

e-

Negocios

Sebastián Sichel

"Cuando hablo de una 'empresa social', no es un slogan. Es gestión con foco en resultados, disciplina financiera y eficiencia, pero siempre con el objetivo de mejorar la vida de las personas."

Fernando Arab

"Actuar a tiempo y con conocimiento de la cultura organizacional puede cambiar completamente el rumbo de los acontecimientos."

Lucy Ana Avilés

"El bienestar de las personas se construye mejor cuando Estado, sociedad civil, fundaciones y sector privado colaboran con propósito, evidencia y responsabilidad."

Francisco Sepúlveda

Gerente General Caja de Compensación La Araucana

"Una empresa con propósito no es una empresa que renuncia a ganar; es una empresa que entiende para qué gana".

Contenido

01. Líderes & Estrategia

- 109 Subin George
- 112 Marco Ponce
- 115 Luis Garcés Larraín



02. Portada

- 118 Francisco Sepúlveda



Subin George

Director regional para LATAM e Iberia
en ManageEngine

“La verdadera resiliencia no proviene de acumular herramientas, sino de contar con un ecosistema unificado capaz de detectar, responder y recuperarse frente a las amenazas”.

Por Magaly Álvarez



Tendencias tecnológicas y panorama del mercado

ManageEngine opera en un segmento altamente competitivo, con actores como ServiceNow, IBM y Microsoft también presentes en la región. ¿Cuál es el verdadero diferenciador que ofrece ManageEngine a una empresa latinoamericana que está evaluando sus opciones? ¿Es el precio, la facilidad de implementación, el soporte local o una combinación de factores?

Nuestro posicionamiento es definitivamente una combinación equilibrada de factores: valor, flexibilidad, amplitud del portafolio, escalabilidad y profundidad. Mientras que la mayoría de los actores globales se posicionan como plataformas complejas con tecnologías avanzadas, ManageEngine ha priorizado ofrecer soluciones integrales de gestión y seguridad TI con capacidades de nivel empresarial, pero sin las barreras de complejidad o costos asociados.

Otro aspecto clave a considerar es nuestro enfoque y presencia regional. Invertimos en sólidas alianzas locales, talento y soporte local que comprende las realidades operativas de las empresas latinoamericanas, incluyendo el cumplimiento normativo, la infraestructura y los desafíos operacionales.

Chile es reconocido como uno de los países más digitalizados de América Latina, pero también enfrenta una brecha significativa en la madurez de gestión TI entre grandes empresas y pymes. ¿Cómo está abordando ManageEngine esta heterogeneidad en el mercado chileno y qué rol juega Reusch y Compañía como socio local en esa estrategia?

Al igual que la mayoría de los países del mundo, Chile también enfrenta una brecha importante entre grandes empresas y pymes en su camino hacia la transformación digital. Ofrecemos a las organizaciones, independientemente de su industria o tamaño, la posibilidad de abordar esta brecha mediante un enfoque modular y escalable. Las empresas pueden comenzar con soluciones específicas, como gestión y seguridad de endpoints o gestión de servicios TI, y expandirse gradualmente hacia otras soluciones para alcanzar un enfoque de plataforma más integrada a medida que el negocio crece. Esto les permite fortalecer su infraestructura TI a su propio ritmo.

Una parte fundamental de esta estrategia es nuestro ecosistema de partners. Trabajamos estrechamente con socios locales que aportan un conocimiento más profundo del mercado, además de facilitar implementaciones localizadas, soporte y relacionamiento con clientes. Su cercanía con los clientes ayuda a cerrar brechas de conocimiento, capacitación y adopción, especialmente entre organizaciones medianas. Juntos, nos aseguramos de no solo ofrecer herramientas TI, sino también habilitar un proceso estructurado de transformación digital adaptado a la diversidad del entorno empresarial chileno.

Los incidentes de seguridad han afectado tanto a instituciones públicas como privadas en Chile, con consecuencias significativas. Desde la perspectiva de ManageEngine, como proveedor de soluciones de IAM, gestión de endpoints y analítica: ¿cuáles son los errores más comunes que cometen las organizaciones chilenas en la gestión de su seguridad TI y qué tan preparadas están realmente para enfrentar amenazas avanzadas?

Actualmente, las organizaciones chilenas enfrentan un desafío común al que se enfrentan organizaciones en todo el mundo: la seguridad se aborda en silos en lugar de como una estrategia integrada. Aunque el impulso natural es invertir en más herramientas, este enfoque dificulta la visibilidad completa y genera puntos ciegos peligrosos. La mayoría de las brechas no son resultado de una sola falla, sino que se originan por una combinación de controles de acceso débiles, patrones de comportamiento de usuarios no monitoreados y una gestión y seguridad fragmentada de endpoints.

El factor humano sigue desempeñando un rol clave. Según el Computer Security Incident Response Team (CSIRT), Chile enfrenta actualmente una escasez de 28.000 especialistas en ciberseguridad, cifra que podría aumentar a 63.500 profesionales hacia finales de 2026. Esta falta de talento se ve aún más complejizada por el aumento de ciberataques impulsados por inteligencia artificial y el fenómeno del shadow AI.

En comparación con otros países latinoamericanos, Chile ha dado pasos significativos en materia de ciberseguridad y se está posicionando como un actor estratégico en este ámbito. Sin embargo, el gran desafío sigue siendo pasar de

una seguridad reactiva a una resiliencia proactiva. Mejorar la preparación en seguridad requerirá que las organizaciones se enfoquen en consolidación, visibilidad y automatización. La verdadera resiliencia proviene de garantizar que una organización pueda detectar, responder y recuperarse mediante un ecosistema unificado y coordinado, y no a través de una pila desconectada de productos.

