



# Negocios

## *Lucas Palacios*

"La inteligencia artificial probablemente transformará la forma en que trabajamos, pero difícilmente reemplazará la capacidad humana de comprender contextos, tomar decisiones y construir junto a otros".

## *Carolina Pizarro*

"En Latinoamérica somos el primer país que cuenta con una Agencia Nacional de Ciberseguridad (ANCI)".

## *Ramón Molina*

"Lo que nosotros hemos estado haciendo, aparte de construir, subsidiar y conectar a las empresas e industrias, es armar centros de competitividad territorial".

# Raúl Vera

Gerente Corporativo de Tecnología y Operaciones de Banco Falabella

*"La banca del futuro no será la que tenga más funcionalidades visibles, sino la que tenga más inteligencia operando en silencio".*

# Contenido



## 01. Empresa

- 05 Marcelo Solari
- 07 Marisa Cozak
- 11 Milko Grbic



## 02. Emprendimiento

- 14 Ariel Jeria
- 17 DoFeel Consulting
- 20 Fernando Arab
- 23 Lorena Gallardo
- 24 Valerie Jackson
- 25 Oulalab

## 03. Portada

- 28 Raúl Vera

## 04. Innovación, Tecnología & IA

- 32 Atento
- 34 Rodrigo Blum
- 38 Ramón Molina
- 40 Carolina García
- 42 Lucas Palacios
- 45 Pablo Gallardo
- 46 Carolina Pizarro
- 49 Cristián Maulén
- 50 Microvitro Lab



## 05. Mujeres, Bienestar & Salud

- 54 Ana Margarita Olivos
- 56 Lucy Ana Avilés
- 60 Karina Suárez
- 63 Dr. Claudio Brante
- 66 Carolina Noriega
- 68 Dr. Fernando Terré

## 06. Turismo & Gastronomía

- 73 María Elena Lyon
- 76 Maximiliano Rojas

## 09. Economía & Finanzas

- 94 Rafael Barraza

## 10. Política & Actualidad

- 95 Sebastián Sichel
- 97 Pablo Silva

## 07. Automotriz & Deportes

- 81 Macarena Bravo

## 08. Fundaciones

- 84 Corporación de Amigos del Teatro Municipal
- 87 Valeria Biagiotti
- 90 Gonzalo Larenas
- 92 Matías Palacios

## 11. Minería & Sustentabilidad

- 99 Gina Ocqueteau
- 100 Anita Marambio



## 12. Sociales

- 104 Cata de vinos e-Negocios & Viña Ravanal
- 105 Bascuñán & Cía.



En esta nueva edición de revista e-Negocios queremos agradecer a cada uno de nuestros lectores, entrevistados, aliados y líderes que hoy son parte de una conversación cada vez más necesaria: cómo la innovación, la tecnología y la inteligencia artificial están redefiniendo el presente y futuro de las organizaciones.

Vivimos un momento de transformación profunda. La inteligencia artificial dejó de ser una tendencia para convertirse en una herramienta estratégica que impacta la productividad, la experiencia de clientes, la toma de decisiones y la competitividad de las empresas. En esta edición reunimos a ejecutivos, emprendedores y referentes que están liderando ese cambio desde distintas industrias, aportando visión, experiencia y nuevas miradas para enfrentar los desafíos actuales.

Agradecemos especialmente a quienes nos acompañan en cada entrevista y conversación, compartiendo no solo sus logros, sino también sus aprendizajes y visión de futuro. Creemos que hoy más que nunca es fundamental generar espacios que conecten ideas, inspiren colaboración y permitan acercar la innovación a las personas y empresas.

Como revista, seguiremos impulsando contenidos que aporten valor, visibilicen iniciativas transformadoras y abran conversaciones relevantes para el desarrollo empresarial y tecnológico de Chile y Latinoamérica.

Gracias por ser parte de esta edición.

**Magaly Álvarez, Constanza Prats y Juan Andrés Sastre**

Directores ejecutivos  
Revista e-Negocios

**Magaly Álvarez**  
Directora  
Revista e-Negocios

**Constanza Prats**  
Directora  
Revista e-Negocios

**Juan Andrés Sastre**  
Director Fundador  
Revista e-Negocios

# e- Negocios

## **EQUIPO EDITORIAL:**

**Directora:** Constanza Prats  
cprats@e-negocios.cl

**Directora:** Magaly Álvarez  
malvarez@e-negocios.cl

**Director fundador:** Juan Andrés Sastre  
jsastre@e-negocios.cl

**Directora Comercial:** Jacqueline Cammás / jcmmas@gmail.com

**Editora Periodística:** Pierinne Méndez / pierinemendezyaeger@gmail.com

**Periodista:** Juan Pablo Morales / juanpablomoralessg@uc.cl

**Plataforma web:** Héctor Velazco / hector.velazco@roaddigitalmedia.cl

**Comunicación Audiovisual / RRSS:** Franz Achelias / franz.achelias@roaddigitalmedia.cl

**Diseño Editorial:** Carla Arata / carla.arata.dh@gmail.com

# La nueva RSE en la era de la IA: la responsabilidad de no dejar atrás a tu propio talento

Marcelo Solari  
CEO de KIBERNUM



**D**urante años, la responsabilidad social empresarial estuvo asociada al impacto que las compañías generaban fuera de sí mismas: sostenibilidad, medioambiente, comunidad y propósito. Fue una forma de entender que las empresas no podían crecer desconectadas de la sociedad.

Pero la inteligencia artificial está desplazando nuevamente el eje de esa conversación.

Hoy, la nueva responsabilidad social empresarial ya no ocurre solamente hacia afuera. Ocurre dentro de la organización. Y tiene relación directa con cómo las empresas deciden enfrentar el desarrollo, o el reemplazo, de su propio talento.

La IA está redefiniendo el trabajo a una velocidad inédita. Según McKinsey, más del 70% de las empresas ya utiliza inteligencia artificial en alguna función. Al mismo tiempo, gigantes tecnológicos como Microsoft o Meta han comenzado importantes reducciones de personal justificadas en eficiencia y automatización.

Y la eficiencia no es el problema. Es legítima. Las empresas necesitan productividad, competitividad y sostenibilidad económica. El problema aparece cuando la conversación sobre inteligencia artificial se reduce únicamente a cuántas personas puedo reemplazar, y no a cuánto potencial humano puedo amplificar.

Porque probablemente la pregunta más importante hoy no es cuántos roles desaparecerán, sino cuántos pueden evolucionar.

Ese es, quizás, el gran desafío de liderazgo de esta década.

Estamos en una etapa donde la responsabilidad no está solo en adoptar IA, sino en habilitar personas capaces de trabajar con ella. No basta con entregar licencias, incorporar herramientas o automatizar procesos, ya que el verdadero valor aparece cuando las personas aprenden a integrar criterio humano, negocio y tecnología en una nueva forma de trabajar.

He visto casos concretos donde profesionales que antes coordinaban tareas operativas, después de procesos de habilitación en IA, se transforman en articuladores estratégicos capaces de conectar clientes, datos, tecnología y decisiones en tiempo real. Eso no es reemplazo, es absoluta evolución.

Y sí, inevitablemente habrá funciones que desaparecerán, pero eso no exime a las empresas de responsabilidad, sino que la aumenta.

Porque hoy la empleabilidad ya no depende únicamente del individuo, depende también, de las decisiones que toman las organizaciones respecto al desarrollo de su gente. De cuánto invierten en preparar personas para el mundo que viene, incluso más allá de la propia empresa.

La inteligencia artificial puede convertirse en la mayor herramienta de amplificación humana que hemos creado y también en una oportunidad inédita para reinventar los negocios, crear nuevos espacios de valor y desarrollar capacidades que antes simplemente no existían.

Porque la verdadera pregunta ya no es qué tareas puede reemplazar la IA, sino qué pueden hacer ahora las personas y las empresas gracias a ella, que antes no podían hacer. Y esta es la gran oportunidad.

El desarrollo humano y el desarrollo del negocio no son fuerzas opuestas. Bien entendida, la inteligencia artificial puede hacerlos profundamente compatibles y mutuamente expansivos. Nuevos modelos de negocio, nuevas capacidades, nuevas formas de productividad y nuevas maneras de crear valor aparecen precisamente cuando el talento evoluciona junto con la tecnología.

Y quizás esa sea la nueva definición de responsabilidad social empresarial en la era de la IA: entender que desarrollar personas y desarrollar negocio no son más caminos distintos, sino parte de la misma transformación.

En un universo  
de posibilidades,  
te aseguramos  
la mejor.



\* **Rentas  
Vitalicias**

\* **Seguros  
de Vida y Ahorro**

\* **APV**

Conoce más en  
[www.augustarseguros.cl](http://www.augustarseguros.cl)

**AuguStar** Seguros  
Un universo de posibilidades®

# Marisa Cozak

*“En la era de la inteligencia artificial, el verdadero elemento diferenciador es la humanidad”.*

**De las tarjetas perforadas a liderar la experiencia de cliente (CX) en Chile y Latinoamérica, la directora ejecutiva de la Asociación DEC comparte su inspiradora trayectoria: el esfuerzo de criar sola, su paso por el sector público y privado, y el desafío de automatizar sin perder el “sello boutique”.**

## El origen de una vocación: entre la docencia y la informática

**Marisa, para comenzar, nos gustaría remontarnos a tus inicios. ¿Cómo se fue forjando tu camino profesional y esa vocación que te acompaña hasta hoy?**

Si me remonto a cuando era pequeña, a los cinco años ya decía que quería ser maestra; jugaba a eso y tenía mi propio pizarrón. Sin embargo, cuando llegó el momento de ingresar a la universidad en Argentina, no tenía del todo claro qué estudiar, aunque sí sabía perfectamente lo que no quería: la medicina —pese a que en mi familia eran todos médicos— ni la música ni la filosofía.

Yo quería ser profesora, pero en aquella época mi papá fue muy categórico: “En esta casa se va a la universidad”. En la Argentina de ese entonces, el profesorado era una carrera terciaria, no universitaria. Mientras rendía los exámenes de ingreso, presenté también la prueba para el profesorado y entré con notas altísimas. Pero al mes, me llegó la aceptación para Ingeniería Informática en la Universidad de Buenos Aires (UBA).

**En esos años, la informática era un mundo completamente nuevo...**

¡Casi desconocido! Entré un poco por curiosidad, influenciada por la hermana de una amiga que lo estudiaba, y porque me pareció innovador. Fueron cinco años de un estudio intensísimo. Para que te hagas una idea de la época: ¡las computadoras personales no existían en la universidad y todavía trabajábamos con tarjetas perforadas! Luego vinieron los disquetes, mucho tiempo después.

A la par de mis estudios, me casé y quedé embarazada de mi primer hijo. Rendí mi última materia exactamente un mes antes de dar a luz, un 28 de diciembre, y mi hijo nació el 4 de febrero. Al ser mamá tan joven, no pude tener una inserción laboral tradicional inmediata, así que inicié un emprendimiento con una compañera. Hacíamos bases de datos para pequeños comercios y les actualizábamos los precios para imprimir sus catálogos, algo crucial en un país con la inflación histórica de Argentina. Ese primer trabajo hoy ya ni existe.

**Pero la docencia nunca la dejaste de lado.**

Jamás, me acompañó toda la vida. En los primeros años de carrera empecé a dar clases en universidades privadas e institutos terciarios que se lanzaban a enseñar informática. Como venía de la UBA, tenía muchísimo trabajo. También daba clases particulares a adultos que necesitaban entender qué era una computadora; les enseñaba Word y Lotus 1-2-3 (el antecesor de Excel).

Cuando nació mi segundo hijo, decidí organizarme para no pasar ocho horas fuera de casa. En Argentina existían los turnos escolares de mañana y tarde, así que los chicos iban al jardín por la tarde. Yo me levantaba muy temprano, dictaba clases en la universidad toda la mañana y volvía a las 12:00 del día, justo cuando ellos se despertaban, les daba de almorzar y los llevaba al colegio. Así compatibilicé esos primeros años de crianza e independencia laboral.

“

*En mercados donde los productos son prácticamente iguales, el único factor de diferenciación real es la experiencia.*

”

**El salto al mundo privado y la revolución del CX**

**¿Cómo se da tu paso hacia proyectos de mayor envergadura tecnológica?**

Cuando los niños crecieron un poco, entré a un proyecto hermoso en la Biblioteca Nacional de Argentina en el año 1995. El desafío era digitalizar la hemeroteca. En ese tiempo los escáneres eran enormes y había personas pasando hoja por hoja de los libros. De ahí pasé a la Sindicatura General de la Nación para diseñar un sistema bibliográfico, ya que me había especializado en la automatización de bibliotecas, reemplazando los antiguos ficheros físicos por búsquedas en computadora.

A los 35 años, estando en el sector público, me di cuenta de que quería más crecimiento profesional. Tenía un sueldo excelente, pero el ritmo era muy pasivo y no me acomodaba, no me enfrentaba a desafíos que me apasionarían. Sentía que daba lo mismo trabajar duro o no, y yo no quería eso para mi vida.

**Ahí es donde aparece el sector de las telecomunicaciones.**

Exacto. Una persona que conocí en la Biblioteca Nacional me invitó a sumarme a una pequeña empresa de telecomunicaciones móviles que operaba en el sur de Argentina, desde Mar del Plata hacia abajo, y que con el tiempo se convertiría en Telefónica / Movistar. Allí asumí la responsabilidad de Backoffice y Capacitación, lo que me reencontró con la formación.

Fue en el año 2003 cuando empecé a escuchar y hablar por primera vez de Experiencia de Cliente (CX), hace ya más de dos décadas. Un referente del grupo desde Inglaterra vino a hablarnos de los blueprints, los arquetipos y los customer journeys. Desde ese momento me enamoré de este mundo. Pasé por la gestión de call centers, sucursales, planificación y calidad, llegando a ser referente de Experiencia para la región Hispana de Telefónica en 2010.

**Hubo un proyecto regulatorio que marcó un hito en tu carrera en Argentina: la portabilidad numérica.**

Sí, en 2011 me asignaron liderar la portabilidad numérica en Argentina. Al principio no era un proyecto glamoroso, era puramente regulatorio y técnico. Trabajamos un año entero conectando redes, sistemas, cultura y procesos comerciales. Pero cuando el sistema se encendió y los clientes empezaron a portarse de una compañía a otra, cobró una relevancia comercial enorme. El proyecto fue un éxito rotundo y me gané un premio de reconocimiento por ello. Fue el trampolín que utilicé para postular a una oportunidad internacional en Chile.

**La llegada a Chile y la consolidación de una líder**

**Llegar a un país nuevo a los 49 años, sola con tu historia, debe haber sido un desafío tremendo.**

Yo me había divorciado junto a mis hijos pequeños. Siempre fuimos una familia de tres muy unida, para cuando postulé a Chile, mis hijos ya tenían 26 y 24 años; era el momento de cumplir mi viejo sueño de una experiencia internacional. Elegí Chile porque, en caso de cualquier emergencia familiar, estaba a solo cinco horas de vuelo “puerta a

# e- Negocios

Contáctanos para publicar y destacar  
tu empresa o pyme.

Publica en revista e-negocios



+56 9 88030121 o al +56 9 8882708

www.e-negocios.cl

puerta”, algo que comprobé y agradecí en varias ocasiones. Mi marido actual, con quien llevo ya 29 años de relación, me acompañó en esta aventura.

Llegué en 2012 sin conocer el país, más allá de un viaje de turismo de dos días. El equipo de Telefónica Chile me recibió de una manera espectacular, me acogieron y me enseñaron todo desde cero. Laboralmente asumí el área de Experiencia y luego me nombraron Directora. En 2017, al ver la ola de la transformación digital, decidí volver a estudiar y cursé un diplomado en la materia. Eso me abrió la cabeza y me conectó con profesionales de la banca, el retail y otras industrias.

**Esa visión de futuro te llevó a conectar la necesidad de especialización con el mundo gremial. ¿Cómo se gestaron esos primeros pasos y cómo fue esa evolución?”**

Así es. Al terminar ese diplomado en 2017 formamos la Asociación Gremial de Transformación Digital. Posteriormente, participando desde Movistar, fuimos uno de los 10 socios fundadores de la Asociación DEC Chile (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente), donde fui la primera vicepresidenta.

En 2021, tras sobrevivir a un cuadro grave de COVID-19 que me hizo replantearme la vida y coincidiendo con una reestructuración de la empresa, decidí tomar el retiro de Telefónica tras una gran carrera de casi 25 años. Casualmente, el mismo día de mi reunión de despedida nació mi segunda nieta. En enero de 2022, me invitaron a asumir como Directora Ejecutiva de DEC Chile. Cuando entré formalmente en este rol, éramos cerca de 25 socios profesionales; hoy ya somos 75. Hemos multiplicado nuestra presencia y el país ha tenido un crecimiento enorme en la madurez del CX.

**Humanización vs. Automatización: El futuro del CX**

**Como Directora Ejecutiva de DEC, ¿cuál es el sello que buscas imprimir en la asociación?**

Mi gran objetivo es crear una comunidad robusta que trascienda a mi gestión, pero que mantenga un sello

humano y “boutique”. Al ser una asociación de experiencia, nuestros socios son extremadamente exigentes; ellos vienen buscando vivir una gran experiencia en cada congreso, evento o de-sayuno.

Hace poco analizábamos en el directorio qué procesos debíamos automatizar para ser más eficientes, y mi conclusión fue: automatizamos, pero con límites. No podemos perder la cercanía, el cuidado por el detalle y el cariño. Me preocupo desmedidamente de que cada cliente se sienta único y, si surge algún inconveniente, pienso de inmediato en cómo compensarlo. Eso es aplicar la experiencia en el día a día: empatía y acción inmediata.

“

*En la era de la inteligencia artificial, debemos automatizar, pero sin perder la cercanía, el cuidado por el detalle y el sello humano.*

”

**¿Cómo ves el panorama actual de la experiencia de cliente en Latinoamérica y el impacto de la Inteligencia Artificial?**

El CX se puso “de moda” hace un par de años. Las empresas entendieron que en mercados donde los productos, los seguros, los bancos o las empresas de última milla ofrecen técnicamente lo mismo, el único factor de diferenciación real es la experiencia. El desafío es lograr que sea tan “Wow” que el cliente te recuerde y regrese.

Sin embargo, veo un riesgo crítico: la sobre-digitalización. Hoy todo el mundo quiere hablar exclusivamente de Inteligencia Artificial (IA). La IA tiene bondades increíbles, debemos cuidar no perder las formas ni la esencia. Por ejemplo, ya se están implementando las encuestas con “clientes sintéticos”, donde la IA genera arquetipos de consumidores virtuales que opinan y simulan datos con una dispersión mínima respecto a los humanos. Es una herramienta potente para testear a gran escala, pero si reemplazas por completo la voz del cliente real, pierdes la brújula. El propósito de toda empresa debe ser tener al cliente, al paciente o al ciudadano en su ADN, y el ADN siempre está compuesto por personas.

**Mirando al futuro: Mentoría, conferencias y legado**

**A nivel personal y profesional, ¿dónde se ve Marisa Cozak en los próximos cinco años?**

Estoy en una etapa de reflexión. Muchas personas de mi edad ya se están retirando, pero yo tengo una mente muy activa y me pregunto: “¿Qué hago si no trabajo?”. No me veo retirándome por completo del plano laboral, pero sí buscando espacios que, más que rentabilizar, me hagan feliz.

Me apasiona enseñar, aconsejar y hacer mentorías. Me encanta cuando la gente me contacta por LinkedIn para pedirme que escuche sus proyectos, como me pasó hace poco con una iniciativa para personas mayores; siempre me hago el espacio. Quiero consolidarme como speaker internacional, dictar charlas y conferencias corporativas. Mis charlas son divertidas y empíricas, no tengo miedo escénico y disfruto conectándome con la audiencia.

También tengo en mente escribir un libro donde pueda plasmar tantas historias que he recopilado y sigo observando día a día en la calle.

**Para cerrar, Marisa, si miras hacia atrás en este viaje, ¿cuál es tu principal reflexión?**

Siento un profundo orgullo. Miro hacia atrás y veo mucho esfuerzo, pero también mucha satisfacción. Jamás usé como excusa el ser mujer, el ser mamá o el criar sola para dejar de avanzar. Hubo momentos difíciles, complejos pero me hice cargo de todo. Hoy, ver que mi hijo mayor tiene una gran carrera en el mundo privado y mi segundo hijo es un exitoso abogado, es mi mejor legado. Nos admiramos mutuamente entre los tres.

Mi papá empezó a trabajar a los 7 años, yo a los 15 y mis hijos a los 18; mi sueño y la mentalidad que me formó es que mis nietas finalmente puedan dedicarse a estudiar sin la obligación de trabajar desde tan jóvenes. Todo lo que viene de aquí en adelante en mi vida es un regalo. Me siento completamente realizada, feliz con lo logrado y sin ninguna cuenta pendiente.

# Milko Grbic vuelve a Chile con una propuesta de inversión que rinde en dos frentes

*Tras tres décadas construyendo, escalando y vendiendo empresas en Chile, Brasil y Estados Unidos —y de cerrar con éxito su ciclo en Carl's Jr. Florida—, el empresario aterriza nuevamente en el mercado local al frente de GrAnci Family Office, junto al CFO Daniel Goryn, con un modelo de “Doble Rendimiento” que promete retornos atractivos para inversionistas calificados.*

Por Magaly Álvarez



**M**ilko Grbic vuelve al país donde dio sus primeros pasos como emprendedor: Chile. Lo hace al mando de GrAnci Family Office, la firma que dirige junto al CFO Daniel Goryn, con una propuesta de inversión diseñada para que el capital de los aportantes —en sus palabras— “trabaje en dos frentes simultáneos”: el financiero y el inmobiliario.

## De Santiago a Florida: tres décadas de ciclos completos

La historia empresarial de Grbic comenzó en Santiago a inicios de los años noventa, cuando fundó Emprende Ltda., una iniciativa de asesoría y capacitación para microempresarios desarrollada junto a la Universidad de Las Américas, la Fundación Miguel Kast y FOSIS-Mideplan. En 1993 se incorporó a British American Tobacco, donde durante casi una década ocupó posiciones gerenciales en Chile y Latinoamérica, liderando estrategias de activación de marca basadas en datos. Entre 1998 y 2017 encadenó una serie de emprendimientos que fundó, escaló y vendió con éxito: CASSA (Cas-Cam), distribuidora de logística vendida en 2005; Retail Shopper Insights y la revista B2B “Al Detalle”, vendidas en 2006; e Inteligencia SpA, plataforma de analítica retail en tiempo real que se convirtió en referente regional antes de su venta en 2016. En paralelo, desde 2011 desarrolló proyectos inmobiliarios sostenibles a través de las inmobiliarias Yedanu y Danui.

En 2009, en plena crisis subprime, fundó Península 2705 LLC en Florida, apostando por la adquisición y rehabilitación de activos residenciales multifamiliares en barrios en transformación —una estrategia que luego evolucionó hacia la educación, con la conversión de propiedades en colegios Montessori en Hollywood, Palm Beach y Jacksonville—.

Hoy su portafolio en Estados Unidos suma cientos de activos, y a través de RENTUS Real Estate mantiene inversiones en Chile y Brasil. Su capítulo más reciente fue la introducción de Carl’s Jr. a Florida: como Managing Director de RSMG Holding LLC levantó la arquitectura corporativa y financiera para abrir locales en Doral, Lantana y Hialeah, y en enero de 2025 vendió su participación tras un ciclo disciplinado de tres años. Desde entonces suma nuevos asientos de directorio —asesor financiero de AGD Developers (2025) y director de NUIL Holding (2026)—, además de su rol en GrAnci Family Office.

“

*El capital del inversionista no se invierte en el proyecto: este es usado como colateral, y lo que se invierte es un préstamo otorgado por una institución financiera.*

”

Daniel Goryn, CFO de GrAnci Family Office.

## El socio: Daniel Goryn y la “arquitectura financiera”

En esta nueva etapa lo acompaña Daniel Goryn, ingeniero civil industrial con más de dos décadas de experiencia en sectores tan diversos como la pesca, la agricultura, la hotelería y el mercado de capitales. Goryn se incorporó a GrAnci a comienzos de 2024 —contactado directamente por Grbic— y hoy ejerce como CFO de la firma, a cargo de lo que internamente llaman “arquitectura financiera”: el diseño de estructuras que combinan colateral líquido con el rendimiento propio de cada proyecto. “Me defino como una persona analítica, cauta y enfocada en resultados”, señala Goryn, quien explica que el capital del inversionista está protegido “mediante una adecuada estructuración legal y contractual, garantías reales y colaterales, gestión de riesgos, monitoreo y gobernanza, y mecanismos de salida”.

## El modelo: Doble Rendimiento y “Collateral-First Debt”

La propuesta central de GrAnci es un modelo de Doble Rendimiento, también descrito como “Collateral-First Debt”. El capital del inversionista no se invierte en el proyecto: se mantiene como colateral en una cartera de renta fija de primer nivel, donde genera rendimiento continuo, mientras ese mismo colateral respalda un crédito bancario que financia el proyecto —inmobiliario, industrial, venture capital o portafolio bursátil—. El modelo se aplica de forma transversal a estas cuatro verticales bajo una misma lógica: preservación del principal, descorrelación entre los dos flujos de retorno y reducción del costo de oportunidad del capital, que —según describe la firma— “nunca está ocioso”.

## Por qué Chile, por qué ahora

GrAnci, en un esquema con apalancamiento bancario de entre 60% y 70% sobre el portafolio colateral, combinado con una rentabilidad inmobiliaria del orden del 14% anual, podría traducirse en un retorno neto al inversionista de entre 15% y 25% anual —frente al 11%-12% que ofrecería un fondo tradicional sin apalancamiento con la misma rentabilidad de proyecto—.

Con una trayectoria de construir, escalar y cerrar negocios en tres continentes, Grbic vuelve a Chile convencido de que el mercado inmobiliario local, combinado con un diseño financiero riguroso, puede ofrecer a family offices e inversionistas calificados una vía de entrada distinta a la tradicional. El plan de GrAnci Family Office para 2026 contempla ampliar su cartera de proyectos y consolidar su presencia tanto en Chile como en la región.



# Amo lo simple

Puedo hacer  
todo desde  
mi **App** de  
forma **rápida**  
y **segura**



- **Transfiero solo con el número de celular\***  
\*Entre contactos Banco Falabella
- **Tengo ofertas pensadas para mi**
- **Me atienden 24/7 por WhatsApp**

Detalle de descuentos y promociones en [bancofalabella.cl](http://bancofalabella.cl). El pago con tarjetas de crédito puede tener costos asociados, consultar al emisor para mayor información. Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en [cmfchile.cl](http://cmfchile.cl)

 **Banco Falabella**  
Hablamos mirándote a los ojos



# Ariel Jeria

**Fundador de agencia Rompecabeza**

*“El New York Times vino a Chile a hacernos un reportaje; yo pensé que era una estafa y no contesté”.*

Por Víctor Maldonado

**E**l fundador de Rompecabeza, agencia que en 10 años creció hasta contar con 120 personas, habla de liderazgo, inteligencia artificial, una destilería premiada en Londres y por qué la marca personal ya no es sólo cosa de emprendedores.

Hay algo que Ariel Jeria no oculta: ha tenido proyectos que fracasaron. Una marca de ropa, una de anteojos y un e-commerce de alcohol que arrancó con fuerza en pandemia. Todo eso lo cerró. También cerró una destilería de gin que llegó a meterse entre los 25 mejores del mundo. Sin apoloías y sin dramatismo. “Si me propongo 10 iniciativas y me resultan seis o siete, ya es un éxito rotundo”, dice con la misma calma con que habla de los logros.

Esa convivencia entre ambición y pragmatismo es, quizás, la clave de **Rompecabeza**, la agencia de marketing digital que fundó en 2016 junto a su socio Yerko Halat, y que hoy tiene más de 120 colaboradores, clientes como BancoEstado, Hábitat, AIEP y Agrosuper, y un Premio Potencia por el mejor uso de inteligencia artificial en Chile. Jeria, además, acaba de publicar su primer libro, llamado **“Marca Personal: la ventaja de ser uno mismo”**.

Este ingeniero comercial llegó al mundo de las agencias con una apuesta poco frecuente en 2016: liderarla desde las métricas de negocio y, a partir de ahí, integrar la creatividad. Diez años después, esa apuesta cuajó en una organización que, entre otras cosas, estuvo detrás del sitio de Hábitat cuando todas las demás páginas webs se cayeron durante los retiros de AFP. Y que hoy, frente a la revolución de la IA, no se defiende: se adelanta.

**Rompecabeza nació en 2016 siendo dos personas. ¿Qué tenía de diferente esa apuesta en un mercado que ya estaba lleno de agencias?**

Era una agencia de marketing digital, pero liderada por ingenieros, donde los datos, los resultados y las métricas de negocio iban a ser un factor diferencial. Eso en la oferta de hace poco más de 10 años no lo veíamos. Mi socio es ingeniero civil industrial, yo soy ingeniero comercial de la Chile, superestructurado. Somos muy ingenieriles, muy desde la métrica del negocio. Ahí había una oportunidad.

**¿Cómo lidió con este crecimiento exponencial? 10 años después ya son más de 120 colaboradores.**

Creamos un programa trainee desde muy temprana edad. Todos los trimestres sumábamos 10 o 15 profesionales recién salidos de la universidad, sin experiencia, y durante tres meses los formábamos aquí. El 50% quedaba contratado. Así, cuando la empresa empezó a crecer, recurríamos a gente que habíamos probado, que era responsable y aprendía rápido. A los dos años muchos eran cracks. Crecimos al 50% y 70% anual con esa lógica. Hoy tenemos más de dos mil certificaciones en el equipo y además los ayudamos en el pago de sus postgrados: cursos, diplomados, y hasta el 25% de los magíster que ellos deciden hacer.

**Usted ha reconocido en sus columnas que las redes sociales están diseñadas para ser adictivas y, al mismo tiempo, vive de ellas. ¿Cómo convive con esa tensión?**

Las redes son adictivas, sí, pero yo le veo el lado positivo: la gente quizás ya no ve tanta tele, pero está una hora en el celular, y ahí está la oportunidad para las marcas. El problema

es otro: hoy más del 50% del contenido del mundo se genera con IA, y ese contenido se parece mucho entre sí. Es terrible que Coca-Cola, con todo su presupuesto, haga la misma publicidad estilo Studio Ghibli que una ferretería de la esquina. La IA empareja la cancha, pero si la usas para ahorrar esfuerzo, te vuelves invisible. Hoy hay que publicar más, sí, pero con contenido que haga sentido.

**Tuvo una destilería de gin que quedó entre las 25 mejores del mundo en Londres, fue reportada por el New York Times... y la cerró. ¿Por qué?**

Fue un negocio muy enriquecedor, porque participé junto a mi esposa y unos amigos, pero nos dimos cuenta al tiempo que era un negocio de canales de distribución. Nosotros teníamos la marca, el branding, el posicionamiento, pero no el canal. Y encima salieron casi 100 marcas de gin chileno, había pocas barreras de entrada. Era agotador físicamente: eventos los jueves, viernes, fines de semana, y sin dejar la agencia, porque al otro día había que venir igual a los ocho de la mañana a trabajar. Entonces, el esfuerzo era mucho más grande que el retorno. Pero me queda en el recuerdo las 16 medallas internacionales y el reportaje del New York Times. Vino un periodista incluso desde Estados Unidos a entrevistarnos. Él al principio me contactó por Instagram, y yo pensé que era una estafa y no contesté (ríe). Pero efectivamente

después vino y nos entrevistó. Y sí, no lo logré escalar más, pero queda la experiencia.

**¿Hubo algún momento en que, como líder, tuvo dudas sobre si estaba tomando la decisión correcta?**

En la pandemia. Nosotros éramos la agencia de Jardín Infantil Vi-

tamina, Travel Security, inmobiliarias. Esas tres industrias se fueron a cero de golpe. Tenía 80 personas y de pronto varios clientes desaparecieron. Había que adaptarse al trabajo online, seguir operando, con los ingresos golpeados y poca información. Pero hay un libro que leí entonces, Capacidad Adaptativa, de Juan Carlos Eichholz, que me marcó mucho. Y esa capacidad la desarrollamos a fuego. Hoy la IA genera una incertidumbre parecida: algunos servicios míos podrían ser reemplazados en pocos años. Pero llevamos 10 años adaptándonos bien a escenarios incómodos. No me cabe duda de que vamos a volver a hacerlo.

**Acaba de lanzar “Marca personal: la ventaja de ser uno mismo”. ¿Qué lo motivó a hacer un libro?**

Mira, para hacer crecer Rompecabeza me di cuenta de que era más fácil potenciar mi propia imagen que la de la agencia, porque los algoritmos están pensados para las personas, no para las marcas. Me empezó a dar resultados y se formó un círculo virtuoso: cada vez que Rompecabeza crecía, yo era más conocido, y viceversa. Lo que quiero compartir es que la marca personal no es solo para emprendedores que quieren vender cursos o renunciar a su trabajo. No. ¿Eres ejecutivo? Te va a ir mejor con tu marca personal. Hoy las grandes empresas también lo entendieron: sirve para atraer talento joven, para ganar clientes, para transmitir los valores de la compañía. Es relevante a todo nivel.

“*Si me propongo diez iniciativas y me resultan seis o siete, ya es un éxito rotundo. Emprender también significa aprender a cerrar proyectos cuando dejan de tener sentido.*”

**Hoy forma parte de CBA Board, un espacio donde CEOs y líderes empresariales de distintas industrias se sientan a desafiar entre sí sin agenda ni jerarquía. Para alguien como usted, ¿por qué es tan valiosa esta experiencia?**

A mí me gusta CBA porque hay ejecutivos de distintas industrias, pero sobre todo porque hay muchos de distintas edades. Yo tengo 45 años, y tengo hijos de 12 y 10 años, y me nutre escuchar historias de gente que tiene diez años más que yo y que sus hijos, por ejemplo, están entrando a la universidad. Son otro tipo de problemáticas que se mezclan con lo profesional. Es rico eso, porque uno genera cercanía y confianza con los miembros de su board y aprendes de otras historias de vida. Desde el desarrollo profesional, uno conoce experiencias y pide consejos. Es una comunidad muy generosa. Siempre que algún miembro lanza

algo, los demás participan, y así. Va más allá de recibir un consejo empresarial. No diría que somos amigos, porque no voy a los cumpleaños de ellos ni ellos vienen al mío (ríe), pero sí existe mucha fraternidad y apoyo. Es un espacio muy valioso para cualquier líder empresarial.

