

e- Negocios

*Alejandra
Garcés*

"La inversión social debe dejar capacidades instaladas y transformar el sistema".

*Carolina
García*

"Las fundaciones no son receptoras de recursos: son depositarias de algo que ninguna empresa puede comprar, la confianza de la comunidad".

*Forge
Crisóstomo*

"El problema ya no es incorporar tecnología, sino lograr que el negocio pueda confiar en ella".

José Luis Galassi

Socio Director de R&Q Ingeniería

"La confianza no se decreta; se construye con presencia y consistencia".

Contenido



01. Empresa

- 05 Ángel Izurieta
- 09 Sebastián Rojas
- 12 Roberto Darrigrandi
- 15 Ney Fauré
- 18 Yvan Jacqueline
- 20 Francisca Mery Satt

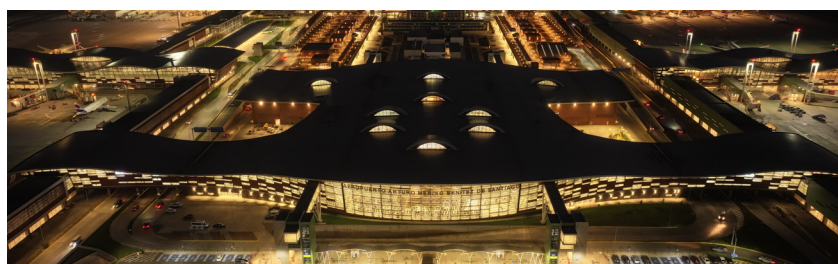


02. Emprendimiento

- 24 Tomás Ruz Hidalgo
- 25 Alfonso Kutz
- 28 Santiago Venegas · Clínica Pasteur

03. Innovación

- 30 Carolina Pérez Echeverría
- 32 Jorge Crisóstomo Loyola
- 37 Pía Salas



04. Especial Minería

- 42 R&Q Ingeniería
- 50 Daniela Castro
- 54 Alejandra Garcés
- 59 Gianfranco Arrigoni

05. Especial Inmobiliaria

- 62 Anibamontt Center
- 65 Aeropuerto de Santiago

06. Mujeres, Bienestar & Salud

- 68 Juliana Ospina
- 71 Daniela Cerna
- 73 Laura Chicurel
- 74 Valerie Jackson

07. Fundaciones

- 76 Red Mujer Impacta
- 79 Carolina García

08. Economía & Finanzas

- 81 Claudio Díaz
- 84 Gustavo Ananía
- 85 María Angélica Abuawad



09. Sociales

- 88 Diario de una Fundadora
- 89 Conversatorio Perspectivas de la minería en la región
- 90 Scotiabank y Fundadoras



Mes de la Minería **Ingeniería, talento y excelencia: el capital humano detrás del súper ciclo del cobre**

Estimados lectores,

Agosto trae consigo, cada año, una fecha que en Chile pertenece a quienes hacen posible la principal riqueza del país: Mes de la Minería. En esta edición de Revista e-Negocios hemos querido sumarnos a esta conmemoración de la minería nacional y, en particular, de los profesionales y los ingenieros que la sostienen.

El momento no podría ser más relevante. El precio del cobre ha marcado máximos históricos durante este año, superando ampliamente los seis dólares por libra en la Bolsa de Metales de Londres, en un escenario que la industria ya describe como un verdadero súper ciclo. Detrás de esa cifra hay una lectura que nos interesa especialmente como medio de negocios: la escasez estructural de oferta, la demanda que impone la electromovilidad y la transición energética, y una industria que en Chile sostiene más de trescientos mil empleos directos y que hoy exige, con más fuerza que nunca, talento especializado en automatización, procesos y nuevas tecnologías.

Ese talento tiene nombre y apellido. Son los ingenieros y las ingenieras que diseñan la continuidad operacional de los grandes yacimientos, los equipos técnicos que empujan la productividad cuando los precios favorables podrían tentar a la complacencia, y los profesionales que día a día convierten una oportunidad de mercado en desarrollo sostenido para el país. A ellos dedicamos esta edición: a la excelencia técnica que rara vez ocupa titulares, pero que explica por qué Chile sigue siendo, con distancia, el principal productor de cobre del mundo.

En las páginas que siguen, Revista e-Negocios reúne miradas de liderazgo, casos de innovación y conversaciones con protagonistas del sector minero y de las industrias que lo abastecen, con la misma vocación que guía cada número de esta revista: contar los negocios desde la perspectiva de quienes los construyen.

Agradecemos, una vez más, a nuestros lectores, auspiciadores y colaboradores por acompañarnos en este camino editorial. Los invitamos a recorrer esta edición con la misma pasión con la que fue construida.

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 / jcammasr@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.dn@gmail.com



Ángel Izurieta

Vicepresidente de Huawei Cloud para Latinoamérica

“La inteligencia artificial debe ser un aliado, pero la decisión final sigue siendo humana”.

Por revista e-Negocios

El vicepresidente de Huawei Cloud para Latinoamérica analiza el avance de la inteligencia artificial, la madurez del modelo multicloud, el futuro del 6G y las condiciones que podrían consolidar a Chile como un polo regional de infraestructura digital.

Después de casi 25 años observando el desarrollo tecnológico desde compañías occidentales, Ángel Izurieta decidió mirar la transformación digital desde otra perspectiva. Su paso desde Google Cloud en Chile a la vicepresidencia de Huawei Cloud para Latinoamérica lo acercó al ecosistema tecnológico chino y a una escala de innovación que, asegura, ya dejó atrás la etapa de los pilotos. En conversación con e-Negocios, aborda la confianza y seguridad en la nube, las ventajas del open source y el multicloud, el rol del criterio humano en la IA y los desafíos regulatorios y ambientales que acompañan esta nueva infraestructura.



Trayectoria e inteligencia artificial

Pasaste de liderar Google Cloud en Chile a asumir la vicepresidencia de Huawei Cloud para Latinoamérica. ¿Qué significa este salto profesional en plena era de la inteligencia artificial?

Todo movimiento profesional nace de la búsqueda de un nuevo desafío. En mi caso, una de las principales motivaciones fue conocer desde dentro el mun-

do tecnológico oriental. Llevaba cerca de 25 años observando lo que ocurría en Occidente y me interesaba comprender de primera fuente el avance de China. La velocidad y la escala de su desarrollo tecnológico son impresionantes.

También me atrajo la posibilidad de incorporarme a una compañía tan relevante como Huawei Cloud justo cuando China está dando un salto extraordinario en plataformas, tecnologías open

source y aplicaciones de inteligencia artificial a gran escala. Ya no estamos hablando solamente de pilotos o pruebas pequeñas, sino de soluciones implementadas en dimensiones muy significativas. Para alguien que ha dedicado su carrera a la tecnología, era un paso muy estimulante. Además, el rol regional me permite conocer distintas realidades de Latinoamérica y asumir responsabilidad directa sobre ellas.

¿Cuándo comprendiste que la inteligencia artificial había dejado de ser una promesa de futuro y comenzaba a reconfigurar todo, incluso la manera de liderar?

Hace años trabajábamos con analítica avanzada y modelos aplicados a minería, retail, logística, mantenimiento o prevención de fraude. Generaban impacto, pero eran iniciativas poco visibles para el ciudadano común. El gran cambio llegó con la inteligencia artificial generativa: una tecnología que cualquier persona puede usar en su casa, sin conocimientos técnicos. En ese momento pensé: esto va a cambiarlo todo.

Hoy uso IA diariamente, incluso para pensar y contrastar decisiones. Puedo plantearle un desafío, pedir tres alternativas y solicitar un análisis de pros y contras. Pero ahí aparece algo esencial: el juicio y el pensamiento crítico. A veces la herramienta entrega una respuesta incorrecta o poco convincente y hay que cuestionarla, corregirla y volver a trabajar. La IA debe ser un aliado, no quien toma la decisión final. Hay que perderle el miedo, aprender a usarla y entender que el criterio humano sigue siendo parte indispensable del proceso.

En medio de la competencia tecnológica entre Estados Unidos y China, ¿qué respondes cuando un ejecutivo pregunta si puede confiar sus datos a Huawei?

Lo respondería igual en privado o en público: una decisión empresarial debe evaluarse según lo que resulte mejor para la compañía, considerando creación de valor, eficiencia, rentabilidad, seguridad y cumplimiento. Debe ser una decisión informada, basada en datos y criterios técnicos, no únicamente en percepciones asociadas al país de origen de una empresa.

Los proveedores de nube a gran escala debemos cumplir normas exigentes, garantizar la soberanía de los datos de nuestros clientes en sus respectivas geografías y someternos de forma permanente a auditorías de terceros. La arquitectura, la infraestructura y el cumplimiento no se sostienen solo en una declaración: deben estar respaldados por certificaciones, controles y clientes relevantes que han realizado sus propios procesos de evaluación. Ese análisis técnico es el que debe primar.

Nube, resiliencia y negocio

¿Por qué las compañías están avanzando hacia estrategias multicloud?

Porque existe mayor madurez. Las empresas entienden que depender de un solo proveedor puede limitar la innovación, dificultar el crecimiento y tensionar los costos. Una arquitectura multicloud permite elegir la tecnología más adecuada para cada necesidad, mover cargas y reducir el impacto de una eventual indisponibilidad.

Las caídas pueden afectar a cualquier proveedor. Si una infraestructura crítica queda fuera de servicio durante horas, el costo operacional y el lucro cesante pueden ser enormes. Por eso la resiliencia importa tanto. Los equipos también están más preparados: con contenedores y herramientas open source, trasladar una aplicación ya no necesariamente supone un proyecto de un año. El mercado de la nube tiene espacio para varios actores y Huawei Cloud es uno de ellos.

Si el CEO de una empresa media-tuviera que escoger entre los grandes proveedores de nube, ¿qué variables debería evaluar?

Primero, debe definir qué busca resolver. Cuando la infraestructura es comparable, el costo y la eficiencia pasan a ser relevantes. Segundo, debe analizar el nivel de dependencia que puede generar un contrato de largo plazo. Una suscripción que hoy parece conveniente puede dejar a la empresa atada a una tecnología que, dada la velocidad del cambio, resulte menos adecuada en dos o tres años.

La tercera variable es la capacidad de innovación. Algunas plataformas se construyen sobre tecnologías propietarias y otras sobre ecosistemas open source que evolucionan con comunidades más amplias. Mi recomendación es mirar a tres años, mantener alternativas abiertas y evitar una respuesta única para toda la organización. Distintas cargas pueden requerir distintas nubes.

¿Estar en la nube ya no es suficiente? ¿Qué implica realmente una estrategia multicloud?

La nube es un habilitador para transformar servicios, atención al cliente, posventa, logística, centros de distribución y muchas otras áreas. No se reduce a servidores y conectividad. También comprende datos, seguridad, automatización y capacidad de cómputo para entrenar modelos.

Una estrategia multicloud permite usar la mejor capacidad disponible para cada caso. Una organización puede preferir una nube para determinado proceso y otra para una necesidad diferente. En este ecosistema, el rol de Huawei Cloud no es aislar al cliente, sino actuar como un facilitador abierto e interoperable. Pueden generarse modelos de colaboración donde la empresa aporta su conocimiento y nosotros entregamos la infraestructura para integrarnos y escalar junto a sus otros proveedores. Eso amplía la conversación desde el hardware hacia las capacidades de negocio, garantizando siempre la independencia tecnológica de las compañías.

Infraestructura que se anticipa

¿Cómo funciona una infraestructura "self-healing", capaz de detectar y reparar fallas en segundos?

Cuando administras una región cloud, las capacidades están distribuidas entre distintos centros de datos y zonas. La inteligencia artificial observa la operación en tiempo real. Si detecta un posible punto de falla en la conectividad, puede redirigir el tráfico por otro enlace y alertar al equipo correspondiente. Lo mismo ocurre con almacenamiento y cómputo: si la demanda aumenta, las cargas pueden redistribuirse automáticamente.

Eso es el self-healing: ya no se necesita que una persona cambie manualmente un servidor o mueva una carga. La plataforma anticipa, balancea y actúa. Cada decimal adicional en la disponibilidad se traduce en más continuidad para los clientes, y en servicios críticos esa diferencia es enorme.

“
La pregunta no es qué me hará la tecnología, sino qué puedo hacer yo con ella para resolver problemas.
”

¿Qué cambio fundamental podría traer el 6G respecto del 5G?

El 5G amplió enormemente la conectividad; el 6G podría llevarla a un nivel en que la inteligencia artificial no solo conecte objetos, sino que interprete el entorno con mucha mayor precisión y en tiempo real. En China conocimos experiencias de conectividad 5.5G, que es un paso intermedio y que aumenta considerablemente las capacidades de las redes de quinta generación en cuanto a velocidad, capacidad de conexión de equipos en simultánea, latencia más cercana a cero y estabilidad de la red. Por ejemplo, un vehículo autónomo puede comunicarse con la ciudad, saber cuándo cambiará un semáforo y ajustar su velocidad para llegar justo cuando esté en verde.

Ese tipo de integración puede transformar la minería, la telemedicina, los puertos y la logística. Un camión autónomo transmite información de ruedas, frenos, pistones y batería sin las limitaciones actuales de ancho de banda, gracias al 5.5G. En salud, una conexión de latencia extremadamente baja facilita procedimientos remotos. El valor no está solo en conectar más dispositivos, sino en procesar y utilizar en tiempo real los datos que producen.



Chile como polo digital

Se proyectan inversiones relevantes en centros de datos en Chile. ¿Qué ventajas tiene el país frente a Brasil, México o Colombia para transformarse en un polo regional?

Chile reúne varias condiciones atractivas. Tiene un enorme potencial de energía solar, además de fuentes eólicas e hidráulicas, todas esenciales para desarrollar infraestructura digital. Conserva también un grado de estabilidad regulatoria que facilita decisiones de inversión de largo plazo.

A eso se suma el talento. Un centro de datos no funciona solo: requiere personas capaces de operarlo, administrarlo y gestionar tecnologías a escala. Chile tiene una base sólida, pero el gran desafío hoy es seguir descentralizando este conocimiento y formando activamente a los jóvenes para que lideren esta nueva ola. Esa combinación de energía, estabilidad y capital humano mantiene al país como un polo relevante en comparación con otros mercados de la región.

¿Existe una contradicción ambiental al impulsar una industria intensiva en energía y agua?

Toda evolución tecnológica necesita infraestructura y recursos: energía, agua, suelo y sistemas de enfriamiento. El desafío es medirlos correctamente, transparentar la información y hacer cada vez más eficiente su uso. En materia hídrica existe mucha desinformación y faltan comparaciones rigurosas con otras actividades productivas.

Las compañías tecnológicas están desarrollando alternativas como enfriamiento líquido localizado, recirculación

de fluidos y chips capaces de operar a temperaturas más altas. Eso reduce las necesidades tradicionales de refrigeración. También se estudian nuevas soluciones energéticas. No significa desconocer el impacto, sino innovar para minimizarlo, explicar cómo funciona la infraestructura y entregar datos claros a las comunidades.

¿Qué debe hacer Chile en regulación y política pública para no perder esta oportunidad?

El Estado, más allá del gobierno de turno, debe construir una política transversal que equilibre regulación e innovación. Ambos caminos tienen que avanzar en paralelo, sin bloquearse. Es indispensable proteger los datos sensibles, prevenir filtraciones y exigir estándares de seguridad. Pero también sería un error detener toda innovación hasta conocer cada detalle de tecnologías que evolucionan constantemente.

Los extremos no son convenientes: ni regulación máxima que inmovilice el desarrollo ni innovación sin reglas. Si Chile consigue ese equilibrio y ofrece certezas de largo plazo, puede aprovechar un momento especialmente favorable para consolidar su infraestructura digital.

IA como servicio y mirada de futuro

Huawei Cloud impulsa un modelo de inteligencia artificial como servicio, con pago por tokens. ¿Qué problema busca resolver?

Busca entregar flexibilidad. Hay procesos que necesitan inteligencia artificial solo en determinados momentos. Pensamos en un modelo de precios dinámicos para retail que opera en horarios

específicos: la empresa no necesariamente requiere una suscripción permanente, sino capacidad disponible cuando ejecuta ese proceso.

Con Model as a Service, el cliente consume los tokens que necesita y puede conectarse con distintos modelos según el caso: uno más complejo para ciertas tareas y uno más liviano para otras. Así paga por el consumo real y accede mediante API, sin quedar encerrado en una única estructura. En Chile ya existen compañías utilizando millones de tokens diarios, aunque varios casos todavía no son públicos. En algunos modelos hemos observado eficiencias muy significativas.

Para cerrar, ¿qué puede hacer que el mundo sea mejor gracias a esta revolución tecnológica y qué podría empeorarnos como sociedad?

Solemos formular la pregunta equivocada: ¿qué me hará la tecnología a mí, a mi trabajo, a mi familia o a la sociedad. De ahí nace el temor a quedar fuera del mercado laboral. Creo que debemos invertirla: ¿qué puedo hacer yo con la tecnología para resolver problemas de salud, de abastecimiento o de medioambiente?

Si automatizamos tareas rutinarias y liberamos tiempo para pensar, conversar, reconectar y socializar, la tecnología puede ayudarnos a recuperar dimensiones profundamente humanas. Puede empeorar nuestra vida si la usamos para hacerla más difícil o si renunciamos a gestionarla. Pero, si la ponemos al servicio de objetivos humanos, no hay razón para asumir que el futuro será peor. Soy optimista: el desafío es aprender a conducirla.



Sebastián Rojas

Managing Director de Apprecio

“Le estamos pidiendo demasiado a la inteligencia artificial. La productividad la siguen generando las personas”.

Por Víctor Maldonado

Sebastián Rojas fue cliente de Apprecio antes de convertirse en su socio. Casi diez años después dirige la operación de este ecosistema de reconocimiento y activación cultural. Hoy suma más de 4.800 empresas usuarias en seis países y una facturación que se multiplicó más de cien veces en menos de una década. En esta entrevista habla de por qué la tecnología no reemplaza a las personas, del salto a Europa y de lo que aprendió dejando la universidad dos veces.

La historia de Sebastián Rojas con Apprecio no empezó como empleado, sino como cliente. Le fue tan bien con la solución que se hizo amigo de su fundador, Jaime Villatoro, y terminó vendiendo su propio negocio para sumarse de lleno al proyecto en 2017. Ocho años como Director Comercial y, desde 2025, como Managing Director, es hoy uno de los rostros de la compañía.

Su camino hasta ahí no fue el típico: fue padre terminando el colegio a los 17 años, entró a la universidad de noche para poder trabajar y la abandonó, dos veces. De asistente de ventas en la industria automotriz a socio de uno de los ecosistemas de reconocimiento más grandes de Latinoamérica.

Quiero hablar sobre su llegada a Apprecio. Tengo entendido que usted antes era cliente de Dcanje, la anterior marca de Apprecio.

Fui cliente antes de que existiera Dcanje, cuando era un spin-off de la agencia de fidelización de Jaime Villatoro, hoy CEO global de Apprecio y mi socio. Yo tenía una empresa de aftermarket automotriz y pagaba comisión a vendedores. Una excompañera, gerenta de marketing de una financiera automotriz, me dijo: "Sebita, júntate con esta gente, son el futuro", y me presentó a Jaime. Contraté a Apprecio cuando aún no se llamaba así: cambié las gift cards por puntos canjeables por cualquier cosa, y la venta me subió un 32% de inmediato.

¿Cómo se transformó en socio de Jaime Villatoro?

Hice una relación de amistad con Jaime. Gracias a esa cercanía y a lo rupturista de la solución, empecé a presentarla en empresas automotrices y en un año ya teníamos buena parte de esa industria. En 2015 me dijo: "¿Por qué no vendes ProteMAX y te vienes acá? Hacemos un nuevo proyecto: Dcanje". Yo facturaba unas seis veces más que Dcanje, pero sin pensarlo dos veces lo vi como la oportunidad de mi vida y le dije que sí.

Dijo que vio Apprecio como la oportunidad de su vida, pero considerando que en ese minuto facturaba más con su empresa anterior, ¿qué notó que lo convenció a apostar tan fuerte?

El negocio anterior era operativo, con cientos de personas instalando. Este es opuesto: base tecnológica, sin lo presencial que antes exigía la industria de rewards. Funciona porque, para que alguien se sienta recompensado, el premio debe darle libertad de elegir. Pasar de una gift card a todas

es tremendo. Pero el premio es el vehículo, no el punto: una recompensa sin reconocimiento no tiene sentido. Además es gratuito para las empresas, trazable y automático. Es un negocio casi 100% escalable: hay que levantar la plataforma y sumar partners retailers.

“

Maslow pone el reconocimiento en la base de la pirámide. Es intrínseco y trasciende culturas: nuestro negocio se desarrolla igual en cualquier lugar, con matices idiomáticos.

”

Me gustaría hablar de su recorrido dentro de la empresa. Son casi diez años ya en Apprecio y ha pasado por distintos cargos hasta hoy, que es Managing Director. ¿Cómo describe ese recorrido?

Maravilloso. Nunca había trabajado en una empresa que me satisficiera tanto. La gracia de Apprecio es que tiene un propósito claro:

que las empresas puedan demostrar aprecio a las personas en cualquiera de sus roles, ya sea colaborador, cliente o fuerza de venta externa, contribuyendo a la felicidad y a la relación de las marcas con las personas.

¿Cómo fue su formación académica?

Antes de hablarte de mi formación, quiero contarte que fui padre a los 17 años. Eso significó que apenas salí del colegio me puse a trabajar a tiempo completo. Estudiaba Bachillerato en Ciencias Sociales, de noche. Después elegí Derecho. Estuve como tres semestres, quemándome las pestañas leyendo códigos, y dije: "Esto no es para mí". No estaba desarrollando mis habilidades, estaba memorizando. Luego decidí estudiar Ingeniería Comercial. Ahí tuve otro "fail": iba en tercero y todavía no aprendía lo que ya había aprendido en la cancha, siendo ejecutivo de la financiera de la que te hablé. Siempre fui crítico del sistema de educación formal. Soy muy estudioso, me gusta leer e investigar, pero cuando lo necesito. Cuando abandoné la universidad, decidí que tenía que seguir preparándome todos los días, pero para potenciar mi carrera, no para cumplir con un título.

“

Se acabó el suponer: hoy tenemos cómo saber qué valora cada persona.

”

Volviendo a Apprecio, ¿qué es lo más difícil de escalar en países que son distintos entre sí? Ahora la compañía aterrizó en España.

Es una excelente pregunta, pero en nuestro caso es distinto. Abraham Maslow ubica el reconocimiento en la base de la pirámide de necesidades humanas: es intrínseco y trasciende culturas. Por eso nuestro negocio se desarrolla de manera muy similar en cualquier cultura, obviamente con matices idiomáticos, pero resolvemos siempre el mismo problema.

Me gustaría preguntarle también por la inteligencia ar-

tificial en su negocio de incentivos y fidelización. ¿Cómo ve esa oportunidad?

La hemos aplicado en dos frentes: nuestra propia productividad y, sobre todo, las herramientas que ponemos a disposición de los clientes. Sugerimos campañas para subir el engagement midiendo pulso y performance, y nuestro motor de IA propone acciones automáticas para gestionar talento. Se acabó el suponer: hoy tenemos cómo saber qué valora cada persona. Tenemos antecedentes preliminares de aumentos de hasta un 24% en productividad con las campañas adecuadas. Apprecio no solo recompensa, sino que dice dónde mover mejor la aguja. Si una sucursal o equipo está bajo en engagement, la plataforma lo monitorea y sugiere una acción específica para esas personas.

Hay bastante escepticismo con usar inteligencia artificial para gestionar personas. ¿Dónde pone usted el límite?

Le estamos pidiendo demasiado a la inteligencia artificial. La productividad la siguen generando las personas, la tecnología solo nos da mejor información para cuidarlas. Los datos no sirven para controlar a la gente, sirven para entender qué la mueve. El error más común que vemos es asumir que a todos les gusta lo mismo. Reconocer mejor no es reconocer más: es acertarle a lo que esa persona en particular valora. Contratar talento no es lo caro, lo caro es perder al que ya tienes. Esperar la entrevista de salida para entender por qué alguien se fue ya es tarde.

Sobre el cambio de nombre: de Dcanje a Apprecio. ¿Por qué?

No cambió ni la propiedad ni la cultura de la empresa, pero sí nos permitió varias cosas. Dcanje remite a "canje", que es demasiado transaccional para lo que hacemos. Nosotros buscamos reconocer con el mejor premio del mundo a las personas en cualquiera de sus roles. Apprecio nos acerca mucho más al propósito. Hay coherencia entre marca y servicio. Y la otra razón es que Dcanje no funcionaba ni en inglés ni en portugués, y Apprecio es global.

Le quería preguntar por CBA Board. ¿Qué fue lo que lo convenció de su-

marse y qué tiene esta comunidad que no encontraba en otros espacios?

Una de las amenazas más frecuentes en emprendedores son los sesgos que genera el propio negocio, y CBA me daba perspectivas nuevas. Cuando uno lidera, a veces queda muy solo. Ahí nos sentamos una vez al mes con otros líderes que están pasando o ya pasaron por lo mismo: un espacio seguro donde uno puede mostrarse vulnerable. Ha ayudado a mi transformación como profesional y como persona.

“

Mi mayor miedo es desilusionar a mis hijos. Mi gran desafío personal es seguir siendo un papá con el que puedan contar siempre.

”

Cambiando de tema: fuera del trabajo, ¿qué intereses tiene?

Me gusta pasar tiempo con mis hijos, nos reímos mucho. Soy el cuarto niño, como dice mi señora. Tengo tres: Javier, de 26, trabaja aquí en Apprecio; Renata, de 19, está en la universidad; y Seba, de 14, en el colegio. También me gusta

cocinar. Fui handbolista en la Universidad de Chile y en la selección chilena, y llegué a tener casi adicción al deporte. Hoy estoy operado de las rodillas y la columna, así que ya solo puedo hacer "ajedrez vendado", como digo (ríe). Ahora juego pádel, dicen que es menos agresivo.

Le hago la última pregunta. ¿Cuál es el próximo desafío profesional o personal que tiene en la mira?

Profesionalmente, transformar a Apprecio en una empresa global. Vamos bien encaminados. En lo personal, generarme más tiempo para vivir. Llego a las 6:30 de la mañana a la oficina y, durante años, me iba a las 6 de la tarde, hasta que me dije: "En 20 años, ¿quién se va a acordar de esto?". Quienes seguramente sí se van a acordar son mis hijos.

