



## CREATING EMERGING MARKETS: PERSPECTIVES ON TEACHING

Dr. Andrea Lluch

National Scientific and Technical Research Council (Buenos Aires, Argentina);  
University of the Andes (Bogotá, Colombia)

Interviewed by Makena Binker Cosen

*Original Spanish version available on [page 11](#).*

**MBC:** *We should be ready to start, then. Could you please introduce yourself and tell us about your teaching experience?*

**AL:** Good afternoon! My name is Andrea Lluch. I am Argentinean; I am a researcher at Argentina's National Scientific and Technical Research Council [CONICET, for its Spanish acronym] and an associate professor at Universidad de los Andes' Administration School. I teach business history at courses called "Entrepreneurship in Latin America" and other courses that I delivered last year, like "Entrepreneurship—Crises and Uncertainty." Still, all my teaching and research work focuses on the Latin American business community's track record in the late 19<sup>th</sup> century and the entire 20<sup>th</sup> century.

**MBC:** *Could you tell us how you started using CEM's interviews in your classes? We know you've had a more significant role than that.*

**AL:** Actually, as you pointed out, I had the opportunity—many years ago—to start the Pilot Project that eventually became this project. With a more modest scope, that pilot project hinged on the notion that oral history, the verbal testimonies of business leaders who have borne an impact on the region proved a valid strategy to investigate development, especially in countries like the Latin American nations, where the tradition to keep company records and for companies to share their archives with researchers is not widespread. Back then, Professor Geoffrey Jones and I discussed several alternatives and one of the strategies pursued involved making a number of interviews. At that time, I was pleased to interview business leaders in Argentina and Chile, the two countries in the first round, where we sought to trace the particular traits and specificities of doing business and being a business leader in Latin America, taking into account context specificities as well. I believe that one of the great features of these interviews—as I keep telling my students and my colleagues, whether they want to use them for research, teaching or just to expand their general knowledge—is that they were designed, from the start, as a public good and not as a product intended for research or made for me or for someone else.

Thus, they cover a number of topics: some of them are common, while others are specific to a sector, a country, a company, or an individual's track record. Yet, they try to showcase cycles and processes, and they are not that grounded on contemporary events. I draw a great deal of personal satisfaction from reading an interview conducted in 2008 or 2009—the first interview was carried out in December 2008, but the rest of the early ones date back to 2009-2010.

It's been a long time, and, yet, the interviews continue to prove relevant, as some of those topics are key to interpreting Latin America's business history. These are some of the specific reasons that drove me to use them. Actually, I began to use them because I did some of them—not all of them, but especially the ones in Argentina, Chile, Peru, and Colombia. As a result, I know how rich many of those testimonies are: they provide an extraordinary outlook. Harvard has the ability to open many doors that sometimes do not open so easily for researchers coming from Argentina or Peru. Harvard's prestige has opened a lot of doors for us and has enabled us to interview many business leaders who have played key roles—for better or worse and with their limitations and issues—and are instrumental to understanding our region's economic and business development. So that is how I started using these interviews in my classes and my research.

**MBC:** *And when you have used these interviews after conducting them... I've heard your interviews; they are very good, and it's true that you can glean a lot of wealth from them. The interviews are transcribed, and the video clips are also available for the public on our website. How have you used CEM's interviews in class? What kinds of activities do you use them for: debates, assignments? Has the way you use them changed over time?*

**AL:** I'll take your questions one by one. Basically, I use the interviews, as I said before, in courses on entrepreneurship in Latin America. In general, I have organized these courses around topics, not in a chronological order. Then, when we discuss big issues for us—like family businesses, internationalization, corruption, crises, unstable environments, just to name a number of specific examples... What I typically do... We don't have a case method; our classes are not based on the case method as they are at HBS. Instructors can introduce mini-lectures, and we usually discuss readings. I don't have students read them in advance, because I think it's a reading that takes quite some time. So, I use fragments that I choose for my classes; if they video support is there—that is, if the video clips or the audio is available, I use it, but, if not, I pick small passages, sometimes introducing strategic issues and the business leaders who have made those statements. That's how I typically use these interviews most of the time, because it provides me with a first-person narrative, someone's voice. In Latin America, faculty members often have our own individual teaching methodology: sometimes we use cases; occasionally we use academic papers.

I really appreciate this opportunity to bring a voice, an experience told by someone who lived it, because I think it brings a testimony that complements different views in a debate that may be unfolding in class, right? For example, I love a phrase by Luis Pagani, whose interview is quite old, to explain... what we call “the second global economy,” the opportunities, and the catching up done by Latin American companies after the second global economy, becoming “multi-Latin” companies. In his interview, Pagani told me, “With globalization, if we didn't transform ourselves, we would become victims.”

There are very short, very powerful quotes, and, as a teacher, I use them as a strategy to raise a topic, to prompt a discussion among students. I often introduce these testimonies as a tool that I use briefly; I mean, I don't use many minutes at a time; rather, I use them strategically throughout my class, with short excerpts, some audio, or I just use transcript with the interviewee's photograph. I'm always mindful—and this is important—to copy the case or the screenshot of the interview, so that students know who this person is, what industry she or he works in, in case they don't know, and the quote I've picked. That's one strategy.

I can give you plenty of examples. The one I mentioned was a quote from Pagani, but, for instance, when we discuss gender, I have a nice class on... In fact, we already have a decent and growing number of female interviewees. Then, when we discuss the challenges posed by diversity and gender in business, I have several fragments from interviews that don't last more than two, three or four minutes, just like the video clips. That's key to keeping it short and specific. This is a strategy that, I insist, is part of my teaching proposition, which is based on issues. Then, complete transcripts are typically part of another teaching strategy, which involves asking students to pick a case on the basis of industry, track record, knowledge, curiosity, or other reasons. A scheme that has worked very nicely in recent years is having students pick or write a short essay on the specificities of being a business leader in Latin America. As I said, these are not undergraduate students; these are MBA or Executive MBA program participants. They are navigating the business management training process themselves, and they are reflecting critically on their role. I think that these interviews, as noted earlier, turn track records into first-person narratives within a specific context, which is something that a large share of the literature on Management sometimes omits—or, at least, is not that common when the context is Latin America. Therein lies a huge strength of these interviews, as they provide the case, the experience, but their story is not linear, and it shows the hardships, the issues, the failures, the crises. I feel that is very important as a learning objective, at least in my courses. These interviews typically prove very useful. In this case, as instructor, I don't discuss those cases in class; rather, the interviews are some of the materials students analyze as part of a learning exercise in order to produce an essay based on an interview.