“

*La marca personal ya no es solo para emprendedores; hoy es una herramienta estratégica para ejecutivos, líderes y empresas que quieren generar confianza, atraer talento y crear oportunidades.*

”

**Fuera del ámbito laboral, ¿qué hace? ¿Cuáles son sus hobbies?**

Yo soy fanático del deporte, en todas sus expresiones. Juego básquetbol desde hace 30 años a nivel federado.

Hoy juego en dos equipos, lo cual me llena de orgullo (ríe). Estoy en un club que se llama Vieja Escuela, que es de muy alto nivel y competimos en la categoría +45 años en la Liga Metropolitana, que es la más potente de Chile. Ahí choco con gallos enormes y perdemos a veces por muchos puntos, pero es entretenido, porque para jugar ahí me tengo que preparar. Y también juego en la liga de apoderados y represento al Colegio San Ignacio, que es donde estudia mi hijo.

**También tiene una faceta como profesor, ¿de dónde nació esa inquietud por enseñar?**

Enseñar a otros te permite siempre estar aprendiendo, estar actualizando tus conocimientos, eso es un desafío. Además te conecta con otras generaciones. Te permite conocer gente más joven. Soy muy abierto a que se vengan a tomar cafés conmigo acá, en la universidad. Me entero de otras historias. Y no deja de ser un camino profesional que envejece muy bien. Los profesores pueden hacer clases hasta los 70 años, sin ningún problema. Quiero tener siempre esta llama prendida, cosa que quizás en unos años ya no esté tanto en el día a día de las empresas, sino que me dedique a enseñar.

**Para cerrar: si en 10 años más mirara hacia atrás, ¿con qué decisiones se sentiría en paz?**

Uno es más rico, cuando tiene más tiempo libre y de calidad con sus seres queridos. Yo, en estos 10 años en que he sido independiente, siempre he tenido un equilibrio entre la plata que gano versus el tiempo que tengo para disfrutar esa plata. A mí me gustaría tener muy bien cubierto eso. Ojalá en ese tiempo tener mis ingresos recurrentes súper desarrollados para tener mucho tiempo para hacer las cosas que me gustan. Hoy disfruto mucho lo que hago, es rico, y me permite tener teletrabajo y en verano estar, no sé, dos meses en la playa. Yo podría dedicarle mucho más tiempo a Rompecabeza, pero después ¿cómo lo disfruto? En 10 años me imagino con mi señora al lado, mis hijos, amigos, y con tiempo para disfrutar de eso.



# La felicidad en el trabajo no es un beneficio: es una ventaja competitiva

*DoFeel Consulting lleva la psicología positiva al corazón de las empresas chilenas y latinoamericanas, respaldada por décadas de ciencia y un modelo que ya transformó organizaciones en cuatro continentes.*

Por Magaly Álvarez



**E**n un momento en que el mundo del trabajo atraviesa una de sus transformaciones más profundas, con foco en retención de talento, salud mental organizacional y nuevos modelos de liderazgo, una consultora chilena lleva años construyendo una respuesta distinta: que la felicidad, lejos de ser un lujo, es el motor más eficiente que una empresa puede activar.

DoFeel Consulting, fundada por Claudia Salamanca y hoy potenciada con la visión estratégica del español Santiago Vázquez como Socio Senior, se ha convertido en referente de la felicidad organizacional en Chile. Su metodología, anclada en la psicología positiva aplicada y en modelos con respaldo científico, ya ha impactado a empresas de sectores tan exigentes como minería, salud y educación, con clientes como Novandino Lito, Anglo American, La Familia, CADM, CESFAM Pablo de Rokha y REM (Red Educacional Magíster).

## ¿Por qué las empresas deberían prestar atención?

La respuesta corta es: porque ya no pueden ignorarlo. Los datos son contundentes. Estudios en todo el mundo revelan que los colaboradores felices son más productivos, más comprometidos y permanecen más tiempo en sus organizaciones, reduciendo los altísimos costos de rotación de talento. Pero hay algo más: las empresas que adoptan una cultura de bienestar sostenido reportan mejoras directas en sus resultados de negocio.

Según la investigación de Harvard Business School en colaboración con el Global Happiness Council, publicada en *Why Workplace Wellbeing Matters* (Harvard Business Review Press, 2025), mejorar el bienestar de los colaboradores no solo eleva su calidad de vida, sino que incrementa significativamente la productividad, la retención de talento y el desempeño financiero de las organizaciones.

El mensaje es directo: el bienestar dejó de ser una iniciativa de Recursos Humanos para convertirse en un imperativo estratégico de dirección.

El Harvard Study of Adult Development, el estudio longitudinal más extenso de la historia sobre el desarrollo adulto (más de 85 años de seguimiento y cerca de 700 participantes), concluyó que las personas con vínculos sociales sólidos, incluyendo sus relaciones laborales, son más felices, más saludables y viven más. Su director, el psiquiatra Robert Waldinger, va más lejos aún al señalar que tener al menos un amigo en el trabajo tiene un impacto directo en el nivel de compromiso, satisfacción y bienestar de las personas. Una conclusión que conecta de lleno con la propuesta de DoFeel.

### Quiénes están detrás de DoFeel

**Claudia Salamanca** es Coach Ejecutivo (PUC) con tres magísteres: en Psicología Positiva Aplicada (Universidad Adolfo Ibáñez), en Gestión Estratégica de Personas y Desarrollo Organizacional (PUC) y en Desarrollo Cognitivo (UDP). Con más de 15 años en consul-



“  
*Hacer de la felicidad un hábito, y del impacto positivo, un propósito compartido.*  
”

Claudia Salamanca  
Fundadora DoFeel Consulting

toría y coaching ejecutivo, cofundó en 2021 la Red de Especialistas en Psicología Positiva Aplicada (REPPA), la primera de su tipo en Chile, y fue embajadora de la comunidad Mujeres Empresarias (Red BOW). Ha expuesto en congresos internacionales en Chile y España, y su trabajo ha tenido especial impacto en los sectores de minería, salud y educación.

“  
*Solo el 10% de nuestra felicidad corresponde a nuestras circunstancias externas. El 90% restante depende de cómo interpretamos y habitamos el mundo.*  
”

Robert Waldinger, Director del Harvard Study of Adult Development (iniciado en 1938).

**Santiago Vázquez** aporta una dimensión internacional insólita al proyecto. Doctor en Economía por la Universidad de Santiago de Compostela, sociólogo, politólogo y egresado del Programa de Desarrollo Directivo del IESE Business School (Universidad de Navarra),

trabajó más de dos décadas en España, República Dominicana, Filipinas y México. Fue Director de Personas de R Cable, empresa gallega de telecomunicaciones que bajo su liderazgo fue reconocida como Great Place to Work en España durante nueve de los años que ocupó ese cargo (2006-2015). Es autor del libro *La Felicidad en el Trabajo* y en *La Vida*, coautor de *Coaching emergente: Psicología positiva para un nuevo liderazgo* y actualmente dirige el Centro de Liderazgo Emergente en el Tecnológico de Monterrey, una de las universidades privadas más influyentes de América Latina.

### Los pilares del camino a la felicidad en el trabajo

A este modelo central se suman el Modelo FLOW (Liderazgo Positivo), orientado al coaching ejecutivo y autodescubrimiento de líderes, y el programa de Liderazgo Natural (Felicidad Outdoor), que incorpora metodologías experienciales en entornos naturales para fortalecer autoconocimiento, comunicación asertiva y cohesión grupal.

## La mirada que deben desarrollar las organizaciones

Para DoFeel, el cambio no ocurre con un taller aislado. Requiere una transformación en la manera en que las organizaciones entienden su propio rol. Los cuatro giros estratégicos que proponen son:

- 1. La felicidad es estrategia, no beneficio.** La felicidad en el entorno laboral no es solo un factor que mejora el ambiente interno: es un impulsor clave del desempeño y los resultados. Las empresas que la comprenden así la integran como pilar cultural, no como actividad puntual de bienestar.
- 2. El liderazgo es el vector de cambio.** La equidad, la igualdad de oportunidades, la forma en que se potencia el talento y se toman las decisiones son intangibles que definen el resultado organizacional. Un liderazgo positivo, centrado en las fortalezas y no en los déficits, es la palanca más poderosa de transformación cultural.
- 3. La positividad se construye con método.** Lograr que la felicidad sea un sello organizacional requiere dedicación, proceso y compromiso colectivo. DoFeel propone un ciclo de tres etapas: diagnóstico cultural y preparación, implementación de talleres y programas (presenciales, online o híbridos), y acompañamiento sostenido para que los aprendizajes se arraiguen a través de asesoría y coaching ejecutivo – organizacional.
- 4. El impacto trasciende la empresa.** DoFeel destina una de cada cinco intervenciones a organizaciones sin acceso económico a estos servicios. Las empresas que adoptan esta mirada entienden que el bienestar organizacional tiene efectos que van más allá de sus propias fronteras.

“  
*Las organizaciones que aplican el Modelo PERMA-H logran reforzar una cultura apreciativa, orientada al aprendizaje y la innovación, mejorando comunicación, cohesión de equipos y capacidad de adaptación, mientras alcanzan mejores resultados de negocio.*  
 ”

### Qué ven las empresas que ya trabajan bajo esta mirada

Los testimonios de quienes han pasado por los programas de DoFeel apuntan en la misma dirección. Ariella Paz, Ingeniera de Gestión de Proyectos de Novandino Lito, describe la experiencia como “profundamente enriquecedora”, destacando el impacto que tuvo en el autoconocimiento y en la conexión de las personas con su propio bienestar. Héctor Espinoza, ex ejecutivo de Codelco, señala que logró comprender “en profundidad la importancia de la felicidad en el entorno laboral, no solo como un factor que mejora el ambiente interno, sino también como un impulsor clave del desempeño y los resultados del negocio”.

En el ámbito internacional, el modelo aplicado por Santiago Vázquez en R Cable es un caso de estudio documentado incluso por la Agencia Europea de Seguridad y Salud Laboral (EU/OSHA): una empresa de telecomunicaciones que construyó una cultura de felicidad organizacional como diferenciador estratégico y cosechó durante casi una década el reconocimiento como uno de los mejores lugares para trabajar en Europa.

Lo que observan estas organizaciones es concreto: mayor fidelización de talento, equipos más comprometidos, relaciones significativas en el trabajo, mejores índices de comunicación interna, menor ausentismo y, en última instancia, mejores resultados. La felicidad, bien entendida, no es lo opuesto al rendimiento: es su condición.

Esta mirada también inspiró el lanzamiento de **Happy Chip**, el primer audiodocumental chileno sobre felicidad en el trabajo, impulsado por DoFeel junto a la agencia creativa La Familia. Estrenado en mayo de 2026, comparte experiencias de organizaciones como Novandino Lito, Anglo American, Apprecio.com, Banco Scotiabank, visibilizando cómo el liderazgo positivo, la cultura y la felicidad pueden convertirse en motores de productividad y desarrollo organizacional.



“  
*El liderazgo más poderoso es aquel que inspira, transforma y crea espacios donde las personas pueden ser su mejor versión.*  
 ”

Santiago Vázquez  
 Socio Senior DoFeel Consulting



# Fernando Arab

**Socio principal de Arab Abogados**

*“Actuar a tiempo y con conocimiento de la cultura organizacional, es esencial para contribuir al éxito de nuestros clientes”.*

Por Pierine Méndez Yaeger

**P**ara el abogado, académico y ex subsecretario del Trabajo, los estudios jurídicos especializados en derecho laboral, deben propiciar soluciones prácticas, innovadoras e integrales que, ajustándose a la normativa legal vigente y al contexto económico de cada empresa, propicien el buen clima laboral al interior de las organizaciones.

La constante evolución del mundo del trabajo se traduce en cambios periódicos, profundos y disruptivos de los paradigmas que sustentan la relación entre las empresas y sus colaboradores.

Esto exige, a su vez, una permanente modernización de los marcos legales que rigen esta interacción, de modo de consolidar un camino de desarrollo que reglamente las estrategias de crecimiento organizacional, garantizando al mismo tiempo el respeto por la dignidad y los derechos de los trabajadores.

Así lo estima Fernando Arab Verdugo, abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, diplomado en Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, magíster en Derecho y ex subsecretario del trabajo entre los años 2013 a 2014 y 2018 a 2022, quien enfatiza que el derecho laboral debe ser capaz de adaptarse en forma ágil, oportuna y precisa a los cambios del entorno y a las necesidades de los distintos actores que forman parte del ecosistema.

Para el profesional y académico, que cuenta con más de 15 años experiencia docente tanto en cursos de pregrado como de postgrado, que ha escrito diversas publicaciones sobre la materia y ha expuesto en numerosos seminarios especializados, tanto en Chile como en el extranjero, estos

lineamientos son esenciales para que el mercado laboral crezca y se proyecte hacia el futuro de manera justa, moderna y equilibrada.

**¿En qué momento surge Arab Abogados y cuáles fueron las principales motivaciones de sus socios fundadores para ingresar al competitivo mercado legal?**

Arab Abogados nace el año 2022, fundada por Fernando Arab, Daniela Oyarzún, ex jefa de asesores de la subsecretaría del trabajo y ex jefa de RRLL de Gasco; y Gustavo Rosende, ex jefe de gabinete de Fernando Arab durante el segundo mandato del expresidente Sebastián Piñera, y actual

subsecretario del Trabajo en el gobierno del presidente José Antonio Kast. Su objetivo fue brindar asesoría legal laboral especializada, brindando un servicio de excelencia, inmediato y de calidad, que entienda el negocio de quienes

“*El derecho laboral es especialmente dinámico, pues es de las personas y para las personas.*”

asesora. En ese sentido, nos consideramos una “boutique laboral” capaz de actuar como partner estratégico de sus clientes y de entender sus negocios y necesidades, buscando siempre soluciones prácticas, innovadoras e integrales que, ajustándose a la normativa legal vigente y al contexto económico de cada empresa, propicien el buen clima laboral al interior de las organizaciones, generando así relaciones laborales armoniosas y colaborativas entre trabajadores y empresas.



### ¿Cuál es el sello profesional que los caracteriza y distingue respecto de otros estudios legales?

Nos caracterizamos por nuestra excelencia profesional, así como también por nuestro trabajo cercano y dialogante con nuestros clientes y la búsqueda de soluciones flexibles que se ajusten a sus necesidades. Entendemos que, como abogados laborales, nuestro rol es colaborar en la gestión diaria de las empresas, para lo cual resulta trascendental entender sus dinámicas internas y características del negocio en el cual se desempeñan. En ese sentido, somos plenamente conscientes de la importancia que tiene para nuestros clientes una respuesta oportuna, pues sabemos que, en materia laboral, actuar a tiempo y con conocimiento de la cultura de cada organización, puede cambiar completamente el rumbo de los acontecimientos. Por lo mismo, estamos siempre disponibles para escuchar y orientar a nuestros clientes.

Nuestros socios cuentan con una importante experiencia en gestión de personas, trabajo en equipo y liderazgo, siendo un aliado estratégico al momento de la toma de decisiones relevantes.

### ¿Consideran que en el actual escenario de cambios constantes y cada vez más acelerados, el derecho laboral y la seguridad social plantean desafíos de alta complejidad y difícil resolución?

El derecho laboral es especialmente dinámico, pues es de las personas y para las personas. No olvidemos, además, que el trabajo, además de consti-

tuir una fuente importante de ingresos, otorga dignidad al ser humano. Por eso, el derecho laboral hoy está cada vez más presente, siendo una de las áreas jurídicas con mayor evolución y cambios durante el último tiempo. Leyes como teletrabajo, 40 horas, salario mínimo, plataformas digitales, conciliación familiar e inclusión laboral de personas con discapacidad, son solo algunos ejemplos de los cambios normativos experimentados en el panorama laboral, que han obligado a empresas y trabajadores a adaptarse a esta nueva realidad.

“  
***Buscamos soluciones prácticas, innovadoras e integrales que, ajustándose a la normativa legal vigente y al contexto económico de cada empresa, propicien relaciones laborales armoniosas y colaborativas.***  
 ”

### ¿Cómo se preparan sus profesionales para asumir y vencer esos desafíos? ¿Cuáles son las claves de su trabajo, para brindar confianza y certeza jurídica a sus clientes, en estos campos específicos del derecho?

La clave es estar siempre vigentes y participar de los distintos foros y seminarios donde estas materias se discuten. Además, varios de los integrantes de nuestro equipo participan de la academia, ya sea como profesores o investigadores de temas laborales, en distintas universidades de gran prestigio, tanto en Chile como en América Latina. El derecho laboral es dinámico y tanto la investigación como la formación continua son fundamentales para

acompañar dichos cambios y liderarlos junto a las empresas.

### ¿Cuáles han sido los principales hitos que han alcanzado durante su trayectoria profesional?

Si bien somos un estudio joven, que acaba de cumplir 4 años de formación, ya estamos posicionados dentro de los mejores estudios laborales del país. No solo por la experiencia y calidad de nuestros abogados, sino también por las empresas a las cuales asesoramos, donde podemos encontrar tanto grandes multinacionales, como pymes y startups. Nos brindamos al 100% a nuestros clientes, y eso se refleja en un trabajo de calidad y excelencia. Además, hace algunos meses conformamos GLA (Global Labour Alliance), alianza de estudios de abogados latinoamericanos de reconocido prestigio en sus respectivos países. Esta entidad, que hoy abarca 13 países (México, Colombia, Chile, Argentina, Panamá, República Dominicana, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Brasil y Perú) y se espera siga expandiéndose, tiene una firma legal por cada integrante, y Arab Abogados no solo es el estudio que representa a Chile, siendo que además es uno de los socios fundadores de la alianza.

### ¿Qué objetivos estratégicos se trazan para los próximos años?

Seguir desarrollándonos como firma legal líder a nivel nacional, expandir nuestras redes profesionales en el extranjero, y continuar brindando a nuestros clientes un servicio profesional de excelencia, cercanía y calidad.



# Fundadoras impulsa una nueva generación de empresarias: la plataforma liderada por Lorena Gallardo busca transformar el crecimiento femenino en Latinoamérica

Por equipo e-Negocios



Fundadoras, la primera red social y business school para mujeres empresarias en Latinoamérica, nació con una convicción clara: el crecimiento de una empresa no depende únicamente de una buena idea, sino también del acceso a conocimiento, redes de apoyo y formación estratégica.

Detrás de esta iniciativa está Lorena Gallardo, psicóloga organizacional, referente del emprendimiento femenino en Hispanoamérica y reconocida por Forbes como una de las 50 mujeres más poderosas de Chile. Durante más de 15 años ha trabajado acompañando a miles de emprendedoras en procesos de liderazgo, desarrollo empresarial y crecimiento estratégico.

La plataforma surge como respuesta a una realidad preocupante: aunque miles de mujeres emprenden cada año, muy pocas logran escalar sus negocios. Actualmente, se estima que solo un 1% de las empresas lideradas por mujeres en Chile supera los \$1.000 millones de facturación anual. Frente a este escenario, Fundadoras busca convertirse en una infraestructura real de crecimiento empresarial femenino, combinando comunidad, educación, networking, inteligencia artificial y

experiencias presenciales diseñadas específicamente para mujeres que quieren llevar sus negocios al siguiente nivel.

“Estamos construyendo una comunidad donde el crecimiento económico y el crecimiento personal avanzan juntos. Una empresa crece cuando su fundadora también crece”, ha señalado Lorena Gallardo en distintas instancias sobre la visión que impulsa el proyecto.

Más que una aplicación, Fundadoras busca transformarse en un ecosistema donde las emprendedoras puedan encontrar mentoría, herramientas concretas de gestión, acompañamiento estratégico y una red de mujeres que enfrentan desafíos similares. La propuesta incluye programas de formación que abarcan liderazgo, ventas, finanzas, marketing, operaciones y management, entregando herramientas prácticas para aumentar la facturación, fortalecer equipos y profesionalizar negocios.

La iniciativa también busca derribar una barrera frecuente en el ecosistema emprendedor femenino: creer que la capacitación es un gasto y no una inversión. Desde Fundadoras promueven una mirada distinta, donde aprender, desarrollar nuevas competencias y fortalecer la confianza empresarial son elementos fundamentales para escalar una compañía y sostener su crecimiento en el tiempo.

El mensaje de Lorena Gallardo es claro: las emprendedoras deben atreverse a pensar en grande. No basta con crear un negocio; es necesario aprender a dirigirlo estratégicamente, desarrollar liderazgo, construir redes de valor y adquirir herramientas que permitan tomar mejores decisiones. La educación empresarial ya no puede ser un privilegio para unas pocas, sino una oportunidad accesible para miles de mujeres que buscan generar impacto económico, independencia y crecimiento sostenible.

“*La educación empresarial ya no puede ser un privilegio para unas pocas, sino una oportunidad accesible para miles de mujeres que buscan generar impacto económico, independencia y crecimiento sostenible.*”

Con una comunidad que proyecta superar las 5.000 usuarias durante 2026, Fundadoras busca consolidarse como uno de los movimientos de emprendimiento femenino más relevantes de Latinoamérica, impulsando una nueva generación de mujeres empresarias capaces de transformar no solo sus negocios, sino también las economías y comunidades donde participan.

# Mucho más que una sigla

Valerie Jackson  
Directora de SEO  
en iProspect Chile

Mientras la industria intenta bautizar cada cambio con nuevas siglas —GEO, AEO, AIO o AIVO—, el verdadero fenómeno es mucho más simple y profundo: la forma en que las personas descubren marcas está cambiando radicalmente. Ya no se trata solo de aparecer primero en Google, sino de ser relevantes en un ecosistema donde las respuestas comienzan a ser entregadas directamente por sistemas de inteligencia artificial.

Durante años, el gran desafío del marketing digital fue captar clics. Hoy, en cambio, el reto está en construir visibilidad, confianza y presencia en entornos donde muchas veces el usuario obtiene una respuesta sin siquiera ingresar a un sitio web. Plataformas como GPT, Gemini o Perplexity todavía representan una porción menor del tráfico total, pero son el espacio de búsqueda que más rápidamente está creciendo. Y aunque actualmente predominan las consultas informativas, es evidente que evolucionarán hacia decisiones comerciales y transaccionales.

A esto se suma un concepto cada vez más relevante, el UCP. Muchas marcas se enfocan obsesivamente en aparecer en resultados generados por IA, pero en la práctica varios modelos de lenguaje ni siquiera pueden interpretar correctamente la información de algunos sitios web debido a problemas técnicos asociados a cómo están contruidos. La visibilidad ya no depende únicamente del contenido, sino también de la capacidad técnica de las plataformas digitales para ser leídas, comprendidas y procesadas por sistemas de inteligencia artificial.



Además, comienza a tomar fuerza otro desafío: preparar los sitios para interacciones y compras realizadas por agentes inteligentes. Esto implica repensar arquitectura, accesibilidad, estructura de datos y experiencia digital desde una lógica completamente distinta a la tradicional.

En paralelo, Google dejó de ser el único punto de descubrimiento. Las nuevas generaciones buscan productos, recomendaciones e información en redes sociales, plataformas de video, marketplaces y comunidades digitales. El recorrido del usuario dejó de ser lineal y hoy las marcas deben adaptarse a múltiples puntos de contacto que conviven simultáneamente.

En este contexto, muchas de las llamadas “nuevas estrategias” tienen más continuidad que ruptura. Quienes trabajan SEO desde hace años ya entendían la importancia de crear contenido claro, estructurado, útil y pensado para responder preguntas reales. Elementos como los datos estructurados, las keywords long tail, la experiencia de usuario y una arquitectura ordenada vuelven a cobrar protagonismo, pero ahora bajo la lógica de la inteligencia artificial.

La diferencia es que hoy también vuelve a tomar relevancia algo que parecía perder espacio frente a la automatización: lo humano. La experiencia real, la autenticidad y la credibilidad se transforman en atributos decisivos para destacar en un entorno cada vez más generativo y saturado de contenido automatizado.

Más que elegir una nueva sigla, el verdadero desafío está en comprender cómo evoluciona el descubrimiento digital y cómo construir marcas capaces de mantenerse relevantes, visibles y confiables en medio de esa transformación.

# Oulalab: la startup chilena que propone un nuevo modelo de suscripción para la moda femenina

*Bajo la promesa “Welcome to the Future of Fashion”, un equipo de siete socios desarrolló una plataforma de moda digital que combina curatoría, logística, tecnología e inteligencia artificial para ofrecer un clóset por suscripción pensado para la mujer activa que transita entre el trabajo, los viajes y la vida personal.*

Por equipo fundador de Oulalab



## El origen: una idea nacida en un viaje familiar

La idea de Oulalab nació en un viaje familiar, cuando Mauricio Loy se preguntó por qué no existía un “Spotify de la ropa”: una plataforma que pusiera a disposición de cada persona lo que le gusta y necesita, permitiéndole acceder a todo sin la obligación de comprarlo. En ese viaje, casi como un juego, el grupo comenzó a darle forma a una posible solución.

Al regresar a Chile, la idea no quedó archivada. Por el contrario, se mantuvo instalada y el equipo continuó trabajándola hasta convertirla en un proyecto concreto. El siguiente paso fue convocar a personas de confianza con experiencia en cada uno de los pilares del negocio: moda y curatoría, logística, sistemas y procesos, y marketing. Más adelante, identificada la necesidad de contar con un founder fuerte en el área tecnológica, se incorporó un especialista en esa disciplina. Con los pilares del negocio cubiertos, el proyecto tomó impulso y se concretó su lanzamiento.

### Equipo fundador

<b>Mauricio Loy</b>	>	impulsor de la idea original del proyecto.
<b>Macarena Loy</b>	>	moda y curatoría.
<b>Andrés Klauer</b>	>	logística.
<b>Juan José Lasen</b>	>	sistemas y procesos.
<b>Gabriel Badagnani</b>	>	marketing.
<b>Ángel Izurieta</b>	>	tecnología.
<b>Javiera Contreras</b>	>	parte del equipo fundador.

## La propuesta: moda para la mujer que lo tiene todo, menos tiempo

Oulalab se presenta como la startup chilena que reinventa el clóset de la mujer que no para: una plataforma de moda digital construida con tecnología de punta, pensada para vestir a quienes viven entre reuniones, gimnasio, viajes y compromisos sociales, sin sacrificar estilo ni tiempo.



La pregunta que guía la propuesta es cotidiana: una mujer sale a las 7 de la mañana, tiene una reunión de directorio a las 9, almuerza con un cliente a las 13:00 y a las 19:00 asiste a un evento de networking. ¿Qué se pone? Durante décadas, esa pregunta no tuvo una respuesta inteligente. Oulalab llega a resolver uno de los problemas más subestimados de la mujer activa contemporánea: contar con un guardarropa que funcione tan rápido y eficientemente como ella. La propuesta no es una tienda más, sino una experiencia digital de moda construida desde cero con inteligencia artificial, tecnología de punta y un profundo entendimiento del estilo de vida femenino actual.

El contexto de mercado respalda la oportunidad: la ropa femenina en Chile es una industria que supera los 1.600 millones de dólares y crece a una tasa del 5% anual. Dentro de ese universo, la ropa activa y versátil es el segmento de mayor expansión, con una proyección de crecimiento desde 250 millones hasta 400 millones de dólares hacia 2032. Las mujeres chilenas buscan prendas que transiten sin esfuerzo entre el mundo profesional y el personal, que combinen funcionalidad con diseño, y que se vean bien tanto en una videoconferencia como en un brunch de domingo.

Oulalab construye su propuesta sobre esa necesidad. Está pensada para mujeres que conviven diariamente con múltiples roles y desafíos, y que requieren un vestuario capaz de acompañarlas en cada uno de ellos. A través de una selección de prendas atemporales, de excelente factura y alta versatilidad, la plataforma ofrece soluciones que se adaptan naturalmente a distintos momentos del día y estilos de vida. La lógica es simple: menos tiempo pensando qué usar, y más tiempo dedicado a lo que realmente importa. Desde prendas que funcionan tanto en una reunión de trabajo como durante un viaje, hasta looks que transitan con facilidad entre actividades personales y profesionales, Oulalab busca simplificar la experiencia de vestir sin renunciar al estilo ni a la calidad.

Todo esto se complementa con una experiencia digital intuitiva, que entiende que el recurso más valioso de sus

usuarias es el tiempo, transformando el vestuario en una herramienta práctica, flexible y alineada con el ritmo de la vida moderna.

### **“Welcome to the Future of Fashion.”**

*La promesa con que Oulalab abre sus puertas al mercado latinoamericano.*

## **Un clóset como servicio: el modelo de suscripción**

La propuesta central de Oulalab es simple, pero implica un cambio de paradigma: acceso a un clóset inteligente y en constante renovación, a través de un modelo de suscripción diseñado para la vida moderna. En lugar de comprar más ropa, las usuarias acceden a una selección curada de prendas versátiles, de calidad y alineadas con su estilo personal, pudiendo rotarlas según sus necesidades, ocasiones o etapas de vida.

El valor no está solo en las prendas, sino en la libertad que entrega el modelo. Con una tarifa mensual clara y predecible, cada suscriptora puede disfrutar de un guardarropa dinámico y siempre actualizado, sin incurrir en grandes desembolsos ni acumular ropa que termina sin uso. Es una nueva forma de consumir moda: más flexible, inteligente y sostenible.

Oulalab transforma el concepto tradicional del clóset en un servicio: un clóset prácticamente infinito que evoluciona junto a cada mujer, ofreciendo opciones para el trabajo, reuniones, viajes, eventos o el día a día, eliminando la incertidumbre de qué ponerse y devolviendo tiempo para lo que realmente importa.

## **Por qué esto cambia las reglas del juego en Chile**

El mercado de moda femenina en Chile lleva años dominado por grandes retailers que ofrecen volumen pero poca personalización, y por tiendas boutique que tienen estilo pero carecen de tecnología. Oulalab busca romper esa dicotomía: combina la escala digital de un e-commerce sofisticado con la curaduría y sensibilidad de una marca que entiende lo relevante que es conocer a su cliente más allá de la elección de prendas, y que cree en el dinamismo del clóset y en la moda como elemento de empoderamiento.

Uno de los diferenciadores más relevantes de Oulalab es la filosofía con que fue construida. El equipo multidisciplinario que la desarrolló articuló disciplinas que raramente trabajan al mismo ritmo: desarrollo de software, diseño de experiencia de usuario, estrategia de negocio e infraestructura cloud. El desafío no fue solo construir tecnología, sino hacer que esa tecnología desapareciera de la vista de la usuaria, dejándole solo una experiencia fluida, intuitiva y placentera. En un mercado donde las plataformas de moda se multiplican, Oulalab apuesta por la calidad de la experiencia digital como su principal carta de presentación, porque la forma en que una marca interactúa y conoce a su cliente es tan importante como la prenda que esta termina eligiendo.



## **La tecnología detrás de la experiencia**

Detrás del modelo de suscripción a un clóset infinito de Oulalab se trabajó con un stack tecnológico de primera línea, con un desarrollo que refleja las mejores prácticas de la industria global y que utiliza herramientas de inteligencia artificial para construir una experiencia única para las suscriptoras.

La arquitectura tecnológica de Oulalab se apoya en Medusa.js —plataforma de comercio open-source de nueva generación—, NestJS y TypeScript, con infraestructura como código gestionada mediante Pulumi. Esto permite una sincronización en tiempo real entre pagos, catálogos, contenido dinámico y flujos de negocio en constante evolución. El trabajo de desarrollo integró múltiples frentes de manera simultánea: optimización de la experiencia de compra, integración de APIs externas, sincronización de inventario y operación con Odoon, además de una evolución constante de funcionalidades alineada a las necesidades reales de las usuarias. El resultado es una plataforma donde cada decisión técnica está acompañada por una mirada estratégica sobre la experiencia final.

Esta arquitectura responde a una experiencia muy distinta a la de una tienda online tradicional: una plataforma que busca conocer a su usuaria, construir curatoría en base a datos y no a intuiciones, generar comunidad y resolver la necesidad de vestir para cada situación, anclándose en la tecnología y en su cliente para escalar.

La inteligencia artificial ocupa un lugar central en esa experiencia, habilitando probadores de ropa virtuales, herramientas de colorimetría y un personal stylist que acompaña a la suscriptora en su uso diario. A través de ella, la plataforma construye una asesora de imagen personalizada capaz de acompañar a cada usuaria en su día a día: desde análisis de colorimetría y probadores virtuales, hasta recomendaciones de vestuario basadas en su estilo, actividades y preferencias. De esta forma, Oulalab democratiza servicios que históricamente estaban reservados para clientes premium. El resultado es una experiencia que combina moda, datos e inteligencia artificial para optimizar decisiones de compra, potenciar la imagen personal y transformar la relación de las mujeres con su clóset.

Oulalab se prepara para abrir su plataforma al mercado chileno, con foco inicial en mujeres profesionales y activas de la Región Metropolitana. Más información sobre la propuesta y el acceso a la plataforma está disponible en [oulalab.com](http://oulalab.com) y en la cuenta [@oula.lab](https://www.instagram.com/oula.lab) en Instagram.

# Raúl Vera

Gerente Corporativo de Tecnología  
y Operaciones de Banco Falabella

*Cómo Banco Falabella usa la  
tecnología para simplificar la  
experiencia bancaria.*

Por Magaly Álvarez



**P**ara el gerente corporativo de Tecnología y Operaciones de Banco Falabella, Raúl Vera, la transformación digital no es solo una evolución tecnológica, sino un cambio profundo en cómo crea valor para los clientes y el negocio.

Con presencia en Chile, Perú, Colombia y México, el banco ha construido una estrategia tecnológica apoyada en inteligencia artificial que está redefiniendo la forma en que los clientes interactúan con la institución y cómo los equipos desarrollan productos digitales.