La IA está transformando prácticamente todas las industrias. ¿Cómo está integrando ManageEngine capacidades de inteligencia artificial en su portafolio? ¿Estas funcionalidades ya están disponibles o forman parte de una hoja de ruta futura? ¿Qué impacto concreto puede tener la automatización en los equipos TI de empresas medianas de la región?

La IA es una parte integral del portafolio de ManageEngine y no solo una hoja de ruta futura. Hemos incorporado exitosamente capacidades de inteligencia artificial y automatización en nuestras soluciones para hacer que la gestión y seguridad TI sean más inteligentes, adaptativas y eficientes. Nuestras capacidades de IA, como agentes virtuales inteligentes, detección de anomalías, analítica predictiva y flujos de trabajo automatizados, ayudan a los equipos TI a reducir esfuerzos manuales, acelerar la resolución de problemas y tomar decisiones más rápidas basadas en datos.

“

La inteligencia artificial no está reemplazando a los equipos TI; está potenciando sus capacidades para que operen con mayor eficiencia, velocidad y control.

”



Uno de los principales desafíos en la región es traducir las inversiones en IA en un retorno medible. Por eso, nuestro enfoque prioriza una adopción incremental, asegurando que las organizaciones puedan ver valor tangible sin necesidad de contar desde el primer día con un ecosistema de IA completamente maduro.

La IA y la automatización no están reemplazando a los equipos TI; se trata de potenciar sus capacidades, permitiéndoles operar de manera más eficiente y con mayor control.

ManageEngine busca fortalecer su posicionamiento en Chile no solo a través de tecnología, sino también mediante la educación y el impulso de conversaciones en torno a la transformación digital.

¿Qué iniciativas específicas están promoviendo en ese sentido?

¿Cómo se traduce este compromiso educativo en resultados de negocio para la compañía?

Nuestro enfoque incluye workshops, programas de capacitación liderados por partners, webinars y eventos enfocados en industrias específicas, orientados a desmitificar temas complejos como la gestión TI, la ciberseguridad y la adopción de inteligencia artificial. Estas iniciativas están diseñadas no solo para mostrar tecnología, sino también para construir comprensión práctica y confianza entre los tomadores de decisiones TI.

Trabajamos estrechamente con nuestros socios regionales para ofrecer instancias de relacionamiento localizadas, asegurando que el contenido sea relevante para los desafíos específicos que enfrentan las organizaciones chilenas.

Desde una perspectiva de negocio, este enfoque educativo ayuda a crear clientes más informados, lo que se traduce en mejores resultados de implementación, mayores tasas de adopción y relaciones de largo plazo más sólidas.

“
El gran desafío para las organizaciones ya no es adoptar tecnología, sino pasar de una seguridad reactiva a una resiliencia proactiva.
”

Más allá de la perspectiva comercial, Learn IT with ME es una iniciativa global diseñada para cerrar la brecha entre las prácticas TI del mundo real, entregando experiencia práctica en gestión TI, ciberseguridad y transformación digital. El programa busca entregar a estudiantes, profesionales en etapas

iniciales de su carrera y personas interesadas en hacer transición hacia roles tecnológicos, exposición práctica en áreas donde ManageEngine cuenta con una sólida experiencia.

En esencia, Learn IT with ME trata sobre accesibilidad. Refleja nuestra convicción de que la educación tecnológica debe ser inclusiva, práctica e inspiradora; abierta a cualquier persona con ganas de aprender, independientemente de su origen o punto de partida.



“La música me ha ayudado en los negocios, porque en el fondo es creatividad”

Marco Ponce lleva casi dos décadas al frente de Sermaluc, la empresa tecnológica que su padre fundó y que hoy compite con gigantes globales en la banca chilena y peruana. Músico de corazón, guitarrista con dos discos grabados e ingeniero civil industrial, habla con igual convicción de negocios, de familia y de sus pasiones.

Por Víctor Maldonado

Hay empresas que llevan el ADN de sus fundadores grabado hasta en el nombre. Sermaluc refleja esa regla: las sílabas iniciales de los tres hijos –Sergio, Marco y Lucía– dan nombre a una empresa que hoy compite con gigantes globales en la banca chilena y peruana. Lo que partió como una empresa de nicho en la industria bancaria, es hoy una compañía con clientes de 25 años de antigüedad, expansión en Perú y una agenda de transformación que su CEO describe como la decisión más difícil de su carrera.

Marco Ponce llegó a Sermaluc en 2008 como analista. Al salir de la universidad tenía el espíritu de irse a una gran corporación, pero recaló en la empresa familiar y su primera mirada fue crítica: faltaban redes, reclutamiento, soporte tecnológico. Diecisiete años después dirige la compañía, preside su directorio y lleva casi una década tomando las decisiones que definen su rumbo. El proceso no fue lineal ni estuvo exento de problemas. Trabajar con la familia, según dice, es “súper difícil”.

Mientras, fuera de la oficina, Ponce lleva una vida paralela que no oculta ni separa: es guitarrista, ha grabado dos discos y está a punto de lanzar un tercero. La música, dice, le enseñó más sobre liderazgo que cualquier manual. Sobre todo una audición de rock pesado en la que no ganó por técnica, sino por saber relacionarse.

Sermaluc lleva más de 30 años. ¿Cómo fue crecer viendo construir esa empresa desde adentro?