**MBC:** *Have you noticed any pattern in students' reflections in those projects?*

**AL:** People's sensitivities vary greatly, and that's the fun part of teaching this type of subjects where there is no to-do list or no single correct answer. As I said, I believe the interviews and my own purpose as a teacher is precisely that: showing the complexity, the variety of experiences, the specificities that characterize our region or every individual country in Latin America. I am very focused on courses that do teach the differences of doing business in Latin America. Then, in general, it's very interesting to find that students largely identify with people navigating crises. In the interviews, they appreciate the testimonies and the instances that show the difficulties undergone by business leaders and managers—as some are companies' CEOs. Right now, Latin America is going through—the world at large, as well, but our region in particular—an unstable time, with, as you know, social protests and very critical developments that have resurfaced... These interviews are very valuable, and students really appreciate that. They can relate to that informal narrative about doing business and with specific experiences associated with critical,

problematic scenarios. Overall, students—I insist, as this is my key notion here—relate to the interviewees and value the interviews greatly.

**MBC:** *And what is your reaction when you have shown the video clips in class or when they are done? It sounds like students really relate to what they are hearing. How do they react to that process?*

**AL:** When we listen to the interviews in class, that's different, because when they write the essays, they have more time. In class, some video clips are super positive... For example, family businesses is a very interesting topic. In general, in half the courses in which I address this topic, half the students either come from a family business or own a family business, although they may be working elsewhere. Thus, for them, it is a very interesting, very challenging topic. I rely heavily on several testimonies from the interviews on that topic. I have a class—rather a part of a class, not an entire class—built around a number of testimonies that show... As I said, these interviews don't follow formal rules, "Oh, when generations..." To cite a specific example, generational succession is quite a significant and recurrent topic associated with family businesses. It comes up quite often in these interviews. I have chosen two or three fragments. I like one of them very much. It's a quote from an Argentine business leader called [Grimoldi](#). His company has been in the family for four generations now, and, in his interview, he speaks about the rifts with his cousins, and, then, he explains his approach to the subject with his two children. He has a female manager, so this quote proves very useful, as it shows both his own experience with his cousins in the family's business and his own views on succession. Then I discuss other interviews, with other testimonies.

As I said, it is interesting to find that students relate to this conflict scenario and to the discussion of, say, how many of these business leaders managed to transform their businesses—despite the rifts and despite the fact that some of those businesses were dying—into successful companies. Once again, the narratives that we build on the basis of those testimonies are not linear: they show conflicts, crises, hardships. Revisiting something we discussed before, that's, as far as my teaching experience goes, what students relate to and why they value these interviews so much: because the interviews show conflicts that their generation is going through now. Then, typically, after watching or discussing the interviews, students find themselves feeling comfortable enough to share anecdotes and their own views about their companies or their families.

**MBC:** *That's very interesting. It's like the audience opens up...*

**AL:** Exactly. That's a strategy. Some quotes have a very compelling narrative that proves very powerful—I insist—not on the basis of a normative approach, an imperative, but rather on the basis of a challenge that companies have managed to overcome, and students relate because that's what they are facing now. They find those testimonies useful to start a discussion that enriches a collective debate. The same goes for gender matters. For example, I choose two or three quotes from [Sylvia Escovar's](#), [Lilian Simbaqueba's](#), or [Beatriz Fernández's](#) interviews. These are the Colombian female business leaders that we interview. There are two or three fragments that prove very eloquent to illustrate these issues, and

they fuel very interesting debates in class. Of course, as instructor, I complement those discussions with readings and theoretical lectures, but the interviews provide a means to personalize notions and to start a conversation that takes the teaching experience to a very interesting, constructive level.

**MBC:** *Out of curiosity, may I ask with what other resources have you combined CEM's interviews, or how could others combine them to create a more three-dimensional outlook?*

**AL:** Basically, with images and video clips that YouTube currently provides... YouTube and other resources can be combined, and companies typically have timelines. In general, for example, there are exercises in which we have students reflect on cases; images are key component, and, with the technology that we have been using for online and now hybrid classes, business leaders themselves. I have been pleased to welcome some of the business leaders that I have interviewed back into my classes. They have been invited to chat with my students. That's a wonderful experience, as students watch the interview and know the case, but we get to talk to those business leaders again, in a different setting, of course. The opportunity to have that in-depth interview and then to be able to talk to that business leader, either via Zoom or by phone, is important.

You can also use images, timelines, and, in some cases, documents provided by the companies or news articles... Because someone might ask, "So the interviews are a couple of years old. How can I still use them?" You have the interview, and you can build a sort of *Case B* [laughter], as several cases have changed over time, right? You may identify a number of issues in the interviews and then... as a teacher, you can use company reports and other testimonies to craft a sort of what we technically call a "Case B" for an update. I'm not concerned about how old the interviews are because, as I said at the beginning, they were not intended to show "This is what we are discussing today," as that is very dynamic and changes all the time. Then, instructors can introduce other resources, if they are using the interview as the centerpiece of their class, to update the information and to tell students what happened later—companies change hands and so on. A lot may have changed since that interview was conducted.

**MBC:** *I see. Then, incorporating other resources helps to keep everything done at CEM relevant today.*

**AL:** Absolutely. There is something else that I haven't mentioned and haven't used as much yet because our courses are short—that is, these are eight-week rather than semester-long courses. Then you need to pick and edit materials. However, in a case about corruption that we taught, we used interviews from around the world, as this is a central topic, and there are a lot of materials from India and Asia. That was an interesting experience because we were able to compare testimonies from Latin America with those from other countries. Then, working with courses from emerging markets, it would be interesting to compare how some topics are addressed and discussed, even from a cultural standpoint, right? Culturally, business issues are discussed and pondered in different ways in different places. I carried out such a comparison only once, but I'd like to highlight it, as I think it is another strength that this project

features: it provides comparative resources from different countries—not only in Latin America but around the world.

**MBC:** *Do you think students have a different response to comparative materials or are primarily interested in regional materials?*

**AL:** That's a very good question! First, you would be surprised to learn how important and necessary this Latin American approach is, because Latin American countries often have a very self-centered outlook.