Mi desafío es acercarme a un balance de vida y trabajo para no perderme momentos importantes, y disfrutarlos antes de que se vayan de la casa. Mi mayor miedo es desilusionar a mis hijos. Por eso, mi gran desafío personal es seguir siendo un papá con el que puedan contar siempre.



Roberto Darrigrandi

Partner en Altadirección Capital Latam

“Aunque uno no lo crea, muchas veces el empresario está bastante solo y no sabe a quién pedirle ayuda”.

Por Víctor Maldonado

Roberto Darrigrandi asesora empresas familiares desde hace casi 28 años y ha combinado ese trabajo con distintos roles en la academia. Hoy, como partner de Alta Dirección Capital Latam, tiene clara una cosa: “Mientras más uno estudia, más se da cuenta de cuánto falta por aprender”.

Roberto Darrigrandi ha construido su carrera en el cruce entre la academia y el mundo empresarial. Durante casi tres décadas ha asesorado a empresas familiares medianas en distintos rubros, como la salud, educación, inmobiliario, transporte y tecnología, en roles de director, asesor o estructurador financiero. En paralelo, ha sido decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Andrés Bello, vicedecano en la Universidad del Desarrollo, y hoy es director académico en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Cuando terminó su MBA en Chicago Booth (uno de los programas más exigentes del mundo), Darrigrandi ya tenía claro que quería moverse en esa zona intermedia entre la teoría y la práctica. Esa apuesta se tradujo con los años en su rol actual como partner de Alta Dirección Capital Latam, una firma que hace 23 años atendía sobre todo a pequeñas y medianas empresas y que hoy asesora también a compañías grandes en Chile, Perú, Ecuador y Estados Unidos. Y aunque su formación sigue siendo profundamente financiera, confiesa que cada vez lee más filosofía que balances.

Lleva más de 28 años asesorando empresas familiares medianas en Chile y Perú, en rubros muy distintos. ¿Qué hilo conductor encuentra en todo ese trabajo, y qué lo motiva?

Yo diría que principalmente se trata de ser un factor de apoyo al empresario en Chile y Latinoamérica. En su core, ya sea inmobiliario, transporte, tecnología, los procesos son muy buenos, pero muchas veces, en temas financieros y estratégicos, no siempre tienen esa mirada. Ahí me ha tocado un rol, a veces como director, otras como asesor, en otros casos apoyando en una estructuración específica. Aunque uno no lo crea, muchas veces el empresario está bastante solo, y no sabe a quién pedirle ayuda. Esa posibilidad de ayudarlos a seguir desarrollándose y teniendo compañías más sólidas es el propósito detrás de lo que me ha tocado hacer.

Hoy tiene varios roles activos en paralelo: partner en Alta Dirección Capital Latam, director académico en la Fa-

cultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, profesor, asesor de empresas. ¿Cómo organiza todo eso sin perder el foco?

Efectivamente, cuando uno tiene varios roles, al inicio surge la pregunta: "¿Con qué gorro estás?". Pero la verdad es que son bastante complementarios: la asesoría, la gestión financiera en Alta Dirección Capital y la parte académica se apoyan entre sí. Por ejemplo, en una

“

Es súper importante no perder de vista que, en una universidad, estás formando personas.

”

tutoría con un cliente, tener ese background académico, esa mirada más ordenada, ayuda mucho a apoyar a esa empresa. No me complica mucho tener estos roles distintos, aunque los tiempos son desafiantes. El día tiene 24 horas y yo trato de dormir por lo menos 6 (ríe). Cuando llevas tanto tiempo como independiente, aprendes a manejarlo, y en algunos casos tengo equipos que me apoyan. También hay que saber hasta dónde llegar. El tema de la autorresponsabilidad es clave.

Fue decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Andrés Bello y vicedecano de la Universidad del Desarrollo. ¿Qué aprendió de liderar una facultad universitaria que quizás no aprendió en un MBA?

“

CBA Board me pareció una excelente oportunidad para compartir con otros pares, no solo desde un punto de vista pasivo, sino también aportando.

”

Es una buena pregunta. Liderar una facultad de Economía es bien complejo, porque estás liderando personas extremadamente inteligentes, con alto nivel de formación, y también egos, que no son menores. Es súper importante no perder de vista que, en una universidad, estás formando personas. Hay una responsabilidad social en que tus alumnos reciban no solo formación, sino también valores. Han sido experiencias muy satisfactorias y exigentes. Hay algo muy lindo en ayudar a formar personas que,

muchas veces, son primera o segunda generación en su familia en acceder a educación superior. La universidad les puede cambiar la vida a ellos y a sus familias.

Su formación académica, tanto en Chile como afuera, es bastante extensa. ¿Qué lo motiva a seguir formándose y cómo decide qué estudiar?

Sí, es verdad que he pasado gran parte de mi vida estudiando. Hasta mis hijos me preguntan por qué sigo (ríe). Pero lo que está detrás es una inquietud intelectual fuerte. Hay ganas de saber de cosas. Vivimos en un mundo donde el conocimiento cambia tan rápido que pensar que, porque uno estudió hace 20 o 30 años, ya está listo, no tiene sentido. Esta inquietud no es solo en temas técnicos. También en artes liberales, filosofía, historia. Estudiar algo que no es directamente “monetizable”, como filosofía, obedece a algo más personal, más allá del pensamiento racional.

Hizo un MBA en Chicago Booth. Es considerado uno de los programas más exigentes del mundo. ¿Qué fue lo que más lo marcó de esa experiencia, a nivel personal y profesional?

Es cierto. La Universidad de Chicago es una de las top 10 a nivel mundial. Tiene muchos premios Nobel, y su Facultad de Negocios, Chicago Booth, es muy fuerte en economía y finanzas. Postulé a varias universidades, mi primera opción era Chicago. Algunas me rechazaron, pero en Chicago afortunadamente me aceptaron y fue una tremenda experiencia. Estás con los mejores de todo el mundo y el nivel de exigencia es altísimo. También fue muy bueno desde el crecimiento personal, porque fue un año y medio viviendo en Estados Unidos, donde nadie te conoce y tienes que arreglártelas por tu cuenta, con personas de 50 países compartiendo aula. Si pudiera hacerlo de nuevo, lo repetiría.

Me gustaría preguntarle por CBA Board. ¿Qué fue lo que lo convenció de sumarse, y qué tiene esta comunidad que no encontró en otros espacios de liderazgo?

Estuve viendo distintas alternativas para participar en algo más sistemá-



tico, no solo ir una vez al año a un congreso. A través de redes sociales y algunas personas que conocía, llegué a CBA. Cuando supe en detalle qué hace, el perfil de las personas que están ahí y la mirada hacia adelante, me pareció una excelente oportunidad para compartir con otros pares, no solo desde un punto de vista pasivo, sino también aportando. Sobre todo, los boards me parecieron muy interesantes: la combinación entre el perfil de las personas, el enfoque y una mirada más global me convenció de que era el lugar para estar.

Otra faceta suya es la de columnista habitual. Ha publicado en La Tercera, Diario Financiero, El Mercurio. Escribir para público general, ¿es algo que disfruta particularmente?

Sí. Me ha tocado por bastante tiempo escribir columnas en La Tercera, Diario Financiero, El Mercurio. Sobre todo cuando comenzó el diario Pulso, el director de esa época, Guillermo Turner, me invitó a ser columnista. Le pregunté cuántas columnas quería. Le dije “¿Una al mes?” Y me respondió: “No, una diaria”. Pensé que era broma, pero efectivamente era una por día hábil: durante 2 años escribí 444 columnas. Lo más difícil no era escribir, sino tener tema para el día siguiente (ríe). Después me cansé un poco, pero sigo escribiendo cartas al director y cosas en LinkedIn. Para mí, es una manera de aportar a la discusión, que en nuestro país por un buen tiempo ha estado bastante débil. Busco opiniones e ideas con crítica constructiva, más que “pegar” desde trincheras, sobre cómo creo que las cosas pueden ser para que nuestro país recupere la senda de crecimiento que perdió hace algunos años.

Me gustaría preguntarle por sus intereses personales: su tiempo libre, sus hobbies. Con varias décadas de carrera, muchos posgrados, roles activos y presencia en medios,

¿qué actividades le gusta hacer que no tengan nada que ver con lo que ya hablamos?

Es una pregunta capciosa, porque después de todo eso queda poco tiempo libre (ríe). Siempre la familia es importante. Los hijos, estar ojalá cerca de ellos. También la lectura, porque soy un empedernido lector, no solo de temas económicos, sino de historia, filosofía y otros. Cada día me gusta más la filosofía. Me gusta caminar, escuchar música, los viajes y los buenos vinos, más calidad que cantidad. Cuesta compatibilizar todo, pero trato de hacer espacio para estos intereses míos y familiares.

Ya que me habla de que le gusta mucho leer, y particularmente filosofía, ¿hay algún libro que lo haya marcado?

Hay muchos libros interesantes, pero hay uno que estoy leyendo por segunda o tercera vez. Se llama La vida eterna, del filósofo español Fernando Savater. Analiza lo que puede ocurrir después de la muerte según distintas visiones filosóficas y religiosas. Se lo recomiendo a cualquier persona, porque te hace reflexionar sobre muchas de las cosas que uno está haciendo o cree que hará después. Ese me ha marcado mucho.

“*Siempre la familia es importante. Los hijos, estar ojalá cerca de ellos.*”

Le hago la última pregunta. Con todo lo que tiene en marcha hoy, ¿cuál es el próximo desafío que más lo entusiasma, profesional o personal?

Es una buena pregunta, pero no sé si tengo tan buena respuesta. Diría que mi desafío es seguir empleando la mente, tratar de ser un poquito más integral en la mirada de las cosas. Voy a seguir estudiando, probablemente más filosofía. Igual me gustan las finanzas y la economía, pero quizás mezclando lo más duro con lo más humanista. Estoy entrando en una fase más mística, quizás, tratando de entender más, porque realmente, mientras más uno estudia, más se da cuenta de cuánto falta por aprender.




**CLÍNICA
BELENUS**

**Ney
Fauré**

**Gerente General
de Clínica Belenus**

Por Magaly Álvarez

Ney Fauré es Gerente General de Clínica Belenus y ejecutivo senior con más de 25 años de experiencia liderando compañías industriales, mineras, retail y de servicios en entornos multinacionales y de alta complejidad. Posee un sólido liderazgo en procesos de transformación organizacional, crecimiento empresarial, creación de nuevos negocios, profesionalización de estructuras corporativas y fortalecimiento financiero, reportando de manera permanente a directorios y altos niveles de gobierno corporativo. Cuenta con un nivel de inglés avanzado.



Actualmente encabeza la estrategia de crecimiento e innovación de Clínica Belenus, una de las principales redes de depilación láser de Chile, con 31 clínicas desde Arica hasta Punta Arenas y cerca de dos décadas de trayectoria. Desde este rol impulsa la incorporación de tecnologías médicas de última generación, la estandarización de procesos clínicos y el fortalecimiento de una experiencia centrada en el paciente, con el objetivo de consolidar a Clínica Belenus como referente nacional en cuidado clínico de la piel promoviendo altos estándares de calidad, seguridad y mejora continua.

Clínica Belenus trabaja hoy con láser de diodo de última generación europea. ¿Qué criterios utilizan para evaluar e incorporar nueva tecnología médica, y qué la diferencia de otros centros del mercado?

En Clínica Belenus entendemos que la tecnología es una inversión estratégica, no un elemento de marketing. Por eso, cada incorporación pasa por un proceso de evaluación que considera cuatro variables fundamentales: evidencia científica, certificaciones internacionales, seguridad para el paciente y capacidad de mejorar la experiencia clínica.

Nuestra decisión de incorporar el láser Diodo MHR, desarrollado en Europa, responde precisamente a esos criterios. Es una tecnología con certificaciones FDA y CE que ofrece tratamientos más precisos, sesiones más rápidas, mayor comodidad para el paciente y la posibilidad de atender distintos fototipos de piel con altos estándares de seguridad.

Pero lo que realmente nos diferencia es que la tecnología no trabaja sola. Su verdadero valor está en la combinación de equipos de última generación, protocolos clínicos estandarizados, profesionales altamente capacitados y una experiencia de atención consistente en toda nuestra red. La innovación sólo genera valor cuando mejora efectivamente los resultados y la confianza de los pacientes.

Se trata de un procedimiento médico regulado por la Seremi de Salud. ¿Cómo se traduce ese estándar superior en la formación y certificación del equipo de profesionales que ejecuta los tratamientos?

La regulación entrega un marco indispensable para resguardar la seguridad de los pacientes, pero en Clínica Belenus decidimos ir un paso más allá.

Todos nuestros tratamientos son realizados por profesionales de la salud habilitados para ejercer este tipo de procedimientos, quienes reciben formación específica en el uso de nuestras tecnologías, evaluación clínica de los pacientes, protocolos de seguridad y manejo de eventuales contraindicaciones.

La capacitación no termina con la incorporación del profesional. Existe un proceso permanente de actualización técnica y evaluación continua que permite mantener criterios

homogéneos de atención en toda la organización. Creemos que la excelencia clínica depende tanto de la calidad del equipamiento como del conocimiento y la preparación de quienes lo utilizan.

Con presencia de Arica a Punta Arenas, ¿cómo aseguran que la calidad clínica y tecnológica sea homogénea en las 31 sucursales del país?

Ese ha sido uno de los grandes desafíos de nuestro crecimiento. Nuestro compromiso es que un paciente viva la misma experiencia, con los mismos estándares de calidad y seguridad, independientemente de la ciudad donde se atienda.

Para lograrlo trabajamos con protocolos clínicos únicos, procesos de supervisión permanente, auditorías internas, capacitación conti-

nua y un modelo de gestión que estandariza tanto los procedimientos como el uso de la tecnología en todas las clínicas.

La estandarización es uno de nuestros principales activos. Nos permite asegurar consistencia, mantener altos niveles de calidad y generar confianza en una red que hoy tiene presencia desde Arica hasta Punta Arenas.

¿Qué rol juega la participación en congresos internacionales y las alianzas con fabricantes de dispositivos médicos en la actualización tecnológica de la clínica?

En una industria donde la innovación avanza a gran velocidad, mantenerse actualizado no es una opción, sino una responsabilidad.

Participamos activamente en instancias internacionales porque nos permiten conocer las tendencias que están marcando el desarrollo de la medicina estética, acceder a evidencia científica de primera fuente y evaluar nuevas tecnologías antes de incorporarlas al mercado chileno.

Asimismo, mantener una relación directa con fabricantes líderes nos permite acceder a capacitación especializada, soporte técnico permanente y procesos de actualización continua. Esa vinculación es clave para asegurar que las decisiones de inversión tecnológica respondan a criterios clínicos y no

únicamente comerciales.

Trabajar con la piel de las personas exige capacitación constante y evaluación previa a cada procedimiento. ¿Cómo es el proceso de selección y formación continua del equipo de profesionales de salud que ejecuta los tratamientos en las 31 sucursales, y qué los distingue frente a centros que no cumplen los mismos estándares?

Nuestro proceso comienza con una selección rigurosa de profesionales de la salud que cumplan los requisitos establecidos por la normativa y que compartan nuestra cultura de calidad y orientación al paciente.

“
La tecnología es una inversión estratégica, no un elemento de marketing.
”

“
La innovación solo genera valor cuando mejora efectivamente los resultados y la confianza de los pacientes.
”

Una vez incorporados, todos pasan por un programa de formación que contempla entrenamiento clínico, uso seguro de la tecnología, protocolos de evaluación, experiencia del paciente y actualización permanente. Además, contamos con procesos de supervisión y capacitación continua para asegurar que esos estándares se mantengan en toda la red.

La principal diferencia es que entendemos que la tecnología, por sí sola, no garantiza buenos resultados. Son las personas, su preparación y el cumplimiento estricto de los protocolos los que permiten entregar tratamientos seguros, efectivos y consistentes. En una industria como la nuestra, la confianza se construye todos los días y el equipo humano es el principal responsable de sostenerla.

Pensando en los próximos años, ¿qué viene para Clínica Belenus en materia de innovación tecnológica: nuevos equipos, nuevas indicaciones médicas o expansión hacia otros procedimientos dermatológicos más allá de la depilación?

Nuestro foco seguirá siendo liderar la innovación en depilación láser, incorporando tecnologías que permitan tratamientos cada vez más personalizados, eficientes y confortables. Estamos convencidos de que la experiencia del paciente seguirá siendo el principal factor diferenciador de la industria.

Al mismo tiempo, observamos con mucho interés el desarrollo de herramientas como la inteligencia artificial aplicada al diagnóstico, plataformas de seguimiento clínico y nuevas tecnologías que permitan optimizar aún más los resultados y la seguridad de los tratamientos.

Respecto de ampliar nuestra oferta, evaluamos permanentemente nuevas oportunidades dentro del ámbito de la medicina estética y dermatológica. Sin embargo, somos muy rigurosos: cualquier incorporación debe responder a evidencia científica, aportar valor real a los pacientes y estar alineada con los estándares de calidad que han caracterizado a Clínica Belenus durante estos casi 20 años. Nuestro compromiso es crecer de manera responsable, privilegiando siempre la excelencia clínica antes que la expansión por sí sola.



El poder invisible del perfume: cómo las fragancias conectan con nuestras emociones

“Yvan Jacqueline, President for the Americas de Initio Parfums Privés, revela cómo el olfato, la emoción y la ciencia están transformando el mundo de la perfumería”.

Por Pierine Méndez Yaeger



El perfume ya no es simplemente una forma de oler bien. Para Yvan Jacqueline, President for the Americas de INITIO Parfums Privés, la perfumería de nicho está entrando en una nueva etapa, en la que una fragancia puede convertirse en una extensión de la personalidad y en una herramienta asociada al bienestar y las emociones. Jacqueline estuvo recientemente en Chile para compartir la visión de esta casa francesa de alta perfumería. Su visita también fue cubierta por medios locales especializados.

“Antes, las personas tenían un perfume para toda la vida. Hoy entienden que el perfume es una herramienta para destacar y experimentar distintas emociones”, explica Jacqueline en entrevista. A su juicio, el consumidor actual puede tener tres, cinco o incluso diez fragancias, eligiendo cada una según lo que quiera proyectar o experimentar: sensualidad, confianza, calma, placer o alegría. Así, el perfume deja de ser solo un accesorio para convertirse en una “firma invisible” de identidad.

Este cambio es especialmente visible en la perfumería de nicho. A diferencia del mercado masivo, donde las propuestas están diseñadas para atraer a públicos amplios, INITIO se enfoca en composiciones distintivas y en una experiencia de descubrimiento. Jacqueline considera que los consumidores latinoamericanos tienen una afinidad particular por las fragancias intensas, complejas y de gran proyección, mientras que en Europa existe una mayor preferencia por una presencia olfativa más discreta.

Lo que realmente distingue el enfoque de INITIO, sin embargo, es su compromiso con la ciencia. La marca trabaja actualmente junto a dsm-firmenich en investigaciones sobre olfato, emoción y cognición, y señala que utiliza metodologías para medir las respuestas emocionales conscientes e inconscientes frente a las fragancias. Entre las variables que describe se encuentran las ondas cerebrales, la frecuencia cardíaca, la respuesta de la piel y las microexpresiones faciales.

“Estamos al comienzo de esta tendencia: oler para potenciarse, para sentir, para la terapia”, señala Jacqueline. Desde su perspectiva, en el futuro las fragancias podrían diseñarse para distintos estados o necesidades: concentración, energía, sensualidad, relajación o alegría. INITIO describe actualmente sus creaciones como “fragancias funcionales” y señala que busca desarrollar efectos emocionales que puedan ser medidos.

Una de las experiencias que Jacqueline relata en la entrevista involucra a la terapeuta Alexa Ortiz, en Miami. Según cuenta, Ortiz utilizaba Paragon de INITIO mientras atendía a pacientes con experiencias traumáticas complejas. Lo que llamó su atención, explica, fue que la terapeuta comenzó a recibir comentarios de pacientes que asociaban el aroma con una sensación de calma durante sus sesiones. Uno de ellos, de acuerdo con el relato de Jacqueline, le comentó que cada vez que entraba a la consulta y percibía la fragancia, sentía menos ansiedad.

La historia llamó la atención del ejecutivo porque, según explica, el efecto no parecía provenir de una intervención tera-

péutica previamente diseñada, sino de una experiencia que la propia terapeuta comenzó a observar en su práctica. A partir de ese episodio, Jacqueline señala que INITIO y Ortiz planean trabajar juntos para explorar la relación entre olfato, emociones y terapia. Es importante precisar que este relato corresponde al testimonio de Jacqueline durante la entrevista y, por sí solo, no constituye evidencia clínica de que un perfume pueda tratar la ansiedad o el trauma.

Paragon pertenece a la colección Hedonist de INITIO. La marca describe oficialmente la fragancia como una composición amaderada y aromática con bergamota, salvia blanca, lavanda, palo santo, pimienta negra, sándalo y madera de agar, y la asocia a conceptos de serenidad y armonía interior.

La investigación también está detrás de la nueva colección SUPERCHARGED, compuesta por Wild Rush y Sugar Blast, que INITIO presenta como expresiones de alegría. Jacqueline explica que, para estudiar estas respuestas, la marca utiliza protocolos que van más allá de simplemente preguntar a las personas cómo se sienten, observando también reacciones fisiológicas y expresiones no verbales. La compañía señala que su objetivo es comprender científicamente y amplificar el poder emocional del olfato.

Para Jacqueline, el futuro de la perfumería estará cada vez menos ligado a comprar una fragancia simplemente porque “huele bien” y más a elegirla por lo que puede aportar a la experiencia personal. “Cuando eres más consciente de lo que sientes y de lo que necesitas, te vuelves más fuerte”, afirma. Desde esta perspectiva, reconocer las propias emociones deja de entenderse como una debilidad y pasa a ser una forma de bienestar.

En Chile, INITIO busca crecer preservando su carácter de nicho y priorizando la experiencia del cliente. Jacqueline explica que la marca trabaja con retailers especializados y que continuará visitando el país para realizar masterclasses y acercar a los consumidores al universo de la casa. El objetivo no es estar en todas partes, sino asegurar que quienes visiten sus puntos de venta puedan comprender las distintas colecciones y el concepto detrás de cada creación.

“Creo que INITIO tiene un futuro fantástico en Chile”, señala Jacqueline. Su invitación es a descubrir una propuesta que busca unir alta perfumería, emoción y ciencia. Una industria históricamente asociada al lujo y al deseo comienza así a explorar una pregunta más profunda: no solo qué aroma queremos llevar, sino cómo queremos sentirnos al llevarlo.

Fuente principal: entrevista a Yvan Jacqueline, agosto de 2026. Antecedentes adicionales: información pública de INITIO Parfums Privés.

Francisca Mery Satt

Directora Creativa y Diseñadora
Mery Satt Joyas

*Marca familiar Chilena
desde 1986. Fundada
por Marcelo Mery
(biólogo) y Marlene Satt
(historiadora del arte),
hoy liderada por la tercera
generación: Francisca,
Macarena y Paulina.*

Por revista e-Negocios





Legado y propósito

Mery Satt está a punto de cumplir 41 años de historia, fundada por tus padres y hoy liderada por ti junto a tus hermanas. ¿Qué significa para ti ser parte de esta tercera generación y cómo definirías hoy el sello que distingue a la marca?

Ser parte de una marca que lleva el ADN de tu familia implica una responsabilidad muy grande. Mery Satt representa muchos de los valores con los que nos criaron nuestros padres, especialmente el respeto por las personas y algo muy simple que siempre nos enseñaron: tratar al otro como te gustaría que te trataran a ti. Ese principio lo hemos llevado también a nuestra manera de hacer empresa.

Hay un componente afectivo muy importante en nuestra historia. El cariño con el que se construyó este proyecto sigue siendo parte de la marca y de nuestra cultura. Nos hemos acompañado como equipo durante muchos años, no solo profesionalmente, sino también en las alegrías, las dificultades y las distintas etapas de la vida. Creo que eso nos permite mirar el negocio con una perspectiva de largo plazo.

Con mis hermanas, por ejemplo, nunca hemos pensado demasiado en quién continuará el negocio después de nosotras. Creemos que eso se dará de manera natural y que no depende completamente de nosotros. Lo que sí sabemos es que queremos seguir siendo parte de Mery Satt durante muchos años más y continuar construyendo sobre esta historia.

También tenemos una relación muy cercana con nuestro equipo. Después de tantos años trabajando juntas, se han formado vínculos de amistad y mucho cariño. Intentamos mantener una comunicación horizontal, basada en el respe-

to, la confianza y en conocernos realmente como personas. Cerca del 90% de nuestro equipo está compuesto por mujeres, y para nosotras es muy importante acompañarnos también en momentos que van más allá del trabajo: la crianza de los hijos, los matrimonios, las dificultades familiares o las distintas etapas personales.

Creo que ahí está una parte importante del sello de Mery Satt. En un mercado donde cada vez predominan más las grandes corporaciones y van desapareciendo esos negocios familiares que se construyen generación tras generación, conservar esa cercanía tiene muchísimo valor.

Mery Satt es una empresa muy real, cercana y profundamente humana. Y creo que, después de 41 años, esa forma de relacionarnos con nuestro equipo, nuestros clientes y nuestro oficio sigue siendo una de las cosas que más nos distingue.

Liderazgo empresarial

Como Directora Creativa, ¿cómo describirías tu estilo de liderazgo dentro de un negocio familiar, y qué aprendizajes destacarías de liderar junto a tus hermanas y a tus padres en distintos roles?

Creo que el liderazgo femenino, cuando sabemos reconocer y aprovechar todas las capacidades que podemos aportar al mundo empresarial, tiene un valor enorme. En nuestra experiencia, hemos construido una forma de liderar que combina capacidades duras —como la preparación, el conocimiento del negocio y el perfeccionamiento continuo— con habilidades igualmente importantes, como la inteligencia emocional, la empatía y la capacidad de entender el entorno desde una perspectiva más amplia.

Para nosotras, liderar una empresa nunca ha significado mirar solamente los resultados. Implica entender que detrás de cada decisión hay personas y relaciones: está la vida familiar, el equipo, la comunidad, nuestros clientes y proveedores. A lo largo de los años hemos construido vínculos muy reales con ellos, relaciones de largo plazo donde existe confianza y cariño. En los buenos momentos eso hace que trabajar juntos sea tremendamente gratificante y, en los momentos difíciles, esos mismos vínculos se transforman en una red de apoyo muy importante.