Detrás de ese avance hay un factor clave: un Hub Digital que nació hace casi una década en Banco Falabella. Cuando la digitalización daba sus primeros pasos, el banco decidió anticiparse y crear un área de desarrollo de soluciones financieras disruptivas, sentando las bases de la transformación digital que hoy impacta diariamente la experiencia de sus clientes.

*“Actualmente, contamos con un equipo dedicado a la creación y mejora de nuestras soluciones digitales. El éxito del Hub Digital radica en contar con los mejores talentos en diferentes especialidades. Para ello, desde su génesis implementamos un plan de reclutamiento tecnológico en la región”,* cuenta Vera.

Fue precisamente el trabajo de este equipo, el que fue reconocido en la edición 2026 de los Premios a los Innovadores Financieros en las Américas, de Fintech Americas, uno de los principales encuentros del ecosistema fintech en la región. En la categoría IA y Automatización, recibió el premio Platino, entre las más altas distinciones.

El reconocimiento no es puntual. De hecho, en la novena versión de estos mismos premios internacionales, en 2024, Banco Falabella obtuvo Oro en la categoría “Innovación en Producto o Servicio” por liderar la transformación y la innovación en la industria a nivel Latam.



# Banco Falabella

Hablamos mirándote a los ojos

## ¿Qué rol tiene el Hub Digital y por qué es clave en la estrategia de Banco Falabella?

El Hub Digital es el núcleo de nuestra transformación tecnológica y un habilitador clave de la estrategia regional del banco. Hemos logrado consolidar el desarrollo de soluciones digitales para toda la región, lo que nos permite unificar estándares, escalar capacidades y acelerar la implementación de iniciativas en distintos países, manteniendo consistencia en la experiencia de nuestros clientes.

## ¿Cómo impacta esta transformación en los clientes y qué tan avanzada está la adopción digital?

Desde el inicio hemos trabajado para que esta transformación sea de cara al cliente y que tenga un impacto directo en la experiencia de ellos. Actualmente más del 90% de las interacciones ocurren en canales digitales, lo que demuestra una adopción muy relevante y, sobre todo, confianza en nuestras plataformas. Esto nos permite ofrecer experiencias más simples, rápidas y autónomas. Esta base es la que hoy nos habilita para dar el siguiente paso en la experiencia.

## ¿Estamos frente a un nuevo modelo de banca más allá del mobile first?

Durante años la banca evolucionó hacia el mobile first, optimizando pantallas, botones y flujos. Hoy estamos entrando en una nueva etapa: una banca donde la experiencia deja de estar centrada en la interfaz y pasa a articularse desde una experiencia conversacional, donde lo principal es la intención del cliente. Por ejemplo, la inteligencia artificial nos permite entender qué quiere lograr una persona en un contexto específico y adaptar la experiencia de forma dinámica.

## ¿Cómo conviven la banca conversacional y los flujos digitales tradicionales?

No creemos en reemplazos, sino en modelos híbridos bien diseñados. La banca conversacional permite resolver muchas necesidades de forma natural y rápida, pero ciertos procesos siguen requiriendo flujos visuales tradicionales. La clave es que ambos mundos están orquestados por inteligencia artificial, manteniendo siempre el contexto del cliente y, sobre todo, una experiencia simple y transparente para ellos.

## ¿Cómo están incorporando inteligencia artificial, qué rol ha tenido la primera línea en direccionar esta estrategia y qué impacto ha tenido en la experiencia de los clientes?

Hace varios años, cuando el uso de la inteligencia artificial en la banca aún parecía incipiente, Juan Manuel Matheu, actual Gerente General Corporativo de Banco Falabella, impulsó desde la primera línea una visión estratégica clara y con

profunda convicción sobre el rol que esta tecnología tendría en el futuro del negocio.

Esa mirada desde la alta dirección, que mandató tempranamente avanzar en esta materia, es la que hoy permite que la inteligencia artificial sea un pilar transversal de nuestra estrategia tecnológica regional, con un foco concreto en transformar positivamente la experiencia de los clientes.

Casos como la atención 100% conversacional y la personalización de beneficios ya están mostrando impactos concretos en indicadores como NPS. Hoy también estamos comenzando el despliegue de transferencias por voz o texto desde nuestra app, una de las primeras de varias experiencias con las que buscamos seguir innovando para nuestros clientes.

## ¿Qué significa hoy la personalización y cómo se concreta en la experiencia?

Apoyados en estas capacidades de inteligencia artificial, la personalización pasó de ser una promesa a convertirse en una capacidad concreta. Hoy utilizamos modelos que nos permiten tomar decisiones en tiempo real y entregar contenidos, productos y beneficios relevantes para cada cliente, en el momento adecuado y por el canal más pertinente.

## ¿Qué impacto está teniendo la inteligencia artificial en el desarrollo de productos digitales?

La IA no solo transforma la experiencia del cliente, también cambia la forma en que construimos productos digitales. Hoy la incorporamos a lo largo de todo el ciclo de desarrollo, desde el análisis hasta el despliegue, lo que nos permite reducir tiempos, mejorar calidad y aumentar la capacidad de entrega de nuestros equipos.

## ¿Qué soluciones concretas destacan y cómo han evolucionado los pagos digitales?

Hemos sido pioneros en soluciones que hoy son estándar en la industria, como la tarjeta de crédito 100% digital o el pago sin contacto. Hoy una proporción muy relevante de las transacciones se realiza a través de canales digitales, reflejando un cambio estructural en la forma en que los clientes interactúan con el banco.

## ¿Qué rol juegan el talento y la cultura ágil en este proceso?

El talento y la cultura son habilitadores fundamentales. Hemos construido equipos multidisciplinares que trabajan con metodologías ágiles y que son hoy potenciados por IA. Esto nos permite aprender más rápido, iterar de forma continua y llevar innovación real a producción.

“  
*Actualmente más del 90% de las interacciones ocurren en canales digitales, lo que demuestra una adopción muy relevante y, sobre todo, confianza en nuestras plataformas.*  
 ”



Para Raúl Vera la banca del futuro no será la que tenga más funcionalidades visibles, sino la que tenga más inteligencia operando en silencio. **“Cuando la tecnología funciona bien, simplemente hace la vida más fácil y devuelve tiempo a las personas. Ese es el foco que guía nuestro trabajo en Banco Falabella”,** concluye el ejecutivo.

## Raúl Vera: de desarrollador a líder regional en transformación tecnológica

Raúl Vera ha construido su carrera conectando tecnología y negocio en distintos mercados de la región. Desde julio de 2025 se desempeña como Regional CIO & COO de Banco Falabella, luego de liderar previamente las operaciones tecnológicas del banco en Perú y México.

Vinculado al ecosistema Falabella desde hace más de 15 años, ha pasado por distintos roles -como Project Manager, Program Manager y CIO & COO-, lo que le ha permitido desarrollar una mirada integral del negocio financiero, combinando ejecución, gestión y visión regional.

A lo largo de su trayectoria, ha impulsado procesos de transformación orientados a que la tecnología sea un facilitador real del crecimiento y de la experiencia de las personas. Su foco está en seguir fortaleciendo las bases tecnológicas del banco y profundizar el uso de herramientas como la inteligencia artificial, con un objetivo claro: ofrecer experiencias bancarias más simples, personalizadas y cercanas para los clientes.

# La calidad que buscan los consumidores de hoy



## Más de 50 años

nos han enseñado que la calidad se  
construye en cada etapa del proceso

Nuestro compromiso  
se refleja en cada sello



Libre de gluten



ATENTO

Aumentada por IA.  
Conectada por  
personas.

Para ofrecer lo que sigue en **CX**.

## Chile entra en la era de la experiencia predictiva: cómo la IA está ayudando a las empresas a anticiparse a sus clientes

Por Juan Andrés Sastre

Impulsadas por inteligencia artificial y analítica avanzada, las organizaciones están evolucionando desde la gestión de datos hacia modelos predictivos capaces de transformar la experiencia del cliente y acelerar los resultados del negocio.

# ATENTO

Las empresas chilenas están generando más información que nunca. Cada llamada, chat, correo electrónico, interacción digital o encuesta contiene señales valiosas sobre las expectativas, necesidades y percepciones de sus clientes.

Sin embargo, el desafío ya no está en recopilar datos. La verdadera diferencia competitiva radica en la capacidad de interpretarlos y convertirlos en decisiones que generen impacto real en el negocio.

En un contexto donde los consumidores esperan experiencias ágiles, personalizadas y consistentes a través de todos los canales, las organizaciones necesitan comprender no solo qué ocurrió durante una interacción, sino también por qué ocurrió y qué podría suceder después.

Esta necesidad está impulsando una nueva etapa en la gestión de la experiencia del cliente: la era de la inteligencia predictiva.

Gracias a los avances en inteligencia artificial y analítica avanzada, hoy es posible analizar millones de conversaciones en tiempo real para identificar patrones, comprender emociones, detectar puntos de fricción y anticipar comportamientos. Lo que antes requería semanas de análisis manual ahora puede transformarse en insights accionables capaces de acelerar la toma de decisiones y mejorar los resultados del negocio.

Para las empresas chilenas, esta capacidad cobra especial relevancia. Sectores como banca, retail, telecomunicaciones, salud y servicios enfrentan consumidores cada vez más digitales y exigentes, que valoran tanto la calidad de la experiencia como el producto o servicio que reciben.

En este escenario, las organizaciones más avanzadas están evolucionando desde modelos reactivos hacia modelos predictivos, utilizando la inteligencia artificial para anticipar necesidades, identificar riesgos y descubrir oportunidades de mejora antes de que impacten la satisfacción o la fidelización de los clientes.

Pero la transformación no depende únicamente de la tecnología.

Cada vez más compañías están comprendiendo que los desafíos actuales requieren una visión integrada que combine experiencia, procesos, talento y capacidades digitales. Es precisamente bajo esta lógica que surge el modelo de

Business Transformation Outsourcing (BTO), o externalización para la transformación del negocio, una evolución del outsourcing tradicional que busca generar valor estratégico mediante la integración de tecnología, inteligencia artificial, analítica avanzada y expertise operativo.

En Chile, Atento ha consolidado su posición como un actor clave en esta evolución, acompañando a organizaciones de múltiples industrias en sus procesos de transformación. Como parte de su propuesta de Business Transformation Outsourcing (BTO), la compañía combina inteligencia artificial, analítica avanzada, automatización y conocimiento operativo para ayudar a las empresas a optimizar procesos, fortalecer la experiencia del cliente y generar resultados medibles.

Más que un proveedor de servicios, Atento Chile actúa como un socio estratégico de transformación, ayudando a las or-

ganizaciones a conectar experiencia del cliente, eficiencia operativa y crecimiento de negocio en una misma estrategia. Este enfoque resulta especialmente relevante en un mercado donde las empresas deben responder a consumidores cada vez más exigentes, sin perder de vista la productividad y la rentabilidad.

“  
***La verdadera ventaja competitiva ya no está en recopilar datos, sino en transformarlos en inteligencia capaz de anticipar decisiones, optimizar experiencias y acelerar resultados de negocio.***  
”

Un ejemplo de esta visión es AI Advanced Insights, una solución desarrollada por Atento que transforma grandes volúmenes de interacciones en inteligencia accionable para el negocio. A través de capacidades de Voz del Cliente (VoC), monitoreo de calidad y análisis impulsado por IA, la plataforma permite identificar tendencias, comprender comportamientos y acelerar la toma de decisiones basada en datos.

Más allá de automatizar procesos, el objetivo es ayudar a las organizaciones a entender mejor a sus clientes y convertir cada interacción en una oportunidad de aprendizaje y mejora continua. En un entorno donde la experiencia se ha convertido en un factor decisivo para la fidelización, contar con información precisa y accionable puede marcar la diferencia entre reaccionar a los cambios o anticiparse a ellos.

La evolución de la experiencia del cliente ya está en marcha. Y en un entorno donde la información se multiplica cada segundo, la ventaja competitiva no estará en quién posee más datos, sino en quién logra transformarlos en inteligencia para anticiparse, innovar y crecer.

Porque el futuro de la experiencia no se limita a escuchar al cliente. Se trata de comprenderlo antes que nadie.

# Rodrigo Blum

Director Ejecutivo y Fundador de Blum Wellness Homes (BWH)

Por Jacqueline Cammás



**C**onstructor Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con más de 20 años de trayectoria y 10.000 m<sup>2</sup> de experiencia liderando proyectos de edificación de alta gama, ingeniería de materiales y física de la edificación. Tras constatar las ineficiencias operativas del desarrollo inmobiliario tradicional, fundó BWH, una plataforma tecnológica (PropTech) que elimina la “hipoteca energética” en el segmento residencial premium.

Integrando tecnología de vanguardia mediante una alianza estratégica con ingeniería sueca de aerotermia de alta precisión, la firma cuenta con casos reales que demuestran ahorros verificados de hasta un 75% a lo largo de Chile. Hoy, respaldado por telemetría y auditoría de consumos, lidera la expansión de este estándar constructivo bajo un modelo escalable de licenciamiento en Chile y Latinoamérica.

**Blum Wellness Homes –BWH– se define como una plataforma de tecnología de habitabilidad, no como una constructora. ¿Qué significa eso en términos concretos de ingresos, márgenes y escalabilidad?**

Desempeño de ultra eficiencia para el Bienestar 24/7 en los Hogares del futuro es lo que nos define hoy.

Llevo 20 años en la industria y veo siempre el mismo error: casas caras, con costos de operación que nadie calcula antes de comprar – y que el propietario paga igual durante toda la vida. Calefacción, refrigeración, humedad, aire deficiente. Una hipoteca energética que no aparece en ningún prospecto inmobiliario. Eso es lo que decidí cambiar, y el modelo de negocio es la consecuencia directa de esa decisión.

BWH no vende metros cuadrados. Vende un resultado: confort estable 24/7, aire limpio y un costo de habitar verificable desde el primer día. Eso cambia completamente la relación con el cliente y con el margen.

La escalabilidad viene de abandonar el modelo de constructora artesanal – amarrado a bajas utilidades, riesgo de ejecución, postventa y un tope físico de crecimiento – y operar como una oficina integrada de arquitectura, ingeniería y construcción que licencia su estándar. Nuestros márgenes no vienen de pegar ladrillos: vienen del diseño certificado, la simulación energética aplicada a la realidad y el control de calidad del proceso. La ejecución en terreno se puede franquiciar y supervisar remotamente. Eso es lo que hace escalable el modelo sin que yo sea la constructora en cada proyecto.

**La Casa Chucao lleva 2 años de funcionamiento real con un 64% de ahorro energético verificado por boletas Enel. ¿Qué proyectos tiene hoy en cartera y qué desafíos enfrenta?**

“La Casa Chucao -como todos nuestros proyectos- ha demostrado científica y financieramente que el modelo funciona y que la ‘hipoteca energética’ que todos pagamos en nuestras casas se puede erradicar. No son estimaciones, no simulaciones: son datos de operación continua real .Eso, en Chile y en el Mundo es todavía excepcional.

Este año entró en operación nuestro último proyecto que mejora aún más nuestro desempeño Energético, Casa Pasiva Piedra Roja en Chicureo ( que es la casa más eficiente de Chile hoy) está en operación con telemetría remota activa 24/7 entregando números brutales – es un paso más en la trazabilidad del desempeño-. Tenemos proyectos en distintas etapas en el corredor Colina-Chicureo y en la V Región, lugares donde hoy el cliente tiene una disposición diferente: compra por estilo de vida, salud, inteligencia y eficiencia que juntos son el nuevo lujo de la Industria.

El mayor desafío que enfrentamos hoy no es técnico, es cultural. El mercado inmobiliario chileno es sumamente conservador y sigue atrapado en el ‘cartón’ tradicional o en soluciones de mitigación cosméticas. Romper ese paradigma y educar al cliente premium para que entienda que una casa

BWH le genera un aumento Patrimonial brutal al gastar apenas CLP \$1.000 m<sup>2</sup> / al mes en energía total –manteniendo 21°C constantes 24/7 con aire limpio sin tóxicos, cuidando de su bolsillo y su familia – es nuestro principal foco de trabajo hoy. El mercado inmobiliario premium está acostumbrado a vender diseño, terminaciones, mármol, altura, vista, lo cual está perfecto, pero solo esto carece de Confort real 24/7. Nosotros vendemos algo que no se ve: la calidad del aire que respiras a las 2 de la mañana, la temperatura que tienes al levantarte sin haber encendido nada, una cuenta ridículamente baja a fin de mes. Cambiar ese paradigma lleva tiempo – pero el momento está llegando, y lo noto en el perfil de los clientes que nos buscan hoy.

**Nos puedes explicar tu modelo de negocio proyección y capitalización y qué beneficio obtiene un inversionista inmobiliario que hoy compara BWH con un departamento en renta.**

“La pregunta más honesta que le hago a un inversionista es: ¿en qué otro activo inmobiliario recuperas la inversión con bajo riesgo de mercado y con un flujo que se indexa a la inflación?

Hablemos con el número de nuestros datos reales de operación -que están bajo condiciones sumamente conservadoras y en proceso de mejora continua-. Si comparamos dos viviendas de 200 m<sup>2</sup> bajo el mismo estándar de confort (climatización 24/7), una casa tradicional gasta en promedio como Energía Total (clima, cocina, uso, piscina, etc) \$3.000 por m<sup>2</sup> al mes (\$600.000), mientras que el sistema BWH lo reduce a \$1.000 m<sup>2</sup> al mes (\$200.000). Estamos hablando de un ahorro líquido e inmediato del 66% o \$400.000 al mes (\$4.800.000 al año) desde el día uno.

Implementar esta ingeniería de alta performance en una propiedad de este tamaño tiene un valor de UF 11.000 (\$440 millones) -55 uf/m<sup>2</sup> app-. El verdadero impacto financiero se ve en el largo plazo.

“Tomando año a año el flujo de ahorro que crece a una tasa del 6% promedio por la Inflación energética que nunca se detendrá y lo reinvertimos año a año a una tasa compuesta del 8% en algún instrumento financiero conservador, el impacto patrimonial de la ingeniería BWH se consolida de forma exponencial cada década:

- **Año 10:** El fondo acumulado alcanza los \$67 millones de pesos. En tu primera década habitando la casa, has recuperado el 15 % de tu inversión inicial.
- **Año 20:** El fondo escala a los \$383 millones. En este punto, la eficiencia de la casa ya generó un patrimonio equivalente al 87% del valor de la construcción original. (El punto de equilibrio del 100% se alcanza de forma exacta en el Año 22). La casa se pagó sola, lo cual es brutal.
- **Año 30:** El capital final supera los \$1.034 millones de pesos. Al cabo de tres décadas, la propiedad no solo se pagó en-

“*No vendemos metros cuadrados. Vendemos un resultado: confort estable 24/7, aire limpio y un costo de habitar verificable desde el primer día.*”

tera, sino que devolvió como ROI 2,3 veces el valor de su inversión inicial.

Esta es la demostración matemática y práctica definitiva de lo que logramos a 30 años, la casa dejó de ser un gasto operativo hace mucho tiempo y se transformó en una máquina de generación patrimonial pura y dura. Comparado con un departamento en renta en Santiago —que hoy rinde un ajustado 4% o 5% anual, expuesto a vacancias, no pagos y el deterioro del activo— BWH ofrece un retorno por ahorro garantizado y blindado contra la inflación. No es invertir en ladrillos; es invertir en una ventaja matemática insuperable sobre el costo de habitar del futuro.”

**El modelo BWH Core & Skin permite supervisar 20 obras simultáneas bajo licencia sin ser la constructora. ¿Cuántas licencias activas tiene hoy, cuál es la meta a 3 años y qué requiere un arquitecto o inmobiliaria para ser franquiciado?**

Hoy el modelo está en fase de consolidación: los primeros proyectos bajo licencia están en desarrollo en el corredor Colina-Chicureo.

El modelo Core & Skin es la respuesta a una pregunta que me hice hace años: ¿cómo escaló sin perder el control de calidad que me da la credibilidad? La respuesta no era contratar más gente, era certificar el proceso.

El modelo Core & Skin es nuestra llave para la expansión. Actualmente estamos consolidando las bases técnicas de los primeros proyectos bajo este estándar en la zona central de Chile. Nuestra meta a 3 años es tener 50 licencias activas operando a nivel nacional e internacional.

La lógica es simple: el Core es la metodología de diseño de alta performance según arquitectura, clima y geografía — una envolvente certificada, protocolo de hermeticidad, sistema de clima y ventilación remotos— y el Skin es la eje-

“

*La casa dejó de ser un gasto operativo hace mucho tiempo y se transformó en una máquina de generación patrimonial pura y dura.*

”

cución local. Yo no necesito ser la constructora en cada proyecto. Necesito que quien construya haya sido capacitado y supervisado bajo mi estándar.

La diferencia importa: el cliente final no compra la marca, compra el resultado. Para que un arquitecto, oficina técnica o inmobiliaria pueda ser franquiciado de BWH, no buscamos constructores tradicionales de mano de obra; requerimos profesionales que dominen o estén dispuestos a adoptar flujos de trabajo paramétricos (BIM), con una

mentalidad orientada a la ingeniería de precisión y al confort biológico. Nosotros les entregamos el ‘cerebro’: los modelos de simulación dinámica de 8.760 horas, las especificaciones de la batería térmica mineral y el software de control aerotérmico. Ellos ejecutan localmente bajo nuestra estricta auditoría digital.

**El modelo de escala requiere US\$500.000. ¿Qué etapa de desarrollo representa ese capital —industrialización, estandarización digital o control de suelo— y qué conversaciones de inversión tiene hoy abiertas?**

“Ese aumento de capital de US\$500.000 representa la diferencia entre crecer orgánicamente, proyecto a proyecto, y dar el salto a una plataforma que puede operar en paralelo a gran escala.

Está destinado estratégicamente en un 60% al Core, que es la estandarización digital y automatización de procesos (PropTech) en entornos BIM, y en un 40% a la industrialización de componentes clave del sistema Skin (las envolventes e interfaces minerales). Queremos que el acople entre la ingeniería sueca y nuestra envolvente de inercia mineral sea un proceso modular tipo plug-and-play. Eso permite pasar de proyectos singulares a una plataforma replicable, escalable y con control de calidad certificado.





Respecto a las conversaciones, estamos en diálogo con perfiles de inversión inmobiliaria que ya operan en el segmento ABC1 y entienden que la eficiencia energética no es un nicho verde —es el próximo estándar obligatorio—, estamos abriendo rondas con fondos de Venture Capital locales y Family Offices que ya entendieron que el futuro del Real Estate no está en construir más metros cuadrados, sino en construir metros cuadrados infinitamente más eficientes y saludables. Estamos en la etapa perfecta para sumar socios estratégicos que aceleren este despliegue.”

**Menos del 1% de las viviendas en Chile tiene estándar Passive House o LEED y solo existen 16 expertos certificados PHI en el país. ¿Por qué las grandes inmobiliarias no han capturado ya esa tendencia?**

Porque las grandes inmobiliarias se mueven a través del volumen y lo que demanda el mercado en un momento determinado. El alto estándar tipo Passive House (Europa) o LEED (USA), aunque son técnicamente excelentes, son sumamente rígidos, costosos de certificar y, a menudo, ignora variables fundamentales de la región como los costos, disponibilidad tecnológica, la salud ambiental del interior y el uso de materiales biocompatibles de origen local, por lo cual quedan fuera de las posibilidades del desarrollador, BWH llena ese vacío. Pero ojo el mercado siempre es dinámico hoy vemos claramente que hace años se están sentando las bases para el cambio de tendencia que exigen los nuevos compradores.

Esa es exactamente la ventaja de posición que tenemos: no es una ventaja de precio ni de escala. Es una ventaja de conocimiento acumulado real/práctico de 20 años, de decenas de clientes felices verificados, y de un proceso probado por varios miles de m<sup>2</sup> de experiencia. Cuando las grandes inmobiliarias lleguen — y llegarán — el mercado ya sabrá que el estándar real tiene nombre.

Nosotros no imitamos una certificación extranjera costosa; desarrollamos una solución de ingeniería adaptada a la realidad sísmica y climática de la región, que logra el mismo (o mejor) rendimiento térmico que certificaciones internacionales, pero sumando un control climático interno remoto y de humedad natural (higroscopicidad) a un costo de implementación drásticamente más competitivo para el desarrollador.



**¿Cuál es el proyecto más ambicioso que tiene en desarrollo hoy —en escala, geografía o estándar técnico— y cómo imagina Blum Wellness Homes en un futuro próximo en términos de presencia, volumen y posible expansión fuera de Chile?**

El proyecto más ambicioso hoy es la consolidación de nuestros paquetes integrados de Diseño bajo licencia BWH y el producto sitio + casa ecológica de alta gama en condominios residenciales. Estamos uniendo en un solo producto comercial la arquitectura de autor, el paisajismo regenerativo, la ingeniería para confort térmico 24/7 y el estándar BWH que asegura un gasto energético de CLP \$1.000 m<sup>2</sup> al mes.

**En el futuro próximo, imagino a BWH como el estándar referente de habitabilidad de alta performance en América Latina.**

Quiero además consolidar el corredor Colina-Chicureo como referencia de vivienda pasiva en Chile, expandir el modelo de licencias a tres o cuatro regiones con potencial ABC1 en los próximos tres años, y construir una segunda prueba de concepto de mayor escala que permita demostrar el modelo a nivel de desarrollo inmobiliario extensivo, no solo unifamiliar.

En el ámbito internacional vemos una expansión natural e inmediata hacia mercados similares al nuestro con crisis energéticas, costos energéticos disparados sin límites y condiciones climáticas más severas como Colombia, México y Argentina, donde la necesidad de enfriar y calentar viviendas sin quebrar el bolsillo de las personas es una urgencia crítica. BWH no será solo una marca chilena; será la plataforma global que demostró que el confort de por vida, el cuidado de las personas y del planeta son el mejor negocio posible.

A photograph of Ramón Molina, a middle-aged man with a beard and mustache, wearing a white shirt and a textured brown blazer. He is sitting in a modern office setting, leaning back with his right hand resting on his forehead, looking thoughtfully at the camera. The background shows a large window with a view of a city and some indoor plants.

# Ramón Molina

Director Ejecutivo del Centro  
de Innovación UC Anacleto Angelini

*“Cuando detectamos que es necesario un actor neutral como la Universidad Católica (...), comenzamos por sentarnos en una mesa con todos los actores involucrados”.*

Por Magaly Álvarez y Juan Pablo Morales

Inspirar, conectar y orquestar. Para el Director Ejecutivo del Centro de Innovación UC Anacleto Angelini, Ramón Molina, esos son los tres pilares que definen las funciones que se desarrollan y gestionan en el décimo piso del particular y galardonado edificio arquitectónico, ubicado en el Campus San Joaquín de la universidad.

Con un pizarrón lleno de apuntes en su oficina, Ramón Molina lidera uno de los centros académicos y de investigación más prestigiosos del país. A través de un enfoque hacia lo público y lo privado, comenta que inspiran a las empresas para que vayan por el camino de la innovación, con distintos modelos y servicios.

Eso sí, “no sin antes realizar un diagnóstico relacionado a la cultura, estrategia, estructura, conexión con el ecosistema y actividades relacionadas”. Así, con una hoja de ruta —concepto esencial para el funcionamiento del Centro— y un enfoque integral y multidisciplinar, el Director Ejecutivo realiza un diagnóstico sobre la innovación en la UC y en el país.

**En primer lugar, ¿cómo el mundo privado puede acceder a capacidades científicas de clase mundial para resolver desafíos estratégicos a través del I+D?**

Lo primero es tener instaladas capacidades para innovar. En caso contrario, el proyecto en particular será un fracaso.

Tú puedes intervenir en una startup, pero si no tienes preparada la corporación, no se unirá nunca. Hay una cultura para cobijar el emprendimiento. Por eso, hacemos client venture. Para I+D, hay subsidios para aquello.

Nosotros, como Centro de Innovación UC, nos encargamos de ayudar y resolver el problema a través de una hoja de ruta. Por ejemplo, una licitación de cobre con una minera, qué hacer con los desechos en algunas industrias, o con un laboratorio que combine Inteligencia Artificial (IA) con datos y comunicación. Así, las empresas pueden llegar a necesitar una solución donde nosotros hacemos “andar la industria”.

**Y sobre el Programa SinLímites y la colaboración público-privada, ¿qué significa realmente co-crear soluciones con equipos multidisciplinares de la UC?, ¿qué resultados ven las empresas?**

El programa es de talentos multidisciplinares para resolver problemas iniciales --detectados por nosotros-- de las industrias. Es un equipo de cuatro a cinco alumnos UC que ayudan no solo a nuestros clientes, sino a quien lo requiera. Lo lindo es que ellos lo solucionan y muchas veces algunos alumnos se quedan trabajando. Es un semillero de talentos para las empresas, con supervisión de profesores y de un equipo profesional.

Sobre los resultados, también depende de lo que una empresa solicite. Por ejemplo, si se necesita un desarrollo de software de una plataforma para medir el impacto en el territorio de una acción, lo resolvemos. Hay de todo. En total, son 50 estudiantes de pre y postgrado que arreglan problemas sofisticados.

**Con relación a las industrias del futuro y sus hojas de ruta, ¿cuál es el rol del Centro como articulador entre la academia, el Estado y el sector productivo?**

Cuando detectamos que es necesario un actor neutral como la Universidad Católica, nosotros, en las hojas de ruta, comenzamos por sentarnos en una mesa con todos los actores involucrados. Ponemos la agenda, los resultados, y empezamos a ver el desarrollo. Primero, los dolores; luego, la priorización de los proyectos; y después, su selección y elección de los champions que los liderarán.

Asimismo, creemos que en áreas como energía, salud, minería y tecnología podemos realizar un aporte... Vimos que durante el periodo de la pandemia, era necesario hacer algo vinculado a la transformación digital; en ciberseguridad, también estábamos al debe, y hoy tenemos el único laboratorio de esa área en el país.; en materia de hidrógeno verde, una industria incipiente, había que lograr consensos sobre permisología, territorialidad, financiamiento y tecnología... Y ahí vamos.

**¿Cómo es el ecosistema de innovación en Chile? ¿Cuáles son sus brechas, oportunidades y el desafío de escalar desde el laboratorio al mercado?**

En Chile, la innovación está, más o menos, en el orden del 0,4% del PIB. Un 60% de ese dinero lo aportan los privados y un 40%, el Estado. Estamos hablando de muy poca plata. Para hacernos una idea, los Estados sofisticados invierten desde el 3% para arriba en la materia... Ellos creen en la innovación como un motor de desarrollo. Ahí está el valor.

Entonces, lo que nosotros hemos estado haciendo, aparte de construir, subsidiar y conectar a las empresas e industrias, es armar centros de competitividad territorial. Lo anterior va en línea con la estrategia de la universidad, con tal de mirar cuáles son las marcas de los territorios a través de los planes regionales y nos interiorizamos sobre dónde podríamos realizar un cambio.

Desde Santiago, es muy difícil mover una aguja y pasarla al 1%. Las empresas denominadas Big Five --Alphabet (Google), Amazon, Apple, Meta (Facebook) y Microsoft)-- invierten el 12% de sus ventas en innovación.

Por lo tanto, en los gobiernos regionales con las empresas privadas de una región, como en el Centro de Competitividad de Atacama, ocurre una anomalía: no hay mediana minería. Sin embargo, hoy sí se puede armar un desarrollo minero con tecnología, con infraestructura crítica y compartida. Para transformar esa región, aparte del turismo, aspiramos generar un ecosistema de mediana minería que pueda tener proveedores y progresar.

Incluso, hay una situación similar en la Región de Los Ríos con un hub de astilleros, donde estamos conversando con el gobernador regional para "echar a andar" el ecosistema de innovación...

**Por último, ¿qué tipo de proyectos empresariales pueden beneficiarse hoy de estas infraestructuras y cómo se accede a ellas?**

Lamentablemente, yo no sé los dolores de todo el mundo, porque son problemas ocultos que no sabes si los tienes hoy o en el futuro. Por lo tanto, la invitación es a conversar, a asistir a nuestros seminarios, charlas, convocatorias, y cooperar. Que participen en el Programa SinLímites y que nos conozcan... Al final, todos necesitamos sofisticarnos.

Como hemos conversado a lo largo de la entrevista, nosotros "hacemos la pega" y contactamos a miles de empresas. Son tantas las vías de vinculación y las capacidades de frontera que con todas las empresas tenemos algún tipo de solución, ya sea de cultura, de formación, de innovación... En resumen, nuestros espacios de colaboración están abiertos para todos.

Página web: [centrodeinnovacion.uc.cl](http://centrodeinnovacion.uc.cl)  
Instagram: @centroinnovauc

“*Lo que nosotros hemos estado haciendo, aparte de construir, subsidiar y conectar a las empresas e industrias, es armar centros de competitividad territorial.*”



A portrait of Carolina García Berguecio, a woman with long, wavy brown hair, wearing a black top and a black earring with a green gemstone. She is resting her chin on her hand, which has red nail polish. The background is a plain, light gray.

## **Los sesgos invisibles de la inteligencia artificial: cuando la tecnología reproduce lo que la humanidad quiere olvidar**

Por Carolina García Berguecio / Ingeniera Civil Industrial, fundadora de Fundación Comunidad Inclusiva, activista por la discapacidad y expositora en Congreso Futuro 2026

**E**n enero de este año, tuve el privilegio de ser la primera expositora en silla de ruedas en la historia del Congreso Futuro, el mayor encuentro de ciencia y pensamiento de Latinoamérica. La pregunta que llevé al escenario fue incómoda: ¿puede la inteligencia artificial ampliar oportunidades o profundizar exclusiones? La respuesta, lamentablemente, no es una sola.

La IA no nació en un vacío. Aprendió de nosotros: de nuestros textos, nuestras imágenes, nuestros datos, nuestras decisiones históricas. Y en ese aprendizaje absorbió, también, todo lo que hemos construido mal. Los sesgos que durante décadas hemos aplicado a las personas con discapacidad, a las mujeres, a los migrantes, a las comunidades LGBTQ+ y a todas las minorías, hoy están codificados en algoritmos que procesan millones de decisiones por segundo. La diferencia es que antes el sesgo tenía cara. Ahora tiene una interfaz.