**MBC:** *Yes.*

**AL:** Even within Latin America, comparative studies are lacking. Thus, CEM already provides materials that are developed following the same rules, with the same characteristics, so as to compare countries inside the region. I think this is another value added, because—though it may seem hard to believe—Latin America is viewed as... Of course, we do share some commonalities, but there are a lot of specificities that characterize every single country. Then, teaching a course on Latin America already implies handling these cultural differences, these specificities. That is a value that CEM adds. When you bring up other countries, and you asked me how much students care... They find it very interesting. For instance, when we used the materials from India, they found it extremely interesting, because people tend to think, “This is a local problem.” There is a specificity that views corruption as “something associated with our karma or our struggles.” When you provide more context, and you show what happens in another countries, students find the comparison interesting. So, as I said, this is an experience that I haven't had multiple times, but I can tell you about that case about corruption and how interesting it proved to use video clips from several countries.

**MBC:** *Yes, clearly, in Latin America as a region, cultures and outlooks differ from one country to the next. In many interviews, interviewees talk about regional expansion, and they point to the changes that they need to introduce in their business dynamics when moving from one country to another. So I know what you mean.*

**AL:** There is topic, for example, that comes up several times in interesting accounts about business internationalization. For the companies that have an international track record, a subject that these interviews tackle revolves around their expansion challenges. Overall, Latin American companies have traditionally leaned towards regional expansion, and several testimonies in the interviews point to that. I love a fragment in [Sylvia Escovar](#)'s interview where she talks about Terpel's expansion. Terpel is a Colombian fuel marketing company, although it is now owned by a Chilean firm, Copec, and we also have

an interview with the [Angelini](#) family in Chile. [Ms. Escovar](#) recalls the difficulties the company stumbled upon in its internationalization process. For a course on international business, that interview is very valuable—in fact, I use it in a class on internationalization. She provides a first-person account of the market research study Terpel carried out to change the name of its stores when it ventured into Panama. There is also the case of BanColombia's president. BanColombia is one of Colombia's largest banking institutions, and it also expanded into Central America. The literature on International Business has studied the difficulties involved in expansion processes very thoroughly. These testimonials include some really good quotes that, as I said, serve as great catalysts for debates. As a teacher, if you know where to use them strategically in your class, you can prompt a number of discussions that you may want to include.

**MBC:** *I was thinking about what you said about India: changing the view that this only happens in Latin America. I wonder what kind of impact CEM interviews might have on the way MBA students use their potential in their companies not only regionally but internationally, or whether it might influence their approach when they apply their potential to their own businesses.*

**AL:** I think a faculty member may be able to build that teaching strategy or objective using these interviews. As I said, I used them successfully—I think—in a case to show the issues that go beyond a single case and pave the way to the discussion of a topic, which, otherwise, often leads to local idiosyncrasies—the typical “That’s the way things are here” speech—instead of enabling a much broader analytical perspective. So, I do believe that these interviews have a very powerful explaining ability. The same goes for gender issues: some interviews reveal and even enable a critical examination of women’s discourse when answering those types of questions. That’s another research avenue. Yes, I agree, Makena, that that is something that should be looked into. I am somewhat constrained by the fact that my courses focus on Latin America, so we sometimes adopt an international approach, but, in a course on emerging markets, I am sure that many interesting quotes can be found to discuss with students.

**MBC:** *Now, who would you recommend the CEM interviews to, and how would you suggest they use them? Do you have any tips on how to approach their utilization?*

**AL:** I would... I recommend them to my colleagues constantly, both for teaching and for research. I think that I would also recommend learning more about the context in which the interviews were made, about the characteristics of this project, because I feel that endows these interviews with a unique significance. A first step would be to reference the project, to describe its features, its scale, and its goals. Looking back upon its onset, the purpose is really to showcase the specificities of doing business, as well as some specific examples of leadership in other regions, which are not the models sanctioned by the core of the literature. However, that has been changing, and I believe that this type of materials contributes to building a new diversity of experiences.

That would be an initial recommendation. Second, I think that every researcher, every instructor has a goal in mind, and that is very hard to impose. Still, I insist: I think that the starting point is to bear in mind that these interviews were not conducted for a specific purpose: they were designed in general for a public usage, and that has pros and cons. On the upside, as we noted earlier, the interviews can prove more lasting or less dated, if you will, and, second, these interviews have a context, and, as such, they provide a sort of holistic view of a specific case and a country. On the downside, it might be argued that these interviews do not focus on a specific topic, as they are not the so-called in-depth interviews. They were not intended to be.

That's why I recommend understanding the nature of the project and realizing that every researcher will have his or her own question. We know that the interviews are being used with different methodologies; I believe that Geoff and Tarun have already applied some quantitative methodologies using text processing tools. I think these testimonies are practically very pliable products in terms of their usage, which may involve choosing a fragment, a quote that you find relevant, or using one in its entirety for a reflexive essay. I think they have multiple uses, and their utilization depends largely on each researcher. I know for a fact that some researchers in Latin America have used them even to support a number of research projects on several topics, including family businesses, internationalization processes, business groups, diversification, corruption, and gender issues. These are all topics that surface in all these interviews.

**MBC:** *To wrap this up, as we have been talking for a while now, how would you summarize what you view as the value that the CEM interview offer faculty and students?*

**AL:** In a nutshell, I think that these interviews showcase business endeavors in a general but contextualized manner, which is a great challenge in my opinion. I mean, today we are reflecting critically on business and entrepreneurship, but oftentimes contexts are set aside or considered only at first. I think that these interviews, because of their own structure, of the way they were designed, of the cases that were selected—typically, choosing people with a track record... One of the key issues here is that it is not about who is more important than whom. These interviews focus on people who have had an impact on an industry or sector in some country. Thus, I believe that it is all about showcasing endeavors—with the notion of business that we discussed before—with their conflicts, their specificities, their lights, and their shadows, without trying to praise or demonize anyone, which is something very common, as you know, in some regions. These interviews focus on “Tell us about your experience, in what context, where hurdles lay.” I believe that they have an intrinsic value that I would like to underscore, as it proves useful for both research and very often teaching as well. As I said, regardless of the individual viewpoint that an instructor or a student may hold, it is important to have that first-person narrative to illustrate a context and a specific issue. I think that's therein lies the most significant value of these interviews.