Yo creo que siempre fui parte de ese motor comercial de mi familia. Desde chico había mucha cooperación entre mis padres, uno veía cómo se desenvolvían: primero un videoclub que se transformó en cadena, luego un restaurante, luego Sermaluc. Era muy joven entonces, pero sí me daba cuenta de que existía un sacrificio de lunes a lunes, de 24/7. Mi primera mirada fue de respeto, de admiración. Dije: tener un negocio es un compromiso ineludible. Ingresé en 2008 como analista y al principio fue difícil: le faltaban muchas cosas a la empresa. Pero fui coherente con mis pasiones y empecé a construir mi camino. De eso ya han pasado 17 o 18 años, y hoy llevo casi una década dirigiendo la compañía.

¿Y qué significa llevar ese legado hacia adelante, siendo hijo y siendo CEO al mismo tiempo?

Es súper complicado. Trabajar en familia es difícil porque tienes un directorio conformado por tus hermanos y tus padres. Durante mucho tiempo hubo fricción entre una visión más conservadora, la de mis padres, y otra más estratégica, la de mi hermana y la mía, quienes queríamos regionalizar, transformar la empresa, hacer cosas. Hoy, ocho años después, hay menos roce. Mis padres ya no están en la administración y hay una confianza plena. Pero al principio sí les costó soltar.

En un mercado donde compiten con gigantes globales, ¿cuál es la apuesta diferenciadora de Sermaluc?

Primero, el nivel de especialización. Hay muchas compañías que se autodenominan expertas en todo, pero es un mar de

conocimiento con tres centímetros de profundidad. Nosotros somos expertos reales. Lo segundo es la forma en que nos relacionamos con los clientes. No es un discurso eso de que somos partners: tenemos clientes con 25 años de relacionamiento, como Banco BCI o Banco Estado, con los que nunca hemos tenido un problema. Han salido grandes gerentes, han llegado nuevos liderazgos, y continuamos. Eso lleva a pensar que hacemos muy bien las cosas, porque no es fácil atender un cliente corporativo.

Mencionó la regionalización y, en ese sentido, imagino que la expansión a Perú fue un paso importante. ¿Qué aprendió de ese proceso?

Lo primero fue aprender a ser muy perseverante. Al aterrizar en Perú el primer golpe fue brutal. Pensamos “esto es completamente distinto y no somos nadie acá”. El hecho de tener reputación en Chile te puede abrir una puerta, sí, pero tienes que entender que es otro país, donde los locales mandan. En el minuto en que formamos un equipo local, con un proceso responsable, esto empezó a caminar. Antes cometimos muchos errores. Quisimos escalar con equipos de Chile, lo típico. Eso no funciona. El otro aprendizaje fue construir una red reputacional: me aproximé a ProChile, a la Cámara Chileno-Peruana, a quienes ya habían pavimentado ese camino antes. Y sirvió.

“

Decidí transformar Sermaluc antes de que la industria me obligara a hacerlo. Prefiero cambiar las reglas del juego que esperar a que cambien por mí.

”

¿Cuál ha sido la decisión más difícil que ha tomado al frente de Sermaluc?

La tomé este año y es porque nuestra industria se transformó completamente: el desarrollo de software tal como lo conocíamos está de salida. Decidir transformar Sermaluc fue una decisión intensa,

agotadora hasta el día de hoy. Porque transformar implica un programa de investigación, seguir regionalizando, cambiar la operación interna, un plan de inversión, decirles a los socios que las utilidades van a reinvertirse. Eso genera mucha fricción. Pero también me pregunté: ¿lo hago ahora o espero tranquilamente que las reglas del juego cambien? No. Decidí yo poner reglas del juego.

Una de sus grandes pasiones es la música. ¿Cómo conviven el CEO y el guitarrista?

En la música he encontrado mucha hermandad. Algo que tienen las artes es mucha complicidad e intercambio de conocimiento. Y me ha ayudado en los negocios, porque en el fondo es creatividad. El proceso creativo, el hecho de pasar de una idea muy incipiente a algo muy concreto, me gusta. Además, te obliga a pararte en escenario sintiéndote muy incómodo muchas veces, y eso también ocurre en los negocios: te tienes que plantar. Todos mis sueños. Es maravilloso, y ojalá todos los empresarios lo tuviesen: visualizar el crecimiento de los negocios con música, con un soundtrack que te inspire hacia dónde quieres ir.

¿Cómo empezó esa vocación musical?

Me la inculcó mi abuela, que era concertista y pianista, una señora que viajó por todo el planeta tocando. Después vino mi padre, un melómano que escucha música todos los días.

En mi casa había mucha música. Mis superhéroes no eran los Avengers: era Gene Simmons de Kiss. Mis juguetes eran una guitarra de utilería que mi papá me construyó a los nueve años. No sonaba, pero era mi bazuca. Yo salía a la calle con el ojo pintado mientras mis amigos tenían pelotas de fútbol. El punto de inflexión llegó a los 20 años. Tocando en un show universitario con una banda de covers, se me acercó un tipo de una banda que había teloneado a Iron Maiden. Me preguntó si quería audicionar. Era música para la que yo no me sentía habilitado, la verdad (ríe). Solos muy largos, gimnasia guitarrística. Pero dije que sí.

¿Y quedó?

No quedé... o sea sí, pero no. Me dijeron: "nos gustaste, pero hay otro que nos gustó más, así que queremos verte en vivo". Llegué al escenario y no sabía dónde ponerme, entonces le pregunté al bajista: "¿Oye, te incomoda si me pongo acá?". Muy respetuoso, yo iba a

hacer mi pega no más. Yo sabía que el otro guitarrista era más técnico que yo. Pero al final terminó el show y los de la banda me dijeron: "tú quedaste porque eres persona. Porque te relacionas, porque supiste estar en el lugar correcto y preguntar de la forma correcta. Eso suma más, porque lo otro se puede trabajar y eso no se trabaja". Después supe que el otro que audicionó llegó con actitud de "aquí vengo yo". Y esa es una de las mejores enseñanzas que me ha dejado la vida: escuchar, relacionarse de verdad, no usar a las personas como un medio.