### El sesgo de la invisibilidad

Cuando los modelos de lenguaje describen a una persona "exitosa", rara vez generan espontáneamente una persona en silla de ruedas, con síndrome de Down o con hipoacusia. ¿Por qué? Porque en los datos de entrenamiento, las personas con discapacidad aparecen mayoritariamente en contextos de tragedia, de superación heroica o de necesidad asistencial. Nunca simplemente como profesionales, líderes o ciudadanos comunes. La IA reproduce ese encuadre porque ese encuadre es el que nuestra cultura ha producido masivamente. Lo mismo ocurre con las mujeres en posiciones de poder, con los migrantes fuera del contexto de crisis, con las personas racializadas fuera del estereotipo. La invisibilidad no es un error técnico: es un espejo fiel de nuestras omisiones.

### El sesgo de la lástima y la heroicidad

Hay dos narrativas que la IA tiende a replicar cuando se le pide hablar de discapacidad: la de la víctima que inspira lástima, o la del héroe que "supera" su condición de forma extraordinaria. Ambas son dañinas. La primera convierte a la persona en objeto de compasión, ignorando su autonomía y voluntad. La segunda exige que la persona con discapacidad justifique permanentemente su lugar en el mundo a través de un esfuerzo sobrehumano que nadie más debe demostrar. Este sesgo está también presente en cómo se habla de mujeres que "logran todo a pesar de ser madres", o de migrantes que "triunfaron a pesar de las dificultades". El "a pesar de" es el problema: naturaliza que ciertos grupos parten en desventaja y celebra la excepción en lugar de cuestionar la regla.

### El sesgo del diseño universal ignorado

Cuando se desarrollan tecnologías, aplicaciones o entornos digitales, la discapacidad aparece casi siempre como un añadido tardío, no como un criterio de diseño original. Esto es exactamente lo mismo que ocurre en arquitectura cuando se construye el edificio y luego se piensa en la rampa. La IA

que no fue entrenada con criterios de accesibilidad desde el inicio produce soluciones que excluyen sistemáticamente. El diseño universal no es un favor que se le hace a las personas con discapacidad: es la única forma de construir tecnología que sirva a toda la humanidad, incluidas las personas mayores, las que tienen condiciones temporales o las que operan en contextos de conectividad limitada.

### ¿Qué hacemos con esto?

Primero: nombrar el problema. Los sesgos inconscientes de la IA no se corrigen solos, ni con buenas intenciones. Requieren equipos de desarrollo diversos, que incluyan perspectivas de personas con discapacidad, mujeres, migrantes y minorías desde el día uno, no como consultoras de último minuto. Requieren auditorías de sesgo sistemáticas, datos de entrenamiento más representativos y métricas de éxito que midan inclusión real.

“  
*Antes el sesgo tenía cara; hoy tiene una interfaz y puede reproducirse millones de veces por segundo.*  
”

Segundo: entender que la IA tiene poder normativo. Lo que genera masivamente se convierte en referencia cultural. Si la IA sigue mostrando un mundo donde el liderazgo es masculino, la salud es

sinónimo de ausencia de discapacidad y la normalidad es étnica y sexualmente homogénea, ese mundo se refuerza en el imaginario colectivo.

El desarrollo tecnológico no debe medirse solo por variables de productividad o rentabilidad. Debe medirse por su capacidad de construir modelos de convivencia más justos.

La pregunta no es si la IA puede ser inclusiva. La pregunta es si nosotros tenemos la voluntad de exigirlo.

Carolina García Berguecio | LinkedIn  
carollina@comunidadinclusiva.cl



# Lucas Palacios

Rector de INACAP

*“La inteligencia artificial debe ayudarnos a pensar mejor, no a dejar de pensar”.*

INACAP impulsa una formación donde la tecnología está al servicio del desarrollo humano, la empleabilidad y el aprendizaje continuo.

Por Jacqueline Cammás

Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con una Maestría de Estudios Latinoamericanos, mención Economía Internacional de la Universidad de Salamanca.

Integra el Círculo de Personas y Organización de ICARE y el Consejo Futuro del Trabajo de Sofofa. Asimismo, forma parte del Consejo de Políticas de Infraestructura (CPI), el Consejo de Rectores de Vertebral, el Consejo La Fábrica de la Municipalidad de Renca y preside el Consejo Más Pyme.

Cuenta con una destacada trayectoria en el ámbito público y privado. En el sector público, ejerció como ministro de Economía, Fomento y Turismo, Subsecretario de Obras Públicas en el Ministerio de Obras Públicas, y concejal de la Municipalidad de Puente Alto. En el sector privado, destaca su experiencia como Vicerrector Económico de la Universidad del Desarrollo, así como los cargos de gerencia en los sectores vitivinícola y pesquero.

También fue director de Televisión Nacional de Chile (TVN) y director de la Casa de Moneda Chile.



## **L**a inteligencia artificial está transformando prácticamente todas las industrias. ¿Cómo está incorporando INACAP estas tecnologías en sus procesos de enseñanza y aprendizaje?

La inteligencia artificial está cambiando la forma en que trabajamos, aprendemos y tomamos decisiones. En INACAP creemos que ese cambio debe estar al servicio de las personas. La tecnología tiene valor cuando ayuda a desarrollar capacidades y ampliar oportunidades para cada estudiante. No debemos temer a la IA, ya que puede ser utilizada para mejorar la calidad de vida y ofrecer nuevas oportunidades.

Por eso hemos ido incorporando estas herramientas con el propósito de mejorar el proceso formativo, apoyar la empleabilidad y fortalecer nuestra gestión institucional, siempre resguardando el pensamiento crítico, el juicio humano y la responsabilidad personal. Esto no es una discusión abstracta. Lo vemos en la práctica, cuando un estudiante recibe mejor orientación, cuando puede reforzar una materia a tiempo o cuando un docente cuenta con más información para acompañar mejor el aprendizaje de sus estudiantes.

Esto se expresa en iniciativas concretas que hemos ido desplegando con mucha fuerza, incluso generando bienes públicos en la materia. Por ejemplo, hace un año lanzamos el Chat Vocacional con IA – que ya cuenta con más de 72 mil usuarios–, una plataforma gratuita y abierta a toda la comunidad, que busca ayudar a las personas a reflexionar sobre opciones de estudio. Y también de uso público, contamos con Emplea Chile INACAP, una plataforma que usa tecnología e IA para conectar talento con oportunidades laborales. Actualmente cuenta con más de 16.000 empresas registradas, más de 200.000 usuarios activos, y más de 90 mil vacantes se han publicado en el último año.

Por otra parte, y pensando en nuestra comunidad, contamos con Estudia, que acompaña a los estudiantes de INACAP en asignaturas clave y con Prospectia, que nos permite anticipar cambios en el sector productivo y de servicios para mantener actualizada nuestra oferta formativa. A eso se suma la incorporación progresiva de IA en asignaturas donde realmente aporta valor, junto con herramientas como Copilot y Gemini para la comunidad INACAPINA.

Más que enseñar a usar una tecnología, nos interesa formar personas capaces de relacionarse con ella con criterio, potenciando el pensamiento crítico y sentido ético. En ese sentido, Magnífica Humanitas ofrece una reflexión que va más allá de si uno es o no católico, ya que nos recuerda que el desarrollo tecnológico merece realmente ese nombre cuando contribuye al desarrollo integral de la persona.

### **¿Cómo imaginan la sala de clases del futuro y qué tecnologías están marcando hoy esa transformación dentro de INACAP?**

La sala de clases del futuro será probablemente más flexible, más personalizada y conectada con el mundo real. Lo importante es que la tecnología nos ayude a enseñar mejor

y a que los estudiantes aprendan mejor. En INACAP estamos avanzando en esa dirección.

Herramientas vanguardistas como la que desarrollamos en INACAP, Estudia, permiten reforzar contenidos, resolver dudas y acompañar trayectorias de aprendizaje con mayor oportunidad. A la vez, el uso de analítica de datos nos ayuda a identificar brechas tempranas y ofrecer apoyos antes de que esas dificultades se profundicen.

Algo que no cambiará es la centralidad de la persona. Estamos convencidos que ninguna plataforma reemplaza lo que una persona puede aportar, el rol de docente es muy relevante dado que enseña, desafía a contar con una mirada crítica, inspira y acompaña. Ningún algoritmo sustituye la experiencia de un estudiante que aprende, se equivoca, vuelve a intentar y desarrolla criterio propio. Si la tecnología no fortalece esa experiencia humana, entonces pierde su sentido. En este punto, Magnífica Humanitas plantea una pregunta que interpela a cualquiera, crea o no, respecto de si la innovación está ayudando de verdad a formar mejor a las personas, o si estamos perdiendo de vista lo esencial.

### **¿Qué competencias tecnológicas y digitales consideran fundamentales para que los estudiantes puedan desenvolverse exitosamente en el mercado laboral de los próximos años?**

“

*En INACAP hemos decidido tomar la ola tecnológica y ponerla al servicio del desarrollo humano.*

”

Las herramientas van a seguir cambiando, lo importante es desarrollar la capacidad de adaptarse, aprender a aprender continuamente y trabajar en equipo de manera colaborativa, con personas con miradas y trayectorias diferentes.

Estoy convencido de que la diversidad nos enriquece y a su vez la tecnología debemos adoptarla de manera profundamente humana. La tecnología no debe deshumanizarnos, sino ayudarnos a potenciar nuestras capacidades.

Hoy vemos que serán cada vez más relevantes competencias como el pensamiento crítico, la capacidad de resolver problemas, trabajar colaborativamente y usar la inteligencia artificial de manera inteligente. También será fundamental comprender mejor el valor de los datos, aprender continuamente y actuar con responsabilidad.

La inteligencia artificial probablemente transformará la forma en que trabajamos, pero difícilmente reemplazará la capacidad humana de comprender contextos, tomar decisiones y construir junto a otros. Por eso, en INACAP buscamos preparar a nuestros estudiantes para un entorno donde personas y tecnologías convivan cada vez más estrechamente, y donde el aprendizaje continuo será una de las principales ventajas para desenvolverse exitosamente en el mundo laboral.

### **La IA plantea grandes oportunidades, pero también desafíos éticos. ¿Cómo están preparando a los estudiantes para utilizar estas herramientas de manera responsable y crítica?**

Antes de hablar de uso ético de la IA, hay algo previo que



es indispensable: proteger y fortalecer el pensamiento crítico. La inteligencia artificial puede ofrecer respuestas convincentes, rápidas e incluso útiles, pero ello no significa que siempre tenga razón. Por eso necesitamos formar personas capaces de analizar y tomar decisiones por sí mismas.

En INACAP estamos impulsando orientaciones y capacidades para un uso seguro, ético y responsable de la IA. En cursos transversales ya estamos enseñando a nuestros estudiantes qué es la IA y su uso, y potenciando su aprendizaje en áreas como robótica por ejemplo donde además potenciamos su uso por medio de equipamiento de vanguardia como son los cobots, es decir, robots colaborativos que trabajan junto a personas mediante sensores.

Queremos que estudiantes y colaboradores comprendan tanto las oportunidades como los riesgos asociados a estas tecnologías, y que sepan utilizarlas con criterio.

La IA debe ayudarnos a pensar mejor, no a dejar de pensar. En ese punto, Magnífica Humanitas plantea una idea de fondo muy pertinente para este tiempo: la tecnología debe apoyar el discernimiento humano, nunca debilitarlo ni sustituirlo.

“  
*La inteligencia artificial probablemente transformará la forma en que trabajamos, pero difícilmente reemplazará la capacidad humana de comprender contextos, tomar decisiones y construir junto a otros.*  
”

**Desde la experiencia de INACAP, ¿cuál es la innovación educativa que tendrá el mayor impacto en la formación Técnico-Profesional durante la próxima década?**

Más que una tecnología específica, el mayor impacto vendrá de la combinación entre inteligencia artificial, datos y aprendizaje personalizado y continuo. Esa convergencia permitirá acompa-

ñar mejor a cada estudiante, anticipar necesidades de apoyo y conectar de manera más dinámica la formación con los cambios del sector productivo y de servicios.

En INACAP ya estamos avanzando en esa dirección con iniciativas como Estudia, Emplea Chile INACAP, Prospecta y otros proyectos que incorporan inteligencia artificial para fortalecer el proceso formativo, la empleabilidad y la toma de decisiones institucionales.

La gran oportunidad de esta etapa es ampliar las capacidades de las personas. El verdadero desafío no es tecnológico, es humano. Se trata de asegurar que el progreso técnico contribuya de verdad al desarrollo de las personas. En educación, la diferencia no está en la herramienta, sino en el criterio con que las personas la usan.

En INACAP hemos decidido tomar la ola tecnológica y ponerla al servicio del desarrollo humano.





**Scoops Xi**<sup>®</sup>

# Pablo Gallardo

**CEO de Scoops Xi**

## Del 1% al 100%: La Nueva Fórmula de CX para 2026

La industria de Customer Experience lleva años obsesionada con un 1%: el porcentaje de clientes que responde encuestas. El problema es que la batalla competitiva ya no está ahí. Está en el 99% restante: cada llamada, cada chat, cada clic, cada abandono que nunca se documenta.

El objetivo ya no es recolectar más feedback. Es integrar cuatro fuentes de verdad que hasta hoy operan separadas: 100% de las interacciones, feedback cualitativo profundo, datos operativos del negocio y acciones inteligentes en tiempo real. Cuando esas cuatro capas

se conectan, CX deja de ser un departamento de reportes y pasa a generar impacto medible en ingresos, costos y retención.

Este cambio está redefiniendo el mercado de tecnología. Lo que viene es un reemplazo de proveedores. Menos "Big Players" que cobran precios premium por recolectar, etiquetar y redirigir información. Más "Game Changers" que entregan valor directo: cierran el ciclo entre insight y acción sin fricción.

La inteligencia artificial no está matando la innovación. La está acelerando. El estándar ya no es "¿puedes lanzar un MVP?". Es "¿puedes resolver un problema real?". La IA redujo drásticamente el

costo de crear software. Pero al abaratar la creación, elevó la brecha de diferenciación. Lanzar rápido dejó de ser ventaja. La ventaja ahora es resolver problemas que el cliente está dispuesto a pagar por eliminar.

Para los líderes de CX, la implicancia es directa. La métrica de 2026 no será NPS ni tasa de respuesta. Será velocidad: cuánto tiempo pasa entre que un cliente sufre fricción y que esa fricción desaparece para todos.

Las empresas que ganen serán las que escuchen al 100%, no al 1%. Y más importante: las que actúen sobre lo que escuchan.



# Carolina Pizarro

**CEO y fundadora de  
Aura Cybersecurity**

*“El gran problema es que seguimos viendo a la ciberseguridad como un gasto, y no como una inversión”.*

Por Juan Pablo Morales

**C**arolina Pizarro es una de las voces más influyentes en ciberseguridad en Chile y América Latina. Con una trayectoria que incluye roles ejecutivos en Deloitte, NTT DATA, Fundación NTT y Accenture Chile --donde fue Directora Asociada de Ciberseguridad--, dio el salto al emprendimiento fundando Aura Cybersecurity, consultora boutique orientada a democratizar la protección digital para pymes y startups.

Asesora del Sistema Nacional de Ciberseguridad del Ministerio del Interior (2018-2019), es hoy una de las principales referentes nacionales en la implementación de la Ley Marco de Ciberseguridad (21.663) y en estrategias de ciberseguridad para la aplicabilidad de la Ley de Protección de Datos Personales (21.719).

Máster en Dirección Comercial y Marketing por la Universitat Autònoma de Barcelona, presidenta de la Red de Mujeres en Datos, IA y Ciberseguridad (REDIAC Chile) y Top Women Latam 2020 & 2021, Carolina afirma que en Aura Cybersecurity "(...) no solamente entregamos un plan de respuesta ante incidentes, sino que te ayudamos a probarlo y te acompañamos en el proceso".

**En el tránsito de las grandes consultoras globales hacia fundar tu propia empresa boutique, ¿qué te motivó?, ¿en qué momento viste que había un mercado real para Aura Cybersecurity?**

Cuando una trabaja en grandes compañías, tienes un perfil tradicional de gente super preparada para temas de ciberseguridad. Pero también hay otro tipo de clientes, que poseen la misma necesidad, aunque no cuentan con esa capacidad o presupuesto suficiente...

Hoy, una empresa no sobrevive si no tiene la ciberseguridad por defecto. Entonces, al encontrarme con esa cantidad de empresas que no estaban siendo vistas en el mercado, me pregunté: ¿por qué no atiende a estos clientes? Una debe entender el negocio, y así surgió Aura Cybersecurity: pensando en los dolores de los clientes, como también, en un constante asesoramiento personalizado.

La ciberseguridad no es algo meramente tecnológico, sino del directorio o primera línea de cada empresa. Si no la tienen, no van a poder existir. Ante esa necesidad, estamos nosotros.

**En esa misma línea, Aura Cybersecurity declara que "la seguridad no debería ser un lujo, sino un derecho". ¿Cómo se traduce aquello en precios, metodologías y procesos de servicio concretos?**

Muchas veces, la ciberseguridad empieza por las personas. Sin la necesaria capacitación de un grupo humano, puedo exponer inconscientemente los datos de mi empresa. Lo anterior abarca desde clicar un enlace desconocido hasta conectarse a una red abierta de Internet, entregando información confidencial o reservada. Por eso, no es un lujo.

Hay muchas medidas que puedes utilizar para crear un modelo. Como principio general, en Aura Cybersecurity funcionamos y asesoramos con quick wins: acciones que causan un alto impacto, y que no necesitan un alto presupuesto. No solamente entregamos un plan de respuesta ante incidentes, sino que te ayudamos a probarlo y te acompañamos en el proceso.



*En Aura funcionamos y asesoramos con quick wins: acciones que causan un alto impacto, y que no necesitan un alto presupuesto.*



**Aura surgió con un enfoque en empresas pequeñas, medianas y startups, ¿por qué nadie las estaba considerando?, ¿cuál es el error más común que comete una pyme cuando cree que ya está "protegida"?**

No es que no las estuvieran viendo, sino que faltan empresas... Hay muchas que ven tecnología, pero no todas se encargan de la consultoría estratégica y técnica. La diferencia que hacemos con Aura es que vemos el modelo -- en conjunto-- y te ayudamos a implementarlo. Ese es nuestro sello.

Sobre los errores comunes, existe la creencia de que "todo se reduce a un firewall"; no es así. También, creer que al tener política y papeles, ya se está cumpliendo, pero ¿en la realidad se aplica? No siempre. La falsa sensación de seguridad implica descuidar varios aspectos, como ocupar una cuenta de



*En Latinoamérica somos el primer país que cuenta con una Agencia Nacional de Ciberseguridad (ANCI).*



Netflix desde un correo corporativo... Lamentablemente, los ciberdelincuentes trabajan 24/7. Por eso, siempre debemos estar atentos, hasta con las contraseñas sencillas y su reutilización en distintos sitios, por ejemplo.

**En el marco de la aplicación de las leyes de Ciberseguridad y de Protección de Datos, ¿cómo has visto a las empresas chilenas?, ¿han estado pre-**

**paradas o aún no dimensionan sus efectos?**

Con respecto a la Ley de Ciberseguridad, que nos da una hoja de ruta sobre lo mínimo que debemos cumplir, hay muchas empresas más preparadas... pero lamentablemente hay una preocupación mayor hacia las sanciones.

La norma, que comenzará a regir el 1 de diciembre de este año, exige un desafío no menor: al hablar con algunas empresas, nos dicen que "falta mucho" para esa fecha. No obstante, hemos trabajado con clientes en que los procesos han durado desde diez meses hasta dos años.

Como chilenos, somos reactivos: esperamos hasta el último minuto para accionar. Cuando realmente nos preparamos, estamos mucho más alertas a lo que pueda ocurrir

**Has escrito diversas columnas sobre los riesgos de aplicar la ciberseguridad sin Inteligencia Artificial (IA) en el mundo actual, ¿dónde están los puntos ciegos en Chile y en Latinoamérica?**

En 2025, la Inteligencia Artificial (IA) se vio en nuestro país de una manera increíble y exponencial, y muchos empezamos a utilizarla sin conocer sus riesgos corporativos. La mayoría de las empresas no cuentan con una política interna de IA, y menos, con definiciones claras sobre cómo manejarla.

Por ejemplo, cualquier empresa tiene herramientas como ChatGPT, Gemini, Cloud, entre otras. Pero cuando no sé qué lineamientos trazaré en materias corporativas --como qué tipo de documentos se cargan a una plataforma respectiva-- expongo a la empresa para que cualquiera pueda recopilar esa información.

¿Qué nos ha pasado? Nos han dicho que cualquier colaborador interno ha llegado a actas de directorios, actas de remuneraciones, compras estratégicas, sin ser un especialista; y solamente realizando las preguntas correctas en el prompt. Si no nos enseñan el riesgo al que nos exponemos, dejamos la ventana abierta para que se acceda sin problemas, no por mala fe, sino por falta de culturización en la materia.

En Latinoamérica somos el primer país que cuenta con una Agencia Nacional de Ciberseguridad (ANCI). En datos personales, Brasil y Colombia lideran los avances, y aquí seguimos entregando nuestro rut en cualquier lugar con tal de conseguir un descuento... Mirando al mundo, Estonia es el país a seguir con respecto a la seguridad digital. Entonces, al compararnos, el gran problema es que seguimos viendo a la ciberseguridad como un gasto y no como una inversión.

**Considerando, también, tu rol como presidenta de la Red de Mujeres en Datos, IA y Ciberseguridad (REDIAC Chile), si pudieras cambiar un solo elemento del ecosistema de ciberseguridad latinoamericano, ¿cuál sería?**

Antes se miraba este tema como algo netamente masculino. Hoy, siendo casi 900 representantes en REDIAC Chile, las empresas se han dado cuenta de que las mujeres cumplen un rol estratégico fundamental.

Con tareas de liderazgo, integración de equipos, ver detalles que a muchos equipos masculinos se les pasan, se genera un buen complemento. Sin embargo, aún falta potenciar, y, por eso, aspiramos a la reconversión de profesionales. REDIAC nace porque muchas mujeres estaban en roles aislados --sin pensar que habían otras en la misma situación-- como también, con el objetivo de potenciar a nuevas lideresas en esta área.

Con el tiempo, te dejan de ver como una competencia, sino como una aliada. Por ende, tenemos que seguir trabajando en ese valor agregado a nivel global y mirar más allá de la caja.

“

*Hoy, siendo casi 900 representantes en REDIAC Chile, las empresas se han dado cuenta de que las mujeres cumplen un rol estratégico fundamental.*

”





# La Crisis de Ejecución: El 46% del mercado en un “punto ciego” frente a la IA

Cristián Maulén | Director de Estrategia, CustomerTrigger  
Impulsor de Data Driven INDEX

En 2017, cuando trazamos las primeras coordenadas de Data Driven INDEX, la “transformación digital” aún resonaba como una promesa de futuro. Hoy, al cumplir diez años de iniciar este seguimiento ininterrumpido del pulso del mercado, esa era de experimentación ha terminado. Hemos entrado de lleno en la etapa de la eficiencia algorítmica y la gobernanza obligatoria. Sin embargo, nuestro más reciente estudio Data Driven INDEX 2026: La Crisis de Ejecución revela un panorama alarmante: la ambición estratégica de las empresas está chocando violentamente contra un muro de parálisis operativa.

El hallazgo más crítico de nuestra investigación es lo que hemos denominado la “Asimetría Inevitable”. Mientras la valoración de los datos como activo de negocio alcanza máximos históricos, el nivel de explotación real es precario. El dato que enciende todas las alarmas es que un 46% de las organizaciones declara encontrarse en un estado de inacción absoluta frente a la Inteligencia Artificial Generativa, registrando el índice de adopción más bajo del estudio (apenas un 2,35 en una escala de 1 a 5).

Muchos directorios confunden esta inacción con “prudencia” o “conservadurismo”. Se equivocan. En la economía actual, no hacer nada en IA es una responsabilidad estratégica (strategic liability). Esta inmovilidad condena a casi la mitad del mercado a operar con estructuras de costos radicalmente superiores frente a competidores que ya operan como entidades “AI-native”.

¿Por qué ocurre esto? El estudio arroja luz sobre la “Paradoja

del Silo Integrado”. Hoy las compañías tienen una alta capacidad tecnológica para almacenar grandes volúmenes de datos en la nube, pero fallan en la última milla. Priorizan la inversión en infraestructura, pero relegan peligrosamente la inversión en Talento y Desarrollo Organizacional. Hemos construido un motor de Fórmula 1, pero carecemos de “los pilotos”. Esta falta de alfabetización organizacional impide transformar la tecnología en ingresos incrementales o en experiencias de cliente (CX) eficientes.

El rezago en IA ya no es un problema del área de TI; es una amenaza directa al estado de resultado y a la supervivencia del negocio.

Para hacernos cargo de esta brecha y pasar a la acción, hemos creado la Cumbre de Inteligencia Aplicada (Cumbre-IA 2026). Porque no basta con diagnosticar la parálisis; debemos movilizar al ecosistema. A través de un ciclo de sesiones LIVE que estamos desarrollando en los meses de mayo, junio y julio, como antesala a nuestro gran encuentro presencial del próximo 25 de agosto, estamos congregando a líderes de Google Cloud, Entel Connect, la academia y otros tomadores de decisión. Nuestro objetivo es liberar los hallazgos de esta investigación, debatir sobre casos de éxito reales y trazar la hoja de ruta definitiva para la orquestación y automatización inteligente de los negocios.

El tiempo de las pruebas piloto expiró. La pregunta para los líderes empresariales hoy ya no es si adoptarán la IA Generativa, sino si su organización sobrevivirá al costo de no haberlo hecho a tiempo.



# **Biotecnología vegetal e innovación al servicio de una agricultura más sostenible**

Por Pierine Méndez Yaeger

La innovación e investigación aplicada son factores esenciales para impulsar una economía más eficiente y sostenible, especialmente en aquellos sectores estratégicos donde aún existen brechas para el acceso a nuevas herramientas tecnológicas, como la agricultura.

Así lo afirma **Amanda Donoso**, Ingeniera en Biotecnología Molecular, Magíster en Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Chile, y con más de diez años de experiencia en el ámbito de la biotecnología vegetal, con especialización en cultivo de tejidos y micropropagación de especies nativas y comerciales.

A lo largo de su trayectoria profesional, Amanda se ha desempeñado en la Universidad de Chile y en el centro INIA La Platina, participando en proyectos de investigación, mejoramiento genético y desarrollo de protocolos de propagación vegetal orientados a la innovación productiva.

Actualmente mantiene un fuerte vínculo con la formación de capital humano avanzado, impartiendo cursos de extensión de la Universidad de Chile y participando en programas internacionales junto a BioMaster, donde capacita a estudiantes y profesionales de distintos países en técnicas de cultivo de tejidos vegetales.

Junto a **Claudio Miranda**, Ingeniero Agrónomo, fundaron la empresa Microvitro Lab, con el objetivo de acercar la biotecnología vegetal a viveros, agricultores y empresas del sector agrícola. Iniciativa que comenzó solo con recursos propios y posteriormente se fortaleció gracias a la adjudicación de diversos fondos de innovación como CORFO Innova Región y Semilla Expande.

**¿Cuál fue la motivación inicial para desarrollar un proyecto vinculado a la biotecnología vegetal y la innovación científica?**



La motivación nace desde nuestra experiencia profesional en investigación, desarrollo y producción vegetal. Detectamos brechas entre el conocimiento científico y su aplicación práctica en el sector agrícola, pues muchos productores querían innovar, pero enfrentaban barreras de inversión, infraestructura y conocimiento técnico. Frente a ello, creamos Microvitro Lab como un socio estratégico para facilitar el acceso a herramientas de biotecnología vegetal. Desde la Región de O'Higgins, trabajamos para que productores, viveros, empresas e instituciones de todo Chile puedan incorporar estas tecnologías y enfrentar sus desafíos productivos de forma innovadora y sostenible.

**¿Qué compromisos han asumido en sustentabilidad?**

Entendemos la sustentabilidad de forma integral y en función de ello buscamos ampliar el acceso a la biotecnología vegetal y trabajar con especies complejas o poco abordadas comercialmente, promoviendo su propagación, conservación y valorización. Además, implementamos prácticas como uso de luz natural, reutilización de aguas grises y manejo responsable de materiales. Hoy, cerca del 70% de nuestros clientes accede por primera vez a herramientas de biotecnología vegetal a través de Microvitro Lab, lo que refleja nuestro propósito de transformar la innovación en una oportunidad real para más actores del ecosistema agrícola.

**¿Qué servicios ofrecen actualmente?**

Ofrecemos servicios de reproducción in vitro especializada, establecimiento y mantenimiento de bancos de germoplasma, cuarentena vegetal in vitro, investigación y desarrollo de protocolos de micropropagación, importación de material biológico bajo regulación SAG, comercialización de micelio de hongos comestibles de alta calidad, asesorías técnicas y programas de formación en biotecnología vegetal. Además, desarrollamos proyectos de reproducción a medida, desde escalas piloto de 50 individuos, hasta producciones comer-



ciales de miles de plantas, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente, especie y objetivo productivo. Trabajamos con clientes de distintas regiones del país y buscamos seguir ampliando nuestra presencia nacional, aportando soluciones biotecnológicas adaptadas a los desafíos productivos de cada territorio.

### ¿Cómo abordan el uso responsable de los recursos naturales?

Lo hacemos desde la propia base de la biotecnología vegetal. La micropropagación permite multiplicar miles de plantas a partir de una pequeña porción de tejido vegetal, reduciendo la necesidad de extraer grandes cantidades de material desde poblaciones naturales y contribuyendo a la conservación de recursos genéticos de alto valor.

Además, desarrollamos y mantenemos bancos de germoplasma que permiten preservar material vegetal para fines productivos, de investigación y conservación, asegurando que genéticas valiosas puedan mantenerse disponibles para las futuras generaciones.

Otro de nuestros focos de desarrollo es la implementación de sistemas de inmersión temporal, tecnología que permite aumentar las tasas de multiplicación de especies complejas y acelerar su escalamiento comercial. Nuestra proyección es seguir impulsando soluciones biotecnológicas que permitan conservar, reproducir y escalar material vegetal de alto valor, contribuyendo a una agricultura más innovadora, resiliente y sostenible.

### ¿Y cuáles consideran que son las claves para la innovación?

Creemos que la clave está en desafiar las formas tradicionales de hacer las cosas, mantenerse abierto al aprendizaje y comprender que la innovación rara vez ocurre de manera aislada. La colaboración entre empresas, investigadores, agricultores, viveros e instituciones permite avanzar mucho más rápido que cuando cada actor intenta resolver los desafíos por sí solo.

Por eso también impulsamos activamente la capacitación y transferencia de conocimiento, porque acercar estas herramientas a más personas no solo fortalece la competitividad del sector, sino que también genera nuevas oportunidades de desarrollo, innovación y crecimiento sostenible.



Instagram: @microvitro.lab

ATENTO

# Atent.AI

Es la plataforma que impulsa la próxima década de **evolución** de tu negocio

La suite tecnológica de CX y EX impulsada por IA de Atento, con soluciones líderes en la industria y orientadas al futuro.



Advanced Insights



AI Agent Assist



AI Agent



Qualistore

Hasta

**+22%**

CSAT

Más satisfacción de clientes

Hasta

**+30%**

EFICIENCIA

Más productividad de los equipos

Hasta

**-19%**

ERRORES

Menos errores operativos

Resultados obtenidos en casos de implementación de Atent.AI. El impacto puede variar según la industria, la complejidad de la operación y el alcance de la solución implementada.

→ Solicita una conversación **estratégica**

Visita:  
[atento.com](https://atento.com)



# Ana Margarita Olivos

**Gerenta General de Humana Consultores**

*“Personas y organizaciones deben experimentar una profunda metamorfosis para adaptarse exitosamente al nuevo escenario”.*

Por Pierine Méndez Yaeger

La profesional enfatiza la importancia de contribuir, desde el plano de la consultoría en gestión de personas y dinámicas organizacionales, en el desarrollo de estrategias que permitan a ambos protagonistas del mundo laboral, reinventarse continuamente.

Los constantes cambios que experimenta la sociedad moderna, exigen a las empresas perfeccionar permanentemente sus estrategias de gestión de personas y talento, para así responder en forma más ágil y oportuna a los requerimientos de un mercado laboral cada vez más complejo y exigente.

Así lo entiende Ana Olivos, gerenta general de Humana Consultores, Máster en Ciencias de Dinámica Organizacional de la Universidad de Pensilvania; y con más de 21 años de experiencia certificada en coaching, gestión del cambio, estudios Globales y liderazgo.

Precisamente esta amplia experticia le permite a la profesional asegurar que, en el actual escenario, tanto las organizaciones como las personas, deben experimentar una profunda metamorfosis técnica, profesional y relacional, para afrontar con éxito los complejos desafíos de un mundo donde la única certeza es la incertidumbre.

### ¿Cómo nace Humana Consultores y cuáles son sus principales ejes de trabajo?

Humana Consultores nace hace 20 años desde una convicción profunda: poner a las personas en el centro de la transformación organizacional. Su origen se vincula a experiencias en contextos altamente exigentes, como la minería en el norte de Chile, y posteriormente a aprendizajes internacionales en escenarios de crisis, como el trabajo con profesionales que intervinieron en organizaciones impactadas por el IIS en Estados Unidos.

### ¿De dónde surgió la inspiración que les motivó a unirse a este mercado tan complejo y competitivo?

Surge desde una inquietud técnica, humana y ética: comprender cómo las organizaciones enfrentan la adversidad, el cambio y la incertidumbre desde sus culturas, liderazgos y vínculos.

### ¿Cómo se consolidó el modelo de resiliencia organizacional a partir del cual ustedes orientan su trabajo?

Este modelo nace como una respuesta práctica a contextos reales de crisis, entre los cuales encontramos accidentes laborales, transformaciones sociales, pandemias y cambios estructurales propios del contexto y del ciclo vital de las organizaciones.