**MBC:** *Any final thoughts you would like to share?*



**AL:** No... I also believe that this project has evolved in terms of the profiles selected. I feel that should also be underscored. In part, at first, the purpose may have been to find testimonies from the most significant companies, and now the project—and I celebrate this accomplishment that is largely due to Geoff and Tarun’s leadership, as they both manage the project now—has expanded its focus to another type of leaders who are bearing a different kind of impact. Thus, I believe the project has changed as well, and, with that change, it has grown richer and filled with many voices, which is evidenced in the latest interviews. I also believe that this may prove very positive to contribute to greatly and currently relevant debates—not only, as we mentioned earlier, on corruption or gender issues, but also about inequality, which is a topic that surfaces time and again. In the case of the interviews carried out in Latin America, one of the first questions... a question that was always featured probed interviewees’ commitment to the greatest challenges facing the region. There is a diversity of topics. In the case of Colombia, which is the country where I am right now, for example, all interviews included many insightful remarks on how business leaders view the country’s peace building process, right? These are current challenges that go beyond everyday operations, a crisis, the family, the company’s international expansion. The interviews also contain very important topics to shed light on the challenges, the contributions, and the issues facing the business community in Latin America today. While, as I said, the interviews are not carried out today, those topics are present or were present at the time, and you can update them with currently available resources.

**MBC:** *Is there anything you would like to see in the project in the future? Would you like it to expand in a certain way?*

**AL:** It would be ideal for the project to include more countries—like Bolivia, Uruguay—to continue showing the region’s diversity. I’m always thinking from a Latin American perspective, as we have discussed expanding to other countries in the region. I believe it would add more wealth, more weight to this already rich project. As I said, expanding to other business leaders’ profiles in the region or sector leaders would also be challenging. This is something that is already happening and could grow even larger. Of course, Covid brought a number of limitations. As an interviewer and not as much as a user, visual contact is important, and the ability to have a conversation, because these conversations, while not intimate, require a natural flow. The questions are not pre-established: they emerge naturally in the conversation—at least that’s the way I like to ask these questions. Then I also think...

**MBC:** *A certain trust is built over the course of a conversation...*

**AL:** Exactly. That happens when you talk to someone, when a conversation unfolds, when you feel that you're not being attacked or steered in a specific direction, right? These interviews are not scripted, as other interviews often are. The integrity of the message is always safeguarded, and that's important as well, because there are interviews in other media that are practically put together to serve a purpose. As I said at the beginning, these interviews have been designed for teaching and research purposes. So I think Covid had a negative impact, and, while online interviews like this one are complementary, as an interviewer, I feel that being able to chat with someone in person provides the interview with a greater empathy and potential. Thus, I hope that we can soon resume in-person undertakings and conduct more interviews.



## CREATING EMERGING MARKETS: PERSPECTIVAS DE ENSEÑANZA

Dra. Andrea Lluch

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Buenos Aires, Argentina);  
Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia)

Entrevista realizada por Makena Binker Cosen

**MBC:** *Entonces, podríamos empezar. ¿Podrías presentarte para nuestros oyentes y contarnos quién eres y cuáles son tus experiencias como docente?*

**AL:** ¡Buenas tardes! Mi nombre es Andrea Lluch. Soy argentina, soy investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas [CONICET] de la Argentina y también soy profesora asociada en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. En ese contexto, enseñé cursos sobre historia empresarial, si bien los cursos se llaman «Empresariado en América Latina» — *Entrepreneurship in Latin America*— y otros cursos que he dictado el año pasado, por ejemplo, «Empresariado: crisis e incertidumbre», pero siempre mis temas de docencia e investigación están vinculados con la trayectoria del empresariado en América Latina durante fines del siglo XIX y todo el siglo XX.

**MBC:** *¿Y podrías contarnos cómo empezaste a utilizar las entrevistas de CEM en el aula? Sabemos que has tenido un rol más importante aún que ese.*

**AL:** No, en realidad, como bien señalabas, yo tuve la oportunidad —hace muchos años ya de esto— de empezar lo que se llama la prueba piloto, *the Pilot Project*, que dio origen a este proyecto, con alcance mucho más modesto, pero fue rescatando la idea de que la historia oral, los testimonios orales de empresarios y empresarias que generan impacto en la región era una estrategia válida para la investigación del desarrollo y, mucho más, en países como los de América Latina, donde la tradición de tener archivos de empresas y que las empresas abran esos archivos a los investigadores muchas veces se ve con ciertas dificultades. Entonces, en su momento, con el profesor Geoffrey Jones discutimos distintas alternativas y una de las estrategias fue realizar una serie de entrevistas.

En esos años, primero se entrevistaron —tuve el placer de entrevistar— a empresarios en Argentina y Chile, que fue la primera ronda, en donde lo que buscábamos era trazar cuáles son las particularidades,

las especificidades de hacer empresas y ser empresario o empresaria en América Latina, atendiendo las especificidades del contexto.

Yo creo que una de las grandes particularidades de estas entrevistas —y siempre se lo explico a mis estudiantes, a colegas, tanto que los quieran aplicar para la investigación, para la docencia o simplemente para conocimientos generales— es que estas entrevistas fueron diseñadas desde el inicio como un *public good*, no como un producto que está diseñado para investigación o hecho para mí o para tal persona. Entonces, recorren una serie de temas que algunos son comunes, otros son muy específicos del sector, del país, de la empresa, de la trayectoria de esa persona, pero que intentan recrear ciclos, procesos y no están tan ancladas en hechos muy contemporáneos.

La primera entrevista fue hecha en diciembre del 2008, pero el resto de las primeras son de 2009-2010. Ha pasado mucho tiempo ya y, sin embargo, las entrevistas siguen teniendo vigencia porque algunos de esos temas son claves para los ejes interpretativos centrales de la historia empresarial en América Latina. Esas son algunas de las particularidades de cómo yo empecé a usarlas. En realidad, las empecé a usar porque buena parte las realicé yo, aunque no a todas— pero sobre todo las de Argentina, Chile, Perú y Colombia. Entonces tengo un conocimiento que permite ver la riqueza de esos testimonios. Harvard tiene la capacidad de abrir muchas puertas, que, a veces cuando se trata de un investigador que viene de Argentina o de Perú, no se abren con tanta facilidad. El prestigio de la universidad de Harvard nos ha abierto muchas puertas y nos ha permitido tener voces de muchos empresarios que han sido protagonistas para bien, para mal, con sus límites, con sus problemáticas, pero son centrales para entender el desarrollo económico y empresarial de nuestra región. Así que ese sería un poco el inicio de cómo empecé a usar estas entrevistas en el aula y en la investigación.