Trabajar junto a mis hermanas y mis padres también me ha enseñado justamente eso: a incorporar distintas miradas, aprender de otras generaciones y entender el negocio de una manera integral. Creo que esa visión 360° nos ha permitido leer los cambios del mercado, incorporar nuevas tecnologías, detectar oportunidades y evolucionar sin perder nuestra identidad.

Además, tenemos una ventaja muy especial: cerca del 80% de nuestro público son mujeres. Nosotras conocemos profundamente a esa consumidora porque, en muchos sentidos, también somos ella. No la entendemos únicamente a través de un focus group o de un estudio de mercado; conocemos sus distintas etapas, sus intereses y la forma en que ha cambiado su relación con las joyas porque también lo vivimos.

Creo que mi estilo de liderazgo nace de esa combinación: preparación, intuición, capacidad de adaptación y, sobre todo, una mirada muy humana sobre la forma de hacer empresa.

Posicionamiento de marca y diseño

Mery Satt ha apostado históricamente por la audacia, los colores y las piezas únicas en un mercado más conservador. ¿Cómo ha evolucionado esa propuesta de diseño y qué la hace única hoy frente a otras joyerías en Chile?

Para mí, la dirección creativa siempre tiene que entenderse como un proceso artístico. En joyería, cuando una marca deja de crear y comienza simplemente a repetir lo que funciona comercialmente, corre el riesgo de perder aquello que la hace especial. No basta con tener un best seller: hay que seguir innovando, buscando e inspirándose en el arte, la música, la naturaleza y los colores.

En Mery Satt trabajamos muchísimo con piedras naturales, combinaciones inesperadas y distintas paletas de color. Entendemos que cada persona tiene una colorimetría, un estilo y una forma diferente de expresarse. Por eso, nuestro desafío creativo es hacer piezas que se sientan realmente únicas y que generen una conexión emocional. Para mí, ahí está la diferencia entre simplemente crear un producto y crear

una joya capaz de tocar la vida de alguien.

Conexión con la cliente

Hoy tienen presencia en Casacostanera, Pueblo Los Inglés y Portal La Dehesa, además de colecciones propias como BLOOM (junto a Karen Doggenweiler) o Moon Night. ¿Cómo construyen esa relación cercana con la mujer chilena y qué buscan transmitirle a través de cada colección?

Como cualquier relación, la relación con nuestras clientas se construye con tiempo, confianza y un interés genuino por conocerlas. Hoy pueden aparecer marcas que rápidamente se ponen de moda y luego desaparecen, pero para nosotros la joyería tiene otra profundidad: una joya es algo muy personal, que acompaña momentos importantes y que incluso puede pasar de generación en generación.

Por eso somos muy meticulosos con cada colección, desde la selección de las piedras naturales hasta su procedencia, buscando trabajar con proveedores responsables y piedras naturales libres de conflicto. Aunque eso implique viajar más lejos o dedicar más tiempo al proceso, es parte de nuestra responsabilidad. Creo que nuestras clientas valoran justamente eso: saber que detrás de una joya Mery Satt hay prestigio, dedicación y, sobre todo, algo bien hecho.





Innovación y futuro

Mirando hacia los próximos años, ¿qué viene para Mery Satt en términos de nuevas colecciones, expansión o innovación, y cómo equilibran la tradición familiar con las tendencias actuales del lujo?

Es uno de los temas a los que más tiempo dedico. Siempre hemos tenido un ojo puesto en el presente y otro en el futuro, porque creemos que la tradición tiene muchísimo valor, pero no puede significar quedarse anclado en el pasado. El desafío es conservar nuestra esencia y, al mismo tiempo, incorporar nuevas tecnologías, entender cómo están cambiando nuestros clientes y qué buscan las nuevas generaciones.

Hoy estamos trabajando justamente en esa dirección y muy ilusionados con un nuevo proyecto que representa parte de esa evolución. En joyería los procesos son lentos y muchas veces pueden pasar años antes de ver el resultado de una idea. Por eso es fundamental anticiparse, explorar constantemente nuevas oportunidades y construir una tradición que siempre esté mirando hacia el futuro.

Prestigio y percepción de marca

Con más de 35 años de trayectoria y un reconocimiento reciente como portada de *Pelle Home*, ¿cómo describirías el tipo de clienta que hoy se identifica con Mery Satt y cómo sientes que perciben la marca en el mercado chileno actual?

La clienta Mery Satt es una mujer actual, involucrada en distintos ámbitos de su vida, que trabaja, tiene intereses y valora el arte, el diseño y la buena manufactura. Busca piezas que pueda usar durante mucho tiempo, combinar y hacerlas propias. La mujer chilena tiene una base bastante clásica, pero al mismo tiempo está cada vez más abierta a descubrir propuestas diferentes.

Por eso estamos constantemente explorando nuevas in-

fluencias y tendencias, desde el diseño portugués hasta propuestas de Dinamarca, Holanda o Finlandia. Creo que nuestras clientas valoran que no nos quedemos siempre en lo mismo. Hay una mayoría de joyerías que se dedican principalmente al área de la relojería, donde no hay mucho diseño in house. Somos joyeros, nos apasiona el diseño y desarrollamos una parte importante de nuestras piezas desde esa mirada. Esa identidad propia es, para mí, una de las grandes diferencias de Mery Satt.

Si tuvieras que elegir una sola joya de toda la historia de Mery Satt —ya sea por su diseño, su historia o lo que representó para la marca— ¿cuál sería y por qué? ¿Qué le dirías hoy a esa Francisca que comenzó en este camino familiar?

No podría elegir una sola joya. Elegiría los miles de anillos de compromiso que hemos creado, por todo lo que representan: el comienzo de una familia y de una historia. Muchos de esos clientes han vuelto a nosotros a lo largo de los años y hoy incluso atendemos a nuevas generaciones de esas mismas familias. Ese vínculo es muy especial.

Cuando salí del colegio, mis amigas escribieron en la revista de graduación que esperaban verme casada con Jaime — que era mi pololo y hoy es mi marido— y con una cadena de joyerías conocida mundialmente. En ese momento me dio mucha risa. Han pasado casi 40 años y pienso que, de alguna manera, esta historia ya estaba ahí y yo supe escucharla.

A esa Francisca le diría: “Vamos con todo. Cree en esto y no dudes”. Yo partí por otro camino, estudié Derecho, pero entendí que lo mío era crear, el arte, trabajar con personas y, quizás, aportar un poquito más de belleza al mundo. Un aporte súper sincero generado en lo que mis papás hicieron, apoyado por trabajar con mis hermanas, que es lo más lindo que hay, trabajar con mi equipo que es una extensión de mi familia. Hay que aprender a escuchar esa voz interna, porque muchas veces sabe antes que nosotros hacia dónde tenemos que ir.



Minas inteligentes, contenidos humanos: lo que la automatización cambia en la minería

Por Tomás Ruz Hidalgo
SEO & Inbound Marketing Director en CEBRA

En los últimos años, la palabra “automatización” se ha vuelto casi sinónimo de eficiencia instantánea: se instala un software, se conecta una IA y los procesos “se resuelven solos”. Esa es una promesa que se malinterpreta, sobre todo cuando se aplica a industrias tan intensivas en procesos como la minería.

La minería tiene, en su ADN operativo, cientos de tareas repetitivas: reportes de producción, informes de seguridad, comunicaciones internas, actualizaciones para inversionistas, contenidos regulatorios, publicaciones para comunidades vecinas, etc. Son procesos que consumen horas de personas calificadas en tareas que no requieren su criterio experto, sino su tiempo. Automatizarlos no es reemplazar a esas personas, sino que es devolverles el tiempo para que hagan lo que solo ellas pueden hacer: tomar decisiones, interpretar datos y construir relaciones.

Automatizar lo repetitivo no le quita valor al trabajo humano: se lo devuelve.

El error más común que veo (no solo en minería, sino en industrias que tienden a ser conservadoras en su comunicación) es pensar que automatización significa despersonalización. Ocurre lo contrario cuando se diseña bien: un sistema que genera automáticamente el primer borrador de un reporte de sostenibilidad, o que ordena los datos de producción semanal en un formato legible para inversionistas, libera horas que antes se destinaban a tareas mecánicas. Esas horas pueden invertirse en lo que ninguna IA hace todavía: conversar con una comunidad vecina, anticipar un conflicto socioambiental o explicar con matices por qué un proyecto es viable.

La pregunta ya no es si la IA reemplazará personas, sino qué haremos con el tiempo que nos devuelve.

Desde el contenido y el SEO, la automatización tiene además otra dimensión poco explorada por el sector minero: la visibilidad. La minería en Chile y la región sigue comunicando, en su mayoría, hacia adentro: hacia el regulador, el inversionista o el sindicato. Pero la licencia social para operar también se construye, cada vez más, en internet: en lo que aparece cuando alguien busca el nombre de una empresa minera o de un proyecto específico.

Automatizar la generación de contenido no significa perder rigor técnico ni caer en el marketing superficial. Significa poder sostener, con recursos razonables, una presencia digital consistente y actualizada, algo que hoy la mayoría de las empresas del sector no logra sostener en el tiempo por falta de equipos dedicados.

La licencia social ya no se construye solo en terreno: también se construye en los resultados de búsqueda.

El desafío, entonces, no es tecnológico (pues las herramientas ya existen y son accesibles), sino cultural: entender que automatizar procesos repetitivos no es un fin en sí mismo, sino una forma de liberar capacidad humana para lo que realmente diferencia a una organización minera de otra. En un sector que en Chile representa una porción central del desarrollo económico regional, dar ese paso no debería verse como una moda tecnológica, sino como una decisión estratégica de largo plazo.

Alfonso Kutz

Socio en Kutz Abogados

“Cuando uno decide emprender no puede decir que es un camino fácil. Hay bastante sacrificio familiar”.

Por Víctor Maldonado

Hace 14 años, Alfonso Kutz dejó una firma tributaria establecida para fundar la suya desde cero. Hoy, Kutz Abogados tiene tres áreas de práctica y 12 empleados. Su fundador, en tanto, combina la abogacía con roles de directorio, CBA Board y una intensa vida de familia. En esta entrevista repasa ese camino y cómo entiende hoy el rol del abogado tributario en Chile.



Alfonso Kutz egresó de Derecho de la Universidad de los Andes con una especialidad, según dice, poco escogida entre abogados, hasta entonces: la tributaria, tema al que le dedicó incluso su tesis de grado. Tras un paso por otra firma especializada en temas impositivos, decidió independizarse y fundar Kutz Abogados, una boutique tributaria que partió desde una oficina pequeña en Providencia y jornadas larguísimo junto a un socio.

Casi 14 años después, la firma ya suma 12 empleados y tres áreas de práctica: tributaria-corporativa, laboral y penal-compliance, todas construidas a partir de las necesidades reales de sus clientes, principalmente empresas familiares. Ese mismo impulso lo llevó a complementar su formación legal con un Executive MBA en la Universidad Católica, un programa de liderazgo en la Universidad de Austin, en Texas, y el programa de directorios del Instituto de Directores de Chile.

Hoy participa en dos directorios, además de ser parte activa de la comunidad CBA Board, un espacio que valora especialmente por la posibilidad de compartir con pares de rubros muy distintos al legal. En esta conversación, Kutz habla del sacrificio y la recompensa de emprender, de cómo ha evolucionado la relación entre los empresarios chilenos y el mundo legal, y también de su vida fuera de la oficina.

Lo primero que me gustaría preguntarle es acerca de Kutz Abogados. ¿Por qué decidió fundar esta firma?

Kutz Abogados nace de una inquietud que yo siempre tuve de ser independiente. Trabajaba en otra firma de abogados que se dedicaba al tema tributario, algo que siempre me llamó la atención desde la universidad: de hecho, mi tesis la hice sobre la inversión extranjera en derecho tributario, cosa rara entre abogados. Me picó el bichito de la independencia y fundé Kutz Abogados hace ya prácticamente 14 años.

¿Y cuál fue ese momento que lo llevó a emprender en lugar de seguir el trayecto más convencional?

Siempre me ha llamado la atención darle una característica propia a los

distintos ámbitos de negocio, porque no solo participo en Kutz Abogados, sino en otras dos sociedades de diferentes rubros. Esa inquietud de tener mi propia firma, junto con algunas situaciones fortuitas, fue lo que me llevó a fundarla y partir un emprendimiento que al día de hoy ha funcionado bastante bien, producto del esfuerzo y la confianza.

“

Me acuerdo que comencé en una oficina bastante pequeña, junto a otro socio, éramos solo dos.

”

En estos 14 años, si mira en retrospectiva, imagino que ha sido un camino con vicisitudes y altibajos, ¿no?

Cuando uno decide emprender no puede decir que es un camino fácil. Hay bastante sacrificio, sobre todo familiar. Me acuerdo que comencé en una oficina bastante pequeña, junto con otro socio, éramos solo dos. Llegaba a las 7:30 de la mañana y volvía a la casa pasadas las 21 horas. Así fueron los cuatro o cinco primeros años. Hoy día ya somos prácticamente 12 empleados, en una oficina con identidad propia. Es una etapa de bastante sacrificio, pero tiene su recompensa. Sin embargo, ese sacrificio, te diría, principalmente lo sufre la familia.

“

En CBA uno se roza con pares de distintos giros empresariales, y eso te abre una forma de ver los negocios muy atractiva.

”

Su firma tiene tres áreas: tributaria-corporativa, penal-compliance, y laboral. ¿Cómo logró armar un equipo con competencias distintas y que funcione como una sola unidad?

Kutz Abogados parte como una boutique tributaria. Con las necesidades y solicitudes de los clientes, principalmente empresas familiares, nos fuimos ampliando: partíamos siendo asesores de la familia y eso nos llevaba, en la mayoría de los casos, a asesorar a la empresa operativa. Luego se sumó la laboral, de suma importancia, y después nace el área penal-compliance,

porque hoy la protección de datos y el cumplimiento de la responsabilidad penal de la persona jurídica son temas que las empresas deben abarcar, sobre todo por sus administradores y dueños. Hoy tenemos tres grandes focos que considero indispensables.

¿Cuál ha sido el desafío profesional más complejo que ha enfrentado en este tiempo, y qué pudo aprender de él?

Difícil pregunta, porque casos nuevos vemos día a día en la oficina. Principalmente llama la atención que los clientes están preocupados de estar cada vez más actualizados y protegidos del sistema legal chileno, porque ven que salen leyes que, en el fondo, colocan una pared al emprendimiento o al desarrollo de nuevos negocios.

Me gustaría preguntarle por CBA Board. ¿Qué fue lo que lo llevó a sumarse?

CBA lo veo desde dos puntos de vista. El primero es que uno se roza con pares de distintos giros empresariales, y eso te abre una forma de ver los negocios muy atractiva, que no es común. En mi caso es súper importante, porque tenemos clientes de la construcción, inmobiliario, agronomía, turismo y otros rubros. Lo otro es que te permite salir del día a día del negocio y compartir cuando tus pares cierran un buen negocio o tienen una buena noticia familiar. Esa combinación hace que CBA sea especial e interesante.

El programa de liderazgo que estudió lo hizo en Austin, Texas. ¿Qué le aportó esa experiencia fuera de Chile en términos prácticos?

Siempre salir fuera de Chile y compartir otras experiencias es muy valioso. En ese programa compartes con profesores que han sido docentes de grandes universidades, no solo en Estados Unidos, sino también en Europa, y también con alumnos que viven diferentes realidades. Esas son experiencias que puedes aprovechar acá, además de formar nuevas amistades.

Bajo su experiencia, ¿cómo cree que ha cambiado el rol del abogado tributario en Chile con las reformas de los últimos años, y qué habilidades se



volvieron más importantes?

El abogado tributario en Chile se ha vuelto un consejero de los dueños de la empresa. Ya no es solo un asesor que se consulta de vez en cuando, sino uno que debe estar en permanente contacto con la empresa y su realidad, porque una mala decisión puede ser costosa, por lo mismo forma parte muchas veces de los directorios. Esa obligación te lleva a la vez a profesionalizarte en la parte administrativa y operativa fuera de lo legal, como hablábamos con el MBA.

¿Siente que los empresarios en Chile han cambiado la forma de relacionarse con el mundo legal en los últimos años, o sigue siendo algo que se activa cuando hay un problema?

En mi percepción, en los últimos tres o cuatro años eso ya cambió. Antes la perspectiva era "cuando tengo un problema, llamo al abogado". Hoy los empresarios buscan estar protegidos frente a una futura contingencia, ya no solo para momentos de urgencia.

Como hablábamos al inicio, la firma lleva tu apellido, tu nombre. ¿Eso agrega una carga distinta?

Tiene dos puntos de vista. Es un orgullo entrar todas las mañanas y ver que está tu apellido ahí, fruto del esfuerzo de años, sin perjuicio de que uno está abierto a que la oficina siga creciendo y aparezcan otros apellidos en la firma. Yo no tenía ningún familiar abogado, partí desde cero, entonces es un orgullo. Pero también es una responsabilidad: tienes que proteger la reputación que tienes a través del trabajo y también a tus empleados y pares, y preocuparte de ellos porque sin la parte humana, no sería posible. Tiene de dulce y agraz, como se dice.

Fuera del trabajo, ¿qué actividades o intereses tiene que no tengan nada que ver con el derecho?

Voy al gimnasio tres veces a la semana. Ya tengo 50 años y hay que mantenerse bien, en cuerpo y mente. Juego golf, aunque me gustaría jugar más. Y lo otro son mis chicos: tengo dos hijos, Gabriel y Sofía, y trato de dedicarles bastante tiempo, aunque cuesta organizarse, ya que soy divorciado. Tengo la suerte de tener una muy buena exseñora, y así manejar los tiempos.

Sobre sus intereses y hobbies. ¿Hay algún libro, persona o experiencia que haya cambiado tu forma de ver tu trabajo?

“

Es un orgullo entrar todas las mañanas y ver que está tu apellido ahí, fruto del esfuerzo.

”

De personas, he sacado experiencia de mis jefes anteriores. Tuve la suerte de haber tenido buenos jefes antes de independizarme, y de ellos saqué cosas que hoy aplico.

Respecto de esas cosas que logró extraer, ¿cuáles podrían ser tres que destaque?

Uno, el esfuerzo. Segundo, la prolijidad del trabajo. Me he dado cuenta de que las generaciones nuevas son poco prolijas, y le recomendaría a las universidades trabajar ese aspecto. Y tercero, ser humano: preocuparse de la gente que tienes en tu oficina es fundamental, porque todos tenemos problemas.

Para cerrar: ¿cuál es el próximo desafío, profesional o personal, que tiene en la mira para los años que vienen?

Personal, orientar a mis hijos. Hoy quieren vivir la experiencia de ir a estudiar afuera, así que me preocupo de guiarlos. Sofía tiene 15, Gabriel 18. Y profesionalmente, tengo ganas de volver a estudiar algo. Todavía no sé qué, pero es importante. Y quién sabe, tal vez hacer crecer la oficina un poco más.



Clínica Pasteur acelera su expansión y apuesta por consolidarse como referente nacional en oftalmología integral

Especialización, tecnología y alianzas, la estrategia de Clínica Pasteur para su próxima etapa de crecimiento.

Por Magaly Álvarez

Con una estrategia basada en la especialización, la formación de nuevos profesionales, la incorporación de tecnología y el desarrollo de alianzas, Clínica Pasteur busca consolidar un modelo de atención oftalmológica de alta complejidad y ampliar su presencia a nivel nacional. A treinta años de su fundación, sus metas son claras para mantenerse en una industria competitiva. Sobre su reciente acuerdo con FALP, como parte de esta estrategia de crecimiento y colaboración, conversamos con Santiago Venegas, gerente general de Clínica Oftalmológica Pasteur, quien destaca que “nuestro desafío es convertirnos en un prestador oftalmológico referente para todo el país”.

¿Cuáles han sido los principales pilares del modelo de Clínica Pasteur y qué explica su crecimiento?

Chile tiene una brecha importante en oftalmología, especialmente en capacidad resolutive para pacientes con patologías que requieren atención especializada. Frente a ese escenario, decidimos reformular nuestro propósito y plantearnos como objetivo contribuir significativamente a mejorar la atención oftalmológica del país. El desafío es convertirnos en un prestador referente a nivel nacional, con un modelo basado en especialización, calidad, seguridad y capacidad resolutive.

¿Cómo han evolucionado su propuesta de valor y modelo de atención?

Hemos desarrollado un modelo clínico robusto, basado en prácticas internacionales y en una cultura centrada en la calidad y el servicio, transferidas desde el Moorfields Eye Hospital de Londres, referente europeo de la especialidad, que nos permitió incorporar conocimiento y prácticas clínicas de estándar internacional.

A esto se suma un componente que consideramos estratégico: la formación de nuevos oftalmólogos. Trabajamos junto a la Universidad de Santiago y el Ministerio de Salud en programas de formación que duran entre tres años, con un observership final en Moorfields, para posteriormente trasladarse a ejercer en los hospitales de mayor brecha del país. Esta iniciativa impacta directamente en la disminución de generación de listas de espera en la especialidad. También estamos desarrollando investigación aplicada para mejorar e incorporar nuevas alternativas diagnósticas y terapéuticas.

¿Qué papel está jugando la transformación digital?

Estamos implementando una transformación digital integral de la organización, que permitirá avanzar hacia una operación completamente digital y a la certificación como hospital digital. Esto impactará tanto la experiencia del paciente como la eficiencia de nuestros procesos.

La inteligencia artificial también es una herramienta relevante. Estamos trabajando con tecnologías de retinografía asistida por IA, capaces de contribuir a la detección de más de 30 diagnósticos oftalmológicos. Incluso desarrollamos un proyecto junto a Caja Araucana para facilitar la detección temprana de patologías y orientar oportunamente a los pacientes hacia una evaluación especializada.

¿Cómo enfrentan el desafío de mantenerse a la vanguardia tecnológica?

Para cualquier institución que aspire a ser referente, es un desafío permanente. La innovación médica avanza de manera exponencial y debemos estar cerca de las nuevas terapias y tecnologías. Pero no se trata de incorporar equipamiento por el solo hecho de tenerlo, sino de evaluar su impacto clínico, resultados y costo-efectividad. Nuestra capacidad resolutive también se sustenta en contar con todas las subespecialidades oftalmológicas.

¿Cuáles son sus próximos proyectos de expansión?

Estamos en un proceso permanente de expansión. Contamos con nuevas instalaciones en Providencia y estamos desarrollando un proyecto para ampliar nuestra plataforma quirúrgica. Paralelamente, evaluamos nuevas alianzas estratégicas, tanto en Santiago como en regiones.

¿Qué desafíos enfrenta hoy la salud privada en Chile?

La industria enfrenta importantes desafíos regulatorios, financieros y de sostenibilidad. La crisis del sistema de Isapres ha tenido un impacto significativo, pero también existe espacio para que los prestadores avancemos en mejores modelos de atención. Tenemos desafíos en estandarización de diagnósticos, protocolos y buenas prácticas. Chile necesita avanzar hacia un modelo donde la atención primaria y el médico de familia tengan mayor capacidad resolutive, como ocurre en otros sistemas de salud desarrollados.

¿Cómo imagina la atención especializada en los próximos cinco años?

Debemos avanzar hacia una mayor estandarización y adopción de buenas prácticas médicas, a través de protocolos clínicos que orienten a los médicos en la generación del diagnóstico, el tratamiento y los días de reposo (licencias médicas). Nuestro rol será articular a los distintos actores, incorporando tecnología que permita mejorar la resolución clínica y, al mismo tiempo, mantener modelos financieramente sostenibles. Queremos compartir y desarrollar mejores prácticas en ámbitos como baja visión, inteligencia artificial y nuevas alternativas de diagnóstico y tratamiento, contribuyendo a elevar el estándar de la atención oftalmológica en Chile.

Inteligencia artificial y minería: la oportunidad de transformar datos en decisiones

Carolina Pérez Echeverría, CEO de Foresight Consulting, directora de empresas y especialista en transformación y estrategia, analiza cómo la inteligencia artificial está cambiando la industria minera, desde la gestión de datos y la automatización hasta el liderazgo, el talento y las decisiones que los directorios deberán comenzar a tomar.



La minería está entrando en una nueva etapa de transformación tecnológica. La incorporación de inteligencia artificial, automatización y análisis avanzado de datos está modificando la manera en que las compañías operan, anticipan riesgos y toman decisiones. Al tratarse de una industria estratégica para Chile, el desafío ya no pasa solamente por incorporar nuevas herramientas, sino por desarrollar las capacidades necesarias para convertir esa tecnología en productividad, seguridad y sostenibilidad.

En este escenario, Pérez Echeverría aborda los principales cambios que enfrentará la industria y pone el foco en una dimensión que muchas veces queda en segundo plano: cómo cambiarán las organizaciones y las personas cuando la IA pase a formar parte de las decisiones cotidianas. Desde la necesidad de transformar los datos en mejores decisiones hasta la aparición de equipos híbridos entre personas y sistemas inteligentes, plantea que el desafío para las compañías será aprender a utilizar la tecnología con estrategia, criterio y responsabilidad.

Durante años la ventaja competitiva de una minera estuvo en sus activos físicos y recursos naturales. ¿Qué tan importante será ahora gestionar datos e IA para mantener ese liderazgo?

Sin duda, el yacimiento y la excelencia operacional seguirán siendo esenciales, pero hoy se suma otro activo estratégico: los datos. La diferencia no estará en quién tenga más información, sino en quién logre convertirla en mejores decisiones. Anticipar fallas, optimizar energía o agua y decidir mejor pueden tener un impacto enorme.

¿Cómo puede la IA convertirse en una ventaja competitiva para mantener a Chile como referente?

Chile tiene recursos de clase mundial y conocimiento minero acumulado. Nuestra oportunidad no está necesariamente en desarrollar los modelos de IA más grandes, sino en ser uno de los países que mejor apliquen esta tecnología a la minería. Integrar conocimiento operacional, datos, talento e IA puede fortalecer productividad, seguridad y sostenibilidad.

La automatización está cambiando las faenas. ¿Cómo debería evolucionar el liderazgo?

Vamos hacia equipos híbridos, donde personas y sistemas inteligentes trabajarán juntos. El líder deberá decidir qué delegar a la tecnología, qué decisiones deben seguir siendo humanas y bajo qué reglas operarán. Más automatización no reduce su responsabilidad: la aumenta.

¿Qué competencias serán críticas para los profesionales de la minería?

No todos tendrán que ser especialistas en IA, pero sí deberán saber trabajar con ella. La alfabetización en datos y el criterio digital serán transversales. Además, aumentará el valor del pensamiento crítico, las buenas preguntas, el aprendizaje continuo y el juicio. Mientras más convincentes sean las respuestas de la tecnología, más importante será saber cuándo cuestionarlas.