### ¿Y cuáles son sus principales objetivos, desde el punto de vista de la consultoría?

Este modelo, construido desde la experiencia aplicada, nos permite trazar los siguientes objetivos:

- Acompañar a las organizaciones en su capacidad adaptativa.
- Transformar las dinámicas internas para enfrentar entornos inciertos.
- Generar aprendizaje colectivo y sostenido.
- Impulsar culturas organizacionales más humanas y sostenibles.

En otras palabras, nuestro trabajo no solo se orienta a resolver problemas, sino también a desarrollar capacidades internas que permitan a las organizaciones reinventarse continuamente.

### ¿Cómo contribuye este modelo al surgimiento y consolidación de nuevos liderazgos corporativos y organizacionales?

El modelo de resiliencia organizacional impulsa un cambio clave: pasar de liderazgos tradicionales a liderazgos conscientes, adaptativos y sostenibles. El modelo tradicional ya no alcanza. Hoy se necesitan líderes capaces de sostener la incertidumbre, no de eliminarla y ese cambio exige equipos más diversos para abordar tensiones sociales más visibles y expectativas cada vez más altas sobre el rol de las organizaciones. Esto lo hacemos mediante programas ejecutivos para el empoderamiento, desarrollo de la seguridad psicológica y un perfil de líderes capaces de gestionar crisis, emociones y equipos diversos.

### ¿Qué otros ejes de trabajo son esenciales para su labor profesional?

Nuestra mirada sistémica busca entender que el desempeño organizacional depende de la calidad de las relaciones humanas. Para ello trabajamos en temáticas tales como, por ejemplo, desarrollo de habilidades críticas, clima organizacional y cultura, enfoque de género y diversidad, gestión del cambio y bienestar organizacional.

### ¿Cuáles han sido los principales hitos que han alcanzado durante

#### los 20 años de trayectoria que acaban de cumplir?

La trayectoria de Humana Consultores se caracteriza por su coherencia y adaptación, lo que nos ha permitido aplicar intervenciones exitosas en sectores estratégicos como minería, energía, sector público y justicia. Además, hemos realizado trabajos trascendentes en contextos de alta complejidad como crisis sociales, pandemia y accidentes laborales. Así mismo, brindamos acompañamiento a instituciones como Codelco, Poder Judicial, Junji, CEN, AES, Puerto Valparaíso, EFE y CONADI entre otras.

Esto nos ha permitido consolidarnos como referente en dinámicas organizacionales resilientes en Chile desde 2005, con presencia en todo el país.

### ¿Y qué objetivos estratégicos se trazan para los próximos años?

Primero, profundizar nuestro impacto en los objetivos de desarrollo sostenible, incorporando sustentabilidad social en las organizaciones, promoviendo en ellas el impacto del bienestar y vinculándonos con entidades multinacionales y educativas, para formar profesionales resilientes.

También queremos fortalecer nuestro alcance a nivel latinoamericano, potenciar programas de coaching con enfoque en liderazgo sostenible, formar líderes capaces de gestionar la complejidad social actual, fortalecer el trabajo interdisciplinario y optimizar el uso de tecnología al servicio de las dinámicas organizacionales resilientes.

“  
*Nuestro trabajo no solo se orienta a resolver problemas, sino a desarrollar capacidades internas que permitan a las organizaciones reinventarse continuamente.*  
”

# Lucy Ana Avilés

Psicóloga · Filántropa · Co-fundadora ZomaLAB ·  
Presidenta Fundación Viento Sur

*“Invertir para resolver problemas: la apuesta  
de Zoma Lab por una filantropía que  
transforma sistemas”.*

Por Magaly Álvarez



**V**olviste a Chile tres años con tus hijas para que tuvieran raíces reales aquí. ¿Lo lograste? ¿Qué se llevaron Zoe y Maya de ese tiempo que no habrían podido aprender en Colorado? Y en lo personal — después de 18 años viviendo entre dos países, ¿hay momentos en que no sabes muy bien a dónde perteneces, o eso ya lo tienes resuelto?

En 2019, junto a mi marido Benjamín, decidimos dejar Estados Unidos para instalarnos en Santiago, mi ciudad natal. Queríamos que nuestras hijas crecieran cerca de nuestra familia, nuestras tradiciones y de todo aquello que hace tan especial a Chile.

La experiencia fue muy distinta a la que imaginábamos. Nos tocó vivir el estallido social y, poco después, la pandemia, dos acontecimientos que limitaron profundamente la vida que habíamos proyectado para nuestra familia.

A pesar de ello, fue una etapa muy enriquecedora. Nos permitió reconectarnos con nuestras raíces, fortalecer los vínculos familiares y acercar a nuestras hijas a la cultura chilena. Aprendieron español, hicieron amigos, recorrieron el país y desarrollaron un fuerte sentido de pertenencia. Hoy comprenden mi amor por Chile y también se sienten parte de él, algo que me llena de orgullo.

En lo personal, siento que pertenezco a ambos países, aunque hay uno que ocupa gran parte de mis pensamientos, mi tiempo y mi corazón: Chile.

**El nombre de tu family office lleva las iniciales de toda tu familia — tus hijas, Ben, tú. ¿Cómo se vive eso en casa?**

ZomaLab lleva el nombre de nuestra familia porque refleja la manera en que entendemos la filantropía. Para nosotros, no se trata solo de aportar recursos, sino de involucrarnos activamente en las causas que apoyamos, comprendiendo los desafíos, identificando oportunidades y evaluando constantemente el impacto de nuestro trabajo.

Nuestra forma de actuar está guiada por la convicción de que los recursos deben generar cambios reales y medibles. Por eso buscamos aprender, ajustar y mejorar continuamente aquello que impulsamos.

El proyecto nace de experiencias personales y de situaciones que hemos observado a lo largo de los años. Llevar nuestro nombre es una forma de asumir ese compromiso de manera directa y responsable.

Además, uno de nuestros mayores sueños es que nuestras hijas puedan continuar este camino en el futuro, ya sea en estas mismas áreas o en otras que las inspiren, siempre con la convicción de que aportar, colaborar y contribuir al bienestar de la sociedad es una responsabilidad y un privilegio.

**ZomaLAB opera como un family office que mezcla filantropía, inversión de impacto y mejoras crediticias soberanas.**

**¿Cómo decides qué problema merece una donación, cuál merece una inversión y cuál requiere un instrumento financiero más sofisticado como el credit enhancement?**

Muchas oficinas familiares operan principalmente como vehículos de inversión. En ZomaLab, en cambio, el equipo de inversiones está enfocado en la inversión programática, por lo que nuestras reuniones suelen centrarse más en el impacto y los cambios sistémicos definidos por nuestra teoría de cambio.

Algunas inversiones complementan directamente el trabajo de la fundación. Por ejemplo, en el ámbito de la primera infancia y la salud mental perinatal, Zoma Capital ha invertido en SonderMind, una plataforma que facilita apoyo y atención a madres durante el embarazo.

Creemos que los grandes desafíos pueden abordarse desde ambos frentes: a través de la filantropía y mediante inversiones alineadas con un propósito e impacto social.

**¿Cómo podemos apoyar a las comunidades en la creación de su estrategia económica? ¿Existen herramientas que podamos ayudar a desarrollar que ofrezcan un enfoque replicable y escalable para elementos económicos clave como el desarrollo de la fuerza laboral y el acceso a la vivienda?**

Los objetivos de inversión de Zoma Lab están alineados con su misión: resolver problemas y generar impacto, más que simplemente aumentar la riqueza. Su foco está en impulsar soluciones que mejoren oportunidades para las personas y fortalezcan a las comunidades. Cuando una inversión tiene éxito, sus resultados se reinvierten en

nuevas iniciativas con propósito social.

La estructura de Zoma Lab les permite desarrollar herramientas innovadoras para abordar desafíos complejos, guiados por una teoría de cambio y un proceso permanente de investigación y aprendizaje. Entre ellas destacan modelos de financiamiento basado en resultados y mecanismos de Credit Enhancement, que ayudan a países con menor perfil crediticio a reducir costos de deuda y destinar más recursos a conservación y desarrollo sostenible.

Zoma Foundation y Zoma Capital operan de manera complementaria, compartiendo una visión común, aunque con estructuras independientes para cumplir con las regulaciones correspondientes. Más allá de si el apoyo se canaliza mediante inversiones o donaciones, el objetivo es responder de forma efectiva a las necesidades identificadas en las comunidades.

Finalmente, la organización ha optado por mantener un equipo pequeño y cercano, convencida de que el impacto también depende de construir relaciones de confianza y una cultura basada en la colaboración, el compromiso y la calidad humana.

“  
*No invertimos para acumular riqueza; invertimos para resolver desafíos. Si una solución funciona, el impacto crece. Si además genera retornos, esos recursos vuelven a ponerse al servicio de nuevas comunidades.*  
”

**Chile concentra casi la mitad de toda tu inversión filantrópica global: después de más de una década operando en Chile, ¿qué cambiarías del marco regulatorio, cultural o institucional para que la filantropía de impacto real pueda escalar?**

Creo que para fortalecer la filantropía de impacto en Chile se requieren tres elementos clave: mayor claridad regulatoria, más confianza institucional y una mejor comprensión de su aporte al desarrollo del país.

En primer lugar, necesitamos un marco regulatorio más simple y transparente, que entregue certezas y facilite la colaboración entre el sector público, privado y la sociedad civil. Hoy existen trabas y procesos complejos que dificultan actuar con la agilidad necesaria para generar impacto a gran escala.

También es fundamental fortalecer la relación entre el Estado y las fundaciones. Nuestro rol no es reemplazar al Estado, sino complementarlo, explorando soluciones innovadoras, desarrollando pilotos, midiendo resultados y compartiendo aprendizajes. Cuando una iniciativa demuestra impacto, puede transformarse en una herramienta valiosa para mejorar políticas públicas y ampliar soluciones efectivas.

Por último, es importante avanzar hacia una cultura de mayor confianza. La filantropía de impacto no solo aporta recursos, sino también conocimiento, experiencia, redes y capacidades para abordar desafíos complejos. Cuando Estado, sector privado y sociedad civil trabajan de manera coordinada, es posible acelerar soluciones innovadoras y generar beneficios duraderos para las comunidades.

Un ejemplo de este enfoque es la campaña "Mi Primera Vez", impulsada por Fundación Viento Sur a través de la plataforma Cuidemos la Infancia en agosto de 2025. La iniciativa busca generar conciencia sobre el uso temprano de pantallas, promoviendo que las familias recuperen espacios de juego, presencia y conexión. Más que cuestionar la tecnología, invita a reflexionar sobre cómo acompañar a los niños en sus primeras experiencias digitales, en-

tregándoles orientación y límites adecuados.

**Tu campaña apunta a los adultos, no a los niños. ¿El problema es la tecnología o es que como sociedad perdimos la capacidad de enseñar límites? Y desde tu doble rol de psicóloga infantil y madre de adolescentes — ¿cómo lo vives en casa?**

“

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

”

ZomaLAB comprometió US\$100 millones en mejoras crediticias para la reestructuración de deuda soberana a 10 años, donde el ahorro generado por menores intereses se destina a proyectos ambientales o sociales. Paralelamente, concretó una donación al proyecto de conservación Pucheguín en Cochamó para proteger 133 mil hectáreas del valle Cochamó-Puelo.

**Estás apostando a un instrumento inédito en Chile: usar la mejora crediticia soberana para financiar la conservación. ¿Qué tan cerca estás de cerrar ese deal con el Estado chileno? ¿Y qué tan receptivo ha sido el gobierno frente a este tipo de filantropía financiera estructurada?**

“

*Sueño con un Chile que vuelva a confiar, que recupere el valor del encuentro, la colaboración y el propósito compartido.*

”

En materia de conservación, apoyamos a organizaciones especializadas que desarrollan soluciones sostenibles para áreas protegidas. Una de ellas es SPACES, alianza entre McKinsey y SystemIQ, que colabora con distintos países en la creación de planes nacionales de conservación, identificando áreas prioritarias, diseñando modelos de gestión y estructurando mecanismos de financiamiento de largo plazo. Además, conecta estos proyectos con potenciales financiadores para facilitar su implementación.

A nivel internacional hemos visto herramientas muy efectivas, como reestructuraciones de deuda y mecanismos de mejora crediticia soberana, que han permitido movilizar importantes recursos para la conservación y el desarrollo de las comunidades locales.

Chile, sin embargo, presenta una realidad distinta. Su sólida clasificación crediticia limita la aplicación de este tipo de instrumentos, pero cuenta con una gran fortaleza: organizaciones de conservación de clase mundial, como The Nature Conservancy, WWF y PEW Charitable Trusts, reunidas en la iniciativa Enduring Earth, que poseen una amplia experiencia trabajando en el territorio.

En este contexto, participamos hace algunos años en conversaciones para impulsar en Chile un modelo de Project Finance for Permanence (PFP), liderado por Tompkins Conservation. Aunque la iniciativa perdió impulso tras el estallido social, seguimos convencidos de que, en un escenario de mayor estabilidad, podría transformarse en una herramienta clave para fortalecer el financiamiento de la conservación en el país.

Por otra parte, a fines de 2025 presentamos a seis universidades chilenas una propuesta para crear un centro integral de atención a niños víctimas de maltrato y abuso sexual. El proyecto contempla atención psicológica especializada, apoyo legal, peritajes, salas de entrevistas videograbadas y un piloto de tres años con indicadores claros para medir la recuperación de los niños y la reducción de los tiempos de atención. La iniciativa busca instalarse en el entorno de Marcoleta, aprovechando la cercanía con instituciones académicas y de salud.

**Este centro es quizás tu proyecto más ambicioso en Chile hasta hoy: reunir a seis universidades, al sistema judicial y al sistema de salud en torno a un niño abusado. ¿En qué está ese piloto hoy — tienes universidades comprometidas?**

Tras años de trabajo como terapeuta en Denver Children's Advocacy Center, acompañando a niños hispanos vícti-



mas de abuso y negligencia infantil en Colorado, surgió la inquietud de comprender cómo el Estado apoyaba a estas víctimas. Fue entonces cuando identificamos una problemática de fondo: el sistema no pone al niño en el centro, generando importantes brechas en tiempos de respuesta, coordinación y calidad de la atención.

Esta realidad motivó que la protección y reparación de niños víctimas de violencia se transformara en una línea de trabajo para nuestras fundaciones: Zoma Foundation, en Colorado, y Fundación Viento Sur, en Chile.

En nuestro país hemos analizado el sistema de protección y reparación de víctimas de negligencia, maltrato y abuso infantil, detectando importantes desafíos: escasa prevención, dificultades para denunciar, largos tiempos de espera para acceder a terapias reparatorias (entre uno y tres años), alta rotación de profesionales, falta de coordinación interinstitucional y escasez de especialistas, entre otros factores que terminan profundizando el daño sufrido por las víctimas.

Frente a esta realidad, buscamos desarrollar un proyecto piloto que permita entregar una atención integral, oportuna y de calidad a niños, niñas y adolescentes víctimas de abuso y maltrato, incorporando también a sus familias en el proceso reparatorio.

La propuesta contempla un espacio colaborativo donde converjan el sector público, privado, la academia y la sociedad civil, trabajando de manera articulada con la víctima en el centro.

Entre los servicios considerados se encuentran:

- Capacitación y prevención.
- Apoyo legal.
- Atención psicológica y psiquiátrica.

- Sala de entrevista videograbada.
- Articulación con Programa Levantares para atención médica de urgencia y pericias sexológicas.
- Apoyo de otros profesionales, como trabajadores sociales y traductores.

La meta es que, si este modelo demuestra resultados positivos, pueda replicarse y escalar a nivel nacional, asegurando su sostenibilidad y ampliando su impacto en beneficio de miles de niños y familias en Chile.

**Tienes 50 años, un family office binacional, dos hijas casi adultas, y una lista de proyectos que cualquier organización tardaría décadas en ejecutar. Pero más allá de todo lo que ya nombraste ¿Hay un sueño que todavía no tiene nombre, algo que sientes que es lo más importante que podrías hacer por Chile y que aún no sabes cómo?**

Uno de mis grandes sueños es ver un Chile donde la infancia sea verdaderamente cuidada, respetada y protegida. Un país donde todos los niños puedan crecer en entornos seguros, rodeados de amor y oportunidades, y donde vulneraciones tan dolorosas como el abuso o la explotación sean parte del pasado.

Creo que la forma en que una sociedad trata a sus niños define el país que construye. Por eso, necesitamos volver a poner a la infancia en el centro.

También sueño con un Chile que recupere la confianza y el sentido de comunidad. Un país donde volvamos a apoyarnos, a valorar la colaboración, la gratitud y el encuentro con los demás, dejando atrás el individualismo.

Porque cuando una sociedad fortalece la confianza, el trabajo conjunto y el propósito compartido, también fortalece su capacidad de crecer, innovar y construir un mejor futuro para todos.

# Karina Suárez

**Gerente General Clínica Belenus**

*“El liderazgo actual no es individual, es en red. Los dolores son los mismos, y las soluciones llegan mucho más rápido cuando pensamos juntas”.*

Por Magaly Álvarez

**E**ste marzo de 2026, Karina viajó a Nueva York como parte de la delegación de 23 mujeres líderes para participar en la 70ª sesión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de Naciones Unidas y en el Women Economic Forum NYC 2026. La agenda incluyó vinculación con organismos gubernamentales, encuentros con líderes académicos, espacios con referentes del mundo empresarial e interacción con organizaciones de la sociedad civil. En el WEF NYC, Karina fue panelista en el panel #EconomicEmpowermentForWomen.



## “Los mejores aprendizajes no llegan solos, hay que ir a buscarlos”

**Cuando entraste a la sede de Naciones Unidas en Nueva York y te sentaste en ese espacio donde se discute el futuro de los derechos de las mujeres a nivel global, ¿qué pasó por tu cabeza? ¿Qué sentiste en ese momento?**

Sentí un orgullo enorme, pero también algo que me impactó de verdad: mirar a mi lado. Éramos 23 mujeres chilenas, de la minería, el mundo forestal, las telecomunicaciones, jurídico, de la construcción, todas sentadas ahí juntas en uno de los espacios donde se define el futuro de los derechos de las mujeres a nivel global. En ese momento entendí que el empoderamiento no es un concepto abstracto — es estar físicamente ahí juntas como delegación con un solo foco, ocupar ese lugar, y decir “estamos construyendo desde los espacios donde se toman las decisiones”.

**Fuiste panelista en el Women Economic Forum NYC en el panel de empoderamiento económico femenino. Antes de viajar dijiste que ‘el empoderamiento económico de las mujeres no es solo un tema de justicia, es un eje de transformación para las organizaciones’. ¿Qué dijiste en ese panel que te sorprendió a ti misma? ¿Qué idea se te fue afirmando mientras hablabas frente a una audiencia global?**

En Columbia University compartí panel con mujeres de distintos países y la idea que más me hizo clic es que a veces nos perdemos buscando la gran política corporativa, cuando el empoderamiento se reduce a decisiones de liderazgo muy concretas: cómo detectamos el talento, cómo invertimos en su formación y cómo damos una flexibilidad real. Lo que más se reforzó en ese panel es que ninguna empresa logra esto sola. Por mucho que empujemos desde la gerencia, la transformación exige que el mundo privado trabaje en red, que existan políticas de gobierno y foros como éste que refuercen la urgencia.

El empoderamiento económico real necesita que las empresas, independiente de su industria, suban el estándar y empujen juntas.

**Llevas más de 25 años tomando decisiones en empresas como Unilever y Avon y hoy en Clínica Belenus. ¿Qué diferencia hay entre la conversación sobre liderazgo femenino que se da en el mundo corporativo chileno y la que escuchaste en Nueva York?**

Lo que más me llamó la atención en Nueva York es que el liderazgo más potente no pasó en ningún salón, sin duda aprendí mucho en los foros y eventos, pero las conversaciones que realmente construyeron colaboración y encontraron ideas nuevas con el resto de la delegación fueron en el metro a las 6:30 de la mañana, caminando con un café en la mano o ensayando presentaciones en un pasillo. Esa capacidad de colaborar genuinamente “en la calle” es una lección grande frente a las barreras con las que a veces nos “atrapamos” en Chile.

**La agenda de esa semana fue intensa: organismos gubernamentales, líderes académicos, sociedad civil, empresas. En algún momento de esos siete días hubo una conversación, una persona o una idea que te golpeó diferente. ¿Cuál fue?**

Apenas bajé de presentar en Columbia, se me acercaron dos mujeres muy referentes, que yo no conocía personalmente. Me dieron feedback ahí mismo, en el momento, sin filtros: qué había hecho bien, qué más esperaban de mí, qué podía sumar. Esa honestidad generosa — de mujeres de otros rubros, sin ninguna obligación de decírtelo — es algo que se agradece y que enriquece totalmente. Me impactó diferente porque sin duda me sentí muy acompañada desde que me senté en el panel pero además te hace crecer en el instante y es un regalo que agradezco, no días después cuando ya procesaste todo.

**Si pudieras resumir en una sola idea lo que viviste en Nueva York — algo que toda mujer en posición de liderazgo empresarial en Chile necesita escuchar hoy — ¿qué sería?**

El salto más grande de crecimiento ocurre cuando dejamos de mirar solo a nuestra competencia directa y compartimos ideas con mujeres de industrias completamente distintas. Cuando juntas la experiencia de diferentes industrias, te das cuenta de que los dolores son los mismos — y las soluciones llegan mucho más rápido cuando pensamos juntas. El liderazgo actual no es individual, es en red.

Karina es reconocida entre los 500 más influyentes de América Latina por Bloomberg Línea 2024, además de speaker, mentora de liderazgo e integrante del Círculo de Marketing de ICARE. Estas preguntas exploran su mirada estratégica hacia el futuro del liderazgo femenino y los negocios.

“*La verdadera ventaja competitiva la aportamos las personas a través de la sensibilidad. El mejor algoritmo hoy es el líder que usa la tecnología para lo operativo, pero que jamás delega la conexión emocional.*”

**Eres gerente general, directora de empresas, mentora, speaker y acabas de representar a Chile como panelista ante una audiencia global. Con todo eso encima: ¿qué crees que va a ser radicalmente diferente en el liderazgo femenino dentro de diez años, y qué seguirá siendo un desafío sin resolver?**

Durante mucho tiempo, liderar como mujer significó adaptar tu estilo, tu voz y hasta tu forma de relacionarte a una estructura que tenía otro origen. En diez años, espero que eso sea historia — y que dejemos de hablar de “liderazgo femenino” para hablar simplemente de buen liderazgo.

El desafío sin resolver, es más profundo: lograr que los espacios de trabajo sean verdaderamente empáticos frente a la vida real de las personas. Hemos avanzado mucho en políticas y discursos, pero mientras alguien tenga que elegir entre su salud, su familia o su carrera, todavía tenemos trabajo pendiente. Eso no se resuelve con una política de RRHH se resuelve con una cultura distinta, y eso toma tiempo.

**En ICARE has planteado la pregunta ‘¿y si el mejor algoritmo fueras tú?’ para el Congreso Chileno de Marketing 2026. En un mundo donde la IA iguala el acceso a datos y**

### automatización, ¿dónde radica hoy la ventaja competitiva real de una empresa — y de sus líderes?

Hoy todas las empresas tienen acceso a las mismas herramientas de Inteligencia Artificial. Si dependemos solo de la tecnología o de un algoritmo, todas las marcas comunicarán lo mismo, sin ninguna diferenciación.

Creo que la verdadera ventaja competitiva la aportamos las personas a través de la sensibilidad. Yo puedo diseñar el recorrido perfecto para mis pacientes usando tecnología, pero eso es solo teoría. Cómo se percibe el aroma al entrar a la clínica, la música de fondo, o cómo te miran a los ojos al decirte 'Bienvenida a Clínica Belenus', es un protocolo 100% humano. El mejor algoritmo hoy es el líder que usa la tecnología para lo operativo, pero que jamás delega la conexión emocional.

### De Unilever a Avon, y hoy en Clínica Belenus: tres industrias completamente distintas. ¿Hay un hilo conductor en todas esas decisiones o en algún momento simplemente diste un salto al vacío y confiaste?

Al principio de mi carrera, mi motor era bastante clásico: crecer rápido, cumplir con lo que el manual corporativo esperaba de mí. Pero llega un momento en que te das cuenta de que el éxito en el papel no vale nada si te está costando tu energía o tu salud.

Ese fue mi verdadero salto al vacío: cambiar las prioridades. Hoy el motor detrás de cada decisión es identificarme con el propósito del lugar donde estoy. Y el cambio más real que viví es que dejé de tomar decisiones por miedo a perder lo que tenía. Hoy me muevo por convicción, no por inercia. Si algo deja de tener sentido, hago un plan y lo gestiono.

### Tienes más de 25 años liderando equipos. ¿Cuál ha sido el momento más difícil que has enfrentado como líder y qué aprendiste de él que no está en ningún libro de management?

Sin duda, fue liderar una reestructuración corporativa muy profunda hace unos años, donde tuvimos que reducir la operación de manera significativa. Tuvimos que desvincular a más de cien personas en apenas un par de meses, muchas de las cuales llevaban 15, 20 o más años años trabajando ahí.

Fue un proceso con un desgaste emocional enorme. En este tipo de escenarios, a veces la inercia corporativa te empuja a tomar distancia y refugiarte en la frialdad de los números, pero para mí era fundamental llevar este proceso de otra manera. Entendí que mi rol no era solo ejecutar la decisión del negocio, sino darle la cara al equipo y contener a esas personas con el máximo de empatía que podía. Esa experiencia me dejó la gran lección de que, como

líderes, nos va a tocar tomar decisiones estratégicas durísimas, pero jamás debemos perder la humanidad al ejecutarlas.

### En el mundo corporativo, detrás de cada líder hay alguien que creyó en esa persona antes de que ella misma creyera. ¿Quién fue esa figura para ti — un jefe, un mentor, un colega — y qué hizo exactamente que marcó la diferencia?

Destaco que tuve jefaturas mujeres desde muy joven que me impulsaron muchísimo y creyeron en mí, incluso sin que yo misma pensara que podía llegar lejos; ellas simplemente confiaron.

Después, recuerdo mucho a un jefe que me marcó cuando yo tenía apenas 23 años. Me delegó proyectos muy estratégicos y me dijo una frase que nunca se me olvidó: 'echando a perder se aprende'. Esa confianza a esa edad es clave.

Y más adelante, en Avon, mi último jefe me enseñó algo completamente distinto: a disfrutar el camino. En cada reunión me preguntaba "Kari, ¿estás disfrutando?" y me decía que cuando eso dejara de pasar, volviéramos a revisar. Me enseñó que puedes tener el objetivo más ambicioso del mundo, pero si no estás presente en el proceso, llegas y no sabes bien a dónde llegaste. Eso es un regalo que llevo conmigo todos los días.



## El arte de pincelar el alma a través del cuerpo

*Con 27 años de trayectoria que van desde la gran minería hasta los quirófanos de la estética facial más avanzada, el Dr. Claudio Brante Román se une a 4EverEsthetic para llevar su visión integral de la medicina a un nuevo nivel.*

Por equipo e-Negocios



# 4EVER

## ESTHETIC

**H**ay médicos que ejercen su profesión y hay médicos que la habitan. El Dr. Claudio Enrique Brante Román pertenece inequívocamente a la segunda categoría. Titulado en 1997 como Médico-Cirujano de la Universidad de Valparaíso y con especialidad certificada en Cirugía General por la Universidad de Chile, Brante construyó una carrera que desafía los límites convencionales de la medicina: atendió urgencias en hospitales de la Décima Región, ejerció como médico de faena en la gran minería del desierto de Atacama y eventualmente encontró en la cirugía plástica y estética su vocación más profunda.

Una trayectoria forjada en los extremos. Pocos profesionales pueden exhibir un recorrido tan diverso como el suyo. Sus primeros años de ejercicio lo llevaron al Hospital de Coronel y al Hospital de Maullín, en la Región de Los Lagos, donde la atención integral de pacientes adultos y pediátricos, tanto ambulatorios como hospitalizados, lo formó con una profundidad clínica que rara vez se adquiere en los grandes centros urbanos. Esa misma formación lo llevó a la Minera Escondida en Antofagasta entre 1998 y 1999, donde atendió patologías comunes, accidentes laborales y realizó turnos como médico residente en el hospital de la Mutual de Seguridad.

La gran minería lo recibió nuevamente en 2020, cuando comenzó a trabajar en la Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi (CMDIC) en Iquique, cargo que mantiene hasta la actualidad. Allí, a gran altitud, supervisa personal paramédico, atiende urgencias y maneja heridas complejas derivadas de accidentes en faena, aprovechando su formación quirúrgica diferencial. Para potenciar ese desempeño, ha completado cursos de Medicina de Altura

para Condiciones de Hipoxia Hipobárica (2023) y Actualización en Medicina Ocupacional a Gran Altura Geográfica (2024), ambos dictados por la Universidad de Chile, donde también cursa actualmente un Diplomado en Salud Ocupacional.

### La cirugía plástica como vocación integral

En paralelo a su trabajo en la minería, Brante desarrolla desde 2011 su práctica privada en Santiago, operando en Clínica Fundación Médica San Cristóbal (Vitacura), Clínica Monteblanco (Lo Barnechea) y Clínica Miguel Claro (Providencia). Su especialidad abarca cirugías corporales y faciales, tales como: liftings, blefaroplastias, abdominoplastias, liposucciones, implantes y

tenido públicamente que la dimensión emocional del proceso es tan relevante como la dimensión quirúrgica: entender las motivaciones, gestionar expectativas y acompañar al paciente antes y después del pabellón es parte esencial del oficio.

### La nueva alianza con 4EverEsthetic

En este contexto llega la colaboración que está generando expectativa en el circuito de la medicina estética santiaguina: el Dr. Brante se incorpora al equipo médico de 4EverEsthetic, Clínica Estética con sede en Santiago cuyo lema la ciencia de sentirse bien, encapsula perfectamente la visión que el especialista ha defendido durante décadas. La clínica se ha posicionado con tratamientos de vanguardia en medicina regenerativa y cuidados de la piel, como: bioestimulación, exosomas, ADN de salmón (polinucleótidos), procedimientos para la flacidez facial y corporal además de una línea completa de medicina estética no invasiva orientada a resultados naturales y de alto estándar.

“*La sociedad actual pone la imagen en el centro de todo. Nuestro trabajo es acomodar esas expectativas a lo que es posible, con honestidad y sin renunciar a la excelencia.*”

Dr. Claudio Brante Román

reducción mamaria, etc. junto a medicina estética de alta precisión: toxina botulínica, rellenos faciales con ácido hialurónico y el manejo de la técnica de Nanofat para rejuvenecimiento facial con células madre, uno de los procedimientos más innovadores en la especialidad a nivel global.

Su filosofía ha sido constante a lo largo de los años: la estética no puede reducirse a un procedimiento técnico. Para Brante, cada intervención es una conversación entre el médico, el paciente y la imagen que ese paciente desea proyectar al mundo. Miembro de la Sociedad de Cirujanos de Chile y de la Academia Sudamericana de Medicina y Cirugía Cosmética (SAACS), ha sos-

Para 4EverEsthetic, sumar a Brante implica incorporar décadas de rigor clínico y quirúrgico a una propuesta que ya apuesta por el bienestar integral y la autoestima. Para el médico, significa acceder a una plataforma donde su filosofía de atención escucha activa, manejo de expectativas, respaldo de última generación encuentra el entorno adecuado para desplegarse con toda su potencia.

La suma de su background en cirugía de alta complejidad incluyendo certificaciones ATLS (Advanced Trauma Life Support, 2021) y ACLS (Advanced Cardio Life Support, 2024) con la infraestructura y portafolio de 4EverEsthetic ofrece a los pacientes una propuesta diferen-

ciada: la seguridad de un cirujano formado en los estándares más exigentes, en un ambiente pensado para el cuidado estético contemporáneo.

## Una mirada hacia adelante

El Dr. Claudio Brante Román actúa en tres frentes simultáneos: la medicina ocupacional en la cordillera de Tarapacá, la cirugía plástica en las principales Clínicas privadas de Santiago, y ahora este nuevo capítulo junto a 4EverEsthetic.

Su trayectoria es, en sí misma, un argumento: la medicina de excelencia no ocurre solo en las grandes clínicas de Vitacura. Ocurre también a 4.000 metros de altura en el altiplano chileno, en los hospitales rurales del sur y en cada consulta donde un profesional decide escuchar antes de operar. Esa es la marca del Dr. Brante, y es exactamente lo que 4EverEsthetic suma a su equipo.

### Dr. Claudio Enrique Brante Román

**Médico Cirujano · Especialista en Cirugía Plástica y Reconstructiva**

**Formación:** Universidad de Valparaíso (Médico Cirujano, 1997) · Universidad de Chile (Especialidad Cirugía 2002-2004, Entrenamiento Cirugía Plástica 2005).

**Centros:** Clínica Fundación Médica San Cristóbal (Vitacura) · Clínica Miguel Claro (Providencia) · 4Ever Esthetic (Santiago).

**Contacto:** claudio\_brante@yahoo.com.ar · +56 9 5745 9808

**[www.4everesthetic.cl](http://www.4everesthetic.cl)**

# Más mujeres en directorios: cuando la paridad impulsa mejores decisiones

Por Carolina Noriega Rencoret  
Ingeniera Comercial y Directora de Empresas

La entrada en vigencia de la Ley N.º 21.757 representa un hito relevante en el avance hacia una mayor equidad en los espacios de toma de decisión en Chile.

Esta normativa, que establece que ningún género puede superar el 60% de representación en los directorios de sociedades anónimas abiertas y especiales, no solo introduce un estándar regulatorio, sino que abre una oportunidad concreta para transformar la forma en que se conciben el liderazgo y el gobierno corporativo.

Desde mi experiencia como mujer con más de veinte años de trayectoria profesional y participación en directorios tanto del sector público como privado, considero que esta ley constituye uno de los avances más significativos de los últimos años en materia de diversidad y gobernanza.