**MBC:** *Y en tu trayectoria utilizando estas entrevistas una vez que las han hecho... He escuchado tus entrevistas y son muy buenas y es verdad uno les saca un montón de riqueza. Se hace la transcripción y después también están los videoclips disponibles al público en el sitio web. ¿Cómo has usado las entrevistas de CEM en el aula? ¿Qué tipo de actividades se hacen: debates, tareas y esas cosas? ¿Y cambiaste la manera en que los utilizas para enseñar con el correr del tiempo?*

**AL:** Voy a separar las preguntas. Las entrevistas yo las uso básicamente, como decía antes, en cursos de empresariado en América Latina. En general, la forma que les he dado a estos cursos no es necesariamente un orden cronológico sino temático. Entonces cuando discutimos *big issues* para nosotros, como empresa familiar, internacionalización, corrupción, crisis, contextos inestables —para darte una serie de ejemplos concretos, elijo breves fragmentos... Nosotros no tenemos un sistema de caso, de enseñanza de caso como es en HBS, entonces tú como profesor puedes introducir *mini lectures* y generalmente discutimos una serie de lecturas. Yo no hago leer las transcripciones como lecturas porque me parece que lleva cierto nivel de tiempo. Entonces, para las clases, lo que uso son fragmentos seleccionados; si están apoyadas por el video, o sea videoclips, o el audio, lo proyecto, pero si no elijo pequeñas frases, a veces introducidas en puntos estratégicos de mi clase, donde presento muchas veces a los empresarios o empresarias que dan esos testimonios. Esa es una forma habitual en que yo las uso todo el tiempo porque a mí me permite tener una voz en primera persona. Muchas veces nosotros, en América Latina, cada profesor tiene su metodología de enseñanza, a veces usamos casos, otras veces

usamos artículos académicos. Yo valoro mucho la oportunidad de traer una voz, una experiencia en primera persona, que permite dar un testimonio que complementa distintas visiones en un debate que podamos estar teniendo, ¿no? Por ejemplo, a mí me encanta una frase de Luis Pagani, que es de una de las entrevistas ya más antiguas, para explicar lo que es... lo que nosotros llamamos «la segunda economía global», las oportunidades y el *catch-up* de las empresas latinoamericanas después de la segunda economía global, incursionando en el fenómeno de las multilatinas. Él en su momento me dijo: «En la globalización, si no nos transformábamos, íbamos a ser víctimas». Son esas frases muy cortas y muy potentes, que, como docente, sirven como estrategia para proponer una discusión a los alumnos. Muchas veces lo introduzco como una herramienta muy breve, es decir no uso muchos minutos, sino que las utilizo estratégicamente a lo largo de mi clase, con pequeñas transcripciones, audio o simplemente proyecto la transcripción, el texto, con una foto. Siempre me cuida —y esto es algo importante— de copiar la captura de la pantalla de la entrevista, entonces los estudiantes tienen una identificación de la persona, de la industria, del sector, porque muchas veces no conocen a quien está hablando. Esa es una estrategia común que utilizo.

Puedo darte muchos ejemplos. Por ejemplo, cuando discutimos género, uso las entrevistas ya que tenemos una creciente cantidad de mujeres. Entonces, cuando discutimos los desafíos de la diversidad y la problemática de género en la empresa, tengo varias selecciones de distintos fragmentos de entrevistas que nunca superan, igual que los videoclips, dos, tres, cuatro minutos. Ese es el tema para poder mantenerlo corto y concreto. Esa es una estrategia que, insisto, forma parte de mi propuesta docente pedagógica. Luego, las transcripciones completas, en general, forman parte de otra estrategia. Pero allí los estudiantes eligen un caso —por sectores, por industria, por trayectoria, por conocimiento, por curiosidad, por distintos métodos. Y la propuesta que, en general, en los últimos años ha funcionado muy bien, es que realicen un ensayo interpretativo breve sobre las particularidades de ser empresario en la región.

Quiero decir, vuelvo insistir, que estos no son alumnos de pregrado, sino que son estudiantes de MBA o *Executive MBA*. Ellos mismos están en la gestión de las empresas y les proponemos una reflexión crítica de su rol. Actual y pasado. Creo que las entrevistas, volviendo a un punto anterior, ponen en primera persona las trayectorias, pero en contexto determinado, que es algo que mucha literatura de *Management* a veces omite o, por lo menos, no hay tanto en contexto para la región de América Latina. Ahí las entrevistas sí tienen una fortaleza enorme, porque proveen el caso, la experiencia, pero también es una historia no lineal, que muestra las dificultades, las problemáticas, los fracasos, las crisis. Me parece que eso, como objetivo de enseñanza, por lo menos en mis cursos, es muy importantes. Las entrevistas sirven y suelen ser muy útiles. En ese caso, ya como docente, no estoy yo hablando de eso en el aula, sino que forman parte de un material que ellos analizan como un ejercicio didáctico y luego producen un texto a partir de una entrevista.

**MBC:** *¿Y has notado algún patrón en el tipo de reflexiones que hacen tus estudiantes durante este proyecto?*

**AL:** Las sensibilidades de la gente son muy variadas y eso es lo más divertido de enseñar este tipo de asignaturas donde no hay un *to-do list* o una única respuesta correcta. Insisto en que creo que las entrevistas y mi propio ejercicio como docente es precisamente ese: mostrar la complejidad, la variedad de experiencias, las especificidades entre regiones o entre países de América Latina. Vuelvo a insistir: yo estoy muy concentrada en cursos que sí enseñan las diferencias de hacer empresa en América Latina. Entonces, en general, primero es muy interesante porque ellos se identifican mucho con los momentos de crisis, valoran mucho, en el caso de las entrevistas. los testimonios y las oportunidades donde ponen las dificultades que distintas empresas o empresarios o empresarias o administradores han experimentado

Mucho más por el momento que América Latina está atravesando... en general el mundo, pero la región está atravesando nuevamente contextos inestables con muchas, como sabes, situaciones de protestas sociales y han vuelto a aparecer unas cuestiones muy críticas ... Estas entrevistas son muy valiosas y ellos rescatan mucho eso. Hay una identificación con ese discurso no normativo de lo que significa hacer empresa, con experiencias concretas que enmarcan situaciones de crisis y problemas. En general los estudiantes —vuelvo a insistir: esta va ser mi idea principal— se identifican y valoran mucho ese *know-how* de las entrevistas.