Hoy participa en CBA Board, una comunidad donde CEOs y gerentes generales comparten experiencias y se rela-

cionan. ¿Qué lo llevó a sumarse y qué encontró ahí que no está en otros espacios de networking?

Tiene que ver con lo que dice Pablo Riccheri (CEO de CBA Board). Allá te desafían, puedes comunicar un problema estratégico de tu negocio y recibir una opinión versada y con experiencia. En mi board hay personas que me duplican en experiencia, que han pasado muchas vicisitudes y pueden darte un buen consejo. Eso no te lo da una universidad ni la academia; eso te lo da un espacio donde te reúnes con empresarios con el solo fin de compartir. Y también tiene que ver con estar al día con lo que es correcto. Hoy tenemos una

bomba de información y nunca sabes qué profundidad tiene. CBA te ordena el conocimiento y define una buena cadena de prioridades. Básicamente, qué cosas como empresario sí debes saber.

Para cerrar: ¿cómo ve a Sermaluc en 2030 o 2035, y cómo se ve usted dentro de la empresa?

Uf, mi anhelo es que Sermaluc sea una empresa de un valor tecnológico muy relevante, siendo un facilitador integral, no desde el desarrollo de software, sino desde la solución, como parte de una cadena crítica de cualquier empresa financiera y con un modelo de negocio plenamente digital. Eso es lo que estamos construyendo. Y yo, en cinco años más, me gustaría estar desde un plano mucho más directivo, administrando este portafolio de compañías en Chile, Perú y Colombia desde un directorio. Y, personalmente, con la mirada puesta mucho más en la música que en los negocios. Creo que me lo merezco. Toda mi vida ha sido trabajar, trabajar, trabajar. Ya me gustaría poner un pie en el freno y disfrutar un poquito más.

“
Uno de los mayores aprendizajes de mi vida fue entender que las habilidades técnicas se pueden desarrollar, pero la forma en que te relacionas con las personas marca la diferencia.
”





“Lo que yo le transmito a mis hijos es: no te cuestiones el trabajo, cuestionate cómo quieres vivir tu vida”

Luis Garcés Larraín tardó décadas en llegar a Intronica, y lo hizo a propósito. Mientras la compañía que su padre fundó en 1994 crecía, él construía su propio camino en el mundo corporativo: Sony primero, Samsung después, donde llegó a ser Vicepresidente. Solo cuando sintió que estaba listo volvió a la empresa familiar. Este ingeniero comercial habla con la misma naturalidad de negocios, de mountain bike en familia y de cómo un jefe coreano le enseñó a pensar más allá de los resultados del mes.

Por Víctor Maldonado

Detrás de cada empresa familiar hay una gran apuesta. La de Luis Garcés fue traer a Chile la tecnología Fluke, que conoció durante una estadía en Estados Unidos. Esa decisión dio origen a Intronica en 1994. Para su hijo, Luis Garcés Larráin, la empresa siempre estuvo ahí, con la figura de su padre consolidando el negocio. Hoy la conduce él.

El camino hasta la gerencia general no fue directo ni apurado. Al salir de la universidad, Garcés Larráin optó por el mundo corporativo: Sony primero, Samsung después, donde estuvo 14 años y llegó a ser Vicepresidente. La pregunta de si incorporarse o no a la empresa familiar la fue conversando con su padre durante años. La respuesta llegó cuando él ya se sentía capaz de enfrentar cualquier desafío y cuando el propio modelo de sucesión familiar, formalizado por escrito entre los hermanos, lo tenía contemplado.

En junio de 2023 dejó Samsung, asumió como director ejecutivo de Intronica y en enero de 2025 tomó la gerencia general, sucediendo a su hermana Carolina.

Garcés habla con la convicción de alguien que ha pensado mucho cómo quiere vivir. En sus años en Samsung formó equipo con los mejores, aprendió que la comunicación es la herramienta más potente de cualquier organización y se formó en Harvard, Kellogg e Insead, llegando a una potente conclusión: mientras más íntegro sea uno, la vida fluye.

Intronica fue fundada por su padre en 1994. ¿Cómo fue crecer viendo construir esa empresa desde adentro?

Es una compañía que conozco mucho. Pasé varios veranos trabajando ahí, viendo la figura de mi padre primero como emprendedor y luego como empresario. Siempre fue una compañía noble, que creció independiente de los vaivenes de la economía. Hoy me toca liderarla con el conocimiento que tengo no solo del negocio, sino de las personas.

Llegó a Intronica después de una carrera extensa en el mundo corporativo. ¿Cuándo decidió que su camino debía pasar por la empresa familiar?

Cuando uno tiene un papá empresario, es un cuestionamiento bien seguido. Siempre lo fui conversando con él, pero el espacio que me había ganado en el mundo corporativo hizo que dilatáramos ese ingreso. Trabajé en dos compañías asiáticas a la vanguardia en todo. Aprendí muchísimo. Pero llegó el momento en que ya estaba liderando Samsung y me pregunté: "¿Cuál es mi siguiente paso?" Ahí me di cuenta. Mi padre ya había fallecido y él siempre me dijo: "Luis, creo que tú eres la persona, pero no voy a apurar ningún proceso". Cuando me sentí listo, dije: "Es el momento".