Su valor no radica únicamente en aumentar la presencia femenina, sino en generar condiciones reales para que el talento acceda a espacios históricamente cerrados o limitados por barreras estructurales y culturales.

Durante décadas, muchas mujeres altamente calificadas han contado con la formación, experiencia y competencias necesarias para integrar directorios, pero han enfrentado obstáculos vinculados a redes de influencia, sesgos en los procesos de selección y modelos de liderazgo tradicionales.

La Ley 21.757 permite trasladar la discusión desde la igualdad formal de oportunidades hacia la creación de mecanismos concretos que promuevan una representación más equilibrada y diversa.

La evidencia internacional es clara: los directorios diversos tienden a tomar mejores decisiones. La incorporación de distintas miradas, trayectorias y estilos de liderazgo enriquece el análisis estratégico, fortalece la gestión de riesgos y mejora la calidad del debate.

La diversidad de género no debe entenderse solo como una medida de equidad, sino como un factor que agrega valor a la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

El verdadero desafío no está únicamente en cumplir con los porcentajes que establece la normativa, el riesgo es caer en una lógica de cumplimiento formal, sin asegurar que la participación de las mujeres sea efectiva, influyente y con impacto real en la toma de decisiones.

Para evitarlo, será clave fortalecer procesos de selección basados en mérito, ampliar los espacios de visibilidad del talento femenino y desarrollar programas de formación, mentoría y patrocinio de futuras directoras.

Si bien las barreras para acceder a cargos de alta dirección han disminuido, aún persisten desafíos relevantes. Continúa existiendo, por ejemplo, una brecha en el acceso a redes de influencia, así como sesgos -muchas veces inconscientes- asociados a estilos de liderazgo.

A ello se suma la desigual distribución de las responsabilidades de cuidado y la menor presencia femenina en áreas estratégicas como finanzas, operaciones o tecnología, que suelen ser antecala de posiciones ejecutivas y de directorio.



En este contexto, la Ley 21.757 abre una oportunidad para modernizar los gobiernos corporativos chilenos y alinearlos con estándares internacionales. Su correcta implementación puede fortalecer la confianza de inversionistas, mejorar la calidad de las decisiones y preparar mejor a las organizaciones para enfrentar entornos cada vez más complejos y dinámicos.

Las regulaciones por sí solas no generan transformaciones profundas si no van acompañadas de un cambio cultural genuino. La verdadera evolución ocurre cuando las empresas entienden la diversidad como una ventaja estratégica y no como una obligación normativa.

Solo así será posible avanzar hacia directorios más representativos, robustos y preparados para liderar los desafíos del presente y del futuro.

# Tu tranquilidad es el centro de nuestro universo.



Protégete con el respaldo de una compañía de origen estadounidense.

Conoce más en  
[www.augustarseguros.cl](http://www.augustarseguros.cl)

\* **Seguro de Vida:**  
Protección ante fallecimiento.

\* **Seguro de Vida con Ahorro e Inversión:**  
Haz crecer tus ahorros con asesoría experta.

\* **Rentas Vitalicias:**  
Pensión fija mensual en UF para toda la vida



**AuguStar** Seguros  
Un universo de posibilidades®



# Dr. Fernando Terré

**Fundador y director médico de Clínica Terré**

*“La medicina estética es criterio, sensibilidad y relación humana”.*

Por Jacqueline Cammás

**C**on 30 años de trayectoria, más de 50.000 pacientes atendidos y más de 16.500 cirugías realizadas, el Dr. Fernando Terré se ha convertido en uno de los referentes del desarrollo y profesionalización de la medicina estética en el país. También fue uno de los primeros en traer a Chile tratamientos como el implante capilar para hombres y mujeres, la liposucción de papada, la bi- chectomía y la cirugía de ginecomastia.

Hablar de medicina estética en Chile remite a uno de sus principales referentes: con más de 30 años de trayectoria profesional, el Dr. Fernando Terré fue pionero en numerosos procedimientos estéticos que hoy son parte de la oferta habitual de distintas clínicas estéticas a lo largo del país. Cuando esta área médica apenas estaba comenzando fundó la Sociedad Chilena de Medicina y Cirugía Estética (SOCHIMCE), donde fue el primer presidente y encargado de establecer estándares para profesionalizar el sector y resguardar la seguridad de los pacientes.

Gracias a su experiencia, ha sido testigo de los avances tecnológicos y tendencias de la medicina estética, que actualmente no sólo responde a una necesidad superficial, sino que influye directamente en la autoestima y calidad de vida de las personas. La posibilidad de recuperar la confianza en uno mismo, sentirse cómodo con la propia imagen, vivir un cambio y mejorar la salud a través de tratamientos especializados, es un valor incalculable que Clínica Terré ha sabido potenciar en los últimos años, siempre con un enfoque basado en la seguridad, la personalización y la excelencia profesional.

**Cuando usted comenzó, la medicina estética era muy distinta. ¿Cómo ha evolucionado la forma de entender esta industria y qué cambios fueron clave para adaptarse sin perder identidad?**

En 30 años cambió todo. Cuando partí, los liftings se hacían con anestesia general y el paciente quedaba hospitalizado. Hoy son ambulatorios, con sedación, y la persona se va a su casa el mismo día. Las técnicas de liposucción, los implantes

capilares, los materiales — todo evolucionó enormemente. Es como comparar un auto de los años 90 con uno actual: por fuera parece lo mismo, pero por dentro cambió todo.

Lo que no cambió fue nuestra convicción de que la estética no es algo superficial. Desde el inicio entendimos que impacta profundamente en la autoestima y en la seguridad de las personas. Esa visión fue nuestro norte, y es lo que nos permitió adaptarnos sin perder identidad: adoptamos cada innovación que realmente aportara al paciente, pero siempre con prudencia. En esta industria aparecen novedades todo el tiempo, y nosotros aprendimos tempranamente que es

mejor esperar que una tecnología demuestre resultados reales antes de ofrecerla, en vez de correr detrás de cada promesa.

El resultado de esa combinación -innovación con criterio- se refleja en nuestros 30 años de trayectoria, más de 50.000 pacientes atendi-

dos, cerca de 16.500 cirugías realizadas y un equipo médico propio que opera hoy desde tres sedes en Las Condes, Vitacura y La Reina.

**¿Hay alguna característica en el mercado chileno que se diferencie de las tendencias internacionales en los últimos años o es una demanda que va siempre a la par?**

Chile adopta rápidamente las tendencias internacionales, pero el paciente chileno tiene una particularidad: la confianza y la recomendación personal siguen pesando mucho más que en otros mercados. Acá la decisión no pasa solo por ver un resultado en redes sociales — pasa por conocer a alguien que se lo hizo y quedó conforme.

“  
*La medicina estética no es algo superficial; impacta profundamente en la autoestima, la seguridad y la calidad de vida de las personas.*  
”





Un ejemplo concreto: el implante capilar masculino ha crecido fuertemente en Chile y cada vez llegan pacientes más jóvenes, hombres de 25 a 35 años que antes no consultaban. Eso sigue la tendencia global, pero lo que gatilla la consulta acá es, en gran medida, la experiencia de alguien cercano. En nuestra clínica, una parte significativa de los pacientes nuevos llega por recomendación directa.

También se ha dado una apertura a hablar de estos temas sin tabú, tanto en hombres como en mujeres, lo que ha democratizado el acceso y elevado la demanda de información de calidad.

**Después de más de 30 años en la industria, ¿cuál diría que ha sido la decisión estratégica más importante para construir y sostener la marca Clínica Terré en el tiempo?**

Desde un principio nos propusimos acercar la medicina estética a las personas y poner a su disposición innovaciones que realmente marcaran una diferencia. Fuimos pioneros en traer a Chile tratamientos como el implante capilar para hombres y mujeres, la liposucción de papada, la bichectomía y la cirugía de ginecomastia.

Nos hemos posicionado como referentes de la salud capilar en Chile, y recientemente logramos un nuevo hito con la incorporación de Tricho-Lab: el

primer scanner capilar con Inteligencia Artificial en Latinoamérica, que permite diagnósticos más precisos, tratamientos personalizados y proyección exacta de resultados.

Pero tan importante como la innovación tecnológica ha sido construir un equipo humano sólido. Contamos con especialistas dedicados en cada área: el Dr. Max Prelog en cirugía, la Dra. Michelle Mauret y la Dra. Manuela Salas en el área capilar, entre otros. Esa combinación de tecnología con talento médico es lo que ha sostenido la marca en el tiempo.

“

*La confianza se construye en los resultados y en la satisfacción real del paciente. No hay campaña de marketing que reemplace eso.*

”

**Hoy la confianza se ha transformado en un activo crítico en salud. Desde su experiencia, ¿cómo se construye una marca confiable en un entorno cada vez más competitivo y expuesto?**

La confianza se construye en los resultados y en la satisfacción real del paciente. No hay campaña de marketing que reemplace eso. Cuando un paciente queda conforme, lo recomienda, vuelve y confía en ti para un siguiente paso. Cuando no, ninguna promesa lo retiene.

En la práctica, eso significa que cada decisión clínica tiene que estar orientada al mejor resultado posible para ese paciente específico, no al procedimiento más rentable o más de moda. A veces eso implica decirle a alguien que no es candidato para lo que vino a buscar, o recomendarle algo distinto a lo que vio en redes sociales. Esa honestidad es incómoda en el corto plazo, pero es lo que genera confianza real.

También implica acompañar al paciente en todo el proceso, no solo durante el procedimiento. El seguimiento post-operatorio, la disponibilidad para resolver dudas, la preocupación genuina por cómo evoluciona — eso es lo que diferencia una experiencia confiable de una transacción.

**En un mercado con mayor oferta y pacientes más informados, ¿qué diferencia a una clínica que logra consolidarse como marca de largo plazo versus aquellas que no lo logran?**

La diferencia está en la consistencia. Cualquier clínica puede tener un buen resultado puntual, pero sostener un estándar alto durante años, con miles de pacientes, es otra cosa. Eso requiere inversión constante en formación del equipo, en tecnología y en procesos internos, incluso cuando no tiene un retorno inmediato.

Las clínicas que no logran consolidarse suelen priorizar el volumen sobre la calidad, o persiguen tendencias sin evaluar si realmente aportan. Nosotros siempre hemos preferido incorporar menos cosas, pero bien. Cuando trajimos el implante capilar, cuando incorporamos nuevas técnicas anestésicas que hicieron las cirugías ambulatorias, cuando sumamos tecnología de diagnóstico avanzada — en cada caso esperamos tener certeza de que funcionaba antes de ofrecerlo.

El paciente informado de hoy nota eso. Investiga, compara, pregunta. Y al final elige a quien le da más confianza, no a quien le promete más.

**Liderar una clínica implica tomar decisiones que cruzan lo médico, lo humano y lo comercial. ¿Cómo ha definido su estilo de liderazgo para sostener coherencia entre esas dimensiones?**

Mi liderazgo ha tenido dos dimensiones. La primera fue gremial: cuando la medicina estética comenzó en Chile no existía un marco de especialización ni estándares claros. No había mucha información para los profesionales ni para los pacientes sobre los alcances de estos procedimientos. Por eso fundé la Sociedad Chilena de Medicina y Cirugía Estética (SOCHIMCE), donde fui el primer presidente. Esa labor permitió profesionalizar el sector, establecer estándares y acercar esta área de la medicina a las personas con mayor responsabilidad.

La segunda dimensión es interna. He tratado de construir una cultura donde no se puede exigir un estándar clínico alto si no hay un estándar humano igual de alto. Cada persona que trabaja en Clínica Terré entiende que detrás de cada decisión hay un paciente con expectativas, miedos y confianza depositada en nosotros. Lo comercial es necesario para sostener la operación, pero nunca puede estar por sobre lo médico ni lo ético.

**¿Qué rol juegan hoy los equipos y la cultura interna en la construcción de reputación y experiencia del paciente?**

Un rol absolutamente central. La reputación no la construye una persona ni una campaña — la construye cada integrante del equipo en cada interacción con el paciente. Desde quien lo recibe en recepción hasta el cirujano, pasando por enfermeras, kinesiólogos y nutricionistas.

La cultura interna define cómo se toman las decisiones difíciles: qué pasa cuando un paciente tiene una complicación, cómo se enfrenta un caso complejo, cómo se maneja una expectativa que no es realista. Cuando hay una cultura alineada, esas respuestas son consistentes independientemente de quién esté a cargo ese día. Y esa consistencia es lo que el paciente percibe como confianza.

En 30 años hemos aprendido que invertir en el equipo — en su formación, en su bienestar, en que entiendan el propósito de lo que hacemos — es la inversión con mayor retorno a largo plazo.

**Mirando hacia adelante, ¿cuáles cree que serán los principales desafíos para las marcas de salud estética y cómo se prepara Clínica Terré para seguir vigente en las próximas décadas?**

El principal desafío será diferenciarse con credibilidad en un mercado cada vez más saturado y con altos niveles de desinformación. Hoy vivimos una crisis de veracidad: hay un exceso de información en redes, videos virales de gente sin formación hablando de procedimientos, y cada vez es más difícil distinguir qué es verdad y qué no. En ese contexto, las marcas que sobrevivan serán las que puedan respaldar lo que dicen con hechos verificables.

Nosotros nos estamos preparando de manera concreta: seguimos incorporando tecnología de diagnóstico de vanguardia, fortaleciendo nuestro equipo médico con formación continua y especialización, y manteniendo una mirada integral donde la satisfacción del paciente y sus resultados son el centro de cada decisión.

Lo que hemos hecho durante 30 años es exactamente eso: innovar con criterio, cuidar a los pacientes y dejar que los resultados hablen. Eso no va a cambiar.

“*La medicina estética es criterio, sensibilidad y relación humana. La tecnología es una herramienta poderosa, pero no reemplaza el juicio clínico ni la experiencia.*”

**¿Cuáles son las tendencias más vigentes hoy en medicina estética y cuáles cree que surgirán en los próximos diez años?**

Hoy vemos tres tendencias claras: tratamientos menos invasivos con resultados más naturales, mayor personalización basada en el diagnóstico individual de cada paciente, y un cambio cultural donde ya no se busca “verse joven” sino verse bien, sano y natural. Los pacientes ya no quieren cara de operados, quieren ser su mejor versión.

Hacia adelante, la tecnología va a seguir transformando la forma en que diagnosticamos y planificamos tratamientos, haciéndolos cada vez más precisos y personalizados. La medicina regenerativa va a ganar protagonismo. Y creo que vamos a ver una convergencia cada vez mayor entre el bienestar emocional y la estética: entender que cómo se siente el paciente consigo mismo es tan importante como el resultado clínico.

Pero hay algo que no va a cambiar: la medicina estética es criterio, sensibilidad y relación humana. La tecnología es una herramienta poderosa, pero no reemplaza el juicio clínico ni la experiencia de 30 años acompañando pacientes.





# CLÍNICA BELENUS

DEPILACIÓN LÁSER



**tu piel tu libertad**

# María Elena Lyon Valverde

*Restaurante Hacienda Los Lingues:  
un legado histórico y gastronómico*

Por Lucas Vega

**E**n el patio central, en una mesa rodeada de flores y cerca de una pileta, nos espera con un aperitivo, que nos devuelve a lo mejor de nuestra tierra, quesos, cuajada y frutas, doña María Elena Lyon Valverde, la matriarca de los Claro Lyon, familia que hasta el día de hoy sigue a cargo de Hacienda Los Lingues.

Conversar con Doña María Elena es un privilegio, no sólo por el despliegue gastronómico, sino también por las historias que nos relata sobre el papel que jugó en la formación de este hotel, ella que sin saber cocinar, se convirtió en la responsable de unas de las cocinas más importantes del valle de Colchagua.



**Señora María Elena, ¿cómo llega usted a esta hacienda?**

Mi llegada se produjo por mi matrimonio con Germán, esta hacienda pertenecía a su familia.

Desde entonces, mi vida entera ha sido una aventura, desde el mismo día de mi matrimonio, que fue muy intenso. Mi suegro estaba agonizando y falleció esa misma noche.

Después de la iglesia pasamos a ver a mi suegro, yo lloraba muchísimo y en mi casa me esperaban mil personas, mi padre era presidente de un banco, tenía muchos compromisos. Me acuerdo que llegué llorando y mi padre me dice, "ya lloró suficiente, lávese la cara y vuelva", como pude y casi sin más, baje nuevamente a saludar a los invitados.

Recién casada no me vine inmediatamente al campo, había venido a esta hacienda antes, cuando estábamos pololeando, cuando German tuvo que pedir permiso a mi padre, en esa época todo era más formal.

En el momento en que conocí esta casa, me impresionó mucho. Para mí era muy rara "una casa con veredas". Yo siempre estuve acostumbrada a casas de campo, estilo inglesas, en mi cabeza no tenía la casa colonial chilena, "son como las veredas del banco en la calle bandera, le explicaba a mi padre". El sólo se rió y me dijo María Elena, son corredores.

**¿En qué momento deciden dedicarse al turismo?**

Como le dije antes fue una aventura, esta casa no era así como esta la ve hoy. German y yo comenzamos a arreglarla y empezamos a venir los fines de semanas con nuestros hijos chicos.

Todo fue de a poco, gente conocida, una cuñada, hermanos o amigos, comenzaron a traer a turistas, al principio todo era muy improvisado.

**Y ¿cuándo comenzaron a abrir la hacienda al turismo? ¿Cómo surgió la idea o la "deducción" de qué cocina debía tener la Hacienda Los Lingues?**

Debo confesar algo ¡Yo no sé cocinar! Intenté aprender antes de casarme,

pero una de las señoras que trabajaba en la casa de los papás, me miró las manos y me dijo, que con manos delgadas y frías no iba a poder cocinar nada, que fuera al salón donde tenía que estar.

“

*No se necesita algo tan elaborado para sorprender; muchas veces basta saber resolver con lo que hay y respetar el sabor de la tradición.*

”

Pero a mi favor debo decir que siempre estuve rodeada de gente, de almuerzos y comidas; en la casa de mis abuelos se comía muy bien, comida francesa. Siempre he sabido disponer muy bien todo lo referente a esta casa gracias a todo lo que vi y aprendí de mi familia.

Al comienzo, nos decidimos por comida chilena, me traje unas cocineras estu-pendas de Santiago, como les contaba en mi casa se comía muy bien y esas recetas las empecé a replicar aquí. Con la ayuda de estas cocineras comenzamos a ampliar la cocina y a realizar más preparaciones.

Recuerdo un día que llegaron 40 turistas y no teníamos postre, entonces le dije a la Juanita ¿tenemos fruta? me respondió que sí. "Ya, ponle azúcar granulada encima y mete al horno todas las frutas que haya". Así de simple, lo servimos caliente, resultó ser un éxito. Era una solución muy básica, pero funcionaba perfecto.

“

*La cocina actual de Hacienda Los Lingues no es una recreación del pasado: es una continuidad viva de la tradición rural chilena.*

”

Ahí uno se da cuenta de que muchas veces no se necesita algo tan elaborado, sino saber resolver con lo que hay.

Hoy ya estoy más retirada. Mi hijo German está a cargo de la administración de la Hacienda, y tenemos un excelente chef, Osvaldo Ramírez, quien combina la cocina tradicional chilena, con la cocina internacional, dándole un aire más

moderno, pero conservando lo clásico del campo. Esa es la idea principal del restaurante de la hacienda.

Doña María Elena conserva en su memoria recuerdos que van más allá de su familia, recuerdos de un Chile distinto. Ella es la responsable que recetas antiquísimas continúen preparándose en este lugar de la mano de un chef que se formó en el Hotel Explora de Isla de Pascua, para disfrutar con un café sentados en el comedor de estilo colonial.

El chef Osvaldo Ramírez nos cuenta cómo es la responsabilidad de estar a cargo del restaurante de la hacienda más antigua de Chile.

**Hacienda Los Lingues tiene una historia y tradición muy profundas. ¿Cómo se refleja ese legado en la propuesta gastronómica actual del restaurante?**

El legado histórico de la gastronomía en la Hacienda Los Lingues no es solo decorativo o simbólico, se refleja directamente en la forma de cocinar, los ingredientes elegidos y la experiencia que se ofrece al comensal. En otras palabras, la cocina actual funciona como una continuidad viva de la tradición rural chilena y cocina fusión internacional.

**¿Cómo logran equilibrar las recetas tradicionales del campo chileno con técnicas o sabores de la cocina contemporánea internacional?**

En el caso de la Hacienda Los Lingues, ese equilibrio entre tradición chilena y cocina contemporánea no se logra reemplazando lo antiguo, sino reinterpretándolo con técnicas modernas, manteniendo el sabor base del campo chileno, por ejemplo, un pastel de choclo se respeta en su totalidad, pero si podemos fusionar un magret de pato o un confit acompañado de humita en olla, que resulta todo un éxito por la dulzura del choclo.

**Muchas recetas antiguas forman parte del patrimonio culinario del lugar. ¿Qué preparaciones se siguen elaborando y qué importancia tienen para mantener viva la memoria de la hacienda?**

Son preparaciones históricas que si-

guen elaborándose hoy, precisamente para mantener viva la memoria. Ya mencionamos el pastel de choclo, pero también tenemos las humitas, el charquicán, guarnición con asado de tira o Plateada, preparaciones de cocción larga, en cacerolas a veces infusionados con hongos, que aportan un aroma sutil como la murille, un producto nacional y destacado en el extranjero.

También cabe destacar nuestras mermeladas hechas artesanalmente recolectadas de nuestros árboles como el durazno y mora de la zona, un producto orgánico. También están nuestros postres como el turrón de vino o el dulce de membrillo casero.

**Para usted como chef, ¿qué desafío y qué responsabilidad implica cocinar en un lugar con tanta historia, donde cada plato también cuenta parte del relato cultural de la hacienda?**

Bueno, como desafío es rescatar y mantener nuestra gastronomía tradicional chilena y a la vez, combinarla con la cocina fusión internacional. La idea es que las personas que vengan al restaurante, tengan una experiencia completa en cuanto a todos nuestros sabores y aromas de nuestra historia y logren ser reflejados en cada plato.

“  
*Nuestro desafío es mantener viva la gastronomía tradicional chilena y, al mismo tiempo, combinarla con la cocina internacional para ofrecer una experiencia única.*  
”

El restaurante de la Hacienda de los Lingues funciona todos los días de lunes a domingo previa reserva, almuerzo entre las 13:00 hasta las 15:00 horas y comida entre las 19:30 a 22:00 horas, un lugar que te recomiendo conocer, no solo por su estética si no también, por su historia gastronómica.

Mail: [informaciones@loslingues.com](mailto:informaciones@loslingues.com)

Instagram: [hotelhaciandaloslingues](https://www.instagram.com/hotelhaciandaloslingues)

Teléfono: +56985355961

Panamericana Sur Km 124 s/n San Fernando Colchagua.



# Maximiliano Rojas Schaus

Gerente General Corporativo  
Petra Hoteles / Wyndham Petra

Por Magaly Álvarez



## **A** lo largo de tu carrera, ¿cuáles han sido los hitos que han marcado tu visión de la industria hotelera y tu estilo de liderazgo?

Claramente los ciclos económicos mundiales tienen correlación directa con la hotelería, tanto en la demanda como en los precios y conllevan a adaptarse a los momentos.

La hotelería siempre es un termómetro de como se está comportando la economía del país y del mundo.

Diría que post pandemia se marca un hito en la hotelería, el servicio se limitó bastante y con el paso de los años se está volviendo a como era antes de la pandemia. Por el lado del consumidor, este es mucho más exigente y menos fiel, lo que hace que sean un desafío constante.

Mi estilo de liderazgo diría que es estratégico por convicción y participativo, trato de llevar la visión del negocio a los equipos de trabajo, de modo de alinear a las personas con los objetivos de largo plazo.

## **¿Cómo has visto evolucionar la hotelería en Chile en los últimos años, tanto en estándares como en expectativas del cliente?**

La hotelería en Chile y el mundo ha evolucionado bastante después de la pandemia, principalmente en tecnologías y servicios ofrecidos.

Hoy el cliente es más exigente y valora no solo la infraestructura, sino también la experiencia completa: atención personalizada (tanto para las habitaciones, restaurantes y spa), tecnología, rapidez y sustentabilidad.

Existe una fuerte adaptación a nuevos perfiles de viajeros, tanto corporativos como turísticos. El huésped busca comodidad, flexibilidad y sentir que el hotel entiende sus necesidades.

**¿Qué cambios estructurales está viviendo hoy la industria hotelera en Chile y cómo se está posicionando el grupo frente a ellos?**

Hoy la hotelería en Chile está viviendo cambios importantes. Hay una mayor digitalización, nuevas formas de viajar y un cliente que busca experiencias más personalizadas y flexibles. También existe una fuerte presión por ser más eficientes, sostenibles y competitivos en costos y gastos.

Como grupo, nos hemos enfocado en adaptarnos rápidamente a estos cambios, fortaleciendo la experiencia del huésped, incorporando tecnología en la operación y manteniendo estándares de servicio consistentes. Creemos que hoy la diferenciación pasa mucho más por la calidad de la experiencia y con eso buscamos que nuestros huéspedes nos sigan prefiriendo.

**Si tuvieras que ser crítico, ¿qué le falta a Chile para posicionarse como un destino hotelero de clase mundial?**

Chile tiene un gran potencial, tenemos todo, mar, cordillera, campos, desierto, etc, pero falta una estrategia más integrada entre turismo, sector privado y sector público.

Existen destinos increíbles y una buena oferta hotelera, pero muchas veces falta mayor promoción internacional y también nacional, mejor infraestructura en algunas zonas y reitero más coordinación público-privada.

También Chile podría avanzar en generar más experiencias turísticas de alto nivel, que complementen la hotelería, porque hoy el viajero busca experiencias, más que solo alojamiento.

**Recientemente han impulsado importantes procesos de remodelación en Santiago y Antofagasta, y próximamente Concepción. ¿Qué significa hoy invertir en hotelería de alto estándar en Chile?**

Claramente los hoteles se van desgastando y no podemos quedar atrás, debemos entregar a nuestros huéspedes lo que esperan por sus expectativas.

Buscamos modernizar los espacios, entregar altos estándares de confort y que el huésped valore el diseño, la tecnología y el servicio entregado.

Hemos remodelado completamente el hotel de Santiago, tanto habitaciones, áreas comunes, área de eventos y restaurante.

También nuestra última adquisición, el hotel de Puerto Varas, tuvo muchísimos cambios durante el 2025, tanto en habitaciones, áreas comunes y en el exterior del hotel. Nunca perdiendo el estilo único que tiene el hotel en ese destino.

Durante Mayo del presente año terminaremos de remodelar completamente el hotel de Antofagasta. Y entre finales de 2025 y Marzo 2026 remodelamos el Hotel de Concepción.

Los huéspedes se dan cuenta de los cambios realizados, los comentan favorablemente y es uno de los motivos por el cual nos siguen prefiriendo.

**¿Cómo estas inversiones responden a las nuevas exigencias del mercado y del cliente?**

Hoy, las inversiones deben ir acompañadas de sustentabilidad y eficiencia.

No es sólo cambiar el diseño o cambiar la imagen que se tenía, se trata de incorporar soluciones más eficientes, sean operativas o energéticas, de modo de entregar espacios funcionales y responsables con el medio ambiente.

**Han manifestado interés en seguir creciendo en regiones. ¿Qué ciudades o zonas de Chile ven como próximas oportunidades estratégicas?**

Tenemos interés de crecer. No descartamos crecer en Chile como grupo Pettra, no descartamos Santiago, pero estratégicamente, una ciudad como Punta Arenas ó Natales nos daría posiciones en 4 puntos clave del país: en el norte, centro, centro sur, sur y extremo sur del país.

“  
*Chile tiene un enorme potencial turístico, pero necesita una estrategia más integrada entre el sector público y privado para convertirse en un destino hotelero de clase mundial.*  
”

**¿Cómo ha evolucionado el comportamiento del huésped chileno y del turista extranjero en los últimos años?**

El comportamiento del huésped ha cambiado bastante en los últimos años. Hoy tanto el cliente chileno como el extranjero están mucho más informados, comparan más y valoran especialmente la experiencia, la atención y la flexibilidad.

Los huéspedes están utilizando la inteligencia artificial para gestionar los viajes, además de buscar información de destinos por creadores de contenido, con lo anterior debemos estar constantemente al día con lo que vamos mostrando e informando.

El turista nacional ha aumentado sus viajes internos y busca buena relación entre calidad y precio. No solamente realiza viajes durante los períodos clásicos de vacaciones.

El turista extranjero, muestra un mayor interés por experiencias auténticas, naturaleza, gastronomía y destinos más personalizados.

En ambos casos, la tecnología y las opiniones online influyen mucho en la decisión de destino y posterior compra.



**En particular, ¿qué oportunidades ven en mercados como el brasileño, considerando la cercanía a centros de ski en Santiago?**

Nuestro Hotel ubicado en Lo Barnechea, es el hotel más cercano a de los centros de ski de Santiago, el mercado brasileño no es solo una oportunidad: es nuestro principal cliente en la temporada de nieve. Para nosotros, la cercanía a las pistas es la mayor ventaja competitiva para captar al turista brasileño, la nieve tiene un componente emocional y aspiracional gigantesco; muchos de ellos viajan para conocerla por primera vez. Al estar ubicados estratégicamente muy cerca de los centros de ski, les ofrecemos la oportunidad de despertar y ver las pistas desde su ventana. Esto elimina la fricción de los traslados diarios desde Santiago (que pueden tomar más de hora y media por las curvas de la montaña), transformando un viaje que podría ser agotador en una experiencia de total comodidad y confort.

Nuestra estrategia de enfoque: La oportunidad real radica en dejar de vender "noches de habitación" y em-

pezar a vender "tiempo maximizado en la nieve". Al hablarle al mercado brasileño, nuestro mensaje es claro: Menos tiempo en el tráfico del camino a la montaña, más tiempo disfrutando de la cordillera.

“  
*La gastronomía ya no es un servicio complementario: es el corazón social y cultural del hotel, y una parte fundamental de la experiencia que el huésped se lleva.*  
”

**La propuesta gastronómica parece ser un pilar relevante en sus hoteles. ¿Qué rol juega hoy la gastronomía en la experiencia integral del huésped?**

Hoy en día, la gastronomía ha dejado de ser un simple servicio de soporte (un lugar donde desayunar o cenar por comodidad) para convertirse en un eje central y diferenciador de la experiencia integral del huésped. Ya no se viaja solo para visitar un destino; se viaja para saborearlo.

En el contexto de la incorporación de Chat Noir, el nuevo restaurante francés

con su propuesta de gastronomía bistró, el rol de la cocina en el hotel ya no compite solo con habitaciones cómodas, sino con las experiencias que ofrece dentro de sus paredes. Introducir un concepto como Chat Noir le da al hotel una personalidad propia. El estilo bistró francés evoca un ambiente acogedor, sofisticado pero accesible, lo que posiciona al hotel como un lugar con carácter, estilo y un toque de exclusividad cosmopolita.

Los recuerdos de viaje más duraderos suelen estar ligados a los sentidos, y el gusto y el olfato son los más potentes. Una cena excepcional en Chat Noir puede ser el punto culminante de la estadía de un cliente. La gastronomía genera una conexión emocional que eleva la percepción del servicio: un buen plato y una buena atmósfera se traducen directamente en reseñas de cinco estrellas y en la recomendación boca a boca.

El viajero actual busca optimizar su tiempo y valora las propuestas de valor integradas. Saber que después de un día de negocios o de turismo puede bajar al lobby y encontrarse con una

propuesta bistró interesante, relajada y de alta calidad, añade un valor intangible enorme a su estadía. Se transforma el “alojamiento” en una experiencia de estilo de vida completa.

En resumen: La gastronomía hoy es el corazón social y cultural del hotel. Propuestas como Chat Noir demuestran que el hotel no solo vende una cama donde descansar, sino un estilo de vida, un punto de encuentro y un viaje sensorial que enriquece y define toda la experiencia del huésped.

**Iniciativas como charlas abiertas, colaboración con fundaciones y trabajo con emprendedores locales generan alto impacto. ¿Qué rol juega este enfoque en la estrategia del grupo y cómo se vincula con su sello de integración con la comunidad local?**

Este enfoque juega un rol central y estratégico en el modelo de negocio, transformando al hotel de un lugar de alojamiento a un actor social y cultural activo dentro del destino.

En la estrategia moderna de negocios, estas iniciativas van más allá de la filantropía tradicional; se enmarcan en el concepto de sostenibilidad social y valor compartido, son también un diferenciador de marca, en un mercado hotelero competitivo, el grupo no solo vende habitaciones, vende una experiencia con propósito. Esto atrae a un perfil de viajero

consciente (turista responsable) que prefiere marcas con impacto positivo y gente de la comunidad y del barrio.

Al abrir las puertas para charlas de economía, turismo y actualidad, el hotel se convierte en un centro cívico y de transferencia de conocimiento. Deja de ser un lugar exclusivo para turistas y se transforma en un punto de encuentro donde los vecinos y los huéspedes pueden interactuar y aprender juntos.

Por otra parte, co-creación del destino: La colaboración con fundaciones y el apoyo al emprendimiento local demuestra que el grupo no ve a la comunidad como un “decorado”, sino como un socio estratégico. El éxito del hotel está directamente amarrado al desarrollo y bienestar de sus vecinos.

Autenticidad cultural: Al integrar el trabajo de los emprendedores locales en la cadena de valor del hotel, se garantiza que la identidad cultural de la zona se mantenga viva y se exporte de manera orgánica a los visitantes.

En conclusión: Este enfoque demuestra que la integración comunitaria no es un accesorio de Marketing, sino el motor que le da autenticidad, arraigo y sostenibilidad a largo plazo a la estrategia del grupo.