**MBC:** *¿Y cuál es tu reacción cuando has mostrado los clips en clase o cuando salen de esto? Parece que se identifican mucho con lo que están escuchando. ¿Cuál es su reacción a ese proceso?*

**AL:** Cuando escuchamos en el aula, ahí sí es diferente porque en los ensayos tienen más tiempo. En el aula, hay clips que son excelentes disparadores de debate. Por ejemplo, la empresa familiar es un tema muy interesante. En general, muchos de mis estudiantes o son de una empresa familiar o tienen una empresa familiar, aunque ellos estén desarrollando otra actividad empresarial. Entonces para ellos es un tema cercano, los desafía a pensar. Tengo una parte de una clase construida a partir de los testimonios en donde observo problemáticas como el conflicto y la sucesión familiar.

Hay un fragmento de una entrevista que me gusta mucho, de un empresario argentino que es [Grimoldi](#). Es una empresa ya en cuarta generación, donde él cuenta los conflictos con sus primos y luego cuál es su *approach* ahora con sus dos hijos. Él tiene una gerenta mujer; entonces ese es un fragmento que funciona muy bien porque les muestro los dos: cómo fue su propia experiencia de conflicto (síndrome de primos) y cuál es su propia percepción. Entonces es interesante, vuelvo a decirte, la identificación con esa situación del conflicto y con algo que discutimos, por ejemplo, la regeneración o la reinención de muchos de estos empresarios que, a pesar de los conflictos, en tanto algunas ramas familiares lograron transformar esos negocios, que incluso estaban muriéndose, en empresas que hoy se han vuelto exitosas.

Entonces, nuevamente, las narrativas que construimos a partir de estos testimonios no son narrativas lineales; sino que muestran el conflicto, las crisis, las dificultades. Ahí, retomando un punto anterior, es donde, por lo menos desde mi experiencia docente, hay mucha identificación y mucha valorización de las entrevistas. Entonces lo que sucede después en las clases es que ellos se animan incluso a contar anécdotas y perspectivas propias en sus propias empresas o en sus familias.

**MBC:** *Muy interesante eso, como una manera de abrir al público...*

**AL:** Exactamente, esa es una estrategia. Hay algunos fragmentos que son muy poderosos en esa capacidad narrativa de mostrarlo —insisto— no partiendo de una cuestión normativa, de un deber ser, sino de una dificultad que han experimentado empresas que han logrado superar, dónde están hoy cada uno de ellos. A ellos les sirve como un testimonio para abrir un tipo de discusión que enriquezca un debate colectivo. Lo mismo con las cuestiones de género, por ejemplo: yo elijo dos o tres frases de [Sylvia Escovar](#) o de [Lilian Simbaqueba](#) o de [Beatriz Fernández](#), que son todas empresarias colombianas que entrevistamos, y hay dos o tres fragmentos muy poderosos en sus testimonios que permiten visibilizar y generan debates muy interesantes al interior de la clase que, por supuesto, uno como docente complementa con lecturas y con debates teóricos. Pero las entrevistas son una forma de personalizar y de generar un debate y llevar a un nivel constructivo muy interesante.

**MBC:** *Y por curiosidad, ¿podrías contarnos un poco más con qué otros tipos de recursos has combinado las entrevistas de CEM u otros podrían combinarlas para crear una perspectiva más tipo tridimensional?*

**AL:** Básicamente, imágenes y videos ... YouTube u otros recursos o las propias empresas tienen líneas de tiempo. En general, por ejemplo, hay ejercicios que nosotros les hacemos hacer a los estudiantes donde ellos reflexionan sobre casos y las imágenes son un elemento fundamental. Tengo además la satisfacción de que algunos de los empresarios que he entrevistado han vuelto a mis clases a charlar con mis estudiantes. Esa es una experiencia fantástica porque ellos tienen esa entrevista, conocen el caso, pero volvemos a hablar con ellos, en otro contexto, por supuesto.

Entonces, la posibilidad de tener ese testimonio en profundidad, pero luego la posibilidad de volver a tener otros testimonios, ya sea con conexión vía Zoom o por teléfono, eso es importante. Imágenes, líneas de tiempo y también en algunos casos algunos documentos de las propias empresas que se pueden utilizar o notas periodísticas, por ejemplo ... Porque alguien te podría preguntar: «Bueno, las entrevistas tienen un par de años. Entonces, ¿cómo las puedo seguir usando?» Porque tú tienes un testimonio y tú puedes hacer como un *Case B* [risas]: dónde dejamos el caso aquí... porque ha habido casos que han ido cambiando, ¿no? Como docente, puedes, a través de reportes de la empresa y otros testimonios, hacer una especie de lo que se llama en el lenguaje técnico el «Caso B» para actualizar información. Yo no le tengo tanto miedo a la caducidad de algunas de estas entrevistas porque, como decía al principio, no fueron hechas con el hecho de «esto es lo que estamos analizando hoy», porque eso es muy dinámico y va cambiando. Entonces, como docente, tú puedes introducir recursos, si estuvieras utilizando la entrevista como eje central, para poder actualizar y saber qué pasó. Hay empresas que han cambiado de manos, etcétera. Hay muchas cosas que pueden haber cambiado después de que hicimos esa entrevista.

**MBC:** *Claro, entonces traer otros recursos es una manera de mantener todo lo que se ha hecho en CEM activo y que tenga una relevancia más inmediata hoy.*

**AL:** Absolutamente y otra cosa que no te comenté y que no la he utilizado todavía tanto, porque nuestros cursos son breves, o sea no son cursos de un semestre, sino que son de ocho semanas. Entonces uno tiene mucho que elegir y recortar. Pero en un caso que enseñamos de corrupción, que es un tema central, ahí usamos entrevistas de otras partes del mundo, porque hay mucho material de India. Esa fue una experiencia interesante porque pudimos comparar algunos testimonios de América Latina con otros países.

Entonces también ahí, pudiendo trabajar con cursos de *emerging markets*, podría ser una cuestión comparativa incluso hasta culturalmente de cómo se habla de determinados temas, ¿no? Culturalmente hay una forma de hablar y de pensar las problemáticas de la empresa en todos los lugares. Es un ejercicio que lo hice una sola vez, pero lo rescato y me parece que es otra fortaleza del proyecto, que te permite tener recursos comparativos de distintos países —no solo de América Latina sino de otras partes del mundo.