¿Cómo equilibrar productividad, seguridad y sostenibilidad sin perder foco en el negocio?



No siempre estarán perfectamente alineadas, y ahí está la responsabilidad de la gestión. La IA puede ayudar a analizar variables que antes se gestionaban por separado, pero debe partir de un problema de negocio concreto y métricas claras. Primero el desafío; después la tecnología.

Desde los directorios, ¿qué preguntas deberían hacerse antes de invertir en IA?

La primera no es qué herramienta comprar, sino qué problema estratégico queremos resolver. Luego: ¿cuál es el caso de negocio?, ¿qué valor esperamos?, ¿tenemos los datos?, ¿qué riesgos asumimos?, ¿quién responde? y ¿cómo mediremos el retorno? Debe evaluarse con la misma disciplina que cualquier inversión relevante.

¿Qué conversaciones sobre IA aún están ausentes en los directorios?

Todavía veo mucha conversación sobre herramientas y poca sobre cómo la IA puede transformar la empresa. Falta discutir qué procesos cambiarán, qué capacidades necesitaremos, cómo evolucionará el liderazgo y qué decisiones no queremos delegar. La pregunta ya no es solo qué puede hacer la IA, sino qué empresa queremos construir ahora que esta tecnología existe.

Jorge Crisóstomo Loyola

CEO de ITVIS

“El problema ya no es incorporar tecnología, sino lograr que el negocio pueda confiar en ella”.

Por revista e-Negocios



De administrar bases de datos críticas en banca y servicios públicos a liderar una consultora especializada en cloud, datos, inteligencia artificial y modernización tecnológica. Jorge Crisóstomo Loyola plantea una discusión que va bastante más allá de la minería: cuánto valor real están obteniendo las empresas de sus inversiones tecnológicas y qué ocurre cuando innovar termina agregando más complejidad que soluciones.

Antes de convertirse en CEO, Jorge Crisóstomo estuvo del otro lado de la transformación digital: administrando sistemas donde una interrupción podía convertirse inmediatamente en un problema operacional.

Su carrera comenzó en la dimensión más técnica de la industria. Trabajó como administrador de bases de datos en Banco de Chile, avanzando posteriormente hacia responsabilidades asociadas a proyectos, y más tarde asumió como líder de bases de datos en Entel, participando en la administración de información vinculada al Poder Judicial de Chile.

Esa experiencia en entornos donde disponibilidad, seguridad y continuidad no son conceptos teóricos terminó marcando buena parte de su visión empresarial.

Posteriormente, transitó desde funciones relacionadas con desempeño tecnológico hacia posiciones de liderazgo técnico y gestión, profundizando su experiencia en optimización de rendimiento, bases de datos, pruebas funcionales y resolución de incidentes. El cambio fue también conceptual: dejó de observar los problemas tecnológicos exclusivamente desde la infraestructura para comenzar a analizar su impacto sobre el negocio.

Con el tiempo, incorporó también la dimensión comercial a su trayectoria profesional, asumiendo responsabilidades vinculadas al desarrollo de negocios y la relación con clientes, antes de asumir la conducción de ITVIS. Complementó este recorrido con formación en Data Science en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Hoy lidera ITVIS bajo una premisa aparentemente sencilla, pero cada vez más relevante: la tecnología solo tiene sentido cuando resuelve un problema concreto del negocio y puede operar de manera confiable.

La compañía ha sintetizado esa filosofía en conceptos como "Modo Tranquilo", que busca gestionar la complejidad tecnológica sin trasladarla al cliente, y "Cero Supuestos", una manera de cuestionar riesgos, dependencias y expectativas antes de iniciar una implementación.

En momentos en que las organizaciones aceleran inversiones en inteligencia artificial, cloud, datos y automatización, Crisóstomo propone una conversación menos centrada en la tecnología disponible y mucho más enfocada en una pregunta incómoda: ¿estamos realmente obteniendo valor de todo lo que estamos implementando?

Usted comenzó su carrera administrando bases de datos y resolviendo problemas tecnológicos muy concretos. Hoy tiene que decidir sobre estrategia, clientes, equipos e in-

versiones. ¿Qué tuvo que desaprender para pasar de pensar como ingeniero a pensar como CEO?

Creo que lo primero que tuve que desaprender fue esa idea de que mi valor estaba en ser yo quien resolvía los problemas.

Cuando uno viene del mundo técnico, está muy acostumbrado a eso: aparece un problema, lo analiza, encuentra la solución y sigue avanzando. Y durante mucho tiempo llevé esa misma lógica a la empresa. Quería estar en todo, entender todo y muchas veces también resolverlo personalmente. Pero cuando la empresa empieza a crecer, eso deja de ser una fortaleza y empieza a convertirse en un límite.

Ahí tuve que aprender a delegar, a confiar en el equipo y también a aceptar que no todo tiene que hacerse exactamente como yo lo haría. Y eso, siendo sincero, es algo en lo que todavía sigo trabajando.

Hoy entiendo que mi rol es distinto. Ya no puedo estar concentrado solamente en el problema que tenemos hoy. Tengo que pensar hacia dónde va ITVIS, qué necesitamos para crecer, qué capacidades tenemos que desarrollar y qué decisiones debemos tomar para llegar ahí.

Probablemente el cambio más importante fue dejar de medir mi aporte por la cantidad de problemas que yo mismo podía resolver y empezar a medirlo por la capacidad que tenemos, como equipo y como empresa, de avanzar sin depender de que yo esté en cada detalle.

Durante años se instaló la idea de que digitalizar era sinónimo de avanzar. Hoy muchas compañías tienen más plataformas, más datos, más proveedores y más complejidad que antes. ¿Estamos entrando en una etapa en que el exceso de tecnología también puede convertirse en un riesgo empresarial?

Sí, absolutamente. El exceso de tecnología puede convertirse en un riesgo cuando una empresa empieza a invertir más rápido de lo que su propio negocio necesita o puede absorber.

Tener más plataformas, más datos o más herramientas no significa necesariamente ser más eficiente. Muchas veces también implica más costos, más integración, más dependencia y una complejidad operativa que la organización todavía no está preparada para gestionar.

Por eso creo que la tecnología tiene que acompañar la etapa en la que está el negocio. No todas las empresas necesitan lo mismo, ni al mismo tiempo.

El problema no es tener mucha tecnología. El problema apa-

rece cuando incorporas tecnología que no responde a una necesidad real, que nadie termina utilizando bien o para la que la organización todavía no tiene la capacidad de gestión necesaria.

Ahí deja de ser una inversión y empieza a convertirse en una carga.

La presión por implementar inteligencia artificial está llegando incluso a los directorios. ¿Cómo distingue usted una oportunidad real de IA de un proyecto que existe principalmente porque la organización siente que “tiene que hacer algo con IA”?

Creo que la diferencia está en una pregunta bastante simple: ¿qué problema estamos tratando de resolver?

Si una organización parte diciendo “tenemos que implementar inteligencia artificial” y después comienza a buscar dónde utilizarla, probablemente estamos partiendo al revés.

Primero tenemos que entender qué queremos mejorar. Puede ser reducir tiempos, disminuir costos, aumentar productividad, mejorar la calidad de un proceso o tomar mejores decisiones. Una vez que ese objetivo está claro, podemos evaluar si la inteligencia artificial es efectivamente la herramienta adecuada para conseguirlo.

La presión por incorporar IA existe y es entendible, porque estamos frente a una tecnología con un potencial enorme. Pero implementar IA solamente para decir que estamos utilizando IA no genera valor por sí mismo.

Para mí, una oportunidad real aparece cuando existe un problema concreto, un resultado que queremos conseguir y podemos explicar claramente cómo la tecnología nos va a ayudar a llegar ahí. En definitiva, el orden debería ser siempre el mismo: primero entender el problema y después elegir la tecnología, no al revés.

ITVIS sostiene que no todo debe automatizarse ni toda decisión debería quedar en manos de una herramienta tecnológica. Llevemos esa idea al límite: ¿en qué tipo de decisiones usted nunca delegaría completamente la responsabilidad a una inteligencia

artificial, aunque técnicamente fuera posible hacerlo?

Hay decisiones en las que creo que la inteligencia artificial puede aportar muchísimo, pero donde la responsabilidad final siempre debería seguir estando en las personas.

La IA puede analizar grandes volúmenes de información, detectar patrones, plantear escenarios y entregarnos recomendaciones que probablemente nos permitan tomar mejores decisiones. Pero una recomendación no es lo mismo que una decisión.

Cuando hablamos de decisiones que afectan directamente a personas o de decisiones estratégicas que pueden tener consecuencias importantes para una organización, creo que tiene que existir alguien capaz de evaluar esa información con criterio, entender el contexto y, finalmente, hacerse responsable de lo que se decide.

Para mí, ahí está el límite.

No buscamos utilizar inteligencia artificial para reemplazar a las personas, sino para potenciar sus capacidades. Que tengamos mejores herramientas para analizar, anticiparnos y decidir no significa que debamos renunciar al criterio humano.

Yo puedo delegarle parte del análisis a una inteligencia artificial, pero la responsabilidad de la decisión sigue siendo mía.

ITVIS participó junto a Workmate en la migración y evolución de SUCAL y acompañó el despliegue de la solución en distintos centros de trabajo de CODELCO. Más allá de la arquitectura o las pruebas técnicas, ¿qué descubrieron estando en terreno que cambió su manera de diseñar tecnología para operaciones críticas?

Creo que uno de los mayores aprendizajes que nos dejó este proyecto fue entender la enorme distancia que puede existir entre un sistema que funciona correctamente bajo condiciones controladas y uno que realmente funciona en terreno.

SUCAL es una plataforma particularmente crítica porque atraviesa trans-

versalmente la operación. Todas las personas que necesitan ingresar a los centros de trabajo de CODELCO, desde grandes empresas contratistas hasta proveedores más pequeños, tienen que pasar de alguna manera por procesos de acreditación y control laboral. Y en minería, todo lo relacionado con accesos, acreditaciones y cumplimiento tiene una complejidad enorme.

Los procesos pueden estar perfectamente documentados. Uno puede diseñar una plataforma que cumpla con los procedimientos, las normas y todos los requerimientos definidos. El problema es que eso no necesariamente significa que la experiencia real vaya a ocurrir exactamente como estaba prevista.

Y nosotros lo vivimos de una manera bastante directa.

Cuando hicimos el primer despliegue llegamos con una plataforma terminada, probada y validada internamente por los equipos. Desde el punto de vista técnico, estábamos preparados.

Pero llegamos a terreno y muchas cosas simplemente no funcionaron como esperábamos.

Fue un proceso doloroso, pero también tremendamente valioso.

Nos dimos cuenta de que gran parte de nuestras pruebas se había realizado bajo condiciones ideales: datos que llegaban como esperábamos, usuarios siguiendo determinados flujos y escenarios que, técnicamente, tenían mucho sentido.

El día a día de una operación minera no funciona bajo condiciones ideales.

Hay distintos tipos de usuarios, diferentes realidades operacionales, datos que no siempre llegan en las condiciones que uno espera y situaciones que simplemente no aparecen cuando uno está diseñando o haciendo pruebas desde una oficina.

Eso nos obligó a ajustar la plataforma a la realidad de las personas y de la operación, y no al revés.

Y hay una diferencia importante ahí: gran



parte de lo que habíamos desarrollado estaba bien y servía, pero no estaba suficientemente preparado para enfrentarse a la realidad en la que tenía que operar.

Creo que desde entonces nuestra manera de abordar este tipo de proyectos cambió bastante. Hoy entendemos que diseñar tecnología para una operación crítica no consiste solamente en cumplir correctamente un procedimiento o superar una batería de pruebas técnicas. También implica entender cómo ese proceso ocurre realmente, quién lo utiliza, bajo qué condiciones y qué pasa cuando las cosas no suceden exactamente como estaban previstas.

Porque al final, una plataforma puede funcionar perfectamente en el papel.

Pero la verdadera prueba comienza cuando la tecnología se encuentra con la realidad.

En minería una falla tecnológica puede afectar acreditaciones, accesos, trabajadores, proveedores o continuidad

de procesos. ¿Qué diferencia existe entre desarrollar tecnología para una empresa tradicional y hacerlo para una operación donde el costo de una interrupción puede multiplicarse rápidamente?

La principal diferencia es que, cuando trabajas con una operación crítica, no puedes diseñar pensando solamente en que todo va a funcionar como esperas.

También tienes que diseñar pensando en qué va a pasar cuando algo falle.

En minería, una interrupción tecnológica puede tener consecuencias que rápidamente salen del ámbito de TI. Puede afectar una acreditación, impedir el acceso de un trabajador, impactar a un proveedor o incluso generar dificultades en la continuidad de determinados procesos de la operación.

Por eso el manejo de las contingencias tiene que ser parte del diseño desde el comienzo.

No basta con preguntarnos si el sistema funciona. También

tenemos que preguntarnos: ¿qué ocurre si deja de funcionar?, ¿cómo seguimos operando?, ¿qué alternativas tenemos?, ¿cuánto tiempo podemos estar sin ese servicio?, ¿cómo recuperamos la operación? y ¿quién tiene que actuar cuando ocurre una contingencia?

Eso obliga a considerar desde el inicio aspectos como continuidad, seguridad, recuperación, soporte y procedimientos alternativos.

Y creo que hay un cambio de mentalidad importante. En una operación crítica uno no diseña solamente para el escenario ideal, sino también para aquellos escenarios que uno espera que nunca ocurran.

Porque las contingencias van a existir. Puedes disminuir su probabilidad, prepararte mejor y reducir su impacto, pero no puedes construir una operación bajo el supuesto de que nunca va a pasar nada.

La diferencia está en qué tan preparada está la organización para responder cuando algo efectivamente ocurre.

Las compañías invierten cada vez más en prevenir incidentes, pero ninguna organización puede garantizar riesgo cero. ¿Estamos poniendo demasiado énfasis en evitar que algo ocurra y demasiado poco en desarrollar la capacidad de continuar operando y recuperarse cuando inevitablemente algo falla?

No creo que prevención y recuperación sean dos cosas separadas. De hecho, para mí, tener la capacidad de recuperarse es una parte fundamental de la prevención.

Evidentemente tenemos que invertir en evitar que los incidentes ocurran: seguridad, monitoreo, controles, redundancia. Todo eso es necesario. Pero también tenemos que partir de una realidad: el riesgo cero no existe.

Por muy buena que sea nuestra infraestructura o nuestros procesos, siempre existe la posibilidad de que algo falle. Y una organización realmen-

te preparada no es solamente la que ha hecho todo lo posible por evitar una interrupción, sino también la que sabe exactamente qué hacer cuando esa interrupción ocurre.

Ahí entran la continuidad, los respaldos, la redundancia, los mecanismos de recuperación, los procedimientos de contingencia y, algo muy importante, las personas que tienen que responder frente a esa situación.

Porque recuperar una operación tampoco puede depender de improvisar cuando ya estamos en medio del problema.

Por eso creo que la conversación debería ser más amplia. No preguntarnos solamente “¿cómo evitamos que esto ocurra?”, sino también “si ocurre, ¿qué tan rápido somos capaces de detectarlo, responder, recuperar la operación y disminuir su impacto?”.

Para mí, eso también es prevenir.

La resiliencia no significa construir una organización donde nada falle. Significa construir una organización que esté preparada para responder y recuperarse cuando algo inevitablemente falle.

La próxima ventaja competitiva

Durante años la ventaja parecía estar en acceder primero a la tecnología. Hoy prácticamente todas las empresas pueden comprar cloud, modelos de IA o herramientas similares. Si el acceso comienza a democratizarse, ¿dónde estará realmente la ventaja competitiva: en la tecnología, en los datos, en las personas o en la capacidad de ejecutar mejor que los demás?

Creo que la ventaja competitiva cada vez va a estar menos en tener acceso a una determinada tecnología y mucho más en saber qué hacer con ella.

Hoy dos empresas pueden acceder a las mismas plataformas de cloud, a los mismos modelos de inteligencia artificial o a herramientas muy similares y, aun así, obtener resultados completamente distintos.

¿Por qué? Porque tener acceso a la tecnología es solamente una parte de la ecuación.

Necesitas personas capacitadas, con conocimiento actualizado y capaces de ejecutar correctamente esa tecnología. Para nosotros, por ejemplo, es muy importante mantenernos al día con la innovación que desarrolla AWS, entender las nuevas capacidades que aparecen y saber cómo aprovecharlas para entregar mejores soluciones a nuestros clientes.

Pero tampoco basta con tener un equipo que conozca muy bien la tecnología. Ese equipo tiene que entender el negocio del cliente.

Creo que ahí está una de las diferencias más importantes. Cuando logramos conectar ambos mundos —el conocimiento tecnológico y el conocimiento del negocio— podemos dejar de hablar simplemente de herramientas y empezar a hablar de soluciones para desafíos reales.

Porque no todas las empresas están en el mismo momento ni necesitan el mismo nivel de tecnología. Una solución puede ser excelente y, aun así, transformarse en un problema si la organización todavía no tiene las capacidades, los procesos o las personas necesarias para aprovecharla.

Por eso también es importante ser capaces de entender dónde está cada empresa y acompañarla desde ahí, incorporando tecnología a un ritmo que tenga sentido para su realidad y sus objetivos.

Al final, la ventaja competitiva no va a estar solamente en quién tenga acceso primero a una tecnología. Va a estar en quién tenga las personas, el conocimiento y el criterio para entender dónde aplicarla y, sobre todo, la capacidad de ejecutarla correctamente.

Dos empresas pueden tener exactamente la misma tecnología. La diferencia va a estar en lo que cada una sea capaz de hacer con ella.

Pía Salas

**Socia y Executive Vice President of Sales Latam de ITMore Group
Miembro de la Alianza Chilena de Ciberseguridad**

“La ciberseguridad debe estar en la mesa donde se toman las decisiones de negocio”.

Por Magaly Álvarez

Con más de 25 años de experiencia en la industria tecnológica y una trayectoria vinculada al liderazgo de compañías globales, Pía Salas ha desarrollado su carrera en torno a la gestión comercial, la experiencia de clientes y la construcción de relaciones de largo plazo.

Su mirada profesional combina conocimiento tecnológico con una aproximación fuertemente orientada al negocio: comprender los riesgos, prioridades y desafíos de cada organización antes de definir una solución.

Actualmente es socia y EVP Sales Latam de IT-More Group, desde donde lidera la estrategia comercial de la compañía en Latinoamérica. Su desafío es contribuir al crecimiento regional de la firma y fortalecer una propuesta que integra ciberseguridad, cloud, inteligencia artificial, automatización, respaldo, networking y continuidad operacional desde una perspectiva consultiva y centrada en las necesidades de cada cliente.



Su liderazgo se extiende también al plano gremial. Pía Salas es parte de la Alianza Chilena de Ciberseguridad y encabeza su plataforma estratégica de mujeres, una iniciativa orientada a impulsar la incorporación y el desarrollo de talento femenino en la industria, un compromiso que reafirma su rol como referente no solo comercial, sino también en la construcción de una industria más diversa y representativa.

La ciberseguridad dejó de ser una conversación reservada a las áreas de tecnología. Hoy impacta directamente en la continuidad operacional, la reputación, la confianza de los clientes y la capacidad de una organización para responder frente a escenarios cada vez más complejos.

Con más de 25 años de trayectoria en la industria tecnológica, Pía Salas ha acompañado esa transformación desde posiciones de liderazgo y hoy asume un nuevo desafío como socia y EVP Sales Latam de ITMore Group. En conversación con e-Negocios, aborda la evolución de la ciberseguridad hacia una dimensión estratégica, el impacto de la inteligencia artificial, las nuevas exigencias regulatorias y el desafío de construir relaciones tecnológicas que generen valor real para las organizaciones.

“La tecnología por sí sola no resuelve los problemas”

Después de más de 25 años en la industria tecnológica y de haber liderado compañías globales, has sido testigo de una profunda transformación del sector. ¿Qué ha cambiado en tu mirada sobre la ciberseguridad y qué te motivó a asumir este nuevo desafío como socia y EVP Sales Latam de ITMore Group? ¿Qué sello personal quieres imprimir en esta nueva etapa?

Creo que uno de los principales cambios es que la ciberseguridad dejó de ser un tema exclusivamente tecnológico para convertirse en un desafío estratégico para las organizaciones.

Cuando comencé mi carrera, la conversación estaba mucho más enfocada en infraestructura, sistemas y

protección, y probablemente pocos dimensionábamos el nivel de relevancia que la ciberseguridad llegaría a tener en la continuidad y el futuro de las organizaciones.

Hoy hablamos de continuidad operacional, reputación, confianza, datos y capacidad de respuesta frente a un escenario de amenazas que evoluciona permanentemente.

Después de 25 años trabajando con organizaciones de distintas industrias, aprendí que la tecnología por sí sola no resuelve los problemas. Lo primero es entender qué necesita realmente el cliente, cuáles son sus riesgos, dónde están sus principales dolores y cuáles son sus prioridades de negocio. A partir de ahí se debe construir una solución que responda a esa realidad.

Eso es parte de lo que me motivó a asumir este nuevo desafío en ITMore. Es una oportunidad para poner esa experiencia al servicio de una compañía regional y participar activamente en su crecimiento.

Mi sello quiero que esté justamente ahí: en entender profundamente a los clientes, acompañarlos desde una mirada consultiva, construir relaciones de largo plazo y transformar la complejidad tecnológica en decisiones concretas que generen valor para el negocio.

Desde tu posición actual lideras la estrategia comercial de ITMore Group en Latinoamérica. ¿Cuáles son tus principales prioridades y qué oportunidades identificas para consolidar a la compañía en mercados con distintos niveles de madurez tecnológica y de ciberseguridad?

Latinoamérica es una región muy diversa y, por lo mismo, no creo que exista una única receta. Hay organizaciones con niveles de madurez muy diferentes y necesidades que también son distintas.

Mi prioridad es construir una propuesta que parta de esa realidad: entender dónde está cada organización, cuál es el contexto de cada país y su cultura, cuáles son sus principales riesgos y, desde ahí, acompañarla en el camino que necesita recorrer.

Existe una oportunidad importante en ayudar a las empresas a dejar atrás una aproximación fragmentada, donde cada problema se resuelve incorporando una tecnología distinta, para avanzar hacia una mirada más integral que conecte ciberseguridad, cloud, inteligencia artificial, continuidad operacional y gestión de riesgos.

Del producto al riesgo de negocio

Gran parte de tu trayectoria ha estado vinculada a la experiencia de los clientes y a la construcción de relaciones de largo plazo. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que observas cuando las empresas definen sus inversiones en ciberseguridad y cómo puede un socio tecnológico ayudarlas a conectar esas decisiones con sus verdaderos riesgos y objetivos de negocio?

Uno de los principales errores es comenzar la conversación por la tecnología y no por el riesgo.

Es muy fácil preguntarse qué herramienta necesitamos, pero antes deberíamos preguntarnos qué queremos proteger, cuáles son nuestras vulnerabilidades y qué impacto tendría para el negocio una interrupción o un incidente.

También veo que, en ocasiones, las organizaciones abordan la ciberseguridad de manera muy fragmentada. Se incorporan soluciones para problemas específicos, pero sin necesariamente tener una visión completa de cómo se conectan entre ellas.

Ahí el rol de un socio tecnológico es fundamental. No se trata de vender una solución, sino de entender el negocio,

acompañar al cliente y apoyarlo en la construcción de una arquitectura coherente con su nivel de madurez y con sus objetivos.

Después de años trabajando con organizaciones de distintos tamaños y niveles de madurez, ¿las empresas todavía entienden la ciberseguridad principalmente como una inversión tecnológica? ¿Qué debería cambiar para que sea considerada una decisión estratégica de negocio vinculada a la gestión de riesgos, la continuidad operacional y la confianza?

Creo que hemos avanzado muchísimo, pero todavía existe una brecha. En muchas organizaciones la ciberseguridad sigue siendo vista como un costo o como una obligación del área de tecnología.

El cambio consiste en entender que la ciberseguridad protege algo mucho más importante que los sistemas: protege la capacidad de la organización para operar.

Cuando una empresa enfrenta un incidente, no solamente puede perder información. Puede detener sus operaciones, afectar a sus clientes, comprometer su reputación y generar un impacto económico importante.

Por eso creo que esta conversación tiene que llegar a los niveles de decisión de la organización. La ciberseguridad debe formar parte de la gestión de riesgos y de la estrategia del negocio, y no mantenerse como una conversación aislada del área tecnológica.

“

La tecnología por sí sola no resuelve los problemas.

”

Inteligencia artificial: nuevas capacidades, nuevos riesgos

La inteligencia artificial está transformando tanto las capacidades de defensa como las amenazas que enfrentan las organizaciones. ¿Cómo cambia la forma en que las empresas deberían abordar hoy su estrategia de ciberseguridad? ¿Estamos preparados para este nuevo escenario?

La inteligencia artificial está cambiando las reglas del juego.

Tiene un enorme potencial para fortalecer la capacidad de detectar patrones, anticipar amenazas, automatizar respuestas y analizar grandes volúmenes de información. Pero, exactamente por las mismas razones, también puede utilizarse para sofisticar los ataques.

Por eso no creo que la respuesta sea tenerle miedo a la IA. La respuesta es aprender a utilizarla de manera segura y responsable.

Y aquí aparece nuevamente la importancia de la gobernanza. A medida que incorporamos sistemas más autónomos, tenemos que saber qué información utilizan, qué decisiones pueden tomar, qué permisos tienen y quién mantiene la supervisión.

Estamos avanzando, pero la velocidad de adopción de estas tecnologías obliga a las organizaciones a acelerar también sus capacidades de seguridad y gestión de riesgos.

Regulación: más allá del cumplimiento

Chile avanza hacia un escenario de mayores exigencias regulatorias en materia de ciberseguridad. ¿Las organizaciones están abordando estos cambios principalmente como una obligación de cumplimiento o como una oportunidad para elevar realmente sus niveles de madurez, resiliencia y gestión de riesgos?

Probablemente todavía existen ambas miradas.

Algunas organizaciones observan la regulación principalmente desde el cumplimiento, pero creo que tenemos una oportunidad mucho mayor si la entendemos como un punto de partida para elevar la madurez de toda la organización.

Cumplir una norma no necesariamente significa estar preparado para enfrentar un incidente. La verdadera madurez está en contar con procesos, responsabilidades, capacidades de prevención y, sobre todo, capacidad de recuperación.