*Panadería Dulce Artesanal*  
*“Todos tenemos un Ángel que nos cuida”*



*Angelita te acompaña en todos los momentos con deliciosos bocaditos del cielo hechos con mucho amor y dedicación, para compartir con todos nuestros seres queridos, en tiempos de alegrías y de penas, recordar a quienes no están, honrando su memoria, o simplemente regalarte y recordarte que pase lo que pase nunca estamos solos.*

📷 @angelitabocaditosdelcielo 📞 56967791356 ✉ bocaditosdelcielo@angelita.cl

[www.angelita.cl](http://www.angelita.cl)





# Macarena Bravo

**Ingeniero Comercial  
Experta en Marketing Automotriz**

*El lujo de sentirse visto.*

## **Cuando la experiencia deja de ser ostentación y se convierte en conexión real con las personas**

Durante mucho tiempo entendimos el lujo como aquello que pocos podían pagar. Un precio alto, un logo visible, un acceso restringido, materiales superiores, diseño cuidado, tradición, escasez y una cierta distancia con el resto. El lujo era, en buena parte, una forma de demostrar estatus.

Pero esa forma de entenderlo ya no alcanza.

El lujo tradicional no desapareció. Producto, oficio, diseño, calidad, origen y deseabilidad siguen siendo esenciales en cualquier propuesta premium. Pero estos atributos ya no bastan por sí solos. Si la experiencia no acompaña, la promesa se debilita. Ahí está una de las grandes exigencias del lujo hoy, porque no basta con impresionar; debemos conectar.

En un mundo donde casi todo se puede comparar, copiar o reemplazar, lo verdaderamente escaso no es necesariamente lo más caro. Lo escaso es sentirse visto, vivir una experiencia que reconoce quién eres, qué valores, qué esperas y, a veces, incluso aquello que no sabías que necesitabas.

El lujo hoy no renuncia a la excelencia; la completa con conexión.

Y también la completa con criterio. Porque una marca premium no se construye tratando de gustarle a todos. Se construye sabiendo qué promesa quiere sostener, qué códigos quiere cuidar y, muchas veces, a qué debe renunciar para no diluirse. En lujo, la coherencia no solo está en hacer bien; también está en saber qué no hacer.

No está en la ostentación ni en la distancia. Está en conectar de manera tan precisa que la experiencia se siente personal, incluso cuando la promesa debe sostenerse en distintos mercados, canales y momentos. Porque personalizar no es poner un nombre en una comunicación ni sumar detalles decorativos: es entender, escuchar, anticipar y diseñar desde las personas.

Ahí la experiencia deja de ser un accesorio y se convierte en la marca ocurriendo.

Ocurre cuando alguien entra a un espacio y entiende qué mundo está habitando. Cuando una marca responde con criterio, no con libreto. Cuando producto, servicio, lenguaje, espera, entrega y postventa transmiten una misma intención.

Lo vi de cerca en la industria automotriz, donde el valor se ha construido desde diseño, potencia, tecnología, origen y desempeño. Todo eso sigue importando. Pero un auto también puede ser una declaración de identidad, una forma de pertenecer y una manera de decir algo sin explicarlo.

En mi experiencia desarrollando una marca automotriz con personalidad marcada, confirmé que la diferenciación no nace de decir "somos distintos", sino de comportarse distinto de manera consistente: en el producto, la comunicación, los espacios, los eventos, la red comercial, los códigos visuales y el tono.

El producto era fundamental, pero no suficiente. Había que construir mundo, crear códigos y lograr que las personas no sintieran que elegían solo un auto, sino que entraban a una tribu. Y una tribu no se construye con una base de datos: se construye cuando las personas comparten identidad, lenguaje, estética y una forma de moverse por el mundo.

“*El lujo hoy no renuncia a la excelencia; la completa con conexión.*”

Ese aprendizaje me dejó una convicción: el valor premium no se construye sólo desde el producto, sino desde la coherencia entre promesa, experiencia y significado.

Esa idea también ayuda a entender cómo ha evolucionado la exclusividad. Durante años se confundió con inaccesibilidad, como si una experiencia fuera más valiosa mientras menos personas pudieran tocarla. Hoy, la exclusividad más interesante no está en excluir, sino en diseñar con tal nivel de intención que la experiencia se sienta única para quien la vive. Exclusivo no tiene por qué ser frío, distante u ostentoso; puede ser algo mucho más sutil: sentir que una marca entiende lo que para ti importa. Ese cambio obliga a dejar de pensar el lujo solo como una vitrina y empezar a pensarlo también como una relación.

En turismo, el lujo puede ser acceder a un lugar que no se siente masivo, vivir una historia local auténtica o descubrir un destino sin sentir que fue empaquetado para todos. En hotelería, puede estar en la personalización sutil, en el silencio correcto, en la sensación de cuidado. En gastronomía, en transformar una comida en relato. En retail, en dejar de empujar productos y empezar a curar elecciones. En bienestar, en entender que las personas no buscan solo un servicio, sino un espacio donde sentirse mejor consigo mismas.

Incluso en industrias más funcionales —un banco, una clínica, una universidad, una compañía de seguros— la experiencia también define percepción de valor. No las convierte en lujo, ni tiene por qué hacerlo. Pero sí demuestra que la forma en que una organización trata a las personas puede elevar o destruir confianza. Y en cualquier categoría, premium o no, la confianza es uno de los activos más difí-

les de construir y más fáciles de perder.

Ahí aparece una verdad incómoda: muchas empresas hablan de experiencia, pero siguen gestionando desde la transacción.

“

***Lo verdaderamente escaso ya no es necesariamente lo más caro; es sentirse visto, comprendido y valorado por una marca.***

”

Miden satisfacción, pero no necesariamente construyen preferencia. Diseñan campañas, pero descuidan procesos. Prometen cercanía, pero obligan a las personas a navegar por sistemas fríos o respuestas lentas. Y las personas lo notan. Perciben cuando la promesa comercial no conversa con la operación y cuando una experiencia fue pensada desde la empresa hacia afuera, no desde ellas hacia adentro.

Por eso, construir experiencias memorables no es hacer eventos bonitos ni sumar detalles especiales. Es una decisión de negocio. Y, sobre todo, una decisión de liderazgo.

“

***Las marcas que perduran dejan de preguntarse solo cómo vender más y comienzan a preguntarse qué quieren que las personas recuerden de ellas.***

”

Requiere alinear estrategia, cultura y ejecución. Todo comunica: producto, precio, espacio, sitio web, espera, entrega y solución de un problema. Una buena experiencia no debería depender de la buena voluntad de alguien excepcional; debería estar diseñada para ocurrir. Y eso exige método, conocer a las personas, anticipar fricciones,

simplificar procesos, formar equipos y sostener la promesa incluso cuando no es fácil.

Porque la coherencia es probablemente la forma más sofisticada de lujo.

No se trata de ser perfectos, sino reconocibles: que una persona se encuentre con la marca en distintos momentos y sienta una misma intención detrás. Las marcas que entienden esto dejan de preguntarse solo cómo vender más y empiezan a preguntarse: ¿qué queremos que recuerden de nosotros?, ¿qué hacemos sentir que otros no logran hacer sentir?, ¿estamos construyendo una elección puntual o una relación que alguien quiera recordar, compartir y amplificar?

Ahí empieza la verdadera diferenciación.

Porque una experiencia memorable no es necesariamente la más cara, la más espectacular ni la más exclusiva en el sentido tradicional. Es la que logra tener sentido. La que se siente pensada. La que hace que una persona diga: “esto fue distinto”, aunque no siempre pueda explicar exactamente por qué.

Tal vez ese sea el gran cambio: el lujo no dejó de existir; simplemente ya no puede sostenerse solo en lo que muestra. También debe sostenerse en lo que hace sentir.

Y tal vez ese sea el gran desafío para las marcas hoy: dejar de diseñar únicamente para ser elegidas y empezar a diseñar para ser recordadas.

Porque al final, lo más valioso de una marca no es solo lo que ofrece.

Es lo que deja en las personas después de haberla vivido.

**EXEED**  
BORN FOR MORE

# EL SUV COUPÉ QUE REVOLUCIONA EL DISEÑO



**EXEED**  
**RX**



LA GARANTÍA  
MÁS EXTENSA  
DEL MERCADO

**EXEED ADAS**  
ADVANCED DRIVER ASSISTANCE SYSTEM

**HDI**  
Seguros

**Santander**  
Consumer

CONOCE MÁS EN [EXEEDBORNFORMORE.CL](http://EXEEDBORNFORMORE.CL)



## **Jóvenes al rescate del arte: cómo Socios Jóvenes del Teatro Municipal están cambiando el mecenazgo cultural en Chile**

**La Corporación de Amigos del Teatro Municipal apuesta por una nueva generación de mecenas que financian becas de músicos y bailarines. También asisten a actividades privadas –conciertos, entradas, eventos de camaradería– y construyen el público del futuro para la ópera, el ballet y los conciertos sinfónicos en el país.**

Por Magaly Álvarez

**H**ay una escena que se repite en los pasillos del Teatro Municipal de Santiago con creciente frecuencia: jóvenes profesionales de treinta y tantos años, vestidos de manera informal, conversando animadamente con cantantes líricos o bailarines del Ballet de Santiago minutos antes de un ensayo general al que han sido invitados de forma exclusiva. No son críticos, no son periodistas ni tampoco becarios. Son Socios Jóvenes de la Corporación de Amigos del Teatro Municipal, y su presencia en ese espacio reservado es la señal más elocuente de que algo está cambiando en la forma en que Chile se relaciona con sus instituciones culturales de élite.

El Teatro Municipal de Santiago —conocido oficialmente como Municipal de Santiago, Ópera Nacional de Chile— es el recinto lírico más importante del país. Fundado en 1857 en la calle Agustinas 794, en pleno centro histórico de la capital, alberga anualmente una programación que incluye ópera, ballet, conciertos sinfónicos, recitales de piano y espectáculos familiares de primer nivel internacional. Su temporada 2026 es particularmente ambiciosa: Romeo y Julieta en ballet con coreografía de John Cranko sobre música de Prokofiev, La Bohème de Puccini, Andrea Chénier de Umberto Giordano, Carmen de Bizet, un ciclo completo de las sonatas de Beethoven a cargo del pianista israelí Boris Giltburg —en cuatro funciones distribuidas a lo largo del año—, y títulos del ballet tan populares como La Cenicienta y Orgullo y Prejuicio. La cartelera, accesible desde \$3.500 pesos en sus entradas más económicas, convive con programas digitales gratuitos a través de Municipal Delivery y actividades educativas y visitas guiadas destinadas a ampliar el universo de espectadores.

Pero el teatro no vive sólo de taquilla ni de los aportes de la Municipalidad de Santiago, el Ministerio de las Culturas y los municipios patrocinadores de Las Condes, Providencia y Vitacura. Desde hace décadas, la Corporación de Amigos del Teatro Municipal (CATM) opera desde Moneda 759 como el brazo filantrópico de la institución, financiando becas nacionales e internacionales para jóvenes músicos, bailarines y directores de orquesta que de otra manera no tendrían acceso a una formación de excelencia. El historial de becados de la CATM es impresionante: ahí están los nombres de la soprano Verónica Villarroel, de Cristina Gallardo-Domas, de María Cecilia Toledo, de la pianista Mahani Teave —reconocido internacionalmente por su labor en la Isla de Pascua— o del director de orquesta Paolo Bortolameoli, hoy una figura global del podio. Todos ellos, en algún momento, fueron apoyados por esta corporación.

## Un nuevo modelo de mecenazgo

Dentro de esa estructura institucional consolidada, Socios Jóvenes de la CATM (SJ CATM) representan una apuesta innovadora y, en varios sentidos, rupturista. Según la propia corporación, se trata de la primera iniciativa en Chile de donantes jóvenes organizados en torno a una institución artística de este nivel. El programa, actualmente bajo la dirección de Raimundo Zalaquett, convoca a profesionales de a partir de los 21 años que quieran aportar económicamente al desarrollo de los becados del Municipal y, al mismo tiempo, ac-

ceder a una experiencia cultural enriquecida que va mucho más allá de simplemente comprar una entrada.

La cuota anual ronda los \$300.000 pesos, pagadera mediante transferencia bancaria o de forma online a través de Transbank. Es un monto que, como la propia corporación reconoce con transparencia, no genera certificado de donación tributaria —ya que la figura legal del “socio” difiere de la del donante formal— pero sí otorga un conjunto de beneficios diferenciales: atención preferencial, acceso a actividades exclusivas, charlas educativas con artistas y elencos, cocktails de bienvenida al inicio de la temporada, y una participación activa en la comunidad de quienes sostienen el arte de alto nivel en el país.

Lo que distingue al programa no es únicamente su precio de entrada ni sus beneficios formales, sino su declaración de propósito. En la Corporación de Amigos del Teatro Municipal están convencidos de que las artes tienen un rol esencial en la transformación de la sociedad, y con ese espíritu crearon Socios Jóvenes como la primera iniciativa en Chile de donantes jóvenes que buscan abrir camino a nuevas audiencias y futuros talentos. Esa frase —abrir camino a nuevas audiencias— es la clave de bóveda de todo el proyecto. No se trata únicamente de recaudar fondos para becar a un violinista o a una bailarina. Se trata de construir, de manera deliberada, el público que el Teatro Municipal necesitará dentro de diez o veinte años.

## El mecenazgo de 30 años

El perfil de Socios Jóvenes es el de un profesional urbano con sensibilidad cultural, disposición a vivir experiencias fuera del circuito habitual y ganas de conectar con personas con intereses similares. No es necesariamente alguien que haya crecido escuchando ópera en casa ni que tenga una formación musical formal. Puede ser un abogado, una arquitecta, un médico o un emprendedor que sencillamente quiere algo más que consumir cultura: quiere participar de ella, entenderla desde adentro y sentir que contribuye a que exista.

El programa invita a sus miembros a sumarse a un movimiento que transforma vidas a través del arte, completando el formulario de inscripción para vivir esta experiencia cultural única. Las experiencias acumuladas desde que el programa comenzó —documentadas en la sección del sitio con actividades de los últimos tres años— incluyen charlas educativas previas a funciones de ópera y ballet, encuentros con directores musicales y coreógrafos, acceso a ensayos generales y eventos de bienvenida que crean comunidad entre los miembros. Es, en definitiva, una forma de pertenecer.

Ese sentido de pertenencia es lo que diferencia a Socios Jóvenes de un simple abono de temporada, pues quien se abona al Municipal accede a espectáculos con descuentos, y, al sumarse a ellos, accede a todo eso, más un vínculo con la institución. Esto es, sus artistas y una red de pares que comparten una misma convicción: que el arte de alto nivel no es un privilegio de élite, sino un bien cultural que merece sostenerse y renovarse.

## La otra cara de la moneda: las becas

Los fondos que recauda la corporación a través de sus socios —jóvenes y de otras categorías— se destinan principalmente al programa de becas nacionales e internacionales de la CATM. El programa de Becas Nacional e Internacional está destinado a talentosos estudiantes de música que no cuentan con los recursos económicos necesarios para estudiar en Chile o en el extranjero, y es considerado uno de los grandes aportes al desarrollo cultural del país. La música clásica, el canto lírico, la guitarra clásica, el piano y la dirección orquestal son las disciplinas que han concentrado históricamente el mayor número de becados.

Pero la corporación también financia la Orquesta de Cámara del Municipal, un ensamble que realiza su propia temporada de conciertos y que actúa como laboratorio de repertorio y formación para músicos en distintas etapas de su carrera. Y patrocina proyectos específicos del teatro que no siempre encuentran cobertura en el presupuesto regular, desde grabaciones hasta giras o producciones especiales.

El funcionamiento de ese circuito virtuoso —socio joven aporta, corporación beca, becado triunfa, institución se fortalece, nuevo público se forma— es el argumento más poderoso que tiene la CATM para convocar a nuevos miembros. Los ex becarios que hoy cantan en los mejores teatros del mundo son la prueba viva de que el dinero llega a donde dice que llega.

## Una temporada que convoca

El Teatro Municipal 2026 ofrece este año un contexto especialmente propicio para que nuevos espectadores se acerquen. La presencia de Romeo y Julieta —tanto en versión de ballet como de ópera, con dos producciones distintas en diferentes momentos del año— convierte uno de los relatos más universales de la humanidad en una doble entrada al mundo lírico y dancístico. La Bohème, con su historia de juventud,

amor y bohemia parisina, es quizás la ópera más accesible del repertorio verista italiano. La Cenicienta, tanto en la Sala Principal como en el Pequeño Municipal para público familiar, amplía el arco generacional. Y el Ciclo Beethoven, con las 32 sonatas para piano distribuidas en cuatro recitales a lo largo del año, propone un viaje de largo aliento para quienes quieran adentrarse en la música de cámara.

A eso se suman los programas digitales gratuitos de Municipal Delivery —con espectáculos como María Antonieta de Thierry Malandain disponibles en streaming— y las visitas guiadas al edificio histórico, que permiten conocer la ar-

quitectura, la historia y los secretos de uno de los recintos culturales más antiguos e importantes de Latinoamérica.

Para Socios Jóvenes, toda esa programación es el telón de fondo de una experiencia que va más allá del espectador pasivo. Son parte activa de la historia del Municipal. Y eso, en tiempos en que las instituciones culturales buscan desesperadamente renovar sus audiencias y sus modelos de sostenibilidad, no es poca cosa.

La inscripción como Socio Joven se realiza en el sitio web *Amigos del Municipal*. El contacto directo es: [sociosjovenes@amigosdelmunicipal.cl](mailto:sociosjovenes@amigosdelmunicipal.cl)



# Valeria Biagiotti

**Embajadora de Italia en Chile**

*“Italia y Chile tienen una oportunidad única para construir una alianza basada en innovación, sostenibilidad y desarrollo”.*

Por Constanza Prats

**N**ació en Florencia el 29 de mayo de 1970. Licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad de Florencia en 1994 y especializada con un Máster en Ciencias Políticas y Administrativas Europeas por el Colegio de Europa de Brujas en 1995, fue nombrada Voluntaria de la carrera diplomática el 29 de diciembre de 1997.

Tras un primer destino en la Dirección General de Cooperación al Desarrollo, en 2001 asumió el cargo de Segunda Secretaria de Comercio en Belgrado.

En 2005, asumió el cargo de Primera Secretaria en la Representación Permanente de Italia ante el Consejo de Europa en Estrasburgo. En 2007 fue confirmada en Estrasburgo como Consejera.

En 2008 regresó a Roma a la Unidad de Análisis, Programación y Documentación Histórico-Diplomática de la Secretaría General.

En 2014 fue nombrada Primera Consejera en la Representación Permanente de Italia ante las Naciones Unidas, donde participa en los trabajos de la Asamblea General sobre asuntos económicos y administrativos.

En 2017 fue nombrada Embajadora de Italia en Chisinau (Moldavia).

En 2021, regresó a Roma a la Dirección General de Asuntos Políticos y de Seguridad, asumiendo el mando del Grupo de Trabajo Ministerial para la Presidencia italiana del Comité



de Ministros del Consejo de Europa.

A partir de 2022, es Coordinadora de la Reforma de la ONU y punto focal del Ministerio para la iniciativa ONU Mujeres, Paz y Seguridad.

En 2023, fue nombrada Embajadora de Italia en Santiago de Chile.

En 2007, fue nombrada Caballero de la Orden del Mérito de la República Italiana.

Es doctor honoris causa por la Universitáta Pedagógica de Stat, en Chisinau

**Valeria Biagiotti, usted es la primera mujer en ocupar este cargo en Chile. Más allá del hito, ¿qué mirada distinta busca imprimir en la relación bilateral entre Italia y Chile?**

Ser la primera mujer Embajadora de Italia en Chile es un gran honor, pero también una responsabilidad. Más allá del aspecto simbólico, mi prioridad ha sido fortalecer una relación bilateral moderna, cercana y transversal, capaz de conectar no solo a las instituciones, sino también a las personas, las comunidades y las nuevas generaciones.

He buscado impulsar una diplomacia muy abierta al diálogo, que combine cooperación política y económica con cultura, ciencia, innovación y sostenibilidad. Creo profundamente en la importancia de construir redes y espacios de encuentro, especialmente en temas donde Italia y Chile comparten desafíos y visiones comunes, como la transición energética, la igualdad de género, el desarrollo sostenible y la innovación.

También he querido dar visibilidad al liderazgo femenino, promoviendo instancias de diálogo con mujeres chilenas del mundo político, empresarial, científico y cultural. Chile ha avanzado mucho en esta materia y existe un terreno muy fértil para seguir colaborando desde una perspectiva inclusiva y de largo plazo.

**Su carrera diplomática ha abarcado distintos contextos internacionales ¿Dónde ve hoy las mayores oportunidades en términos económicos y de inversión?**

Chile es un socio estratégico para Italia en América Latina. Es un país con instituciones sólidas, una mirada abierta al comercio internacional y un enorme potencial en sectores vinculados al desarrollo sostenible y la innovación.

Hoy vemos oportunidades particularmente relevantes en energías renovables, infraestructura, economía circular, agroindustria y tecnología. Italia cuenta con empresas altamente especializadas y con gran capacidad tecnológica que pueden aportar mucho en estos ámbitos. También observamos un creciente interés italiano en sectores ligados a la transición energética y la descarbonización.

Chile está además en un momento de transformación urbana importante, y eso conecta directamente con lo que Italia sabe hacer en diseño, arquitectura y regeneración de espacios.

“

*He buscado impulsar una diplomacia abierta al diálogo, que combine cooperación política y económica con cultura, ciencia, innovación y sostenibilidad.*

”

A esto se suma la entrada en vigor del nuevo Acuerdo Comercial Provisional entre la Unión Europea y Chile, que abre un escenario muy positivo para profundizar aún más los vínculos económicos y comerciales entre ambos países.

**El concepto de Made in Italy ha logrado posicionarse globalmente como sinónimo de calidad y diseño. ¿Cuál es la clave detrás de ese posicionamiento desde una perspectiva país-marca?**

El Made in Italy representa mucho más que un origen geográfico. Es una identidad construida a lo largo del tiempo, donde la cultura, la creatividad y la capacidad productiva dialogan de manera muy natural. Italia ha sabido transformar su patrimonio cultural y su tradición manufacturera en un sello reconocible y valorado internacionalmente.

Lo que distingue al diseño italiano es precisamente esa capacidad de com-

binar belleza y funcionalidad, siempre poniendo a la persona en el centro. No se trata solo de crear objetos, sino de pensar cómo vivimos, cómo habitamos los espacios y cómo mejorar la calidad de vida a través del diseño.

Creo que esa coherencia, entre visión cultural, sensibilidad estética y excelencia productiva, es lo que hace que el Made in Italy siga siendo una referencia global.

**Este año el foco del Italian Design Day fue “re-diseñar” en torno a sostenibilidad y regeneración. ¿Cómo se conecta el diseño con los grandes desafíos globales, como la crisis climática o el desarrollo urbano?**

El diseño tiene hoy un rol fundamental frente a los grandes desafíos globales. Ya no hablamos solamente de estética o funcionalidad, sino de cómo repensar los espacios, los objetos y las ciudades de manera más sostenible, inclusiva y humana.

El concepto de esta edición, “RE-DESIGN. Regenerar espacios, objetos, ideas, relaciones”, apunta precisamente a esa reflexión. El diseño y la arquitectura pueden contribuir concretamente a mejorar la calidad de vida, promover el uso responsable de los recursos y generar soluciones innovadoras para el desarrollo urbano y ambiental.

Italia posee una larga tradición en este ámbito, donde sostenibilidad e innovación dialogan constantemente con la creatividad y el patrimonio cultural. Y vemos mucho interés en Chile por estos temas, especialmente entre arquitectos, diseñadores, estudiantes y empresas que buscan incorporar nuevas miradas sobre sostenibilidad y regeneración urbana.

**La alta participación en el Italian Design Day refleja un fuerte interés local. ¿Cómo evalúa el posicionamiento de Italia en Chile hoy, más allá de lo cultural?**

Italia cuenta con una imagen muy positiva en Chile, y eso va mucho más allá de la cultura o la gastronomía, aunque ambos ámbitos siguen siendo muy importantes.

Hoy Italia es percibida también como



un socio confiable en innovación, ciencia, tecnología, sostenibilidad, diseño e industria. Existe un creciente interés por el know-how italiano y por nuestra capacidad de combinar tradición e innovación en distintos sectores productivos.

La alta participación en el Italian Design Day confirma justamente ese interés transversal. Vimos una presencia muy amplia de representantes del mundo empresarial, académico, creativo y arquitectónico chileno, así como de autoridades de gobierno. Esto demuestra que Italia es percibida en Chile como un socio relevante también en ámbitos estratégicos vinculados a innovación, sostenibilidad y desarrollo.

**En esta edición, la Residencia se transformó en un espacio expositivo que conectó diseño, arquitectura y empresa. ¿Qué rol cumple este tipo de iniciativas en la diplomacia moderna?**

Hoy la diplomacia también se construye a través de experiencias culturales y espacios de encuentro capaces de generar diálogo entre instituciones, empresas, academia y ciudadanía. Abrir la Residencia para transformarla en un espacio expositivo fue precisamente una manera de acercar Italia al público chileno de una forma distinta, más inmersiva y contemporánea.

“  
*El Made in Italy representa mucho más que un origen geográfico; es una identidad construida sobre cultura, creatividad y excelencia productiva.*  
”

La recepción reunió a autoridades de gobierno, representantes del sector empresarial, académico y creativo, entre ellos la ministra de Energía, Ximena Rincón; el ministro de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Francisco Undurraga; y el subsecretario de Seguridad Pública, Andrés Jouannet, además de destacados arquitectos y actores vinculados al diseño y la innovación.

Además, el montaje fue posible gracias a la colaboración de importantes empresas y representantes del diseño italiano presentes en Chile, como Interdesign, Todeschini, STGO Milan y Dimusa, junto con marcas icónicas vinculadas a la movilidad, la moda y el estilo de vida italiano, como Ferrari, Vespa, Ducati, Valentino y Armani.

La idea fue poner en diálogo el patrimonio arquitectónico de la Residencia con expresiones del diseño contemporáneo italiano, mostrando cómo el Made in Italy logra integrar creatividad, innovación, sostenibilidad y excelencia productiva.

Este tipo de iniciativas cumplen un rol muy relevante en la diplomacia moderna, porque permiten promover no solo la cultura italiana, sino también sectores estratégicos de nuestra economía, fortaleciendo vínculos y generando nuevas oportunidades de colaboración entre Italia y Chile.

# Gonzalo Larenas

Director ejecutivo de Teatro del Lago

*“Invertir en cultura no es solo financiar arte; es fortalecer espacios humanos que generan cohesión, confianza y sentido de pertenencia en una comunidad”.*

El director ejecutivo de Teatro del Lago se ha convertido en una de las voces más provocadoras del mundo cultural chileno. Desde Frutillar, impulsa una mirada que rompe con los paradigmas tradicionales: entender la cultura no solo como un valor simbólico, sino también como una herramienta concreta de desarrollo económico, cohesión social y sostenibilidad territorial.

Por Fernanda Álvarez

**M**ientras gran parte del debate cultural sigue centrado en el financiamiento estatal, Gonzalo Larenas propone una conversación distinta. Una que pone sobre la mesa conceptos poco habituales en el sector artístico: sostenibilidad, impacto, gestión e inversión.

Desde el Teatro del Lago, uno de los proyectos culturales más emblemáticos fuera de Santiago, ha impulsado una mirada que mezcla sensibilidad artística con pensamiento estratégico. Habla de "infraestructura emocional", de cultura como motor económico y de la necesidad de construir instituciones culturales más sostenibles.

En esta conversación con E-Negocios, reflexiona sobre el centralismo cultural chileno, el rol del sector privado y por qué los espacios culturales podrían ser más importantes que nunca.

**¿Cómo le explicarías el concepto de "infraestructura emocional" a alguien del mundo empresarial que todavía ve la cultura como un gasto y no como una inversión?**

Creo que hoy el mundo empresarial entiende mejor que las emociones generan valor. Una marca no construye fidelidad solo desde lo racional, sino cuando logra conectar emocionalmente con las personas. Por eso, cuando hablamos de infraestructura emocional, hablamos de espacios que generan cohesión, confianza y sentido de pertenencia. Un teatro no es solo un lugar donde ocurren espectáculos; es un espacio donde las personas se reúnen, se emocionan y comparten una experiencia común.

Invertir en cultura no es solo financiar arte. Es fortalecer espacios humanos que permiten que una comunidad se conecte y proyecte un futuro común. En tiempos de inteligencia artificial y fragmentación social, eso se vuelve más importante que nunca.

**El Teatro del Lago genera impacto económico directo e indirecto en la Región de Los Lagos. ¿Qué demuestra eso sobre el rol que pueden tener los proyectos culturales en el desarrollo territorial?**

Hoy el valor de la infraestructura cultural está siendo cuestionado en muchas partes del mundo, por eso es importante volver a los datos. En el caso de Teatro del Lago, un estudio de Credicorp Capital estima un impacto directo cercano a US\$3 millones y uno indirecto de alrededor de US\$14 millones. Además, representa aproximadamente el 1,47% del PIB regional.

Eso demuestra que no hablamos solo de programación artística, sino de una infraestructura que contribuye concretamente al desarrollo económico del territorio. Cerca del 98% de nuestros ingresos proviene del sector privado, por lo que cada peso invertido en cultura se multiplica en turismo, servicios, empleos y reputación territorial. La cultura no puede seguir funcionando desde la precariedad.

Las infraestructuras culturales no son edificios pasivos; son plataformas vivas que movilizan actividad económica y

construyen identidad. Teatro del Lago es una gran fábrica de belleza, pero sin chimeneas.

**¿Crees que en Chile todavía existe una mirada centralista sobre la cultura? ¿Qué desafíos implica construir un proyecto cultural sólido desde regiones?**

Chile es, en gran medida, gracias a sus regiones. Teatro del Lago es justamente eso: un teatro improbable en un lugar improbable, pero profundamente maravilloso.

Levantar proyectos fuera de Santiago implica más esfuerzo: menos redes, menos financiamiento y menos visibilidad. Por eso creo que quienes construyen desde regiones son verdaderos pioneros del desarrollo. Frutillar es un ejemplo muy potente. A través de la música, este territorio logró abrirse al mundo y convertirse en la primera Ciudad Creativa de la Música de Chile reconocida por la Unesco. Y creo que ahí hay una gran enseñanza: cuando un proyecto logra consolidarse fuera de la capital, adquiere una fuerza especial. Las regiones no son periferia; son centros de creación, innovación y desarrollo.

“*Las infraestructuras culturales no son edificios pasivos; son plataformas vivas que movilizan actividad económica, construyen identidad y proyectan el futuro de los territorios.*”

**Uno de los puntos más interesantes que planteas es que la cultura también necesita modelos de gestión sostenibles. ¿Qué aprendizajes del mundo privado crees que deberían incorporarse más al sector cultural?**

Creo profundamente en el rol del Estado en cultura, pero también

creo que una institución que depende casi totalmente del financiamiento público se vuelve frágil frente a los ciclos políticos y económicos. Por eso la cultura necesita modelos más sostenibles y diversos.

Uno de los grandes aprendizajes del mundo privado es la necesidad de trabajar con planificación de largo plazo, diversificación de ingresos, medición de impacto y eficiencia operativa. No solo para buscar rentabilidad financiera, sino para demostrar valor social, educativo y territorial.

También creo que el mundo cultural tiene que aprender a hablar mejor el lenguaje de la inversión. Apoyar la cultura no es simplemente "ayudar" a una institución; es invertir en desarrollo humano, cohesión social y futuro.





# Matías Palacios

**Nuevo Gerente General de Fundación Nuestros Hijos**

*“El próximo desafío es que los niños sobrevivan al cáncer y tengan una excelente calidad de vida”.*

Por María Dolores Díaz y María Soledad Romero

**C**on 35 años de trayectoria, Fundación Nuestros Hijos ha sido protagonista de uno de los mayores avances en salud infantil del país, pudiendo elevar la sobrevida del cáncer infantil desde cerca de un 30% a más de un 80%. Para Matías Palacios, el próximo paso es involucrar a la mayor cantidad de empresas y personas para lograr dar una mejor calidad de vida de niñas y jóvenes con cáncer.

Fundación Nuestros Hijos cumple 35 años apoyando a niños, niñas y adolescentes con cáncer en Chile, complementando la atención médica mediante programas de rehabilitación, educación, acompañamiento social y apoyo integral a las familias.

En estas tres décadas, la supervivencia del cáncer infantil en el país ha aumentado desde cerca de un 30% a más de un 80%, abriendo el desafío de garantizar una mejor calidad de vida para quienes superan la enfermedad.

Actualmente, la fundación impulsa iniciativas como casas de acogida, colegios hospitalarios y programas de rehabilitación, además de proyectar la construcción de un nuevo Centro Oncológico Infantil para fortalecer y ampliar su modelo de atención integral.

### **¿Qué significa para usted asumir la gerencia general de Fundación Nuestros Hijos?**

Es un desafío profundamente motivador. Fundación Nuestros Hijos cuenta con una trayectoria de 35 años apoyando a niños, niñas y adolescentes con cáncer y a sus familias, contribuyendo significativamente a mejorar las tasas de supervivencia en Chile. Ser parte de esta historia y proyectarla hacia el futuro es una gran responsabilidad, especialmente en un momento en que el país enfrenta nuevos desafíos relacionados con la calidad de vida de los sobrevivientes de cáncer infantil.

### **¿Cómo describiría el principal desafío que enfrenta hoy el cáncer infantil en Chile?**

Gracias al trabajo conjunto de equipos médicos, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, la tasa de supervivencia del cáncer infantil ha aumentado desde cerca de un 30% a comienzos de los años noventa a más de un 80% en la actualidad. Ese avance nos obliga a mirar más allá de la supervivencia. El desafío de las próximas décadas es asegurar que esos niños y jóvenes puedan desarrollarse plenamente, con acceso a rehabilitación, apoyo social, educación y acompañamiento integral para mejorar su calidad de vida, es decir, que se puedan reintegrar plenamente a la sociedad.

### **¿Cuál es el rol que cumple la fundación para abordar este desafío?**

Nuestra labor consiste en facilitar la adhesión al tratamiento y acompañar a las familias durante todo el proceso. Lo hacemos a través de una red de servicios complementarios que incluye casas de acogida para familias que vienen desde regiones, apoyo en traslados, colegios hospitalarios que permiten la continuidad educativa y programas de rehabilitación física y cognitiva. Hemos comprobado que cuando estos apoyos se entregan de manera paralela al tratamiento oncológico, los resultados en calidad de vida son significativamente mejores.