**MBC:** *¿Y crees que los estudiantes tienen una reacción distinta a los materiales comparativos o están principalmente interesados en los materiales regionales?*

**AL:** ¡Muy buena pregunta! Primero que a ti te sorprendería qué tan importante y qué tan necesario es este enfoque latinoamericano porque muchas veces América Latina tiene una visión muy autocéntrica de cada país.

**MBC:** *Sí.*

**AL:** Aún dentro de América Latina, faltan estos estudios comparativos, entonces ya CEM aporta un material que está hecho bajo las mismas reglas, con las mismas características, para comparar países de la región. Yo creo que ese es otro valor agregado porque, increíblemente, hay una visión de que América Latina es algo monolítico y no lo es... Por supuesto tenemos cosas en común, pero hay muchísimas especificidades entre los distintos países. Entonces, ya enseñar un curso de América Latina implica poder manejar estas diferencias culturales, las especificidades, ahí es un valor de CEM. Cuando tú le agregas otros países, y tú me preguntabas cuánto... pues les resulta muy interesante.

Por ejemplo, cuando usamos las de India, les pareció sumamente interesante porque hay una tendencia a decir «Bueno, es un problema nuestro». Hay una especificidad de «Esto algo que tiene que ver con nuestro karma o con nuestras dificultades» y, cuando tú pones eso en contexto, ves otros países, les pareció muy enriquecedor ese ejercicio comparativo. Así que yo creo que eso, ya te digo, no es una experiencia que he usado muchísimas veces, pero puedo darte el ejemplo de este caso sobre corrupción y el interés de usar videoclips de distintos países.



**MBC:** *Sí, es claro que mismo, regionalmente, dentro de Latinoamérica, de un país a otro, ya hay distintas perspectivas y culturas que en muchas de las entrevistas donde uno habla sobre expansión regional ya ve que, yendo de un país a otro, tienen que cambiar las dinámicas de cómo se maneja la empresa. Así es que realmente veo lo que dices.*

**AL:** Ahí hay un tema, por ejemplo, que aparece varias veces en testimonios interesantes sobre internacionalización. Un tema que las entrevistas tratan, en los casos en que las empresas tienen una trayectoria de internacionalización, de plantear cuáles han sido las dificultades. Las empresas de América Latina, en general, tienen una mayor tradición de expandirse en la región y hay varios testimonios que puntualizan eso. Me encanta un testimonio de [Sylvia Escovar](#), donde habla cuando Terpel, que es una empresa comercializadora de combustibles de Colombia, aunque ahora su propietaria es una empresa chilena, Copec, que también está hecha la entrevista a los [Angelini](#) en Chile. Ella comenta cómo fueron las dificultades que tuvieron al momento de internacionalizarse.

Eso para un curso de negocios internacionales — y, de hecho, la uso en la clase de internacionalización — tiene un valor enorme, porque está ella contándote en primera persona cómo fue el estudio de mercado para cambiarle el nombre a la tienda para expandirse en Panamá. O el caso del presidente de Bancolombia, que es una de las mayores instituciones bancarias de Colombia, en su expansión a Centroamérica. Las dificultades es algo que está muy estudiado en negocios internacionales. Estos testimonios tienen muy buenas frases que, como te digo, tienen una capacidad catalizadora de debates y, como docente, si tú sabes ubicarlas en lugares estratégicos de la clase puedes articular distintas discusiones que te interese plantear.

**MBC:** *Estaba pensando de vuelta en lo que decías con respecto a India: cambiar esa perspectiva de que esto solo pasa en Latinoamérica. Me pregunto qué impacto podrían tener las entrevistas de CEM en cambiar la manera en que los estudiantes de MBA den su potencial para sus empresas no sólo regionalmente sino internacionalmente, o si cambiará su perspectiva de esa manera cuando lo apliquen a sus propios negocios.*

**AL:** Yo creo que un docente podría construir esa estrategia docente o ese objetivo docente perfectamente usando esas entrevistas. Ya te digo, yo lo usé y creo que exitosamente en un caso de mostrar efectivamente cómo son problemáticas que superan a un caso y que permiten, además, darle a un tema —que, a veces, si no, termina cayendo en los costumbrismos locales o en un discurso muy «Aquí somos así»— una perspectiva analítica mucho mayor. Entonces, sí creo que tiene una capacidad explicativa muy poderosa. Lo mismo con el género: algunos testimonios permiten ver, incluso permiten estudiar críticamente cuál es el discurso de las mujeres frente a este tipo de preguntas, ¿no? Esa es otra línea de investigación. Sí, coincido contigo, Makena, en que eso es una línea que perfectamente se puede indagar. Yo a veces estoy limitada porque mis cursos son sobre América Latina, entonces a veces hacemos esa perspectiva internacional, pero, en un curso sobre *emerging markets*, no tengo duda de que se pueden sacar muchísimos testimonios de interés para discutir con los estudiantes.

**MBC:** *Ahora, en términos más allá del curso, a quién le recomendarías utilizar las entrevistas de CEM y cómo. ¿Qué tips les darías sobre cómo abordar la idea de utilizarlas?*

**AL:** Creo que algo que yo sí recomendaría es que la gente también se involucre o conozca claramente en qué contexto han sido producidas estas entrevistas, las características del proyecto, porque me parece que eso le da una entidad a las entrevistas muy importante. Una de las primeras cosas es referenciar el proyecto, las características, la escala del mismo, los objetivos. Si vamos un poco al principio, realmente es mostrar las especificidades de hacer empresa, mostrar determinados, incluso, ejemplos de liderazgo en otras regiones que no son necesariamente los que están más canonizados, los que son *core* en la literatura, aunque eso ha ido cambiando y creo que este tipo de material contribuye a esa diversidad de experiencias. Entonces, esa es la primera recomendación.