Por eso la regulación puede convertirse en un muy buen motor. El objetivo final no debería ser simplemente cumplir, sino estar mejor preparados para seguir operando cuando ocurra algo que no estaba previsto.

A pesar del aumento sostenido de la inversión en ciberseguridad, los ataques y las filtraciones continúan creciendo. ¿Estamos ante una falla en la forma en que la industria ha abordado históricamente la seguridad? ¿Qué responsabilidad deberían asumir los proveedores y cómo debería evolucionar la relación con sus clientes?

Creo que tenemos que ser cuidadosos con la idea de que una determinada tecnología va a eliminar el riesgo. No existe una solución que garantice por sí sola que una organización nunca será atacada.

Lo que sí debería cambiar es la relación entre proveedores y clientes. Un proveedor tiene que asumir un rol mucho más consultivo y cercano, entender el contexto del cliente y ser capaz de

acompañarlo en el tiempo.

La ciberseguridad tampoco es algo que se compra una vez y queda resuelto. Es un proceso continuo, porque las amenazas, las tecnologías y los negocios están cambiando permanentemente.

Por eso creo que nuestra responsabilidad como industria es ser transparentes, entender los riesgos y trabajar junto a los clientes en resultados concretos, más que simplemente en la implementación de tecnologías.

Cómo demostrar el valor de la ciberseguridad

ITMore Group integra ciberseguridad, cloud, inteligencia artificial, automatización, respaldo, networking y continuidad operacional. ¿Cómo contribuye tu conocimiento de los clientes al diseño de servicios realmente ajustados a las necesidades de cada organización y qué indicadores permiten demostrar que una estrategia de ciberseguridad genera valor más allá de la protección técnica?

“

La ciberseguridad genera valor cuando permite que una organización opere con mayor confianza y resiliencia.

”

Mi experiencia me ha enseñado que no existen dos clientes iguales. Incluso dos organizaciones de una misma industria pueden tener niveles de madurez, prioridades y riesgos completamente diferentes.

Por eso el punto de partida siempre tiene que ser el cliente: entender su negocio, sus procesos críticos, sus necesidades, sus dolores, sus riesgos y hacia dónde quiere avanzar.

Cuando hablamos de medir valor, tampoco deberíamos quedarnos solamente con indicadores técnicos. Tenemos que preguntarnos si estamos reduciendo la exposición al riesgo, mejorando los tiempos de respuesta y recuperación, protegiendo la continuidad operacional y reduciendo fricciones para el negocio.

Ese cambio de mirada es muy impor-

tante: la ciberseguridad genera valor cuando permite que una organización opere con mayor confianza y resiliencia.

El desafío que viene: sistemas cada vez más autónomos

Mirando los próximos tres a cinco años, ¿cuál crees que será el principal desafío de ciberseguridad que las organizaciones todavía no están dimensionando y qué deberían comenzar a hacer desde hoy para enfrentarlo?

Creo que uno de los grandes desafíos será la velocidad con la que está aumentando la autonomía de la tecnología.

Vamos a tener sistemas de inteligencia artificial capaces de ejecutar cada vez más tareas y tomar decisiones operativas. Eso genera enormes oportunidades, pero también significa que el impacto de un error, una vulnerabilidad o una manipulación puede ser mucho mayor.

Las organizaciones deberían comenzar desde ahora a preguntarse qué sistemas están incorporando, qué nivel de autonomía les están entregando y cómo van a gobernarlos.

Y hay un segundo desafío que me parece fundamental: las personas. La tecnología puede ser extraordinaria, pero necesitamos desarrollar las capacidades y el talento necesarios para utilizarla correctamente y gestionar sus riesgos.

“Un verdadero socio estratégico está antes, durante y después”

En un mercado en el que numerosos proveedores se presentan como expertos en ciberseguridad, ¿en qué capacidades concretas busca ITMore Group diferenciarse y consolidar su posicionamiento como socio estratégico para las organizaciones en Latinoamérica?

Creo que la diferenciación no puede estar solamente en la tecnología. La tecnología hoy está disponible para muchos actores. La diferencia está en cómo entendemos el problema del cliente y en nuestra capacidad para acompañarlo en su solución.

En ITMore buscamos combinar capacidades tecnológicas con una mirada consultiva, entendiendo que ciberseguridad, cloud, inteligencia artificial, automatización y continuidad operacional son parte de una misma conversación: cómo ayudar a una organización a operar mejor, de manera más segura y resiliente.

Personalmente, creo mucho en el valor de las relaciones de largo plazo. Un verdadero socio estratégico no aparece solamente cuando hay que implementar una solución; está presente antes, durante y después, entendiendo cómo evoluciona el negocio y anticipándose a sus nuevos desafíos.

Compromiso con la industria

Además de tu rol en ITMore, eres parte de la Alianza Chilena de Ciberseguridad. ¿Qué importancia tiene hoy la colaboración entre los distintos actores de la industria y qué te motiva a ser parte activa de esta iniciativa?

Creo que la ciberseguridad es un desafío que ninguna organización ni ningún sector puede abordar de manera aislada. La evolución de las amenazas, la incorporación de nuevas tecnologías y los desafíos regulatorios requieren una mirada colaborativa, donde empresas, sector público, academia y especialistas puedan compartir experiencias, conocimiento y buenas prácticas.

Para mí, ser parte de la Alianza Chilena de Ciberseguridad responde justamente a esa convicción: la colaboración es fundamental para elevar la madurez de la industria y construir un ecosistema más preparado y resiliente. Necesitamos generar espacios de conversación y trabajo conjunto que permitan anticiparnos a los desafíos y avanzar en soluciones que tengan impacto real en las organizaciones y en el país.

“

Un verdadero socio estratégico no aparece solamente cuando hay que implementar una solución; está presente antes, durante y después.

”

En ese contexto, además lideras la plataforma estratégica de mujeres de la Alianza. ¿Qué rol juega la diversidad en la evolución y madurez de la industria?

Para mí, esto es parte de la misma convicción. Una industria más diversa incorpora distintas experien-

cias y perspectivas, lo que permite abordar mejor problemas complejos y tomar mejores decisiones. La ciberseguridad necesita precisamente esa diversidad de miradas para anticipar escenarios cada vez más desafiantes.

Hoy las mujeres siguen siendo una minoría en la industria, y por eso es importante generar espacios concretos de formación, visibilidad y desarrollo profesional que permitan que más mujeres se incorporen, participen y puedan crecer en este sector.

Creo firmemente que esto no es solamente una agenda de inclusión. La diversidad también es una palanca para fortalecer las capacidades de la industria y mejorar la gestión de riesgos de las organizaciones.





R&Q Ingeniería

*Cinco décadas de ingeniería,
decisiones empresariales y una
mirada de largo plazo sobre el
desarrollo de Chile.*

Por Juan Andrés Sastre





Bernardo Quiroga / José Luis Galassi / Jorge Pablo Chávez

R&Q Ingeniería desarrolló su trayectoria al mismo tiempo que Chile transformaba su infraestructura, consolidaba el sistema de concesiones, expandía la gran minería y elevaba las exigencias técnicas, ambientales y de seguridad de sus proyectos. En ese recorrido, la compañía evolucionó desde una ingeniería fuertemente vinculada a la infraestructura pública hacia un modelo multidisciplinario con capacidades en minería, energía, agua, transporte, gerenciamiento y control de proyectos, inspección técnica, permisos, desarrollo, y puesta en marcha.

Fundada en 1977, la empresa creció en un escenario en que buena parte de la ingeniería todavía se desarrollaba al interior de instituciones públicas y compañías vinculadas al Estado. Con los años, la expansión de la consultoría privada, las concesiones y la minería modificó la escala del negocio.

R&Q respondió diversificando sus capacidades, construyendo relaciones de largo plazo con los mandantes y sosteniendo una cultura basada en seguridad, excelencia, prestigio y conocimiento técnico.

Hoy, con presencia en Chile, Perú y Colombia, la conversación ya no se limita a las obras ejecutadas. El desafío es cómo convertir cinco décadas de experiencia en capacidad para anticipar riesgos, incorporar tecnología, responder a nuevas exigencias ambientales y aportar a una planificación de infraestructura que trascien-

da los ciclos políticos. Esa es la mirada que e-Negocios recoge en esta edición especial: empresa, ingeniería y desarrollo país desde tres generaciones que han sido parte de una misma historia.

“
La ingeniería no es solo una consecuencia del desarrollo: bien planificada, es una de sus condiciones.
”

R&Q Ingeniería participa en infraestructura pública, minería, transporte urbano, energía y agua. Su cartera combina grandes proyectos de capital con continuidad operacional, ingeniería, gerenciamiento y control, inspección técnica y servicios a lo largo del ciclo

de vida de los proyectos. La compañía ha complementado esa experiencia con herramientas propias de gestión y reportabilidad, fortaleciendo progresivamente el uso de datos y tecnología en la toma de decisiones.

Sus actuales socios

Tres trayectorias vinculadas a distintas etapas de una misma historia empresarial.

José Luis Galassi

Socio director

Ingeniero civil incorporado a la propiedad de R&Q en la transición de comienzos de los años noventa. Su trayectoria está ligada a infraestructura, minería, proyectos complejos y gestión empresarial. En su mirada, la ingeniería ocupa una posición privilegiada para identificar las brechas de desarrollo del país. El crecimiento de R&Q en minería, el aprendizaje derivado de asociaciones internacionales, el Puente Chacao y la necesidad de una planificación de largo plazo son ejes centrales de su visión.

Jorge Pablo Chávez

Socio director

Ingeniero civil e integrante de la generación que asumió responsabilidades de propiedad y dirección a comienzos de los años noventa. Su lectura del negocio pone el acento en la continuidad del proyecto común por sobre los intereses individuales y en el prestigio como un activo esencial. Valores humanos, calidad, excelencia y satisfacción del cliente aparecen, en su relato, como principios que deben estar por encima de los objetivos comerciales de corto plazo.

Bernardo Quiroga

Socio director

Ingeniero civil incorporado al Directorio de R&Q en 2023. Su trayectoria está vinculada a la minería, el desarrollo de negocios y la relación con clientes de gran escala. Su mirada combina innovación aplicada, diversificación y una gestión cada vez más apoyada en información, analítica y nuevas tecnologías, sin perder de vista el conocimiento técnico acumulado por la compañía.

Un recorrido histórico por la trayectoria de R&Q

La historia de R&Q comienza en 1977 con Bernardo Quiroga Vásquez, Jorge Homero Chávez Sánchez y Juan Rutllant Fernández. La firma nació cuando la consultoría privada de ingeniería comenzaba a ganar espacio en Chile y, desde sus primeros años, se vinculó estrechamente al desarrollo de infraestructura pública.

Un momento decisivo llegó a fines de 1991. Tras el fallecimiento de Bernardo Quiroga y la salida de Juan Rutllant, Jorge Homero Chávez decidió dar continuidad a la empresa e incorporar a la propiedad a Rodrigo Quiroga, José Luis Galassi

y Jorge Pablo Chávez. La transición combinó la experiencia de la generación fundadora con la energía de profesionales más jóvenes y abrió una etapa de diversificación, profesionalización y crecimiento que posteriormente llevaría a R&Q a profundizar su presencia en minería y otros sectores.

Esa continuidad no fue únicamente societaria. También implicó preservar una cultura de trabajo, una reputación construida con los clientes y una forma de entender la ingeniería como un negocio intensivo en conocimiento, donde la experiencia acumulada debe ser capaz de transferirse y evolucionar.

“
La continuidad de R&Q se construyó combinando experiencia, renovación y objetivos comunes.
”



José Luis Galassi

Estrategia, reputación y visión país

R&Q ha sido protagonista del desarrollo de infraestructura en Chile durante cinco décadas. ¿Cuál ha sido la clave para mantener la vigencia, el crecimiento y la confianza de sus clientes?

Estamos en una posición privilegiada para observar dónde se traba o dónde se habilita el desarrollo. Trabajamos a lo largo de Chile y en distintos mercados, y esa presencia hace converger muchas miradas dentro de la empresa. Eso nos permite entender fortalezas, debilidades y necesidades con una perspectiva más amplia. La confianza se construye precisamente ahí: cuando el cliente percibe que no estás mirando solo su proyecto, sino el sistema en el que ese proyecto debe funcionar. El desarrollo es una interconexión; un país no puede avanzar con fuerza en un área y descuidar el resto.

¿Cuál fue la decisión estratégica que cambió la escala de R&Q como negocio?

La decisión de convertirnos en una empresa multidisciplinaria y construir una presencia fuerte en minería. Vimos que la gran minería podía entregarnos estabilidad en el tiempo y una plataforma de crecimiento más sostenible, sin abandonar la infraestructura. El mérito de esa visión se lo reconozco a Rodrigo Quiroga. Entrar no fue fácil: comenzamos con trabajos pequeños para que nos conocieran, viajábamos permanentemente a las faenas y hubo años de muchísimo esfuerzo. La enseñanza fue clara: la confianza no se decreta; se construye con presencia y consistencia.

R&Q ha trabajado asociada a grandes consultoras internacionales.

¿Cómo se protege el know-how propio cuando la marca global suele concentrar el reconocimiento?

Trabajar asociado con compañías que operan en todo el mundo deja aprendizaje en tecnologías, metodologías y formas de gestionar proyectos de alta complejidad. Esa experiencia amplía la capacidad propia. El punto que todavía veo pendiente es que Chile reconociera la ingeniería como un servi-



cio exportable. Hemos desarrollado infraestructura, minería, Metro, energía y proyectos hidráulicos de alto nivel, pero como país rara vez presentamos esa ingeniería como una capacidad exportadora. Y la ingeniería arrastra una cadena de valor: participar en la primera etapa de un proyecto abre espacio para construcción, tecnología y otros servicios.

“

La confianza no se decreta; se construye con presencia y consistencia.

”

Personas, sostenibilidad e independencia técnica

En una industria intensiva en conocimiento, ¿qué valores sostienen la capacidad de atraer, desarrollar y retener talento?

R&Q es una empresa de personas. El primer valor es el respeto a la vida y a la seguridad de nuestros colaboradores. Para nosotros no es un protocolo, sino una responsabilidad directa de socios y directores. El segundo es la excelencia: el servicio no lo entrega una sola persona, sino una cadena humana completa, y por eso cada tarea importa. El tercero es la sostenibilidad, entendida como una obligación incorporada al diseño y a la forma de ejecutar, no como un discurso posterior. Cuando esos valores son consistentes, dejan de ser un costo y pasan a formar parte de la capacidad competitiva de la empresa.

La sostenibilidad ya no es un atributo diferenciador, sino una condición para hacer negocios. ¿Dónde se juega realmente esa transformación?

En las etapas tempranas. Cuando la ingeniería participa en la creación del

proyecto es cuando se pueden incorporar de verdad las variables ambientales, sociales y humanas. Hace treinta años, cuando yo era proyectista, muchas de estas preguntas no se hacían. Hoy un ingeniero debe entender desde el inicio qué va a producir, qué va a afectar y qué medidas serán necesarias. A veces somos nosotros quienes levantamos alertas antes que el mandante. Incluso hay proyectos que deben descartarse porque su intervención no es compatible con el entorno. El ingeniero de hoy piensa y diseña distinto.

R&Q también actúa como inspección técnica y contraparte del mandante. ¿Cómo se administra el potencial conflicto con constructoras y contratistas?

La decisión estratégica ha sido trabajar, en general, del lado del mandante y evitar relaciones que puedan generar conflictos de interés. No se trata de insinuar un problema ético, sino de reconocer que la independencia técnica es parte de la credibilidad del servicio. En este negocio, la confianza también se protege definiendo con claridad desde qué posición se ejerce la responsabilidad profesional.

Las obras, la resiliencia y el próximo horizonte

Si tuviera que elegir las obras que mejor representan la ingeniería de R&Q, ¿cuáles escogería y qué aprendizaje deja cada una?

El Puente Chacao es el primero, porque me tocó vivirlo desde el origen del diseño hasta su construcción. Fue un desafío extraordinario por las condiciones sísmicas, el viento, las fallas geológicas y las corrientes del canal. También cambió la forma de evaluar una estructura: ya no bastaba con verificar resistencia; había que diseñar para durabilidad y pensar en una vida útil de cien años. Ese proyecto nos obligó a incorporar especialistas, nuevas metodologías y controles que antes no formaban parte de la práctica habitual.

Alto Maipo es otro caso por la complejidad de sus cerca de 70 kilómetros de túneles y el aprendizaje en comportamiento de roca. Los proyectos de Metro exigen otra lógica: construir y super-

visar bajo una ciudad en operación, con interferencias y control de asentamientos. A ello se suman los grandes proyectos mineros y, en agua, la desalinizadora de Atacama, una capacidad que será cada vez más estratégica.

“

Estos valores no son un costo del negocio; son parte de por qué el negocio avanza.

”

Chile enfrenta eventos climáticos más extremos. ¿Estamos diseñando infraestructura para el país que viene o todavía para el país que conocíamos?

El cambio climático obliga a revisar la base con la que se diseña. Antes era razonable proyectar el futuro usando series históricas que se comportaban bajo un régimen relativamente estable. Hoy esa certeza se debilitó. La ingeniería debe incorporar probabilísticamente eventos que antes parecían

“

Un solo plan de desarrollo de infraestructura, transversal, sin nombre ni apellido y pensado para los próximos 50 años.

”

excepcionales y adaptar metodologías. Cuando una inundación o una sequía deja de ser excepcional, la respuesta no puede ser un parche: hay que entender qué variable cambió y diseñar para esa nueva realidad.

¿Dónde están las vulnerabilidades estructurales que Chile debería resolver con mayor urgencia?

En lo sísmico, Chile tiene normas exigentes y especialistas de primer nivel. El problema más profundo está en la resiliencia de la red. No podemos depender de una sola Ruta 5 como eje longitudinal. También necesitamos mejores pasos internacionales, grandes puertos, desarrollo ferroviario, una red de Metro más completa y reducir la cantidad de caminos de tierra y puentes de madera. Y existe un tema todavía más crítico: la seguridad hídrica. Las grandes soluciones hídricas toman más de una década; por eso la decisión debe adoptarse antes de que la crisis sea irreversible.

Después de 50 años, ¿qué papel debería jugar R&Q en la siguiente etapa del desarrollo de Chile y Latinoamérica?

El país necesita planificación de infraestructura de largo plazo, independiente de los ciclos políticos. En lugar de que cada gobierno entregue su propio horizonte, debiera existir un único plan transversal, construido con quienes conocen el territorio y los proyectos: Estado, regiones, consultores, gremios, academia y especialistas. R&Q quiere aportar esa visión acumulada. Y la ambición regional va en la misma dirección: transferir conocimiento a otros países de Latinoamérica, porque ningún país se desarrolla de manera aislada. Para que la región crezca, tenemos que crecer todos.





Bernardo Quiroga

Innovación, diversificación y una ingeniería que evoluciona

Para Bernardo Quiroga, el desafío de innovar no consiste en incorporar tecnología por sí misma, sino en entender primero las necesidades del mandante y, desde ahí, construir soluciones capaces de mejorar la ejecución y la toma de decisiones. Esa mirada también se extiende a la estrategia de negocios: diversificar industrias, acompañar a los clientes durante todo el ciclo de vida de los proyectos y sostener relaciones de largo plazo.

Hoy las empresas exitosas combinan experiencia con innovación. ¿Cómo están incorporando inteligencia artificial, digitalización, analítica de datos y nuevas tecnologías para transformar la forma en que desarrollan sus proyectos y toman decisiones?

Creemos que es fundamental. Llevamos mucho tiempo intentando innovar y estar a la vanguardia en tecnología, y también nos hemos equivocado. Hoy buscamos las solucio-

“*Hoy buscamos las soluciones partiendo de las problemáticas que tienen los mandantes y no al revés.*”

nes partiendo de las problemáticas que tienen los mandantes y no al revés, como hicimos antes al sentarnos con los ingenieros y mostrarles la tecnología que podíamos ofrecerles. Nuestra experiencia y presencia en el mercado se concentran principalmente en la etapa de ejecución, es decir, en la construcción de los proyectos. Es ahí donde pasamos a formar parte del equipo del dueño para que los proyectos cumplan sus objetivos de costo y plazo y, por supuesto, sus estándares de seguridad y calidad.

Fue desde esa necesidad que, hace seis años, desarrollamos R&Q+, nuestra propia plataforma para gestionar la información de terreno y tomar mejores decisiones en el momento adecuado. Esa información queda respaldada con evidencia y trazabilidad y se transforma en indicadores y alertas tempranas que permiten identificar desviaciones, priorizar acciones y concentrar la gestión donde realmente se requiere.

La solución cuenta con capacidades de Business Intelligence y analítica de datos, y el equipo de R&Q+ está avanzando progresivamente en inteligencia artificial y machine learning para identificar patrones, anticipar riesgos y desarrollar modelos predictivos. La excelencia de nuestros servicios se respalda en la forma en que venimos haciendo el trabajo durante estos 50 años: con nuestras metodologías, estándares, profesionales y herramientas. Este sistema y el equipo que está a cargo forman parte de esa manera de trabajar.

Una parte relevante de la cartera de R&Q está vinculada a la gran minería y al ciclo del cobre. ¿Qué mecanismos tienen para no quedar condicionados exclusivamente por ese ciclo?

Efectivamente, gran parte de nuestra cartera está posicionada en cobre. Sin embargo, estamos diversificados en minería, energía, infraestructura y agua, con oficinas en Chile, Perú y Colombia. Hoy tenemos contratos vigentes en cada una de estas industrias y nuestro objetivo es estar presentes en los proyectos de capital más importantes de la región.

Además, hemos ido acompañando a los mandantes durante todo el ciclo de vida del proyecto: ingeniería en sus distintas etapas, gestión ambiental y permisos, abastecimiento y administración de contratos, gerenciamiento y control de proyectos, gestión de la construcción e inspección técnica de obra, además de comisionamiento y puesta en marcha.

“Eso nos permite acompañar un proyecto de extremo a extremo y combinar grandes proyectos de inversión con contratos de ampliación, continuidad operacional, mantenibilidad e integridad de activos. Estos últimos se financian con presupuestos de operación y sustaining y, por lo tanto, siguen el plan minero y no exclusivamente el calendario de un nuevo megaproyecto.”

En cinco décadas, R&Q ha participado en obras que han marcado el desarrollo del país. ¿Qué proyectos representan mejor el sello de la compañía?

Es difícil escoger pocos proyectos en 50 años, pero algo que nos destaca es que hemos desarrollado relaciones de largo plazo con nuestros clientes y hemos sido parte de su crecimiento.

Nuestro origen está en la infraestructura pública y ahí la huella es también geográfica: hemos trabajado en las dieciséis regiones del país, incluidos lugares extremos. En el sur, en el aeródromo de Puerto Williams, el aeropuerto Presidente Ibáñez de Punta Arenas y caminos y aeródromos de Aysén y Chiloé. En el norte, en la ruta internacional Arica-Tambo Quemado y el eje Zapahuira-Putre. A lo largo de la Ruta 5 hemos estado prácticamente de punta a punta, y también hemos participado en estudios de conectividad entre Chile y Argentina y en actualizaciones

del Manual de Carreteras del MOP.

En infraestructura, destaca nuestra participación como asesoría a la inspección fiscal del Puente Chacao, en consorcio con COWI. En transporte urbano, hemos trabajado en la extensión de la Línea 3 del Metro de Santiago y actualmente participamos en proyectos asociados a las líneas 7, 8 y 9.

“

Algo que nos destaca es que hemos desarrollado relaciones de largo plazo con nuestros clientes y hemos sido parte de su crecimiento.

”

En minería hemos acompañado el desarrollo de operaciones de gran escala. En Los Pelambres mantenemos servi-

cios de gestión y control de proyectos, aseguramiento de calidad e integridad de ductos; en Collahuasi hemos participado en sus principales desarrollos; con Codelco, en proyectos asociados a Chuquicamata y El Teniente; y en Escondida trabajamos desde 2007 de forma prácticamente ininterrumpida.

En energía, el foco está crecientemente vinculado a la transición, con proyectos solares y eólicos. Y en agua, hemos participado en la planta desalinizadora de ECONSSA en Atacama y en estudios estratégicos de saneamiento para zonas rurales. Más que una colección de obras, esa trayectoria refleja la capacidad de acompañar proyectos complejos, adaptarnos a nuevas industrias y construir relaciones que se mantienen en el tiempo.

“

Cuando se persiguen objetivos comunes, el bien de la empresa debe estar por delante de los intereses personales.

”



Jorge Pablo Chávez

Prestigio, continuidad y proyecto común

R&Q nace hace 50 años en un escenario muy distinto. ¿Cómo era la ingeniería en Chile y qué idea original de la compañía sigue intacta hoy?

En esos años, gran parte de la ingeniería en Chile se desarrollaba dentro de

las propias instituciones públicas y de empresas que, en su mayoría, dependían de CORFO, además de organismos como el MOP y el MINVU. Durante los años setenta ese escenario comenzó a cambiar y se fueron formando empresas de ingeniería para abordar trabajos que antes se realizaban dentro del Estado. Respecto de las ideas originales que se conservan, R&Q mantiene los valores humanos, la excelencia

por la calidad y la satisfacción del cliente, principios que están por sobre los objetivos de negocio.

En un entorno donde los cambios son cada vez más acelerados, ¿qué no es transable para mantener la vigencia y la confianza?

El prestigio de la empresa. Ese prestigio es lo que nos permite ser sustentables y sostenibles en el tiempo. No se trata

solo de una imagen: es el resultado de cómo hacemos el trabajo y de la confianza acumulada con los clientes.

Como socio director, ¿cuál considera la decisión más trascendental que marcó el rumbo de R&Q?

Para mí fue la decisión que tomó mi padre hacia fines de 1991. Frente al fallecimiento de su socio y amigo Bernardo Quiroga y la renuncia de Juan Rutllant, decidió dar continuidad a la empresa integrando a la propiedad a Rodrigo Quiroga, José Luis Galassi y a mí. Así se formó un equipo que combinó su experiencia con la juventud y energía de tres ingenieros jóvenes. El aprendi-

zaje que me dejó esa experiencia es que se puede avanzar cuando se persiguen objetivos comunes y se coloca el bien de la empresa por delante de un objetivo personal.

“
El prestigio de la empresa no es transable.
”

¿Qué proyectos representan mejor la ingeniería de R&Q?

El Puente Chacao es, por lejos, el más emblemático. También están las iniciativas privadas de concesiones, los proyectos de ingeniería vial asociados a concesiones y los grandes contratos de distintas especialidades con la gran minería, incluyendo Codelco, Antofagasta Minerals, Collahuasi, Anglo American y BHP.