¿El fallecimiento de su padre fue el punto de inflexión?

Sí, con lo bueno y con lo malo. Falleció por una enfermedad,

entonces pudimos conversar, planificar. Yo lo fui acompañando, formamos un directorio, empezamos a meterle tecnología a la organización. Siempre fui un advisor activo de Intronica. Acá hay un mito importante: todos dicen 'empresa familiar' como si fuera algo menor. Yo discrepo. Puedes tener estándar de multinacional, adecuado a tu realidad. El estándar lo pone uno, no la categoría de la empresa.

“*Todos dicen ‘empresa familiar’ como si fuera algo menor. Yo discrepo. Puedes tener estándar de multinacional, adecuado a tu realidad.*”

Asumió la gerencia en enero de 2025, sucediendo a su hermana Carolina. ¿Cómo fue ese traspaso?

Fue muy natural. Tenemos un pacto de armonía entre los hermanos, todo formalizado por escrito. Mi hermana terminaba su periodo en diciembre de 2024. Yo dejé Sam-

sung en junio de 2023 y entré como director ejecutivo, así que estuve un año y medio viendo el panorama completo. Desde el primer día imprimí mi estilo: un liderazgo más activo, menos paternalista, más orientado al negocio con foco total en las personas. Ningún estilo es mejor que otro, solo son distintos.

Entró a Samsung en 2010 y llegó a ser Vicepresidente. ¿Qué le enseñó esa experiencia que no habría aprendido en otra parte?

Todo. Y no solo es una multinacional, es una multinacional coreana (ríe), que es mucho más intensiva en el negocio. La clave fue entender la cultura. Entendiéndola, me gané un espacio de confianza y todo fluyó. En 14 años me capacitaron en las mejores universidades del mundo y aprendí a trabajar con los mejores. Siempre un café diario con alguien, sea quien sea, y escuchar respuestas que a veces uno no quería escuchar. Muchos líderes le tienen miedo a esas conversaciones. Yo creo que es lo mejor que existe

“*Tuve un jefe coreano, muy duro en el negocio, pero que entendía muy bien la vida. Siempre me hacía reflexionar más allá de lo mundano.*”

Se formó en Harvard, Kellogg e Insead. ¿Cuánto de lo que aprendió ahí aplica en el día a día de Intronica?

Más que quedarme con algún curso en particular, es la integridad que te entrega todo ese conocimiento: cómo ser un buen líder, resolutivo, cercano, y cómo incor-

poras eso a tu filosofía de vida. El conocimiento técnico duro te lo da el oficio. Pero mientras más íntegro sea uno, la vida fluye. Cuando vives la vida con templanza y convicción, los resultados llegan. Lo que yo le transmito a mis hijos es: no te cuestiones el trabajo, cuestionate cómo quieres vivir tu vida. Eso es lo que yo hago y todos los días me levanto feliz

Hoy es parte de CBA Board, un espacio donde líderes empresariales de diversos rubros comparten experiencias. ¿Qué encontró ahí que decidió participar?

Cuando llegué a CBA, yo representaba a Samsung, y sentí el valor desde el primer día, que es la diversidad de mis pares. Tenemos siempre temas comunes, muy transversales, y temas particulares donde uno aporta conocimiento a la mesa, pero también está abierto a recibir otras miradas. Y después



fui desarrollando algo que yo ya traía, esto de tratar de vivir tu vida por diseño, proyectarte más allá de lo que ves. Me sentí muy cómodo con la propuesta de valor de CBA, donde uno reflexiona en tres dimensiones: la familiar, la profesional y la personal. Cómo está el entorno, cómo te mantienes vigente, cómo te cuestionas en la interna. A mí me hizo mucho sentido. De alguna manera lo traía en la base, pero CBA me ha ayudado mucho a desarrollarlo.

¿Hay alguien que haya marcado su forma de entender el liderazgo?

Me quedo con un jefe que tuve, coreano, muy duro en el negocio, pero que entendía muy bien la vida. Viajábamos juntos a Corea y siempre me hacía reflexionar más allá de lo mundano. Me decía: “Tienes que mantener a tu mujer siempre contenta”, “Lo más probable es que tus hijos terminen estudiando en Estados Unidos, ve pensando eso”, “Luis, tú no tienes techo, los techos te los pones tú”. O sea, él siempre me fue abriendo la cabeza a un mundo un paso más allá, siendo que al mismo tiempo era mi jefe directo y me decía “oye, tienes que facturar 100 millones de dólares este mes” (ríe). Esa combinación fue muy formadora.

¿Cómo cuida el espacio que no tiene que ver con el trabajo?

Somos una familia bien deportista. Nuestro deporte principal es el mountain bike: mis dos hijos compiten en el circuito nacional de Enduro y yo me incorporo a algunas carreras cuando estoy preparado. También jugamos pádel y en invierno esquiamos. Pero lo que más me enorgullece es el núcleo familiar: nos gusta comer juntos, cocinar. Curiosamente, los de 20 años son los que proponen ‘Oye, el miércoles hacemos hamburguesas en la casa’. Somos una familia con vínculos bien resueltos.

“
”

Cuando vives la vida con templanza y convicción, los resultados llegan.

¿Cómo ve a Intronica en cinco o 10 años, y cuál es el rol que quiere jugar usted en esa historia?

En cinco años veo una compañía base tecnológica, a la vanguardia en sistemas, con toda la capa administrativa funcionando en base a tecnología y facturando el doble. No sé si estaré en la gerencia general o en la presidencia del directorio, pero lo veo sólido, incluso abriendo mercados internacionales. El camino es mantenernos competitivos y siempre dar más de lo que se espera.