### **Usted ha mencionado la importancia del trabajo colaborativo. ¿Cómo se materializa esa estrategia?**

Ninguna institución puede enfrentar sola un desafío tan complejo. Ninguna institución puede enfrentar sola el desafío del cáncer infantil. Por eso, Fundación Nuestros Hijos trabaja junto al sector público, las empresas y la sociedad civil para ampliar las oportunidades de atención y bienestar de los niños y sus familias.

Las empresas pueden contribuir mediante voluntariados, apoyo a actividades, difusión de campañas y captación de socios, fortaleciendo programas que mejoran la calidad de vida de más niños.

Cuando una organización se compromete con esta causa, pasa a formar parte de una red que transforma esperanza en oportunidades reales.

### **¿Cuáles son las principales brechas que observan actualmente?**

Las mayores brechas están asociadas a la desigualdad social. Muchas familias deben trasladarse largas distancias, asumir gastos adicionales o incluso suspender actividades laborales para acompañar a sus hijos durante el tratamiento. Esto genera una carga económica y emocional importante. Por eso nuestros programas buscan disminuir esas barreras y evitar que las dificultades sociales se transformen en obstáculos para el éxito de los tratamientos.

### **¿Cómo se financia una organización con una labor tan amplia?**

Contamos con un modelo de financiamiento diversificado que integra el aporte de cerca de 12 mil socios, empresas colaboradoras, subvenciones estatales y proyectos nacionales e internacionales. Sin embargo, la demanda por nuestros servicios crece más rápido que los recursos disponibles.

Hoy existen programas críticos, especialmente en rehabilitación y apoyo médico, donde las brechas de financiamiento superan el 50%. Por eso, cada nuevo aliado puede generar un impacto directo en la vida de los niños y sus familias.

Garantizar la continuidad de estos servicios es una necesidad urgente que requiere el compromiso permanente de empresas, organizaciones y personas convencidas de que ningún niño debe enfrentar el cáncer sin el apoyo integral que necesita.

### **Desde la perspectiva de gestión, ¿qué desafíos enfrenta como nuevo gerente general?**

Uno de los principales desafíos es fortalecer la sostenibilidad de la fundación para responder a una demanda creciente de servicios. Eso implica aumentar el conocimiento de nuestra labor, consolidar alianzas estratégicas, impulsar nuevas fuentes de financiamiento y continuar desarrollando modelos de atención innovadores que permitan ampliar nuestro impacto sin perder calidad. También buscamos visibilizar la importancia de la rehabilitación y del acompañamiento integral dentro de la atención oncológica infantil, ampliando nuestra área de cobertura a otras regiones del país.

### **¿Cuál es su visión para los próximos años de Fundación Nuestros Hijos?**

Nuestra aspiración es mejorar permanentemente la calidad de vida de los niños con cáncer.

En esa línea, uno de los proyectos más relevantes será la construcción de un nuevo Centro Oncológico Infantil en la comuna de San Miguel, que permitirá concentrar servicios y facilitar el acceso a una atención integral.

La supervivencia al cáncer infantil ya no puede ser nuestra meta final; nuestro desafío es que cada niño tenga la oportunidad de vivir plenamente y construir el futuro que merece.

A portrait of Rafael Barraza Prenafeta, a man with a beard and mustache, wearing a dark suit jacket over a light-colored striped shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and out of focus.

# Chile: expectativas por sobre fundamentos

Rafael Barraza Prenafeta  
Economista UAI  
Diplomado en Tributación Avanzada UAI

Si miramos la trayectoria del IPSA —tras el fuerte desempeño de 2025 y su ajuste en 2026— observamos un cambio de expectativas más que de fundamentos. Con un P/U cercano a 15 veces, el mercado chileno se ha revalorizado respecto de su historia reciente, anticipando un entorno más favorable para la inversión. Sin embargo, la economía aún no confirma ese escenario: el Imacec de abril cayó 1,2% anual y la actividad sigue débil. A ello se suma un contexto externo incierto, con presiones inflacionarias recientes derivadas del alza del petróleo. En este escenario, el mercado parece adelantarse a un ciclo de mayor crecimiento que aún no se materializa, a la espera de que la agenda pro-inversión lo gre validarlo.

# Sebastián Sichel

Alcalde de Ñuñoa

*“No queremos ser solo una comuna donde pasan cosas, sino una donde se crean cosas. Y eso requiere menos burocracia, reglas claras y más apoyo concreto al emprendimiento”.*

Por Magaly Álvarez

## IA al servicio del emprendedor: la apuesta de “Pre-Patente Ñuñoa”

La municipalidad acaba de lanzar una plataforma con inteligencia artificial que permite a los emprendedores validar la viabilidad de su negocio antes de invertir, y obtener patentes provisionales en menos de una hora bajo el lema “Cero Vueltas”. La herramienta cruza datos del Plan Regulador Comunal y las exigencias del SII para orientar sobre la viabilidad de una patente comercial, e incluso verifica si un contrato de arriendo cumple las normas municipales antes de firmarlo.

### ¿Qué resultados concretos esperan medir en los primeros meses, y cree que este modelo podría replicarse en otros municipios del país como estándar de gestión pública?

Mira, aquí hay algo bien simple. El Estado no puede seguir siendo una barrera para el que quiere trabajar. Lo que estamos haciendo con Pre-Patente Ñuñoa es cambiar la lógica desde el origen. No es solo digitalizar un trámite, es evitar que alguien pierda plata por falta de información.

En los primeros meses vamos a medir tres cosas muy concretas: primero, reducción en tiempos, pasar de semanas o meses a menos de una hora; segundo, disminución de rechazos por errores básicos, porque el sistema filtra antes; y



El alcalde de Ñuñoa es Sebastián Sichel Ramírez. Asumió el cargo el 6 de diciembre de 2024 tras ganar las elecciones municipales como candidato independiente. Su gestión municipal está enfocada principalmente en materias de seguridad pública, ordenamiento comunal y reactivación de barrios.

### Trayectoria pública

Asumió cargos de alta relevancia pública:

- Vicepresidente Ejecutivo de Corfo (2018–2019).
- Ministro de Desarrollo Social y Familia (2019–2020), cargo en el que alcanzó alta popularidad gracias a su gestión durante los primeros meses de la pandemia.
- Presidente de BancoEstado (2020).

tercero, algo clave, evitar que los emprendedores inviertan mal, es decir, que tomen mejores decisiones antes de firmar un arriendo o gastar en habilitación.

Si esto funciona como esperamos, y ya lo está haciendo, esto debiera ser estándar en Chile. No tiene sentido que cada municipio invente su propio sistema cuando el problema es común: la permisología y la incertidumbre. Esto es perfectamente replicable, porque responde a una necesidad real, no a una moda tecnológica.

## El municipio como ecosistema de innovación: el Hub Ñuñoa

En diciembre de 2025 lanzó el Hub Ñuñoa, un laboratorio de emprendedores con acceso a cowork, capacitaciones y mentorías instalado en Barrio Italia. La iniciativa tiene foco en emprendimientos del área turística, creativa y tecnológica, y depende de una Dirección de Emprendimiento, Pymes e Innovación creada especialmente para este fin.

### **¿Cómo se articula este ecosistema con la plataforma Pre-Patente y con la rebaja de patentes aprobada para Barrio Italia? ¿Cuál es la visión de Ñuñoa como distrito de innovación dentro de la Región Metropolitana?**

Nosotros no creemos en iniciativas aisladas. Lo que estamos construyendo en Ñuñoa es un ecosistema completo, desde la idea hasta la operación del negocio.

Pre-Patente, un sistema creado en Hub Ñuñoa, por personas que están innovando en nuestros espacios públicos, resuelve el primer gran problema. El saber si tu negocio es viable. Queremos que los emprendimientos sean el corazón de nuestra comuna y lo vamos a ayudar a crecer, con redes, mentorías y formación. Y la rebaja de patentes en Barrio Italia apunta a lo mismo, buscamos generar condiciones reales para que emprender sea más fácil.

Todo está conectado bajo una lógica: menos barreras, más oportunidades.

Nuestra visión es que Ñuñoa sea un distrito de innovación urbano, donde convivan creatividad, tecnología y emprendimiento. No queremos ser solo una comuna donde pasan cosas, sino una donde se crean cosas. Y eso requiere reglas claras, menos burocracia y más apoyo concreto.

### **Gestión municipal con lógica empresarial: ¿qué significa en la práctica?**

Usted ha declarado abiertamente que administra la municipalidad con la mirada de una “empresa social” y al asumir se encontró con una Corporación Cultural con casi \$400 millones de deuda y una Corporación de Desarrollo Social con \$1.600 millones de déficit. Para una revista de negocios, la pregunta es concreta:

### **¿Qué indicadores de gestión utiliza para medir el desempeño municipal, y qué aprendizajes de su paso por BancoEstado y el sector privado está aplicando en la administración comunal?**

Cuando hablo de “empresa social”, no es un slogan. Es gestión con foco en resultados, pero con sentido público.

Nosotros medimos desempeño con indicadores claros, como lo son la eje-

cución presupuestaria, reducción de déficit, tiempos de respuesta a los vecinos, satisfacción usuaria y eficiencia en procesos. Queremos que el vecino sienta y vea que el municipio funciona.

Cuando llegamos, teníamos deudas importantes, especialmente en corporaciones. Lo primero fue ordenar la casa. Tuvimos mucha disciplina financiera, control del gasto y priorización. Eso es algo que aprendí en el mundo privado y que es perfectamente aplicable al sector público.

Pero hay una diferencia. Acá el “resultado” no es la utilidad, es mejorar la vida de las personas. Y eso exige ser igual o más riguroso, porque estás administrando recursos de todos.

“

*El Estado no puede seguir siendo una barrera para el que quiere trabajar. No se trata solo de digitalizar un trámite, sino de evitar que un emprendedor pierda tiempo y dinero por falta de información.*

”

### **La batalla por las contribuciones: una propuesta con impacto nacional**

Usted presentó a parlamentarios y al gobierno una propuesta para modificar la Ley 17.235 sobre el Impuesto Territorial, incluyendo el congelamiento de avalúos al momento de comprar una propiedad —inspirado en el modelo californiano— y la exención universal para adultos mayores en su primera vivienda. El proyecto además incluye la figura de un árbitro externo para resolver disputas con el SII, rompiendo el esquema donde el servicio actúa hoy como juez y parte.

### **¿Cuál es el estado de avance de esta iniciativa, y cómo equilibra la necesidad de alivio tributario para la clase media con el financiamiento del Fondo Común Municipal que sostiene a las comunas más vulnerables del país?**

Aquí hay un problema evidente. Hoy muchas familias sienten que están siendo castigadas por tener su casa, especialmente adultos mayores o clase media que ven subir su avalúo sin tener más ingresos.

Nuestra propuesta busca corregir eso con sentido común: dar estabilidad, por ejemplo, congelar el avalúo al momento de compra, y proteger a los adultos mayores en su vivienda principal.

Hoy estamos en etapa de conversación con parlamentarios y el Ejecutivo, porque esto requiere un acuerdo amplio. Pero el diagnóstico es compartido: el sistema actual genera abusos.

Ahora, esto también hay que hacerlo con responsabilidad. El Fondo Común Municipal es clave para las comunas más vulnerables. Por eso, cualquier cambio tiene que equilibrar alivio tributario con mecanismos de compensación. No se trata de desfinanciar municipios, sino de hacer un sistema más justo.

### **Seguridad, datos y transparencia: el debate que Ñuñoa no puede eludir**

La municipalidad cuestionó públicamente un reportaje que sostenía que Ñuñoa presenta el mayor aumento delictivo de la Región Metropolitana, argumentando que la metodología utilizada era incorrecta. Al mismo tiempo, usted mismo reconoció que Ñuñoa estaba entre los municipios con el plan de seguridad menos actualizado al momento de asumir. En una era donde los datos son disputados y la percepción ciudadana importa tanto como las estadísticas oficiales:

### **¿Cómo está midiendo el impacto real de su Plan Integral de Shock en seguridad, y qué métricas considera válidas para rendirle cuentas a los vecinos?**

Cuando llegamos, efectivamente había un plan de seguridad desactualizado. Lo primero fue asumirlo y actuar. Hoy estamos implementando un Plan Integral de Shock con medidas concretas. ¿Cómo lo medimos? Con datos reales y comparables, lógicamente con la evolución de delitos de alta connotación, los tiempos de respuesta y una mayor cobertura de patrullaje.

La seguridad no se resuelve con discursos, se gestiona. Y eso implica datos, coordinación y resultados medibles. Y en eso estamos enfocados y tenemos buenos resultados que reflejan la reducción de delitos en casi un 5% en un año y medio de gestión.

# San Fernando, nuevo referente del enoturismo

**Más de 45 mil visitantes engalanaron la segunda fiesta de la vendimia realizada en pleno corazón de una de las zonas vitivinícolas más importantes y tradicionales de Chile, consolidando a la capital de Colchagua como un destino turístico de excelencia dentro del circuito enológico de la región de O'Higgins y de todo el país.**

Por Pierine Méndez Yaeger

**D**errochando torrentes de magia folclórica y alegría familiar, la Plaza de Armas de la capital de Colchagua se vistió de gala para convertirse en epicentro de las celebraciones vitivinícolas de la región de O'Higgins y del país, en el marco de la segunda versión de la Fiesta de la Vendimia de San Fernando, organizada por el municipio local.

Durante tres jornadas, más de 45 mil asistentes llegaron hasta el corazón de la comuna para disfrutar de una experiencia inolvidable, que reunió a decenas de artesanos, propuestas

gastronómicas y emprendedores locales, quienes dieron vida a una muestra diversa y representativa de la identidad y tradición del Valle de Colchagua.

La fiesta contó además con la participación de 28 viñas, entre ellas Parcela 33, Casa de Valenzuela, Token, Siete Wines, Pangalillo, Santa Cruz, Selentia, Ravanal, RC Viñedos, Los Cardos, Viñedos Carmen Valdés, Don Dago, Viu Manent, Las Niñas, Laura Hartwig, Veramonte, Neyen de Apalta, Parker, MontGras, Casa Silva, Koyle, Sutil, Siegel, Maturana Wines y la Cooperativa de Viñas Campesinas de Colchagua, consoli-





dando una extensa oferta enológica de alto nivel, que posiciona a San Fernando como un punto neurálgico de la industria vitivinícola regional.

Este entusiasmo participativo se reflejó, por ejemplo, en la comercialización de más de 5 mil copas oficiales de degustación, mil unidades más que el año anterior, lo que refleja el creciente interés del público por ser parte activa de esta exclusiva experiencia vitivinícola.

### Atracciones de Primer nivel

Uno de los aspectos más innovadores de esta versión 2026, fue la implementación del "Pasaporte Gastronómico", iniciativa que integró a la experiencia de la vendimia a más de 20 restaurantes, cafeterías, bares y heladerías de la comuna.

De este modo, los visitantes que adquirieron su copa oficial y ticket de degustación pudieron acceder a beneficios exclusivos en los establecimientos adheridos, ampliando la experiencia más allá de la Plaza de Armas y promoviendo una verdadera vivencia de ciudad.

Según explican los organizadores de la fiesta, los resultados de esta estrategia fueron muy positivos, pues la ocupación hotelera en la comuna alcanzó niveles que fluctuaron entre 90 y 100% durante el fin de semana de celebración, mientras que más del 96% de los establecimientos adheridos al Pasa-

porte Gastronómico manifestó haber obtenido beneficios directos gracias a la realización del evento y expresó su interés en que esta iniciativa se replique en futuras actividades masivas de la comuna.

En el ámbito artístico, en tanto, el escenario principal vibró con las presentaciones de Alanys Lagos, Nicole y Garras de Amor, junto a una destacada presencia de talentos locales como Dúo Maitinada, Pancho Alva, Amparito y los Chumingos, Club de Cueca San Fernando, Denis Leclerc, Sin Vergüenzas, Raíces Chilenas de Roma, Generaciones Colchaguinas, Ballet Folclórico Sentimiento Cuequero, Los Parientes de Roma, la Big Band, la Escuela de Rock Municipal y Tabacco Verde.

En la jornada de cierre, el alcalde **Pablo Silva Pérez** valoró positivamente los resultados de la actividad, destacando tanto la masiva convocatoria como el impacto que la fiesta generó en toda la comuna.

"Hemos cumplido nuestras expectativas y estamos muy contentos porque hemos mejorado en todos los aspectos. Tuvimos una mayor asistencia de público, más viñas participantes y una oferta gastronómica, cultural y turística de gran nivel", comentó.

El jefe edilicio también destacó la certeza de que San Fernando ya está plenamente instalado en el circuito re-

gional de vendimias de O'Higgins, "con una fiesta más organizada, más limpia, más tranquila y muy familiar, que era uno de nuestros principales objetivos", puntualizó.

La primera autoridad comunal también manifestó su satisfacción por el aporte de esta celebración al desarrollo económico local. En ese sentido, recalzó que se superó con crecer el objetivo principal de expandir el espíritu de la vendimia a toda la ciudad. "El Pasaporte Gastronómico nos permitió impregnar a San Fernando completo de este 'modo vendimia', generando un circuito que conectó a visitantes y vecinos con el comercio local", agregó.

Silva Pérez también manifestó su confianza respecto de que el éxito alcanzado constituirá un incentivo para seguir fortaleciendo el evento en los próximos años.

"Siempre hay espacio para mejorar y ese es precisamente nuestro compromiso. Por eso queremos que esta celebración continúe creciendo, incorporando nuevas experiencias, sumando más actores locales y consolidándose como un motor para el turismo, la cultura y el desarrollo económico de nuestra comuna, haciendo que cada edición supere a la anterior y que San Fernando siga posicionándose como uno de los principales referentes de las vendimias en Chile", concluyó.



# Liderar la minería del futuro con innovación y talento

Gina Ocqueteau, Presidenta del Directorio de SQM

Exponor 2026 confirmó algo que quienes formamos parte de esta industria vemos todos los días: la minería sigue siendo uno de los principales motores de desarrollo para Chile. Con más de 60 mil visitantes, 1.382 empresas de 36 países y una proyección de negocios por US\$1.200 millones, la feria no solo rompió récords de participación, sino que también demostró la capacidad de nuestro país para convocar innovación, inversión y talento desde una de las regiones más estratégicas del mundo.

La región de Antofagasta se ha consolidado como un polo global para la minería, la energía y la tecnología. Sin embargo, el verdadero desafío no está solo en los recursos que poseemos ni en las inversiones que atraemos, sino que está en nuestra capacidad para formar y atraer a las personas que liderarán la próxima etapa de transformación de la industria.

Por eso fue especialmente relevante participar en el seminario "Desafíos en Talento Humano y Liderazgo Femenino en la Minería del Siglo XXI". La minería necesita más diversidad, más miradas y más mujeres en espacios de decisión. No se trata únicamente de equidad; se trata de competitividad. Las organizaciones más innovadoras son aquellas capaces

de integrar distintas experiencias, perspectivas y talentos para enfrentar entornos cada vez más complejos.

Como primera mujer en presidir el Directorio de SQM, he podido constatar que los grandes desafíos de la minería requieren liderazgos diversos y equipos capaces de integrar distintas experiencias, conocimientos y perspectivas. Más que nunca, la industria necesita atraer, desarrollar y potenciar talento para responder a los retos de la innovación, la sostenibilidad y la transición energética. El éxito de la minería del futuro dependerá de nuestra capacidad para abrir espacios, generar oportunidades y formar a las próximas generaciones de líderes.

En SQM cerramos nuestra participación en Exponor 2026 con optimismo. Durante la feria dialogamos con estudiantes, proveedores, emprendedores y comunidades sobre los desafíos que vienen y en los cuáles, estamos todos invitados a ser parte. Porque el futuro de la minería no se construye únicamente con tecnología o inversión. Se construye con personas, con oportunidades y con liderazgos capaces de impulsar un desarrollo sostenible que genere progreso para Chile y para las próximas generaciones.

# Anita Marambio

Fundadora de Workmate

*“Workmate nació por accidente. Pasó después de que mi papá quebrara y cayera en una depresión muy fuerte”.*

Por Víctor Maldonado



Anita Marambio fundó Workmate hace 26 años en una industria donde las mujeres escaseaban y las que llegaban debían demostrar el doble. Lo hizo sin experiencia en minería, sin un plan de negocios y en medio del quiebre familiar que lo precipitó todo. Hoy lidera un holding que presta servicios a las principales compañías mineras del país, incluida Codelco, y preside el directorio de Compromiso Minero.

**A**nita Marambio no llegó a la minería por vocación ni por estrategia. Llegó por accidente. Tenía 28 años, tres hijos y la empresa familiar acababa de quebrar. Lo que comenzó como un intento por ayudar a su padre terminó convirtiéndose en una oportunidad inesperada. Con el tiempo, esa experiencia daría origen a Workmate, un holding especializado en gestión de contratistas, logística, desarrollo tecnológico y recursos humanos que hoy trabaja con las principales compañías mineras del país, incluyendo a Codelco.

El nacimiento de Workmate no se entiende sin la crisis que la originó. La empresa de su padre gestionaba personal para bancos y compañías de telecomunicaciones, pero colapsó. "Él cayó en una depresión muy fuerte", revela. Entonces, Anita dejó su trabajo en el Departamento de Estudios Urbanos de la Universidad Católica para acompañarlo durante el cierre, un proceso que él mismo se resistía a aceptar. De un día para otro, Anita pasó a negociar con grupos de cien trabajadores, revisar contratos que no entendía y tomar decisiones para las que nadie la había preparado. Fue una escuela exigente. También, aunque todavía no lo sabía, el comienzo de su propio camino empresarial.

**Luego que la empresa de su padre cerrara, ¿cómo terminó entrando al mundo de la minería?**

Me llamó una ex trabajadora que había operado en Iquique para una compañía minera a través de la empresa de mi papá. Sabía que yo estaba tratando de rearmar algo parecido y me dijo que estaban necesitando a alguien que contratara y gestionara un grupo de trabajadores en el Tesoro, que era de Antofagasta Minerals. Yo nunca había trabajado en minería, no me interesaba nada. Pero agarré un avión y me fui para allá a conocer a ese grupo antes de firmar. Y eso ya fue un quiebre. La práctica era que las empresas los contrataban, les mandaban los papeles, firmaban y seguían trabajando. O sea, nunca conocían a la empresa. Yo me junté con ellos, les expliqué cómo era el contrato. Cuento corto: nos fue súper bien, el contrato duró un año y terminó perfecto. Y ahí decidí formar Workmate el año 2000. Su origen fue un accidente. ¿Y por qué minería? Porque tuve que aprender. Y eso a mí me pareció interesante.

**La industria minera ha sido históricamente dominada por hombres. ¿Cómo lidió con eso?**

Fue bien extraño. Yo fui criada bien fuera de los sesgos. Mi papá siempre me trató como el hijo que no tuvo. Entonces, nunca me conflictué respecto a esos temas. Lo que hizo que fuera fácil entrar en esa época es que las áreas en las que yo entré no estaban muy profesionalizadas. Como no sabía del negocio, busqué profesionales de otras industrias y diseñamos servicios. Cuando no sabes cómo se hacen las cosas,

tienes que inventar. Y eso fue muy bien recibido. Por supuesto que pasó que empezaron a decir que me ganaba contratos por ser mujer. Y yo decía: bueno, que se pasen en el rollo que quieran, no me importa.

**Imagino que ha atravesado crisis profesionales. Son más de 20 años liderando una empresa. ¿Hubo algún momento donde pensó en desistir?**

He enfrentado varias crisis muy grandes, pero nunca pensé tirar la toalla. Los primeros cinco años fueron durísimos.

Me había divorciado, mantenía a mi papá, a mis hijos, tenía crédito en todo. Iba a llorar para que no me cortaran el agua, el gas. Amigos me decían: deja esto, vuelve a lo tuyo. Pero había un grupo de personas que se habían quedado conmigo. Les pagaba con lo que tenía, apenas. Y yo dije: no puedo llegar y decirles "chiquillos, encontré pega, me voy". Ahí sentí una especie de compromiso muy fuerte

con ellos y decidí quedarme. Cada vez que hemos tenido una crisis, digo: "ya está, es parte del ciclo". Incluso hace dos años tuve una muy fuerte también. Y hoy estamos bastante bien de nuevo.

**Usted es presidenta del directorio de Compromiso Minero. ¿Cómo se siente en el cargo?**

Es interesante que este directorio, compuesto por el presidente de Sonami, el del Consejo Minero, Aprimin y líderes de asociaciones gremiales, me haya elegido a mí como presidenta. Yo creo que tiene que ver con una intención de que quienes hablen de la minería no sean los mismos de siempre. Mi opinión no es la misma que tienen todos, y eso va marcando una manera distinta de construir esta red. Piensa que durante 15 años éramos el 6 o 7% de mujeres en la industria. Hoy somos el país con más mujeres en minería en el mundo, más que Australia, más que Canadá. Estamos en un 24%, y cuando se reduce a menores de 30 años, es 50 y 50.

Eso no fue solo obra de las compañías mineras. Si solo lo hubieran hecho ellas, no sé si hubiera tenido el mismo efecto. Fueron las compañías, los proveedores, los gremios, los gobiernos, todos juntos.

**¿Cuál es el miedo que más le ha costado domesticar?**

Yo tengo miedo de que todo lo que hemos hecho desde la honestidad y la transparencia, en la medida que uno crece, se convierta en un discurso. Es distinto cuando somos 20, 50, todos nos conocemos, que cuando somos más de mil. Ya no conozco a la gente que está en faena, no sé sus historias personales. Y de alguna manera el corazón de nuestra empresa, lo que la hizo crecer, que mucha gente siempre me decía 'esta empresa es atípica', se vaya aplanando. Por eso somos empresa B, para que no se nos olvide en la vorágine del crecimiento. Estamos permanentemente reinstalando cultura, reinstalando nuestras preguntas de propósito. Porque cuando eso no está,

“*Los primeros cinco años fueron durísimos. Me había divorciado, mantenía a mi papá, a mis hijos y tenía crédito en todo. Pero había un grupo de personas que se habían quedado conmigo, y sentí que no podía abandonarlos.*”

“*Cuando no sabes cómo se hacen las cosas, tienes que inventar. Y eso fue precisamente lo que nos permitió construir servicios diferentes y abrirnos espacio en la minería.*”



pierde sentido. Y si pierde sentido, para mí pierde interés.

**Usted participa en ReIN, la red de empresas inclusivas. ¿Que la motivó a hacerse parte?**

Creo que cuando hablamos de inclusión, hablamos de personas con capacidades diferentes y de todos los que, muchas veces, quedan fuera del sistema. ¿Cuál es el espacio para ellos? Yo me hice la pregunta: ¿para qué existe una empresa? Para producir, ¿y para qué produce? Para mí, es para mejorar la calidad de vida de las personas. Tengo una amiga muy querida, la Caro García, que tuvo un accidente hace años. Es top speaker en inclusión, trabaja en BHP. La escuchas y se te abre un mundo que a veces no ves. En empresas dices “busco la persona con tales características, la mejor”. Pero, ¿cuánta gente queda afuera? Hay que darle una vuelta a eso, y eso para mí también es hacer una buena empresa.

**¿Qué cree que la industria minera está midiendo y gestionando bien, y qué es lo que todavía debería mejorar?**

Chile es hoy el país con la principal producción de cobre procesado de manera responsable bajo estándares Copper Mark. Más del 80% del cobre en Chile se produce bajo esos estándares. Representamos el 25% del cobre que se vende en el mundo, y solo el 30% de la Bolsa de Metales de Londres se produce bajo esa exigencia. Somos lejos los que ponemos la cuota mundial. Yo creo que los chilenos no saben el nivel de minería que tenemos acá. Somos superiores en muchos temas respecto a Australia

o Canadá. Lo que todavía duele es la productividad. Chile ha perdido respecto a otros países mineros de manera importante. Y comunicacionalmente hay un tema que supera a la minería. Y es que hace años hay una intención de deslegitimar todo lo que está establecido, y las redes sociales hacen eso muy fácil. En eso todavía queda mucho por avanzar.

“

*La verdadera preocupación no es crecer, sino evitar que el crecimiento transforme nuestra cultura en un discurso vacío y nos haga perder el propósito que nos trajo hasta aquí.*

”

**Participa en CBA Board, un espacio en el que un grupo de CEOs y líderes empresariales de distintas industrias comparten sus inquietudes y se desafían. ¿Qué la llevó a buscar una instancia así?**

Durante mis primeros 15 años fui muy autorreferente, me miraba el ombligo y no estaba tan conectada con redes. Cuando me certifiqué como coach en Newfield el 2013 me empecé a preguntar: ¿y cómo te comparas con otras industrias? En realidad, nunca me comparaba. Lo interesante de CBA, a diferencia de otras redes, es que somos personas de industrias muy diversas. Y cuando estás dentro de una industria donde todos son medios competidores, no puedes hablar con tanta apertura. Yo nunca en mi vida he tenido un jefe. Entonces, ¿quién te evalúa? Acá se da la posibilidad de hablar abiertamente, con un grupo con el cual se construye

confianza. Somos amigos. Nos decimos las cosas, nos acompañamos, y cuando alguien ha vivido una crisis hemos estado ahí. Eso tiene mucho valor.

**En ese sentido, los CEOs son quienes generalmente aconsejan o lideran al resto. En su caso, ¿cómo es ponerse del lado de quien recibe una sugerencia?**

Uf, ya he aprendido a eso. Me costó. En Newfield, como te comentaba, fue la primera vez, después de muchos años, en que volví a ponerme en un lugar de aprendiz. Lo pasé pésimo, porque se te desarma el piso. En CBA los feedback son cuidadosos y cariñosos. Nos decimos cosas firmes, pero desde el cuidado, que no te sientes mal, pero sí te sientes desafiada. He salido de reuniones diciendo: ‘Bueno, esto no lo puedo volver a hacer’. O ves cosas que no estabas viendo. O llegas con un montón de ideas y de repente te dicen: ‘De verdad, no sé por dónde va esto’. Tratas de defenderla, no hay caso. Entonces sueltas y dices: “Tienen razón, ya está. Sigo por otro lado”.

**¿Cuál es el objetivo de Workmate en algunos años más?**

Al 2030 tenemos un plan: ventas sobre 100 millones de dólares y estar en al menos dos o tres continentes. Hoy operamos en Chile con algunos negocios en Perú y Argentina, pero siempre desde Chile. Estamos en un proceso de expansión real, con interesados en Australia, Perú, Argentina. En 10 años más quiero que Workmate lo conozcan no solo en minería. Hoy en minería nos conocen bien, pero quiero que todo el mundo nos conozca.



# Revista e-Negocios

ha desarrollado **membresías personalizadas diseñadas para acelerar el posicionamiento, reputación y alcance comercial de un grupo selecto de líderes empresariales.**

Durante 2024, hemos trabajado con referentes como Alejandra Mustakis (empresaria destacada), Evelyn Matthei, Holger Paulmann (Presidente de Sky), Gina Ocqueteau (Directora de SQM), Ignacio Briones (Ex ministro de Hacienda). A pesar de ser figuras consolidadas en el mundo empresarial, todos ellos han reconocido el valor de fortalecer continuamente su reputación y posicionamiento.

Queremos acompañarte en este camino y ofrecerte un lugar en el círculo empresarial.

Nuestra **membresía exclusiva** te brindará acceso a estrategias diseñadas para impulsar tu marca y expandir tu alcance comercial.

**+120.000**  
LECTORES DIGITALES

**+3.400**  
VISITAS DIARIAS WEB

**+20.000**  
SEGUIDORES EN RRSS

**+300**  
ENTREVISTADOS



magaly@globalbusinessg.com  
constanza@globalbusinessg.com

+569 88030121 / +569 98882708



[www.e-negocios.cl](http://www.e-negocios.cl)

## Cata de Vinos e-Negocios & Viña Ravanal

Revista e-Negocios, junto a Viña Ravanal y OIA, reunió a empresarios, ejecutivos y líderes en una exclusiva cata de vinos realizada en Vitacura.

La instancia permitió disfrutar de una selección especialmente preparada por Viña Ravanal, en un ambiente cercano que combinó conversación, networking y gastronomía.

Una experiencia pensada para conectar, compartir y fortalecer relaciones, donde el vino y las buenas conversaciones fueron los protagonistas de la jornada.



# Bascuñán & Cía. realizó un desayuno de conversación sobre la implementación de la Ley Marco de Autorizaciones Sectoriales (Ley N° 21.770) y los desafíos para agilizar permisos y autorizaciones en Chile

La actividad contó con la participación de Pablo Eguiguren, Jefe de la Oficina de Autorizaciones Sectoriales e Inversión (OASI) del Ministerio de Economía, quien expuso sobre los principales avances y lineamientos en materia de modernización regulatoria, reducción de tiempos de tramitación y uso de nuevas tecnologías para optimizar procesos. La instancia reunió a representantes de distintas empresas e industrias, generando un valioso espacio de diálogo e intercambio en torno a uno de los temas regulatorios más relevantes para el desarrollo de proyectos e inversiones en el país.



Sociales

PORQUE  
MEREDES  
COMER  
BIEN,  
SIEMPRE



Be  
**Chef.cl**  
Coco Escanilla

TARTARO DE ATUN



FILETE ENVUELTO EN TOCINO



BOEUF BOURGUIGNON



BeChef - Av. Vitacura 7163 - +569 7905 7968 - [www.bechef.cl](http://www.bechef.cl) - @bechefcl  
LA MEJOR COMIDA EN TU COCINA



## ADVERTENCIA

El consumo de alcohol en menores de 18 años se encuentra prohibido.



RAVANAL

# TRADICIÓN CENTENARIA



[www.ravanal.cl](http://www.ravanal.cl)



[vinaravanal](https://www.instagram.com/vinaravanal)



[vinaravanal](https://www.facebook.com/vinaravanal)

# 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

ManageEngine

## 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 compete 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

**H**ay 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

**D**etrás 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 dilataráramos 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-

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

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,



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<sup>®</sup>

*más cerca*