Cincuenta años después, la historia de R&Q no se explica únicamente por la magnitud de sus obras. También se construye a partir de decisiones empresariales tomadas en momentos críticos: preservar el proyecto cuando su continuidad no estaba asegurada, diversificar para ganar estabilidad, incorporar seguridad y sostenibilidad a la cultura cotidiana, aprender de socios internacionales sin renunciar al conocimiento propio y utilizar datos y tecnología para anticipar desviaciones antes de que se conviertan en problemas.

El desafío que queda abierto es mayor que la siguiente obra emblemática. Es contribuir a que la infraestructura deje de responder solo a la urgencia y se piense como una política de desarrollo de largo plazo. En esa idea convergen las tres miradas: experiencia, prestigio, innovación y conocimiento técnico tienen valor cuando permiten mirar más allá del proyecto inmediato y ayudar a construir las capacidades que Chile y la región necesitarán durante las próximas décadas.

Daniela Castro Araya

Abogada, magíster en Derecho Público y máster en Derecho Medioambiental y Sostenibilidad

Por revista e-Negocios

Abogada, magíster en Derecho Público y máster en Derecho Medioambiental y Sostenibilidad. Nació en Chuquicamata y construyó gran parte de su trayectoria en la Región de Antofagasta, un territorio que marcó su manera de comprender el Estado, la minería y el desarrollo regional. Es madre de tres hijos y cuenta con más de quince años de experiencia en derecho administrativo, gestión pública, regulación, sostenibilidad y articulación público-privada. Ha trabajado en instituciones como Carabineros de Chile, el Ministerio de Minería, la administración pública en Antofagasta y la Municipalidad de Santiago, además de asesorar a organizaciones y empresas privadas en materias jurídicas y estratégicas. Fue candidata al Consejo Constitucional en 2023 y a diputada por el Distrito 3 en 2025. Entre marzo y junio de 2026 ejerció como subsecretaria de la Mujer y la Equidad de Género, impulsando una agenda centrada en seguridad, autonomía económica, empleo femenino, participación de las mujeres en sectores estratégicos y presencia territorial. Su historia profesional no ha seguido una línea recta: ha transitado entre regiones, instituciones, campañas y responsabilidades de alta dirección, aprendiendo a comenzar de nuevo cada vez que ha sido necesario. Esa capacidad de reinventarse, sin perder rigor ni propósito, es uno de sus principales sellos. Cree en un Estado cercano, en el valor de escuchar antes de decidir y en transformar las políticas públicas en resultados que las personas puedan reconocer en su vida cotidiana.

Trayectoria

Eres abogada, con magíster en Derecho Público y máster en Derecho Medioambiental. ¿Cómo llegó ese recorrido jurídico a cruzarse con la política pública de género?

Mi formación jurídica nunca estuvo separada de la vida real. El Derecho Público me enseñó que una buena ley no basta, se necesitan instituciones que funcionen, presupuesto, coordinación y capacidad de ejecución. El derecho medioambiental, me mostró que detrás de cada gran decisión productiva existen familias y comunidades que deben ser acompañadas. Trabajando en Antofagasta, en el Ministerio de Minería y en distintos espacios del Estado, comprendí que una norma aparentemente neutra puede afectar de manera muy distinta a una mujer que no cuenta con redes de cuidado, seguridad o acceso oportuno a servicios. También soy madre de tres hijos y sé lo que significa compatibilizar la familia, el trabajo y una vocación exigente. Mi llegada a la agenda de género no nació de una consigna, sino de esa experiencia acumulada y de una convicción muy concreta, cuando una mujer tiene seguridad, autonomía y oportunidades, no solo cambia su vida, muchas veces cambia la historia completa de su familia. Este recorrido jurídico, y de la vida propiamente tal, fue, sin darme cuenta, una base fundamental para ejercer un cargo con tanta responsabilidad, parte del presupuesto nacional, en un ministerio fundamental para millones de mujeres.

Asumiste el 11 de marzo de 2026 y dejaste el cargo en junio. Mirando ese período completo, ¿qué balance haces de tu paso por la Subsecretaría de la Mujer?

Fue un período muy intenso y profundamente significativo. Llegué con una enorme responsabilidad y con la decisión de aprovechar cada día. Iniciamos procesos, frente a distintos desafíos como la disminución de la violencia, con la continuación del Plan Nacional contra la violencia, impulsamos la autonomía económica y el empleo femenino, y recuperamos una vinculación activa con regiones, organizaciones y sectores productivos. Dimos continuidad a la implementación de la Ley Integral, avanzamos en la coordinación con el Poder Judicial y en la incorporación de Carabineros al Sistema Integrado de Información sobre Violencia de Género. También nos vinculamos con la Mesa Mujer y Minería, que tiene espacios en todo Chile, un rubro muy significativo para mí, viniendo de la región de Antofagasta. Naturalmente, quedaron tareas por concluir, pero con el impulso y el trabajo más difícil ya iniciado, como el Plan Inspección Total, algo fundamental en el desarrollo de la política pública, es el buen uso de los recursos. Las transformaciones institucionales requieren tiempo, aun así, me fui con la tranquilidad de haber trabajado con intensidad, independencia de criterio y por sobre todo lealtad institucional, algo que le transmití al Presidente Kast, y que sentí que él valoró. Para mí, ser leal también significa advertir con respeto cuando algo puede hacerse mejor, aunque esa opinión resulte incómoda. Los cargos son transitorios y las salidas nunca definen por completo una trayectoria. Después de cada etapa he sabido volver a empezar, aprender y poner mi experiencia al servicio de un nuevo desafío. Eso también es parte de quién soy.

Trabajo en terreno

Tu gestión se caracterizó por un fuerte despliegue territorial, con visitas como la de Magallanes. ¿Qué te impulsó a priorizar la presencia directa en regiones extremas por sobre la gestión desde Santiago?

Me hubiese encantado recorrer el país, como lo hice cuando trabajé en Carabineros, creo que la realidad del terreno es irremplazable. Con la tecnología, se puede avanzar en paralelo a la gestión central. Soy del norte y conozco el costo del centralismo cuando una decisión bien intencionada se diseña sin comprender el territorio. En regiones extremas, la distancia, el clima, la conectividad y la estructura productiva condicionan la vida diaria. En Magallanes, conversar con mujeres jefas de hogar, emprendedoras, empresarias exportadoras y trabajadoras permitió comprender dónde se interrumpía la ruta entre un programa público y su resultado real. Esas conversaciones también me recordaron algo sencillo, las personas no esperan que una autoridad tenga todas las respuestas, pero sí que esté presente, escuche con atención y vuelva con soluciones. Para mí, viajar a regiones no era una actividad comunicacional, era una herramienta de gestión, una forma de rendir cuentas y también una manera de no olvidar para quién se toman las decisiones. Los delegados valoran mucho estar presente, quedaron iniciadas muchas gestiones para residencias transitorias para las mujeres en regiones, eso me pone muy feliz.

¿Qué diferencia entre lo que se ve desde el escritorio en Santiago y lo que realmente ocurre en terreno te marcó más?

Las personas que me conocen de manera más cercana, saben que soy muy sensible, y sin duda, ver mujeres tan extraordinarias, sacando adelante sus familias, es algo que marca para siempre, pero, la diferencia más fuerte es que el Estado suele medir si una prestación existe, mientras las personas necesitan saber si pueden acceder a ella cuando realmente la necesitan. En una planilla puede aparecer cobertura, en la vida cotidiana esa cobertura puede significar horas de traslado, mala conexión a internet, falta de transporte, horarios incompatibles con una faena o un solo equipo profesional para una zona enorme. En comunas pequeñas, además, pedir ayuda o denunciar violencia puede implicar el temor de perder la privacidad o una red cercana. También te marca confirmar que en las regiones no falta talento, esfuerzo ni ganas de salir adelante. Muchas veces lo que falta es una red de oportunidades que conecte ese esfuerzo con capacitación, cuidados, financiamiento, empleo y servicios oportunos. Cuando una escucha directamente a las personas, deja de gestionar promedios y comienza a comprender historias, siempre digo que, detrás de cada cifra siempre hay una historia que merece ser mirada con respeto. También me marcaron los equipos, trate de reunirme con todos a nivel central, incluido funcionarios del Sernamg. Soy mucho, de escuchar sus historias, porque cada persona es un mundo, pero también cada funcionario, que estén bien, también es parte del trabajo.

Vinculación con comunidad

Participaste en instancias como la ceremonia de titulación de madres jóvenes en Renca. ¿Qué rol cumplen este tipo de programas en la autonomía económica de las mujeres?

Comencé a visibilizar el trabajo de mujeres extraordinarias, y ahí llegue a la Fundación Soy Más, que cumplen un rol decisivo con muchas mujeres, porque la autonomía económica es mucho más que recibir un ingreso, es poder decidir sobre la propia vida y proyectar el futuro de una familia. La ceremonia de titulación de madres jóvenes en Renca me emocionó especialmente, cuando me dirigí a ellas, les conté un poco de mi historia para motivarlas. Como madre, era imposible no pensar en todo lo que había detrás de cada certificado, noches de cansancio, cuidados, inseguridades y la decisión de no abandonar una meta. Pero también había una red que creyó en ellas. Para que estos programas tengan un impacto sostenible deben construir una ruta completa, continuidad de estudios, capacitación vinculada al empleo, apoyo psicosocial, cuidados, alfabetización digital y financiera, prácticas y oportunidades laborales reales. El sector privado es indispensable en ese recorrido. El Estado no debe reemplazar el esfuerzo de las personas, debe remover las barreras que impiden que ese esfuerzo dé frutos. Cuando una madre joven alcanza autonomía, no cambia solamente su ingreso, cambia la expectativa de sus hijos y, muchas veces, el destino de todo su hogar. Golpear puertas es y será fundamental.

¿Cómo describirías la relación entre el ministerio y las organizaciones sociales de mujeres en las comunas y regiones donde trabajaste?

La relación debe ser directa, permanente y honesta. Quisiera decir, independiente de la autoridad de turno, pero muchas veces no hay vinculación, esa parte del trabajo involucra mucho terreno, pero es fundamental si realmente se quiere vincular. Las organizaciones sociales conocen antes que el Estado muchas señales de violencia, desempleo, sobrecarga de cuidados o aislamiento, y poseen algo que ninguna institución puede decretar, confianza territorial. El ministerio, debe fijar estándares, coordinar servicios, asignar

recursos y evaluar resultados. Siempre procuré escuchar sin instrumentalizar a las organizaciones ni prometer aquello que no se podía cumplir. La cercanía también exige franqueza. Escuchar no significa que siempre se pueda decir que sí, significa explicar, hacerse cargo y buscar caminos posibles. El diálogo debe traducirse en compromisos, responsables, plazos y seguimiento. Cuando esa relación funciona, las organizaciones dejan de ser consideradas únicamente beneficiarias y se convierten en aliadas para detectar riesgos, mejorar programas y llegar a mujeres que muchas veces permanecen invisibles para la institucionalidad. Es importante entender que existen diferentes realidades, tratar de generar los espacios para todas, fue algo importante para mí.

Brechas de género en regiones

Señalaste que la equidad de género debe tener un enfoque territorial, reconociendo brechas de conectividad y empleo. ¿Cuáles son las brechas más urgentes que identificaste fuera de la Región Metropolitana?

Identifiqué cuatro brechas especialmente urgentes. La primera es la conectividad, tanto digital como física, sin internet estable, transporte o servicios cercanos, un derecho puede existir en la norma y no en la vida cotidiana. La segunda es la brecha de cuidados, que limita la capacitación y el empleo, especialmente cuando los horarios de salas cuna y jardines no conversan con los sistemas de turnos. La tercera es la segregación laboral. Regiones mineras, portuarias, acuícolas o turísticas necesitan formación pertinente y condiciones que permitan a las mujeres no solo ingresar, sino permanecer y llegar a espacios de decisión. La cuarta es la desigual capacidad de respuesta frente a la violencia, con equipos reducidos y distancias enormes. A ello se suma el menor acceso de las emprendedoras a financiamiento, redes y mercados. Estas brechas no son conceptos abstractos, tienen el rostro de mujeres que organizan su vida completa para llegar a un trabajo, estudiar o pedir ayuda. La política nacional debe asegurar un estándar común, pero su operación y presupuesto tienen que reconocer la realidad de cada territorio, acercar el Estado a las personas y a sus autoridades

es parte de una gestión relevante, vincularse realmente, fundamental.

La Ley Integral contra la Violencia hacia las Mujeres fue un eje central de tu gestión. ¿Qué falta para que esa herramienta funcione de forma efectiva en zonas extremas?

La Ley N.º 21.675 entrega un marco robusto, pero ninguna ley protege por sí sola, protege cuando las instituciones actúan coordinadamente y a tiempo, ahí el trabajo debe ser muy intenso, porque la tarea es muy grande. En zonas extremas se requiere interoperabilidad real entre policías, tribunales, Ministerio Público, salud, SernamEG y municipios, para que una mujer no tenga que repetir una y otra vez su historia y para que la evaluación de riesgo acompañe cada decisión. Se necesitan protocolos territoriales, responsables claros, seguimiento de las medidas de protección y equipos estables y especializados, disponibles más allá del horario administrativo. También se requiere presupuesto con criterio geográfico, trasladar a una víctima, disponer de un lugar seguro o entregar apoyo jurídico y psicosocial cuesta más donde las distancias son mayores. Y en comunidades pequeñas es indispensable resguardar la confidencialidad. La prueba de efectividad es muy concreta, que la respuesta llegue antes de que la violencia escale, que la mujer no sea revictimizada y que nunca sienta que está sola por el lugar donde vive. Siempre digo que detrás de los índices hay personas, familias completas que se destruyen si no se actúa a tiempo. El punto de vista transversal es fundamental para sacar adelante la implementación de la ley.

Nuevos desafíos

¿Qué área te gustaría explorar o profundizar profesionalmente de aquí en adelante?

Quiero seguir creciendo en espacios de alta dirección donde convergen el Estado, las empresas y las personas, asuntos corporativos y públicos, estrategia regulatoria, sostenibilidad y relacionamiento con comunidades y actores clave. Me interesan especialmente sectores estratégicos como la minería, la energía y la infraestructura, porque conozco su relevancia productiva, pero también las exigencias institucionales,

ambientales y sociales que permiten que un proyecto sea valorado. Que el país crezca, que existan más oportunidades laborales, eso cambia vidas dentro de las familias. Mi trayectoria me ha enseñado a moverme entre mundos distintos, a escuchar lenguajes diversos y a construir puentes. También me ha enseñado a reinventarme. No le temo a comenzar una nueva etapa, porque cada cambio me ha obligado a aprender, ampliar la mirada y descubrir capacidades que no sabía que tenía. Quiero seguir impulsando el liderazgo de mujeres

en industrias decisivas para Chile, sobre todo por los datos duros que hay detrás de esto, y aportar allí donde la técnica necesite comprensión humana y la estrategia requiera confianza. No siento que esto implique alejarme de lo público, sino ampliar la forma en que puedo generar impacto. Hoy miro lo que viene con serenidad, experiencia y entusiasmo, no desde la necesidad de dejar atrás mi historia, sino desde la libertad de convertirla en una nueva oportunidad.



Alejandra Garcés

Country Director Chile – BHP Foundation

“La inversión social debe dejar capacidades instaladas y transformar el sistema”.

La directora país de BHP Foundation en Chile explica por qué el impacto sostenible exige visión de Estado, colaboración público-privada y una educación capaz de anticiparse a la inteligencia artificial y al futuro del trabajo.

Por revista e-Negocios



Alejandra Garcés habla de impacto social sin atajos ni promesas inmediatas. Historiadora de formación y con una trayectoria construida entre la cultura, el trabajo con comunidades y la inversión social, ha aprendido que las transformaciones profundas rara vez caben en un ciclo político o en el calendario de una organización. Por eso prefiere pensar en capacidades que permanecen, alianzas que trascienden y políticas públicas capaces de escalar aquello que demuestra resultados.

Desde 2018 lidera el programa de BHP Foundation en Chile, cuyo trabajo se articula en torno a dos grandes pilares: educación y comunidades locales y pueblos indígenas (IPLC).

En ambos ámbitos, la fundación impulsa iniciativas de largo plazo en colaboración con organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas, academia y otros actores, buscando fortalecer capacidades, conectar soluciones innovadoras y generar impacto sostenible.

En educación, esa mirada se ha traducido en iniciativas como IdeoDigital, Efecto Colectivo y la participación de la fundación en Sumar Saberes, siempre bajo una lógica de colaboración y construcción conjunta.

En esta conversación con e-Negocios, Garcés aborda el futuro de la educación, el empleo juvenil, el avance de la inteligencia artificial y la necesidad de preservar el sentido humano en medio de la transformación tecnológica. Su convicción es clara: la filantropía genera mayor valor cuando deja de financiar intervenciones aisladas y contribuye, junto a otros, a transformar los sistemas de manera sostenible.

El propósito detrás del cargo

Más allá de tu trayectoria, ¿quién es hoy Alejandra Garcés y qué la moviliza?

La persona que está al frente es la misma que está detrás. He tenido la suerte de dedicarme toda la vida a proyectos con propósito, muy conectados con mis aspiraciones personales y con aquello que realmente me interesa. No todo el mundo tiene la posibilidad de trabajar en ámbitos que le apasionan, por eso comienzo desde la gratitud: todos los días tengo algo que hacer que puede servirle al país y, a veces, también más allá de Chile.

Esa oportunidad trae una responsabilidad importante. Mi formación está en la historia y las humanidades, y desde ahí fui entrando al mundo de la cultura, las comunidades y la inversión social. Durante muchos años trabajé en iniciativas vinculadas con Teatro a Mil y el Museo Chileno de Arte Precolombino. Esos proyectos me enseñaron a conectar propósito, gestión y resultados, pero también a defender internamente iniciativas que debían ser coherentes con una estrategia de largo plazo.

¿Cómo se produjo el paso desde la cultura hacia un rol de alcance país?

La cultura fue una escuela extraordinaria. Tiene una gratificación directa: ves el espectáculo, el museo, la participación de las personas y el efecto que produce. Además, me permi-

tió adquirir experiencia en proyectos de gran envergadura, comunidades, pueblos indígenas e inversión social.

En 2018 me pidieron asumir el desarrollo del programa de BHP Foundation en Chile. La fundación era relativamente joven y ya contaba con proyectos globales, pero se quería construir una estrategia específica para el país. El desafío era tan atractivo como exigente: había que decidir dónde concentrar los recursos y cómo convertirlos en transformaciones sostenibles.

“

Podemos estar trabajando para logros que quizá no alcancemos a ver. Hay que hacerse amiga de esa idea.

”

¿Qué significa que BHP Foundation tenga autonomía respecto de la compañía?

BHP es el único donante, pero la fundación cuenta con gobierno corporativo, estrategia y equipo propios. Esa autonomía es relevante

porque permite tomar decisiones desde el propósito de la fundación y desde una perspectiva sistémica. Es un trabajo distinto del que realizan las operaciones de BHP en sus áreas de influencia directa, donde existen programas estrechamente vinculados con los territorios y las comunidades locales.

Nuestro equipo es global y diverso. Trabajamos desde distintos países y nos coordinamos permanentemente. Esa estructura nos obliga a mirar cada programa local en relación con desafíos mundiales, pero sin perder de vista el contexto específico de Chile.

Impacto sistémico: una apuesta de largo plazo

¿Por qué la educación se convirtió en un eje central del programa en Chile?

Porque es uno de los desafíos más complejos y decisivos que tiene el país. En educación hay una gran cantidad de actores, fundaciones e iniciativas. Muchas hacen un trabajo valioso, pero existe una atomización enorme: proyectos de corto o mediano plazo, poca coordinación y costos que se duplican. El problema no es la falta de buenas intenciones; es cómo convertir esos esfuerzos en una estrategia capaz de escalar.

También hay que asumir que los resultados de la educación son generacionales. Podemos estar trabajando para logros que quizá no alcancemos a ver. Hay una idea que me acompaña: una sociedad avanza cuando algunas personas plantan árboles bajo cuya sombra no se sentarán. Hay que hacerse amiga de eso, dejar el ego a un lado y tomar decisiones estratégicas, aunque sean menos vistosas.

¿Qué condiciones debe cumplir un proyecto para que la fundación decida apoyarlo?

En Chile hemos trabajado con una tríada. Primero, la iniciativa debe llegar directamente a estudiantes, docentes o comunidades, pero esa intervención no puede agotarse en sí misma. Debe funcionar como un piloto capaz de generar evidencia, aprendizaje y un modelo que pueda replicarse o escalarse.

Segundo, tiene que fortalecer a la organización que lo implementa. Las organizaciones de la sociedad civil suelen operar mientras cuentan con financiamiento para un proyecto específico; muchas veces no tienen recursos para detenerse a pensar, diseñar, evaluar o planificar a largo plazo. Por eso incorporamos deliberadamente presupuesto para desarrollar capacidades institucionales. La idea es que puedan sostenerse y crecer más allá de nuestra participación.

Y tercero, el proyecto debe estar alineado con políticas de Estado y con prioridades públicas reales. No basta con una solución atractiva: tiene que

existir una institucionalidad capaz de recibirla, medirla, mejorarla y mantenerla en el tiempo.

Has insistido en hablar de Estado y no solo de gobierno. ¿Por qué esa distinción es tan importante?

Porque las buenas iniciativas tienen que trascender a las administraciones de turno. Hemos trabajado durante gobiernos distintos y he comprobado que, cuando un proyecto está bien construido y responde a una necesidad real, puede mantenerse y avanzar. La colaboración, por supuesto, se realiza con las autoridades y los equipos que están en ese momento, pero la mirada debe ser de Estado.

Mover una política pública o una malla curricular es un proceso enorme y lento. Requiere evidencia, coordinación, trabajo técnico y confianza. La inversión social puede aportar innovación y flexibilidad, pero la escala y la permanencia dependen de la articulación con el sistema público.

“

Esto no es caridad: es inversión social. Tiene que crear valor para el país y producir un impacto que pueda sostenerse en el tiempo.

”

Educación para el futuro

¿Cómo nació la decisión de enfocarse en las habilidades del siglo XXI?

Después de la crisis social y, más tarde, de la pandemia, se hizo todavía más evidente que la educación necesitaba prepararse para un cambio profundo. Durante el COVID apoyamos rápidamente distintas iniciativas y recibimos muchas propuestas. Esa experiencia confirmó la necesidad de evitar respuestas fragmentadas y construir un foco claro.

Decidimos concentrarnos en las habilidades necesarias para el futuro del trabajo y de la sociedad. Hablamos de competencias digitales, pero no solo de tecnología: creatividad, pensamiento crítico, colaboración, comunicación y la capacidad de aprender a aprender. Son herramientas fundamentales para desenvolverse en entornos que cambian cada vez más rápido.

¿Qué aprendizajes ha dejado IdeoDigital, desarrollado junto con Fundación Kodea?

IdeoDigital comenzó a diseñarse antes de que la pandemia cambiara la conversación. En ese momento, las ciencias de la computación todavía eran vistas muchas veces como una asignatura aislada o como algo propio de la sala de tecnología. El COVID produjo un cambio radical: docentes y establecimientos tuvieron que incorporar herramientas digitales de manera urgente, y el debate dejó de ser opcional. El propósito del proyecto no era simplemente enseñar a codificar. Buscaba crear condiciones para incorporar las ciencias de la computación y el pensamiento digital en la educación pública: formar docentes, desarrollar contenidos, trabajar con las unidades técnicas y contribuir con evidencia a la actualización curricular. Luego irrumpió la inteligencia artificial y fue necesario volver a mirar el proyecto, porque la velocidad del cambio tecnológico exigía ampliar el enfoque.

¿Qué significa, en la práctica, lograr un cambio sistémico?

Significa mover la aguja con algo relevante, estable y capaz de permanecer. Los productos generados por los proyectos deben quedar como bienes públicos: contenidos, herramientas y aprendizajes disponibles para el sistema, no encerrados en una organización ni condicionados a que alguien pueda pagarlos.

También implica que el proyecto pueda ser tomado por otros, evaluado y mejorado. Si la iniciativa termina cuando se acaba el financiamiento, el impacto es limitado. La pregunta que siempre debemos hacernos es: ¿qué queda instalado cuando nosotros ya no estemos?

Colaborar para escalar

¿Cómo se enfrenta la atomización que observaste en el ecosistema educativo?

Con coordinación real. Muchas organizaciones hacen cosas parecidas, pero se presentan por separado ante los financiadores y trabajan sin conectar aprendizajes. En vez de competir por recursos para iniciativas aisladas, podrían construir propuestas comple-



mentarias: una aporta metodología, otra territorio, otra evaluación y otra capacidad de incidencia.

Esa reflexión estuvo en el origen de un proceso de conversación con fundaciones, especialistas y líderes del mundo educativo para entender la ruta de la inversión social en educación. La conclusión fue que no bastaba con elegir mejores proyectos; había que fortalecer el ecosistema y crear condiciones para la colaboración.

¿Cómo se traduce esa lógica en Efecto Colectivo y Sumar Saberes?

Efecto Colectivo, liderado por Fundación Relmagina con el apoyo de BHP Foundation, funciona con la lógica de un rompecabezas: distintas organizaciones aportan especialidades complementarias y trabajan sobre habilidades fundamentales, pensamiento crítico, capacidades socioemocionales y tecnologías educativas. Además de financiamiento, reciben acompañamiento para medir, evaluar, aprender y fortalecer sus posibilidades de escalar.

Sumar Saberes recoge una lógica similar e incorpora desde el inicio al Ministerio de Educación y a otros actores públicos y privados. No se trata de pedir una firma o invitar a una ceremonia, sino de trabajar juntos en las mesas técnicas, compartir evidencia e identificar prácticas que realmente funcionan. La transformación del sistema educativo es una responsabilidad colectiva.

¿Qué se necesita para que esa colaboración sea auténtica y no solo declarativa?

Hay que reconocerla como trabajo. Participar en una alianza, medir resultados, compartir aprendizajes y construir una propuesta común requiere horas de personas que ya tienen muchas responsabilidades. No se puede esperar que una organización de la sociedad civil lo haga gratuitamente o

durante el fin de semana.

Por eso los proyectos deben presupuestar la colaboración y el fortalecimiento institucional. También deben reconocer a cada organización como socia, no como una fuente de información a la que se le extrae conocimiento y luego ni siquiera se le devuelve un informe. Cuando existe reciprocidad, la relación cambia: se genera confianza y el impacto colectivo se vuelve posible.