Francisco Sepúlveda

Gerente General Caja de Compensación La Araucana



“La verdadera innovación no consiste en reemplazar la presencialidad, sino en usar la tecnología para acercar más y mejor los beneficios a las personas”.

Por Magaly Álvarez



En mayo de 2026 Moody's Local otorgó a La Araucana la clasificación AA-, completando siete notches de mejora en cuatro años, con utilidades de \$15.326 millones y un crecimiento del 17,9% en 2025. ¿Cuáles fueron los pilares que permitieron ese salto, y cómo se logra que mayor solvencia financiera se traduzca también en más y mejores beneficios para los afiliados, como becas, fondos concursables y créditos sociales?

Creo que los pilares centrales de este avance es haber declarado nuestro propósito —mejorar el bienestar de las personas— y haber establecido una visión de largo plazo que nos desafía a todos, ser la mejor Caja de Compensación de Chile al 2030, contribuyendo a la felicidad de las personas y a la disminución de las desigualdades. Sobre esa base se sostiene nuestra estrategia, que traccionamos con convicción a través de cuatro pilares: ser destacados en impacto social, líderes en sostenibilidad, generar una experiencia superior para nuestros afiliados y lograr los mejores resultados económicos. Y aquí está la clave, cuando hay coherencia entre lo que dices, lo que haces y lo que exiges, las cosas pasan.

Los resultados empiezan a llegar y muchas veces superan tus propias expectativas. Esos resultados tienen un sentido muy concreto para nuestros afiliados, ya que reinvertimos el 100% de nuestras utilidades, mientras más sólida es la Caja, más podemos devolverle a la comunidad en salud, becas, fondos concursables y créditos sociales.

La coherencia y la convicción son claves para motivar a los equipos de trabajo, sin las personas, la estrategia se queda en una declaración. Cuando uno camina por La Araucana, se da cuenta de que el propósito, la visión y la estrategia viven en nuestras trabajadoras y trabajadores. Si hoy estamos donde estamos, es gracias a ellos.

Su estrategia de financiamiento internacional capturó US\$70 millones del BID Invest y US\$50 millones de la CAF, con foco explícito en mujeres trabajadoras y pensionados. ¿Qué garantías de impacto social exigieron estos organismos y cómo ese respaldo permite financiar a segmentos que la banca tradicional no atiende?

Lo que estas multilaterales pudieron ver en La Araucana es que no hablamos de impacto social en abstracto, lo medimos. Tenemos un modelo de medición del bienestar que parte por registrar el motivo de solicitud en la totalidad de los créditos sociales que otorgamos, y llega hasta cuantificar el impacto económico real en el bolsillo de nuestros afiliados —cuánto ahorra una persona al tomar un crédito social en la Caja frente a una Tasa Máxima Convencional—, sumando el efecto de reinversión de los ingresos del crédito en los beneficios sociales y el impacto que tienen en el pre-

supuesto familiar. Cruzamos nuestra encuesta de bienestar con el uso de beneficios, y medimos su impacto en calidad de vida e incluso nuestra contribución a la disminución de las desigualdades a través del valor que transferimos a los ingresos de nuestros afiliados, con cálculo de Gini. Ese respaldo, al que tienen acceso los organismos multilaterales, es el que nos permite llegar a quienes la banca tradicional no atiende. La Araucana entrega créditos principalmente a personas fuera del mercado formal: pensionados por su nivel de ingreso, o trabajadores con empleo formal que arrastran un registro negativo en los boletines comerciales. Entre un 70% y un 80% de nuestros créditos sociales va a personas que la banca descarta. Y lo más crítico es lo siguiente: sin el acceso al crédito de la Caja, la mayoría de ellas terminaría evaluando una opción de financiamiento informal, con todo lo que eso significa.

¿Cómo impulsa la innovación tecnológica y la digitalización para competir con la banca y las Fintech que tienen estructuras mucho más ágiles?

“

Reinvertimos el 100% de nuestras utilidades; mientras más sólida es la Caja, más podemos devolverle a la comunidad en salud, becas, fondos concursables y créditos sociales.

”

Primero, una aclaración importante, nosotros no vemos a la banca ni a las Fintech como competencia. Con BancoEstado, por ejemplo, ni siquiera competimos en el mismo segmento. La banca, de hecho, es fundamental para nosotros: una parte relevante de nuestro fondeo en el modelo de financiamiento social proviene de la banca nacional.

Visto así, La Araucana funciona como un optimizador de riesgo-retorno para la banca tradicional: ellos le prestan a una Caja con clasificación AA-, y esa Caja lleva crédito social a personas que los bancos descartan en su política de otorgamiento. Y además de pagarles el costo del fondeo, les permitimos certificar que su financiamiento tiene un objetivo social, porque reinvertimos el 100% de nuestras utilidades en beneficios de bienestar para la población chilena. Con el mundo Fintech pasa algo parecido, en ellos vemos complemento. Buscamos alianzas que entreguen más accesos y beneficios a nuestros afiliados, como entregar soluciones en necesidades de ahorro, por ejemplo. Miramos tanto a las Fintech como al Sistema de Finanzas Abiertas como una oportunidad para evaluar nuevos negocios que potencien el impacto social en las personas.