Segundo, me parece que cada investigador, cada docente tiene un objetivo y eso es muy difícil de imponer. Pero yo vuelvo a insistir: creo que el punto de partida es que las entrevistas no fueron hechas para un uso determinado, sino que fueron hechas en general para un uso público y eso tiene sus fortalezas y sus debilidades. Su fortaleza es que permiten, como decíamos, al principio tener mayor perdurabilidad o menor caducidad, si tú quieres, y, segundo, que permiten hacer una entrevista en contexto, que permiten hacer como una visión holística del caso, del país. Como contra, podríamos decir que no es una entrevista centrada en un tema en particular, porque no es una entrevista en profundidad, como se llama, porque no fueron hechas para eso. Por eso digo que una recomendación es entender cuál es la naturaleza del proyecto y saber que cada investigador va a tener su pregunta y sabemos que se están usando con diferentes metodologías e incluso que ya se han aplicado —entiendo que Geoff y Tarun han aplicado algunas metodologías cuantitativas a través del procesamiento de textos. Creo que son testimonios y son prácticamente productos muy maleables en cuanto al uso, desde seleccionar una parte, un *quote* que te parezca relevante hasta esto que te decía de darla entera para hacer un ensayo reflexivo. Creo que tienen múltiples usos y va a depender mucho del investigador. Me consta que hay investigadores en la región que las han usado incluso para apoyar distintos proyectos de investigación sobre diversas temáticas, como empresa familiar, internalización, grupos económicos, diversificación, corrupción, género. Son todos temas que cruzan transversalmente las entrevistas.

**MBC:** *Si tuvieras que —para terminar, ahora que hemos charlado un buen rato— hacer un resumen de cuál crees es el valor que las entrevistas de CEM tienen para los docentes y los estudiantes, ¿qué dirías?*

**AL:** A mí me parece, para decirlo en muy pocas palabras, que es poner la acción empresarial en un sentido muy general, pero en contextos, que es el gran desafío. Digo, hoy reflexionamos críticamente sobre lo que es la empresa, el emprendedurismo, pero muchas veces los contextos están puestos como al costado o al inicio. Creo que las entrevistas, por su propia estructura, por la forma en que fueron pensadas, por los casos que fueron seleccionados —que, en general, son gente que tiene una trayectoria...

Es una de las cosas que tal vez es importante: no es quién es más importante que quién, sino realmente aquella persona que, en algún lugar, en algún país haya tenido impacto en un sector o en una industria. Entonces me parece que se trata de poner la acción, con lo que implica el concepto de acción como decías antes, con sus conflictos, con sus particularidades, con sus luces, con sus sombras, sin ánimo de canonizar ni demonizar —que es un discurso muy difundido, como tú sabes, en algunas regiones. Las entrevistas tratan de «Cuéntame tu experiencia, en qué contexto, dónde está la dificultad». Creo eso es un valor innato que quisiera rescatar. Eso sirve tanto para la investigación y también muchas veces para la docencia. Y, vuelvo a decir, más allá de la perspectiva individual que pueda tener un docente o un estudiante, es importante que es esa voz en primera persona para traer un testimonio en un contexto y ante una problemática concreta. Yo creo que ese es el valor más importante.

**MBC:** *¿Algún pensamiento final para terminar?*

**AL:** Creo que también el proyecto ha ido evolucionando en los perfiles; creo que eso también es importante marcarlo. En parte, tal vez, en el inicio, el objetivo fue buscar testimonios de aquellas empresas más significativas y ahora— lo cual celebro y en gran medida se debe al liderazgo de Geoff y Tarun, que son quienes coordinan el proyecto— también se ha ido ampliando a otro tipo de líderes, que están haciendo otro tipo de impacto. Entonces, el proyecto ha ido cambiando y, en ese cambio, ha ido ganando riqueza y pluralidad de voces, lo cual se nota mucho en las entrevistas más recientes.

También creo que eso es algo muy positivo para aportar a debates absolutamente relevantes en la actualidad, no solo, como hablamos, de corrupción o género, sino, por ejemplo, el tema de desigualdad, que siempre aparece. En el caso de las entrevistas de América Latina una pregunta que siempre estaba era esa: cuál era su compromiso con las grandes problemáticas de la región. Entonces hay una diversidad de temas. En el caso de Colombia, que es el país del que te estoy hablando ahora, por ejemplo, siempre en las entrevistas hay muchos testimonios ricos sobre cómo ven los empresarios el proceso de construcción de paz, ¿no? Son desafíos presentes y actuales que van más allá de la gestión cotidiana, de la crisis, de la familia, de la internacionalización. También hay temas en las entrevistas muy importantes para pensar los desafíos, las contribuciones y también las problemáticas que enfrenta el empresariado en la región hoy.

**MBC:** *¿Hay algo que te gustaría para el futuro del proyecto – que se expanda de alguna manera?*

**AL:** Más países sería ideal — Bolivia, Uruguay — o sea seguir mostrando esa diversidad, por lo menos yo hablo siempre de una perspectiva latinoamericana, ya que hemos hablado de la posibilidad de expandirse a más países de la región. Creo que aportaría más riqueza, más densidad a este proyecto que ya la tiene y, como decía antes, ampliarse a distintos perfiles de lo que significa ser empresario o empresaria en la región o sus líderes en diferentes sectores. Me parece que ese es un desafío. Es algo que ya está presente y que podría ampliarse.

Por supuesto que el COVID impuso limitaciones porque también algo importante, como entrevistadora, ya no tanto como usuaria, es el contacto visual y la posibilidad de estar conversando, porque esas conversaciones, si bien no son íntimas, es importante que haya una fluidez en el diálogo — no son preguntas estudiadas, son preguntas que tienen que ver con una conversación, por lo menos como me gusta plantearlas a mí ...

**MBC:** *Hay una confianza también que se genera al conversar...*

**AL:** Exactamente, al conversar, al poder dialogar, al poder sentir que uno no está siendo ni atacado, pero tampoco pautado, ¿no? Digamos que estas entrevistas no están pautadas, como muchas veces en otro tipo de entrevistas. Siempre se respeta la integridad del mensaje y eso también es importante porque hay otras entrevistas en otros medios que son prácticamente construidas porque tienen otro objetivo. Estas son, como digo al principio, son entrevistas que están pensadas para la docencia y la investigación. Entonces yo creo que el COVID fue un impacto negativo y, si bien la virtualidad como esta entrevista que estamos teniendo ahora, es un suplemento, a mí me parece, como entrevistadora, que el hecho de poder conversar con una persona físicamente le da mayor empatía y mayor capacidad de potencialidad a la entrevista. Así es que también espero que pronto podamos retomar las actividades presenciales y poder continuar más entrevistas [risas]. Esos son mis deseos para el futuro.