Inteligencia artificial, empleo y sentido humano

¿Desde qué edad debería comenzar la formación en estas nuevas habilidades?

Ojalá desde la primera infancia, y sin terminar nunca. Ya no existe una etapa en la que una persona pueda considerar concluido su aprendizaje. Todos los días aparece una herramienta nueva y la educación debe preparar para esa realidad.

Esto no significa agregar simplemente una asignatura de inteligencia artificial. Requiere pensar de otra manera la educación, revisar el lugar del profesor y formar capacidad de adaptación. El cambio tiene que ser gradual y acompañado, porque cualquier transformación profunda genera temores.

La fundación también está mirando al grupo de 18 a 24 años. ¿Cuál es el desafío allí?

El desempleo juvenil es aproximadamente el doble del desempleo general, y la brecha se agrava porque muchas personas de esa generación fueron educadas antes de la irrupción masiva de la inteligencia artificial. Hoy, en cambio, una gran parte de la demanda laboral incorpora estas herramientas por defecto.

Estamos trabajando en iniciativas orientadas a cerrar esa brecha entre formación y empleabilidad. No se trata solo de entregar conocimiento técnico, sino de desarrollar pensamiento analítico, autonomía, creatividad y capacidad para participar en entornos laborales nuevos. Esto no es voluntariado ni una respuesta asistencial: es inversión social, con objetivos, método y responsabilidad por los resultados.

¿La transformación tecnológica te produce temor o esperanza?

Me produce mucha esperanza. Los trabajos están cambiando y algunos procesos se automatizarán, pero las personas deberán ocupar un lugar más analítico y creativo. Además, se abren oportunidades que antes no existían. Un joven de Copiapó puede trabajar para una organización australiana sin abandonar su ciudad; las barreras territoriales son mucho menores.

Cuando visito escuelas trato de mostrarles esa posibilidad a los estudiantes. Pueden participar en una sociedad global desde donde están, autoeducarse y construir una trayectoria a partir de su curiosidad y su esfuerzo. La

tecnología puede ampliar horizontes, siempre que existan acceso, habilidades y acompañamiento.

¿Dónde debería estar el límite de la inteligencia artificial?

La pregunta esencial es qué nos define y nos diferencia como seres humanos frente a la tecnología. La inteligencia artificial puede procesar información y generar respuestas, pero las personas formulamos las preguntas, definimos el propósito y asumimos la responsabilidad ética.

Nuestro principal desafío es fortalecer el sentido de lo humano: el respeto por los derechos, la dignidad, la convivencia y los valores que sostienen una sociedad. Ahí está nuestra fortaleza. La conversación no debería centrarse solo en qué puede hacer la tecnología, sino en para qué queremos utilizarla y cuáles son los límites que decidiremos construir.

Una mirada personal sobre el liderazgo

Eres madre de dos hijos. ¿Qué esperas para ellos y qué te ha enseñado esa

experiencia?

Espero que trabajen en algo que tenga sentido para ellos y que sean personas respetuosas, preocupadas por los problemas que importan y capaces de contribuir a la sociedad. Mi hija estudió periodismo y luego encontró su vocación en la docencia; hoy se está formando para enseñar literatura y lenguaje. Mi hijo estudia sociología. Me emociona ver que ambos han construido una mirada propia y comprometida.

Como muchas mujeres, durante años conviví con la culpa: preguntarme si había dedicado demasiada energía al trabajo, si los había dejado solos o si no había logrado hacerlo todo. Con el tiempo, ellos mismos me han mostrado otra perspectiva. Mi hijo me escribió que yo era un modelo de cómo quería trabajar y hacer las cosas bien. Eso me conmovió profundamente y me hizo comprender que el propósito también se transmite con el ejemplo.





“
Mi bandera de lucha es ayudar a
que existan mejores líderes y mejores
empresas.
”

Gianfranco Arrigoni

Gerente General de SOGI

*“Ser buena persona te puede llevar mucho
más lejos que ser brillante”.*

Por Víctor Maldonado

Gianfranco Arrigoni es tercera generación de una de las familias industriales más reconocidas de Chile. Lideró el cierre de la metalúrgica del grupo en plena pandemia, fundó la consultora Sogi, y Arrigoni Ambiental NFU, dedicada a la gestión de residuos peligrosos y reciclaje de neumáticos, ganó este año la Escoba de Oro en Madrid.

Gianfranco Arrigoni es tercera generación del grupo Arrigoni, fundado por inmigrantes italianos que construyeron desde cero la metalúrgica más grande del país. Después de casi once años en Proindar y de liderar la metalúrgica familiar en plena pandemia, le tocó asumir una de las decisiones más duras de su carrera: coordinar el cierre ordenado de la planta, un proceso de casi dos años que involucró a 500 familias.

De esa experiencia nació una nueva etapa. Tras dejar la operación del grupo, fundó Sogi, una consultora de asesoría empresarial, y hoy también preside el directorio de Arrigoni Ambiental NFU, dedicada a la gestión de residuos peligrosos y el reciclaje de neumáticos, que este año recibió la Escoba de Oro en Madrid por su proyecto de economía circular.

En esta conversación, Arrigoni habla de su historia con el grupo familiar, de la comunidad CBA Board, de su exitoso podcast Líderes con Propósito y de su próximo libro con Grupo Planeta. También cuenta qué lo mueve como líder y cómo concilia sus proyectos con la vida junto a su esposa Ale y sus tres hijos.

¿Qué significa para usted ser tercera generación en una historia así?

Es un orgullo. Mis nonnos llegaron a Chile sin nada y crearon la metalúrgica más grande de Chile. Tenemos un nombre que hasta hoy da confianza. Ser empresa familiar requiere una gran responsabilidad: uno tiene que velar no solo por la generación nuestra, sino por la que viene hacia abajo y la que está hacia arriba. Siempre le digo a mis hijos que me preocupan dos cosas. Primero, que sean buenas personas y, segundo, que sean felices. Ser buena persona te puede llevar a mucho más éxito que ser brillante, con doctorados y millones de cosas.

¿Cuál ha sido la decisión más difícil que le ha tocado asumir?

Cuando me tocó liderar el cierre de la metalúrgica, en 2023. Una de las cosas más duras que me ha tocado como empresario fue tener que hablar con la gente. Me acuerdo de un 3 de enero, cuando les dije que la planta se cerraba. Les dije: "Lo vamos a hacer de manera ordenada y vamos a pagarle a todos". Nos demoramos un año y ocho meses. Cuando el sindicato ya se disolvía, su presidente me dijo: "Jefe, gracias por el proceso y gracias por ser humano". Lo consideré un bonito gesto, pero también pensé: "Qué mal estamos, porque me están agradeciendo casi por respirar". Eso fue una bandera de lucha. ¿Cómo puedo ayudar a que más líderes sean más humanos? En 2023 hice un curso en Disney sobre cultura organizacional, y de ahí empecé a trabajar mi propio propósito con una coach: conectar conmigo para conectar con el otro.

Arrigoni Ambiental NFU acaba de recibir la Escoba de Oro en Madrid. ¿Cómo se construye este tipo de progreso paso a paso?

Es un premio que se entrega desde hace más de un siglo

a proyectos sostenibles. Nosotros participamos con un proyecto sobre cómo agregar valor a los subproductos de la pirólisis de neumáticos, como el acero y el carbon black.. Llegamos a un acuerdo con Magotteaux, que funde ese acero para hacer bolas de molienda que vuelven a la minería. Ahí cerramos la economía circular real. La clave es estar convencido. Cuando inviertes en I+D, la recompensa se ve muy a largo plazo, no ahora. Como dicen, los dos días más importantes para plantar un árbol son hace 40 años y hoy.

Habló de resiliencia en distintos momentos de su carrera. ¿Hay alguna historia que resuma lo que significa para usted?

Una historia clave es la de Proindar. Fui creciendo ahí. Fui gerente de planificación, luego comercial, luego de nuevos negocios. En algún momento buscaron un nuevo gerente general y pusieron a otra persona. Luego de un tiempo, cuando buscaban otro gerente general, me di cuenta de que estábamos perdiendo el rumbo del negocio. Fui donde mi papá y mis tíos y les dije que tenía la solución: que yo podía tomar la gerencia general. Les costó, me decían que una cosa era ser gerente de área y otra ser gerente general. Finalmente me dijeron que sí y reordenamos el foco del negocio, pasamos de números rojos a azules y dejamos la empresa limpia. Mis gerencias generales no me las han regalado, me las he tomado (ríe). No han sido promociones "naturales", han

sido por insistencia. Me gusta una clasificación que hace Google: hay quienes hacen que las cosas pasen, quienes ven pasar las cosas y quienes preguntan "¿qué pasó?". A mí me gusta estar en el primer grupo.

“*Hay quienes hacen que las cosas pasen, quienes ven pasar las cosas y quienes preguntan “¿qué pasó?”. A mí me gusta estar en el primer grupo.*”

Usted fundó Sogi, ligado a la asesoría externa. ¿Le costó tomar ese rol nuevo?

Lo que buscamos como Sogi es una asesoría basada en la experiencia que hemos tenido. En la metalúrgica tuvimos hartas consultorías que iban mucho "by the book", sin experiencia real detrás, y yo tengo demostrado que uno aprende con la experiencia. Es como ir a un restaurante y llenarte por leer el menú. Por eso recomiendo que la gente haga cosas, que se equivoque, pero que esté haciendo constantemente. Cada vez que uno hace, aprende, para bien o para mal. Mientras más haces, más experiencia agarras y mejor preparado estás para los desafíos del futuro.

Me gustaría preguntarle por CBA Board. ¿Qué fue lo que lo convenció de sumarse?

Ya llevo casi 6 años. Mi Board tiene muchos integrantes que llevamos tiempo juntos, y eso nos ayuda a hablar abiertamente. Cuando expones el problema al 100%, es mucho más probable que te puedan ayudar de la manera correcta. Me sentí muy apoyado por todo el círculo cuando estaba viviendo el cierre de la metalúrgica. Somos 13 integrantes, todos en áreas distintas. Imagínate sumar 13 mentes para resolver un problema. Hay una clave: uno tiene que ser constante. Si no vienes, obviamente no te ayuda. A mí, CBA Board me ha ayudado a crecer personalmente y profesionalmente, a poner temas en conocimiento para ser mejor líder.



Hace unas semanas firmó contrato con Grupo Planeta para publicar su primer libro. ¿Cómo surgió eso?

Motivado por mi señora. Ella ya ha escrito cuatro libros y me dijo: "Tienes que escribir un libro". Lo que quiero es generar un libro que ayude a ser mejor líder, con principios relatados de manera clara y concisa, que puedas leer en distinto orden. Quiero apoyarme en las conversaciones que he tenido con grandes líderes en mi podcast, para desarrollar cada principio con una historia real. Al final, uno tiene que liderar siempre, desde un asado con amigos, la casa, un equipo, una empresa. Todos somos líderes.

Ligado con la pregunta anterior ¿Cómo nace la inquietud de hacer el podcast Líderes con Propósito? Ha sido muy exitoso.

También mi señora. Es fundamental saber con quién te casas. Tiene que ser alguien que saque lo mejor de ti y vea que al final somos un equipo. Ella me dijo que tengo buen networking y facilidad para conversar, que ese es uno de mis diferenciadores, y me impulsó a hacer el podcast. He invitado a Juan Sutil, Don Francisco, Laurence Golborne, y para celebrar el capítulo número 50 invité a mi papá. Fue el capítulo más emotivo. Busco siempre ver el lado B del líder, o sea, que la gente entienda que todos somos humanos, que se han equivocado mucho más de

lo que la gente cree.

¿Cómo ha sido para usted ser papá de tres niños pequeños como Bruno, Santino y Laura?

Es duro ser papá de tres niños chicos, pero para mí es maravilloso. El fin de semana los veo correr y pienso "estoy pagado", se me cae la baba. Algo en lo que uno no debe caer es en hacer que ellos hagan cosas que uno no pudo hacer. Hay que dejar que ellos vuelen, darles herramientas y un rayado de cancha, pero que hagan sus cosas.

“

Al podcast he invitado a Juan Sutil, Don Francisco, Laurence Golborne. El más emotivo para mí fue el de mi papá. Busco siempre ver el lado B del líder.

”

Y más adelante, no quiero que estén demasiado cómodos, creo que la incomodidad es importante para crecer. Hasta en cosas cotidianas. Por ejemplo, en la mañana termino la ducha con un chorro de agua helada, diez segundos. Es una forma pequeña de salir de la zona de confort.

¿Cómo describe su relación con el tiempo libre? ¿Qué hobbies tiene?

Mira, creo que mientras más cosas haces, más tiempo tienes, si eres ordenado y planificado. Mi prioridad es la

familia. Dejo en las mañanas a Bruno en el colegio, y necesito también tiempo solo, porque cuando uno está muy estresado tiene que seguir haciendo cosas propias. Trato de jugar golf al menos una vez por semana. Me encanta por varias razones. Compites contra ti mismo, es un deporte de caballeros que habla de tu integridad, y el tiro más importante es el que vas a hacer ahora, no el que ya pasó. Te enseña a estar en el presente y a disfrutar el proceso más que la bandera final. Y con Alejandra, como familia, nos gustan más las experiencias que las cosas materiales. Las cosas se pueden perder o romper, las experiencias te quedan.

Le hago la última pregunta. ¿Qué es lo que más le entusiasma de los próximos años?

A nivel personal, seguir viendo crecer a los niños y desarrollarme como papá y como marido. Profesionalmente, el próximo año sale mi libro. Quiero que crezca el podcast, y en Arrigoni Ambiental NFU queremos crecer con más plantas y reciclar más neumáticos, porque en Chile se generan demasiados y se hace poco. Sobre sogi, quiero seguir ayudando a más empresarios para que sus compañías perduren en el tiempo. Mi bandera de lucha es ayudar a que existan mejores líderes y mejores empresas. Creo que mientras más uno da, más recibe.

Anibamontt Center: apuesta que transformará entorno urbano de Puerto Montt

Proyecto de 7.000 m² construidos busca combinar inversión, actividad empresarial y eficiencia energética en la segunda terraza de la ciudad.

Por Pierine Méndez Yaeger

En Puerto Montt, desarrollar infraestructura inmobiliaria supone convivir con una variable que no admite improvisaciones: el clima. Lluvias extensas, bajas temperaturas y una dinámica meteorológica cambiante obligan a planificar de manera distinta cada etapa de una obra. En ese desafiante escenario avanza la construcción de Anibamontt Center, proyecto inmobiliario mixto impulsado por la inmobiliaria JagfMontt SpA, que contempla alrededor de 7.000 m² construidos en el entorno de las calles Urmeneta y Benavente, en la segunda terraza de la ciudad.





José Antonio Galilea



Juan Carlos Reyes

El edificio se emplaza en calle Aníbal Pinto, la primera vía de oriente a poniente de la segunda terraza de Puerto Montt, aproximadamente a 30 metros sobre el nivel del mar. El proyecto contempla un edificio de 14 pisos de altura, tres niveles de subterráneos y con vistas en 360 grados, especialmente orientadas hacia el sur y el oriente, desde donde se aprecia el seno de Reloncaví y los dos volcanes más relevantes de la Región de Los Lagos. La perspectiva permite además observar la ciudad de poniente a oriente, incluyendo el centro urbano y las torres vinculadas al centro comercial Costanera, en dirección al camino a Caleta Arena.

Para su gerente general e inversionista, José Antonio Galilea Fernández, esta iniciativa tiene una dimensión que trasciende lo estrictamente inmobiliario, pues Puerto Montt es su ciudad natal y, según él mismo explica, representa la posibilidad de invertir los ahorros acumulados durante su trayectoria laboral, para poner en valor terrenos de su propiedad y además contribuir al desarrollo urbano local.

“Puerto Montt es mi Ciudad Natal”, enfatiza Galilea, quien define la iniciativa como un “Proyecto individual” cuya intención

es “aportar a la mejora y desarrollo de la ciudad de Puerto Montt”, mediante infraestructura moderna y particularmente orientada a empresas del sector sanitario, junto con una contribución al mejoramiento de un barrio residencial ubicado a metros del centro.

La apuesta también responde, reconoce el inversionista, a una oportunidad concreta de dar valor a terrenos propios. Pero avanzar con una obra de estas características en el sur implica asumir riesgos distintos a los de otros mercados, pues representa un reto complejo debido a las contingencias climáticas y también por la rentabilidad “que es menor que en la capital”, explica.

Aporte al medio ambiente

El proyecto Anibamontt Center destaca por la eficiencia energética. Objetivo en el cual influyeron directamente la formación profesional y los estudios de postgrado de su creador. Dicha experticia se tradujo en decisiones clave de diseño y funcionalidad material, que contemplan soluciones como PVC, termopanel, aislación térmica, muro cortina,

iluminación natural, sensores, sistemas de iluminación controlada y uso solar.

“Imprimimos un sello claro de ahorro energético y recursos”, afirma Galilea, y aunque reconoce que “nada es perfecto” y que determinadas soluciones pueden ser especialmente complejas de implementar en el sur, asegura que se ha buscado incorporar el mayor número posible de atributos asociados a esta certificación energética. “Durante la construcción -añade-, se han considerado rigurosamente los aspectos ambientales y sociales, cumpliendo la normativa y también algo más”.

El objetivo es que esas decisiones se traduzcan en beneficios concretos para quienes utilicen el edificio. En ese sentido, Galilea destaca la materialidad y el comportamiento térmico como elementos diferenciadores y enfatiza que, por sus características, el proyecto busca superar el estándar de los edificios tradicionales de Puerto Montt.

Por ejemplo, en sus estimaciones el ahorro en calefacción para los departamentos podría alcanzar los \$3 millones anuales. “En 10 años, eso equivalente a un pie de compra de departamento”, proyecta el inversionista, poniendo foco en el costo de operación como parte relevante del valor de una propiedad.

Talento especializado

La mirada emotiva del inversionista se complementa con la perspectiva técnica de Juan Carlos Reyes, gerente técnico de Anibamontt Center y responsable de JC Reyes Ingeniería y Gestión. Desde la ejecución de la obra, Reyes identifica tres desafíos principales: las condiciones climáticas, la logística de materiales y herramientas especiales y la disponibilidad de mano de obra calificada.

“En primer lugar, el factor climático es ineludible”, explica Reyes, y agrega que las extensas jornadas de lluvia y bajas temperaturas, tienden a dilatar los plazos tradicionales de ejecución. La respuesta ha sido reforzar la planificación y coordinación de las faenas y mantener permanentemente activo un plan de contingencia, considerando la particular variabilidad meteorológica de la zona. “El clima dinámico del sur de Chile y específicamente en Puerto Montt puede hacer que experimentemos las cuatro estaciones en un solo día”, afirma.

Otro desafío relevante radica en que parte de los materiales y herramientas especiales todavía debe ser solicitada a Santiago, situación que, a juicio del gerente técnico, evidencia cómo el centralismo continúa condicionando el desarrollo de proyectos en regiones. A ello se suma la disponibilidad de trabajadores especializados, y aunque reconoce que este aspecto ha mejorado, considera que la oferta sigue siendo insuficiente.

Precisamente por ello, Reyes observa los proyectos de mayor escala como posibles dinamizadores del ecosistema regional. “Creemos firmemente que la creación continua de proyectos emblemáticos, como el actual Anibamontt Center, actúa como un dinamizador que atrae tanto a inversionistas como a profesionales y empresas especializadas a la zona”, plantea.

La respuesta de JC Reyes Ingeniería y Gestión frente a estos desafíos pasa por la innovación aplicada al diseño y construcción. Reyes explica que la empresa busca incorporar tecnologías de vanguardia y metodologías modernas para mejorar la planificación y el control de las distintas partidas. Entre ellas menciona el uso de software con Inteligencia Artificial, herramienta que

permite optimizar procesos y apoyar la gestión de una obra cuya complejidad está marcada también por las condiciones particulares de Puerto Montt.

La sostenibilidad aparece así vinculada no solo a la eficiencia energética del edificio, sino también a la forma en que se ejecuta el proyecto. Reyes señala que cada iniciativa es abordada considerando su impacto socioambiental, evaluando los efectos de la obra sobre el medio ambiente, el entorno y las comunidades vecinas.

“Diseñamos planes de mitigación robustos que se ejecutan antes, durante y después de la entrega a los propietarios finales”, detalla el gerente técnico. A esto se suma el trabajo coordinado con organismos oficiales, con el propósito de reducir la huella del proyecto y minimizar sus efectos sobre la población.

En esa convergencia entre inversión y gestión técnica se encuentra otra de las principales características de Anibamontt Center. Para Galilea, se trata de aprovechar una oportunidad patrimonial y convertirla en infraestructura para una ciudad a la que está ligado personalmente. Para Reyes, el desafío está en demostrar que es posible desarrollar una obra de esta escala enfrentando las condiciones propias del sur mediante planificación, tecnología y una gestión rigurosa.

El resultado es un edificio que incorpora nuevas superficies para actividad empresarial y residencial, y que además dialoga con las exigencias de eficiencia y sostenibilidad que plantea una ciudad como Puerto Montt. Apuesta que, desde la mirada de sus impulsores, busca que el desarrollo inmobiliario sea también una oportunidad para renovar el entorno, generar actividad y elevar los estándares constructivos de la capital de Los Lagos.

Aeropuerto de Santiago: una nueva etapa centrada en pasajeros, conectividad y eficiencia

Por Pierine Méndez Yaeger

El francés Nicolas Claude conoce de primera mano la evolución del Aeropuerto de Santiago. Tras haber ocupado anteriormente su gerencia general, regresó al cargo en 2024, en una etapa muy distinta a la que enfrentó años atrás. Vinculado a Groupe ADP, uno de los grandes operadores aeroportuarios internacionales, Claude también estuvo al frente del Aeropuerto Queen Alia de Amán, en Jordania. Su regreso coincide con la consolidación de una infraestructura que más que duplicó su capacidad durante la última década y que ahora enfrenta un desafío diferente: transformar esa capacidad en una mejor experiencia para los pasajeros y en mayor conectividad para Chile.



El cambio de escala es significativo. El aeropuerto pasó de una capacidad cercana a 16 millones de pasajeros anuales a 38 millones, mientras la puesta en marcha del nuevo Terminal Internacional en 2022 modificó completamente la experiencia de quienes viajan al extranjero. Para Claude, el siguiente paso no consiste solamente en seguir creciendo, sino en anticiparse a las nuevas necesidades de los viajeros.

“Nuestro desafío hoy es seguir implementando servicios y espacios para satisfacer los requerimientos de nuestros pasajeros y anticiparnos a la diversidad de nuevos viajeros”, explica Claude.

En esa lógica, la operación se cruza cada vez más con tecnología y servicios personalizados. El objetivo es reducir tiempos de espera, facilitar los desplazamientos y entregar apoyo a pasajeros que requieren asistencia. Entre las iniciativas destaca Purple Door, herramienta que permite conocer tiempos de espera y acompañar el recorrido de personas con movilidad reducida. A ello se suman nuevos carros eléctricos, 350 sillas de ruedas y personal especializado.

“Estamos trabajando, desde distintos ámbitos de responsabilidad, en la implementación de servicios tecnológicos para simplificar los procesos y reducir tiempos de espera”, señala el ejecutivo francés.

La eficiencia operacional también se ha convertido en una carta de presentación. En 2025, Santiago fue reconocido por Cirium como el aeropuerto grande más puntual del mundo, con 87,04% de sus vuelos saliendo a tiempo. El reconocimiento se suma a la distinción de Skytrax al personal aeroportuario como el mejor de Sudamérica. Para Claude, estos resultados son relevantes porque muestran que la transformación de infraestructura debe ir acompañada de una operación capaz de responder a un flujo creciente y cada vez más diverso.

El plan también incorpora una dimensión comercial. En el Terminal Nacional se proyectan cinco nuevos salones lounge, que en conjunto suman más de 2.150 metros cuadrados y capacidad para 534 pasajeros. En el Terminal In-



ternacional, la ampliación del Duty Free prácticamente duplicará su superficie y se incorporarán nuevos restaurantes y locales. La apuesta busca que la permanencia en el aeropuerto sea parte de la experiencia del viaje y no simplemente una espera entre un vuelo y otro.

Pero uno de los principales desafíos actuales está fuera del edificio: la conectividad aérea. El aeropuerto registra un período de contracción del tráfico nacional e internacional, en un escenario marcado por el costo de los combustibles, la menor disponibilidad de motores y aeronaves y el déficit mundial en la fabricación de aviones. La oferta de vuelos, por tanto, depende también de restricciones que afectan a las propias aerolíneas.

“Estamos trabajando con las aerolíneas para recuperar capacidad, aumentar frecuencias, consolidar las rutas existentes y atraer nuevos operadores”, afirma Claude.

En ese contexto, la conexión internacional se vuelve estratégica. La ruta Santiago-Estambul de Turkish Airlines es un ejemplo de ello: su apertura fue el resultado de años de trabajo conjunto entre la concesionaria, autoridades y la aerolínea. La meta ahora es profundizar ese modelo mediante una coordinación con la Subsecretaría de Turismo, Sernatur y los gremios del sector, bus-

cando atraer más visitantes y nuevas rutas.

Para Claude, el aeropuerto tiene además un papel que trasciende la aviación. En un país extenso y geográficamente aislado de buena parte de los principales mercados, la conectividad aérea funciona como una plataforma para el turismo, los negocios, la minería y el intercambio comercial. También resulta clave para la carga aérea y para productos de exportación que necesitan llegar rápidamente a otros mercados.

“Un aeropuerto es mucho más que un lugar donde despegan y aterrizan aviones. Es una infraestructura habilitante para el desarrollo económico”, sostiene.

El desafío final es que esta transformación sea compatible con una operación más sostenible. El aeropuerto ya utiliza energía proveniente de fuentes renovables y avanza en electromovilidad y reciclaje, en línea con los objetivos de sus socios internacionales. Para Claude, la nueva etapa del principal terminal aéreo de Chile combina así cuatro variables: eficiencia, experiencia de pasajeros, conectividad y sustentabilidad. Una ecuación que busca convertir al aeropuerto no solo en la principal puerta de entrada y salida del país, sino también en una infraestructura estratégica para su desarrollo.

¿TE FALTA ESPACIO?

GUARDA AKI TU ROPA DE TEMPORADA



aki
kb

Ubicaciones estratégicas / Bodegas de 1 a 250 m2 / Atención personalizada / Seguridad 24/7



Juliana Ospina

CBA Board Director

“Quiero convertirme en una referente en experiencia del cliente en Chile”.