En cuanto a la innovación tecnológica y digitalización, nuestro foco está puesto en las necesidades y experiencia de nuestros afiliados. Vemos la tecnología, la digitalización y la inteligencia artificial generativa como herramientas que permiten mejorar experiencia y acceso a nuestros afiliados. No buscamos eliminar la presencialidad, la estamos reforzando a través del fortalecimiento de nuestra presencia te-



ritorial, donde hoy llegamos a más del 80% de la población chilena, innovando con las sucursales móviles eléctricas y con sucursales remodeladas que hoy se han convertido en centros de bienestar, donde una persona puede incluso realizarse exámenes de salud preventivos y tener acceso a telemedicina gratuita en caso de que no tenga las condiciones necesarias en su hogar. Asimismo, hemos avanzado con una sucursal virtual que permite a las personas que no tengan tiempo o deseo de ir a una sucursal, poder atenderse de manera digital tal como lo haría en una sucursal física, e incluso hemos innovado en nuestros beneficios, como las más de 20.000 retinografías que realizamos durante el año 2025 en terreno, sin la necesidad de dilatación de pupila, ya que el retinógrafo portátil cuenta con IA y el informe viaja de manera digital e inmediata al computador de nuestros oftalmólogos en convenio, quienes revisan y validan retinopatías detectadas.

La salud se ha transformado en uno de los principales focos estratégicos de La Araucana. ¿Por qué una caja de compensación decidió asumir un rol tan activo en esta materia?

La salud se transformó en uno de nuestros focos estratégicos como respuesta a nuestro compromiso de escuchar y actuar. Hace cuatro años desplegamos una encuesta de satisfacción vital y bienestar, basada en el Personal Wellbeing Index, que tiene 89 preguntas y que hoy responden más de 20.000 personas al año. Para nosotros es un insumo fundamental: nos dice dónde crear beneficios y dónde focalizar los esfuerzos. Y la respuesta fue nítida, 6 de cada 10 personas ponen la salud como su principal foco para mejorar el bienestar, y 9 de cada 10 la ubican entre los tres primeros. Siendo consecuentes con nuestro propósito, decidimos concentrar

ahí el diseño de nuevos beneficios, y así nació Tu Salud Más Cerca, un ecosistema que articula la salud de principio a fin, desde la prevención hasta el acompañamiento de pacientes crónicos y oncológicos. Es un programa que la OISS destacó por su impacto en la salud de los chilenos.

Chile Al Día posiciona a La Araucana como la única caja de compensación que ofrece regularización de deudas. ¿Cuántas familias han podido salir del sobreendeudamiento gracias a este programa, y cómo se equilibra esa empatía institucional con la necesidad de mantener una cartera sana que sustente los beneficios sociales del resto de los afiliados?

“

Entre un 70% y un 80% de nuestros créditos sociales va a personas que la banca tradicional descarta.

”

través del crédito social, para que pueda salir de esa situación y recuperar su bienestar. Y cuando la morosidad viene de un crédito social con nosotros, en la mayoría de los casos es porque se quedó sin empleo. Entonces me pregunto: ¿qué valor tiene llamarlo para cobrarle una cuota justo cuando está viviendo uno de los momentos más difíciles de su vida? Bajo esa lógica creamos productos que permiten ajustar cuotas, condonar intereses y apoyar a la persona para que ponga su foco en reemplearse. El año pasado, a través de Chile Al Día, logramos que cerca de 1.000 familias reorganizaran sus deudas, por más de \$400 millones.

El equilibrio entre la empatía y una cartera sana no pasa por esa frase tan equivocada del mundo de la cobranza, la de “gana el que pega primero”. Pasa por una buena política de

selección y por estructurar un crédito que se adapte a los ingresos reales de la persona y a sus contingencias de salud, una catástrofe natural o la pérdida del empleo. El foco está en ayudar, en facilitarle la vida y, recién después, en apoyarla a regularizar sus obligaciones. Las personas valoran y no olvidan a quienes estuvieron en los momentos difíciles. Eso es estar Más Cerca.

La Araucana ganó el Premio Sustenta por segundo año consecutivo, mejoró su calificación ESG a '2' de Sustainable Fitch y opera una flota de sucursales móviles 100% eléctricas que lleva atención a comunidades alejadas ¿Cómo logra que la sostenibilidad sea simultáneamente herramienta de inclusión social y de reputación corporativa?

Estos reconocimientos y certificaciones confirman que la sostenibilidad es parte integral de nuestra estrategia; de hecho, es uno de nuestros cuatro pilares. Y la razón es simple: queremos mejorar el bienestar de las personas, y la sostenibilidad es una de las formas más adecuadas de lograrlo. Nos entrega una estructura potente para generar impacto social, fortalecer la diversidad, la equidad y la inclusión, y hacer buena empresa sin impactar negativamente el medioambiente. Cuando uno toma la sostenibilidad en serio, la inclusión social y la reputación corporativa se potencian de manera natural. Te doy un ejemplo, nuestra flota de camiones eléctricos, que hoy recorre 110 comunas de Chile. Son 25 camiones, y cada uno cubre entre cuatro y cinco comunas por semana. Nos permitieron llevar La Araucana a los territorios sin aumentar nuestras emisiones de gases de efecto invernadero, y cuentan con paneles solares que apoyan el aire acondicionado y la calefacción para darles una buena experiencia a nuestros afiliados. Completamos esa descarbonización me-

ses antes del conflicto en Medio Oriente y del cambio en la metodología del MEPCO. Si hubiéramos renovado nuestras sucursales móviles con camiones a combustión tradicional diésel, mientras el diésel subió casi \$600 por litro, habríamos incurrido en más de \$500 millones de gastos adicionales en el año 2026 solo por este efecto.

En mayo de 2026 Caja La Araucana se convirtió en la primera institución financiera gentil del mundo de la mano del biólogo Daniel Lumera. ¿Cómo se traduce operativamente la gentileza en la gestión diaria de una institución que administra el bienestar financiero, social y familiar de más de un millón de personas?

La gentileza, para que sirva, no puede ser un discurso, debe volverse método. Por eso nos convertimos en la primera institución financiera gentil del mundo de la mano de Daniel Lumera y del Mo-

vimiento Internacional por la Gentileza, y lo hicimos con respaldo académico para poder medirla, porque lo que no se mide se queda en buenas intenciones. ¿Cómo se ve eso un día cualquiera en la Caja? Se ve en cómo atendemos, en un ejecutivo que se da el tiempo con un pensionado que llega más por compañía que por un trámite. Se ve en decisiones de gestión, reordenar la deuda de una familia en vez de judicializarla, ampliar el postnatal masculino, extender el horario de lactancia. Y se ve en cómo nos tratamos internamente. En una institución que administra el bienestar de más de un millón de personas, tratar bien a la gente está en el corazón del negocio.

¿Qué barreras culturales tuvo que derribar internamente para instaurar el liderazgo gentil en su plana ejecutiva?

La incorporación de la gentileza en la Caja no es novedad,

“*Dejen de elegir entre rentabilidad y propósito, porque juntos rinden más.*”



atteriza dentro de lo que ya hemos venido trabajando hace 4 años en nuestros valores. Los valores de La Araucana se agrupan en el acrónimo IDEA, innovación, dinamismo, ética y amabilidad. Es en la amabilidad que se encuentra la gentileza. Por eso nos hizo tanto sentido la estructura que propone Daniel, que se sostiene en cuatro cimientos: ser gentil con uno mismo, con el otro, con las comunidades y con el planeta, todo con base científica y biológica. La trabajamos en tres frentes: la capacitación, la incorporación de acciones diarias de gentileza y la medición de lo que esa gentileza provoca en el negocio. ¿La barrera más importante que he visto en estos meses? Aprender a ser gentil con uno mismo. Escucharse, reconocer lo que el cuerpo te está diciendo, usar la meditación como herramienta para mejorar la calidad de vida. Y eso es difícil en un país donde, en el mundo empresarial, mostrar las emociones y permitirse ser vulnerable todavía está mal visto. Esa arista —la de ser gentil contigo mismo— ha sido todo un descubrimiento dentro de la organización.

Usted llegó a la Gerencia General desde el rol de CFO. ¿Cómo influye esa formación de rigor financiero al momento de liderar una institución cuyo activo más estratégico no es el capital, sino la confianza de más de un millón de trabajadores y sus familias?

Toda mi experiencia previa en el mundo financiero, incluido mi rol como gerente de finanzas, más que influir en mi rol actual, es esencial. La Araucana es —como me gusta definirla— una institución de financiamiento social, y por eso el conocimiento financiero avanzado es fundamental. Manejar la gestión de activos y pasivos, sobre todo en una institución que no contempla aumentos de capital; administrar los riesgos financieros; acceder a estructuras de financiamiento nacionales e internacionales. Todo eso es lo que permite que la solvencia de la empresa sea óptima y, a la vez, que podamos maximizar la reinversión de utilidades y la entrega de beneficios. Ese equilibrio estructural es el que sienta las bases de la confianza de nuestros stakeholders. Y luego, el foco en el bienestar de nuestros afiliados, el escuchar lo que necesitan, y la medición y la transparencia con que mostramos nuestra labor. Eso es lo que permea la confianza y potencia nuestra legitimidad social.

Muchos ejecutivos todavía ven la sostenibilidad, la inclusión o el bienestar como temas reputacionales. Usted sostiene que son factores que fortalecen el negocio. ¿Qué evidencia le permite afirmarlo?

La Araucana es la mejor evidencia.

En 2016 incorporamos la equidad de género en nuestros estatutos. Hoy tenemos un 43% de mujeres en el directorio y más del 40% en la primera línea, y ese fue el punto de inflexión de nuestra recuperación, bajamos el endeudamiento de seis veces a menos de dos, alcanzamos utilidades récord y la mejor clasificación de riesgo de nuestra historia. Es causa y efecto. Y no es un caso aislado, estudios de McKinsey muestran que, si más mujeres liderarán, el PIB mundial podría crecer de forma significativa. Con la sostenibilidad pasa lo mismo, gracias a nuestra solidez ESG accedimos primero a financiamiento de multilaterales y hoy a financiamien-



to internacional, en condiciones que de otro modo no tendríamos. Por otra parte, cuando te ocupas de verdad de las condiciones laborales de tu gente —la corresponsabilidad parental, la conciliación de la vida personal y familiar, la salud mental de los equipos—, la correlación con la motivación, el compromiso, la productividad y los resultados económicos aparece rápido.

Para cerrar: si tuviera que darle un consejo a los líderes empresariales que leen e-Negocios sobre cómo construir organizaciones donde la rentabilidad financiera y el propósito social se potencien mutuamente, ¿cuál sería ese mensaje?

“

Una empresa con propósito no es una empresa que renuncia a ganar; es una empresa que entiende para qué gana.

”

Mi consejo cabe en una frase: dejen de elegir entre rentabilidad y propósito, porque juntos rinden más. Atrevámonos a medir el impacto social con el mismo rigor con que medimos el resultado económico. Escuchemos a las personas antes de diseñar la estrategia, porque muchas veces escuchar transfiere más que cualquier plan. Y salgamos de la oficina, Santiago no es Chile, y las mejores ideas están en el territorio, no en una sala de directorio. Una empresa con propósito no es una empresa que renuncia a ganar; es una empresa que entiende para qué gana. Esa, para mí, es la mejor inversión que puede hacer un líder.

La Araucana[®]

más cerca