Juliana Ospina llegó a nuestro país hace diez años con algunas pertenencias personales y un contrato firmado con H&M por Skype. Hoy es directora de empresas, embajadora de su escuela de negocios de Barcelona y Board Director de CBA Board. En esta conversación repasa su historia de adaptación, su salto del mundo corporativo a la independencia, y los desafíos que se propone para lo que resta de 2026.

Por Víctor Maldonado

Hace una década, Juliana Ospina tomó una decisión que cambiaría por completo el rumbo de su vida: dejar Colombia para liderar, desde Chile, la expansión de H&M en Sudamérica. Lo que en ese momento era una apuesta profesional se convirtió, con los años, en un proyecto de vida. Hoy se define a sí misma como “una chilena más”, con dos hijas nacidas en el país y una trayectoria que combina la disciplina del retail con la mirada estratégica de la gobernanza corporativa. Son dos décadas de carrera, la mitad de ellas en cargos ejecutivos directivos con alcance regional: posiciones C-level en áreas estratégicas, la gerencia general del retailer global MINISO y, más recientemente, la participación en directorios y consejos.

Ese recorrido la ha llevado a convertirse en una voz activa en el ecosistema de liderazgo empresarial en Chile, con roles de directorio en paralelo y un perfil que combina rigor profesional con una agenda de mentoría hacia otras mujeres ejecutivas. Su ingreso a CBA Board, primero como miembro y luego como board director, es parte de ese mismo camino: uno que ella describe como orgánico y en constante evolución.

En esta entrevista, Juliana habla de su llegada a Chile, de las decisiones profesionales más difíciles que ha tomado, de su obsesión por la mejora de la experiencia del cliente, de sus roles en CBA y de su vínculo con EADA, la escuela de negocios de Barcelona donde se formó. También se abre a lo personal: los viajes en familia, los viñedos y una meta muy concreta que se propuso alcanzar antes de que termine 2026.

¿Cómo se produjo su llegada a Chile?

Llevo diez años en Chile. Llegué porque H&M me contactó finalizando mi MBA y meses después me propuso venir a manejar la expansión de la compañía en Sudamérica, lo que implicaba tener base acá pero viajar regularmente a otros países de la región, como Perú y Uruguay. Mi experiencia en Chile ha sido maravillosa. He construido un hogar, me siento una chilena más y tengo dos hijas chilenas que son mi mayor tesoro. A nivel profesional, afortunadamente, me ha ido muy bien. He trabajado arduo, pero me he sentido muy acogida.

¿Extraña Colombia?

Sí, sobre todo a mi familia. Sin embargo, tengo el privilegio de viajar regularmente y además recibimos muchas visitas de nuestros más cercanos, así que de esta forma lo compenso un poco. También extraño el café colombiano y algunas comidas especiales.

Hoy tiene varios roles en paralelo. ¿Cómo organiza su tiempo y energía?

Tengo planificados, como mínimo, los próximos tres meses de mi agenda. Me costó llegar a ese equilibrio entre el mundo corporativo y esta etapa más autónoma, con compromisos en múltiples ámbitos. Tiendo a ser más presencial que

virtual, y siempre voy a privilegiar eso, aunque requiera más tiempo y dedicación.

¿Cuál ha sido la decisión profesional más difícil que ha tomado en su carrera?

Tengo dos. La primera fue mudarme a Chile. Mi esposo se quedó en Colombia un año adicional, porque no quisimos renunciar los dos al mismo tiempo. Ambos teníamos en ese momento excelentes trabajos en Bogotá. Pero fue una apuesta por construir una mejor calidad de vida en el largo plazo, pese a los sacrificios personales y familiares. Las oportunidades extraordinarias llegan una vez en la vida y no se pueden desaprovechar. La segunda fue dar el salto de una posición en la gerencia general a buscar ser directora y consultora externa. Definitivamente quería tener impacto en varios proyectos en paralelo.

¿Y le costó tomar esa decisión?

Sí. Después de tantos años en ese mundo, en grandes compañías, fue un cambio radical, pero la decisión ha superado mis expectativas. Me sentí y me siento muy orgullosa de haber sido parte de cada una de las empresas donde trabajé. Parte de mi ser había sido la empresa en la que trabajaba en cada etapa. Ahora participo en diversos proyectos y organizaciones al mismo tiempo, lo cual es más complejo de manejar, en realidad, pero ha sido de alto impacto y muy satisfactorio.

Se define como una obsesionada con la experiencia del cliente. ¿De dónde viene eso?

Sí, me obsesiona, y lo explico desde tres lados. Como persona, ya que la vida es demasiado corta para resignarse a experiencias mediocres. Como ejecutiva, porque estuve años a cargo de operaciones donde eso se juega todos los días, y aprendí que el problema casi nunca es la falta de recursos, sino que nadie se hizo cargo del detalle, que casi siempre es un problema de estrategia. Y como economista, ya que mejorar la experiencia del cliente, del colaborador y del usuario no se queda en una empresa ni en un sector, sino que mueve la economía completa. Ese es el tamaño de la oportunidad que tenemos por delante.

Hace poco cursó un diplomado de Customer Experience en la Universidad Católica. ¿Por qué volver a estudiar?

Porque la convicción sola no alcanza. Me faltaba el marco teórico. Investigué mucho y lo busqué

acá a propósito, porque quería entender cómo se enseña y cómo se aprende experiencia del cliente en Chile, que es donde quiero mover la aguja. El diplomado me dio esas bases. Además, uno nunca puede dejar de estudiar. Yo, por lo menos, no pienso parar.

¿Cómo cultiva las relaciones profesionales en los distintos ámbitos en los que participa?

La verdad es que había estado muy pasiva hasta hace dos años. Fue en 2024, cuando tomé varias decisiones en mi vida,

“*Perseguir la ambición de ir más allá del rol ejecutivo fue un cambio radical, pero la decisión ha superado mis expectativas.*”

“*Mejorar la experiencia del cliente, del colaborador y del usuario no se queda en una empresa ni en un sector, sino que mueve la economía completa.*”

que me di cuenta de que estaba un poco sola en Chile, porque, al final, ni mi esposo ni yo somos de acá. Entonces comencé a vincularme con redes que me parecían interesantes, como redes de mujeres en la alta dirección y CBA Board, entre otras. También comencé a dar charlas y a participar activamente en eventos de todo tipo. Esto me ha permitido conocer personas muy interesantes y cultivar relaciones muy valiosas.

¿Qué fue lo que la convenció de sumarse a CBA Board?

Me encantó desde el primer momento, cuando entendí que era un acompañamiento al rol de gerente general. Un espacio cuidado y de confianza para mis decisiones profesionales más importantes, y una plataforma para conocer gente de rubros de los que había estado muy lejana. Me enganchó que fuera tan proclive a mantenernos actualizados, generar negocios y conexiones, porque el propósito acá es nutrirnos y crecer todos. Eso fue lo que más me llamó la atención, y me quedé por la gente.

En CBA Board pasó de ser miembro a ser board director. ¿Cómo fue ese camino?

Fue muy natural y orgánico. Desde que llegué a la comunidad fui una miembro muy activa. Traje mi caso de negocio, fui speaker, conseguía speakers, y seguía muy de cerca a mi board director del momento. Estaba en constantes conversaciones con Pablo Riccheri, presidente de CBA, y también muy conectada con la comunidad, al punto de que mi nombramiento fue muy natural,

muy de "esto es para ti". Para mí ha sido realmente una evolución constante, frase que repite mucho Pablo.

Ha sido mentora y advisor de la red Mujeres Empresarias, y participa de otras redes de mujeres en alta dirección. ¿Qué la motiva a invertir tiempo mentoreando a otras mujeres?

Creo que todas las mujeres tenemos la responsabilidad de promover el crecimiento y apoyar los sueños de otras. Me encanta cuando otra mujer me busca y me pregunta por un consejo. Desde estas redes, uno puede potenciar a otras de forma inspiradora o directa: como mentora, o incluso con un café o una charla. Y viceversa.

“

El propósito en CBA Board es nutrirnos y crecer todos.

”

Hoy es embajadora de EADA Business School, la escuela de negocios de Barcelona donde hizo su MBA. ¿Cómo se conecta ese rol con lo que estudió ahí?

Lo que hace factible mi nombramiento es que, si lo conectas todo, por ese posgrado estoy en Chile. Terminando el programa logré vincularme con H&M en España. Nunca me desconecté del director general ni de los profesores y otros directivos. Creo que les llamó mucho la atención todo lo que he construido profesionalmente. Y se necesita visibilizar el programa y la escuela de negocios en países como el nuestro, donde estudiar afuera trae un montón de beneficios, tanto para el estudiante como para el país.

Hace poco volvió a Barcelona, el lugar donde construyó muchos sueños junto a su esposo. ¿Cuáles ya se cumplieron y cuáles siguen pendientes?

Se cumplió el sueño de vivir en un lugar prometedor y estable que nos acogiera como familia, y el de tener a nuestras hijas, que son maravillosas. Se han ido cumpliendo proyectos profesionales de crecimiento que ambos queríamos, y el más importante, el de construir un hogar sólido, que hemos ido armando poco a poco. ¿Qué nos falta? Viajar más, dentro y fuera de Chile. No siempre podemos, principalmente por limitaciones de tiempo. Queremos haber recorrido al menos cincuenta países antes de cumplir los 50.

¿Cómo es hoy la dinámica con su esposo e hijas, considerando la carga de roles que tienen?

Él es un excelente esposo y papá. En realidad, es extraordinaria la forma en que asume su paternidad. En nuestra casa no hay diferencias, es súper a la par. Cuando yo no puedo, él empuja, y viceversa. Es difícil, pero se logra planificándose y con un poco de ayuda extra. Disfrutamos mucho pasar tiempo los cuatro juntos en actividades sencillas, sobre todo los fines de semana y en vacaciones.

Leí que uno de sus planes preferidos en Chile es recorrer viñedos. ¿Sigue siendo así?

Me encanta el vino y quisiera hacer, en algún momento, un curso de enología. Si hay algo que siempre digo en broma, es que me quedé en Chile por el vino, la palta y el salmón fresco (ríe). Visito frecuentemente el Valle de Colchagua y el Valle de Casablanca, toda la experiencia que hay en ese mundo me encanta. Cada vez que recibimos visitas del exterior, llevarlos a un viñedo se ha convertido en nuestra tradición.

Para cerrar: ¿cuál es el próximo desafío profesional o personal que tiene en la mira para lo que resta de 2026?

Quiero convertirme en una referente en experiencia del cliente en Chile, promoviendo que todo el país, organizaciones y personas, tomemos conciencia de lo que podemos impactar al generar mejores experiencias de venta, de compra, e incluso de vida. Estoy armando un proyecto que espero concretar muy pronto.



A professional portrait of Daniela Cerna Cabrera, a woman with long brown hair, smiling and wearing a dark blazer over a white shirt. She is wearing a watch and a ring. The background is a light gray gradient.

Daniela Cerna Cabrera

**Socia y Directora del
Área Corporativa y Tributaria,
VFCC Abogados**

Por revista e-Negocios

Daniela Cerna Cabrera es abogada de la Universidad Adolfo Ibáñez de Viña del Mar y Socia de Vergara, Fernández, Costa y Claro (VFCC) Abogados, estudio en el que ingresó en 2015 y donde hoy dirige, junto a Cristóbal Vergara, el Área Corporativa y Tributaria. Su práctica combina la estructuración societaria, el gobierno corporativo y las fusiones y adquisiciones con una mirada tributaria orientada a esas mismas decisiones, anticipando sus efectos ante la norma impositiva, una integración que la ha llevado a asesorar transacciones, reorganizaciones y patrimonios familiares de alta complejidad.

Diriges el Área Corporativa y Tributaria de VFCC, dos especialidades que muchos estudios mantienen separadas. ¿Cómo se fue dando esa doble especialización en tu carrera y qué ventaja le ve al cliente?

No diría que fue algo diseñado desde el inicio.

Nuestros clientes empezaron a llegar con una única decisión de negocio, y se hizo necesario mirarla de forma integral; que el fondo de la operación, su estructura contractual y sus efectos tributarios calzaran entre sí desde el principio.

Fuimos entendiendo, caso a caso, que separar ambas miradas era muy costoso para el cliente, y que integrarlas desde el diseño les agregaba valor real.

Por eso hoy no lo miro como una doble especialización, sino como dos dimensiones de una misma asesoría. La ventaja para el cliente es que la variable tributaria se piensa al mismo tiempo que la decisión corporativa, no después de tomada.

En el ámbito corporativo, ¿cuáles son hoy los desafíos legales más recurrentes que enfrentan las empresas —desde startups hasta family offices— en materia de gobierno corporativo, M&A y estructuración societaria?

Me quedaría con tres cambios grandes que estamos viendo en los clientes.

El primero es una profesionalización del gobierno corporativo que alcanzó incluso a las empresas familiares y startups. Los acuerdos informales y las estructuras rígidas ya no son suficientes para abordar la realidad de este tipo de empresas, cuyos negocios usualmente experimentaron crecimientos rápidos e inorgánicos. Hoy es necesario contar con protocolos, comités, reglas claras y, sobre todo, estructuras de decisión eficaces para hacer frente a las problemáticas cotidianas y críticas.

El segundo es que las estructuras societarias necesitan ser más flexibles y adaptarse a negocios mucho más dinámicos, donde hay rondas de inversión, entradas y salidas de socios y expansión regional, todo eso exige un diseño societario distinto al que se pensó originalmente.

Y el tercero es que en M&A y reorganizaciones el desafío ya no es solo ejecutar una operación puntual, sino hacerla

correctamente desde el punto de vista jurídico, tributario y de gobernanza al mismo tiempo. En este tercer punto, lo tributario deja de ser una revisión posterior y se convierte en un insumo directo de la negociación y de cómo terminan repartiéndose las responsabilidades entre las partes.

Desde el área tributaria, ¿qué tendencias observas en la fiscalización del SII y en la forma en que las empresas están abordando hoy la gestión y el cumplimiento tributario?

La autoridad cuenta con herramientas cada vez más eficaces y estándares mucho más exigentes. Notamos que las empresas de mayor tamaño ya están adoptando esos estándares en su día a día, ajustando sus procesos de cumplimiento ante posibles fiscalizaciones. Las empresas medianas o familiares, en su mayoría, todavía no dan ese salto, por cultura empresarial y por costos. Aún así, cada vez vemos más una tendencia a subir el estándar con el que las empresas, en todos los niveles, miran sus propias decisiones. Poco a poco se ha empezado a instalar en los directorios una idea distinta: tanto las decisiones empresariales como los impuestos ya no pueden leerse con una lógica de décadas pasadas, pensada para otra economía y otro tipo de negocios.

¿En qué momento se cruzan de forma más crítica el derecho corporativo y el tributario dentro de una misma operación —una reorganización, una M&A, una sucesión patrimonial— y qué riesgos aparecen cuando ese cruce no se aborda de manera integrada?

Creo que el riesgo más costoso no es tanto que las áreas se “cruzan” mal, sino que se traten desde el diseño como si no tuvieran que mirarse integradas desde el comienzo. La forma de diseñar y estructurar una operación no debiera decidirse primero en lo corporativo y revisarse después en lo tributario, o viceversa, porque la variable tributaria determina muchas veces cuál alternativa tiene más sentido para ese cliente en particular, o bien porque el sentido de la operación nos da luces sobre la estructura corporativa específica a adoptar. El desafío es articular los distintos aspectos con armonía y rigor técnico.

Eres Socia de un estudio jurídico tradicional, de más de 20 años de trayec-

toria. ¿Qué significa para ti ejercer y liderar un área desde ese formato, y qué es lo que más valoras de construir carrera dentro de un bufete con esa historia?

De VFCC recibí un estándar de rigor y una formación muy exigente, orientada a construir relaciones eficaces y sustentadas en la comprensión de sus necesidades específicas. Ese fue el espacio que me permitió, con el tiempo, ir construyendo una mirada más integral de los negocios, hasta que se transformó en el sello que hoy le imprimimos al área. Creo que a mi generación de socios nos toca algo muy interesante, que es tomar la tradición y hacerla funcionar en un contexto donde los clientes y la forma de practicar el derecho cambiaron. Y creo que gran parte de ese ejercicio pasa por entender la complejidad humana detrás de cada decisión empresarial, puesto que los problemas de un cliente casi nunca se explican solo por la operación que tiene enfrente, sino por su historia, su momento y lo que necesita resolver en ese minuto específico. Lo que más valoro, es el espacio que me permitió desarrollar una mirada más comprensiva de los negocios y las relaciones.

El mundo legal enfrenta una ola acelerada de transformación tecnológica —IA, automatización de due diligence, herramientas de compliance digital. ¿Cómo crees que debe prepararse VFCC para ese cambio, y cómo ves el rol del abogados en ese sentido

La IA representa una disrupción importante para esta profesión, pero toda disrupción es también una oportunidad para adaptarse a nuevas realidades. El derecho es por naturaleza conservador, pero no tiene por qué ser anticuado. Creo que tenemos el deber de asumir estas herramientas con responsabilidad y distancia crítica, y de utilizarlas correctamente. Para mí, hay algo muy valioso en poder ejercer la profesión desde un lugar distinto, donde la gestión documental esté cada vez más automatizada y podamos dedicar ese tiempo a acompañar a los clientes en sus decisiones estratégicas y a asesorarlos con mayor profundidad. En ese sentido, la transformación tecnológica puede —y debe— ser funcional a una forma de ejercer el derecho más innovadora, atenta a lo que cada cliente necesita en su momento particular, y a la altura de los desafíos empresariales del siglo XXI.

De comandantes a orquestadores: estrategia, pensamiento sistémico y arquitectura organizacional en la era de la IA

Laura Chicurel / Founder & CEO Innova360

Vivimos inmersos en una vorágine, donde la Inteligencia Artificial parece haberse convertido en la respuesta automática para cualquier desafío empresarial. En los comités ejecutivos, la consigna se ha vuelto casi obsesiva: automatizar, optimizar y acelerar sin pausa. Sin embargo, confundir la adopción de IA con una estrategia de negocios equivale a confundir el motor con el mapa de navegación. La IA no es la estrategia; es apenas un catalizador dentro de una transformación más profunda: la convergencia tecnológica masiva y la disolución de las fronteras sectoriales.

Durante más de un siglo, la estrategia descansó sobre la premisa de industrias con límites bien definidos entre ellas. Esa era terminó. La convergencia tecnológica borra las fronteras de los sectores, haciendo que los competidores más peligrosos provengan de industrias adyacentes o plataformas transversales. Por ello, el modelo rígido de la "cadena de valor" debe evolucionar hacia el de redes de valor sistémicas o ecosistemas de negocio. Las organizaciones que sigan mirando únicamente a sus competidores históricos corren el riesgo de quedar marginadas del lugar donde verdaderamente se captura el valor.

Frente a este escenario, la verdadera ventaja competitiva exige desarrollar una mirada sistémica, es decir, la capacidad de concebir a la organización como un nodo vivo e interconectado dentro de un ecosistema en constante evolución. Esta disciplina enseña que el desempeño de un sistema complejo depende de cómo interactúan sus partes y no de su comportamiento aislado.

A nivel interno: Exige superar la fragmentación funcional para entender cómo fluyen la información y las decisiones entre departamentos, evitando parches tecnológicos inconexos.

A nivel externo: Amplía el radar ejecutivo para anticipar dinámicas complejas más allá del entorno inmediato, usando la tecnología como tejido conector de todo el modelo de negocio.



Esta perspectiva es el único marco capaz de orquestar un mix de innovación equilibrado: proteger el núcleo mediante innovación incremental, expandirse hacia oportunidades adyacentes en las fronteras del sector, y explorar apuestas disruptivas que redefinan el futuro.

A esto se suma una paradoja crítica: cuanto más acelerado e incierto se vuelve el entorno, más indispensable resulta sostener esa visión de mediano y largo plazo. Sin embargo, este propósito se vuelve puramente teórico si la estructura operativa sigue anclada a jerarquías burocráticas. Para conectar la visión con la ejecución, la empresa debe rediseñar su arquitectura adoptando células de trabajo adaptables, flexibles y autónomas (squads). Probar, fallar e iterar a ritmo acelerado transforma a la organización en un siste-

ma vivo que aprende.

No obstante, la autonomía sin alineación acarrea el peligro del "optimismo local, desastre global", convirtiendo a las células en un archipiélago de iniciativas inconexas. Para evitarlo, cada unidad debe operar bajo una constante mirada sistémica, asegurándose de que:

1. Su trabajo impacte de manera positiva en la cadena de valor integral y en los demás equipos.
2. Cada experimento se conecte directamente con la tesis estratégica y el mix de innovación definido.
3. Su solución contemple e interactúe con las dinámicas externas del ecosistema.

Hacer convivir esta perspectiva sistémica con una ejecución ágil exige una transformación profunda en el liderazgo, obligando al líder moderno a evolucionar de comandante a arquitecto y orquestador sistémico. La tecnología puede acelerar el viaje a una velocidad sin precedentes, pero solo una visión sistémica permitirá alcanzar el destino adecuado.



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.

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



Diez mujeres que transforman Chile desde el impacto social

*Las galardonadas recibirán apoyo para visibilizar sus iniciativas, acceder a herramientas de formación y generar nuevos contactos a través de la **Red Mujer Impacta**, que reúne a más de 200 mujeres líderes sociales de todas las regiones del país es la más grande de su tipo en Chile.*

Por revista e-Negocios

Santiago, 14 de agosto de 2026.- Con la presencia de la Primera Dama, María Pía Adriasola; la ministra de la Mujer, Judith Marín; el jurado del Premio Mujer Impacta 2026; representantes de empresas aliadas; invitados especiales; medios de comunicación, y las 10 ganadoras de este año, se llevó a cabo la decimocuarta versión del reconocimiento más importante que se entrega al emprendimiento social femenino en el país.

Creada en 2013, Mujer Impacta promueve, visibiliza y conecta a mujeres líderes sociales con empresas, medios de comunicación, instituciones y redes que puedan potenciar sus iniciativas, abarcando 5 causas: Educación; Salud; Inclusión; Medioambiente, y Ciencia y Tecnología.

En la ceremonia, realizada en el hotel DoubleTree by Hilton de avenida Kennedy, el momento más emotivo se vivió cuando un video mostró a las 10 emprendedoras sociales -dos por categoría- siendo notificadas de que habían obtenido el premio, lo que conmovió visiblemente a todos los asistentes. Asimismo, se hizo un reconocimiento especial a Sky Airline, empresa aliada de Mujer Impacta, por su 25° aniversario.

Para María Paz Tagle, directora ejecutiva de Mujer Impacta, el premio refleja una manera de mirar la sociedad no desde lo que está mal, sino de quién está encontrando una manera de hacerlo mejor. "En Chile estamos llenos de soluciones, el problema es que no las vemos. Mujer Impacta existe precisamente para descubrirlas y mostrarlas. Conocemos muy bien el mundo social: sabemos dónde están apareciendo

soluciones, quién lleva años entendiendo un problema, qué iniciativas son serias y cuáles de ellas vale la pena conectar con alguien que pueda llevarlas más lejos. En resumen, encontramos valor donde otros todavía no están mirando", sostuvo.

Junto con recordar que las galardonadas pasarán a formar parte de la Red Mujer Impacta, que reúne a más de 200 líderes sociales y 3,2 millones de beneficiados, Tagle precisó que "más allá de los números, lo importante es que aquí hay emprendedoras sociales cuyo ejemplo nos demuestra que el verdadero liderazgo nace del propósito, la perseverancia y el profundo deseo de servir a los demás".

Las ganadoras de este año son:

Salud

Aracelli Del Pilar Melo Meza, Fundación Ángeles a Caballo:

Utiliza la equinoterapia para trabajar con niños, adolescentes y adultos en situación de discapacidad, mejorando su calidad de vida y desarrollo.

Jacqueline Andrea Hernández Monrroy, Fundación Servicio a la Familia y Modelo REFUGIO - Prevención del suicidio y acompañamiento comunitario:

Desarrolla modelos de prevención del suicidio y acompañamiento comunitario, brindando apoyo psicosocial, formación





y redes de contención a personas y familias en contextos de alta vulnerabilidad social y emocional, especialmente jóvenes en riesgo suicida.

Inclusión

Camila Couve Carrasco, Colegio Alamiro:

Acoge y educa a niños y jóvenes con discapacidad cognitiva, brindando un espacio inclusivo y personalizado donde cada estudiante puede desarrollarse a su propio ritmo y avanzar hacia la autonomía y la integración social.

Karen Valdivia Sandoval, Fundación Cristo de la Noche:

Brinda apoyo integral y rehabilitación a personas en situación de calle, entregando alimentación, acompañamiento, talleres y oportunidades de reinserción.

Educación

María de los Ángeles Castro González, Fundación Infancia Primero:

Fortalece a las familias con niños pequeños, entregando herramientas y

acompañamiento para mejorar la calidad de la crianza y el desarrollo infantil, promoviendo relaciones sanas y espacios de apoyo en la primera infancia.

Azucena Gutiérrez Urra, Patrimonios del Mundo los Niños de Chile:

Organización y programa cultural que preserva y visibiliza el folclore infantil y el patrimonio cultural de los niños de Chile, conectando comunidades de distintas regiones y generando impacto nacional a través de la difusión en televisión y plataformas digitales.

Medioambiente

Bernardita Delpiano Wormald, Fundación Amigos de los Mayores – Programa Jardines que dan Vida:

Transforma espacios en hogares de adultos mayores en jardines accesibles y multifuncionales, promoviendo la estimulación cognitiva, la socialización y el bienestar integral de las personas mayores, sus familias y equipos de apoyo.

María Jesús May Espinosa, Naturaleza Pública / Vivero Triple Impacto:

Vivero de triple impacto que produce plantas nativas y desarrolla proyectos de restauración ecológica y educación ambiental, involucrando a comunidades rurales, escuelas y organizaciones para transformar espacios públicos y fortalecer la identidad territorial y el bienestar en la Patagonia.

Ciencia y Tecnología

Carolina Aguirre Jeffery, WiseMed:

Plataforma que optimiza la gestión de camas hospitalarias en el sistema público, reduciendo los tiempos de espera y mejorando la atención y dignidad de miles de pacientes, así como las condiciones de trabajo del personal clínico.

María del Pilar Bunster Agüero, Reactíivate:

Aplicación gratuita que promueve la actividad física y social de las personas mayores de 60 años en todo Chile, conectando a comunidades y municipios para mejorar la calidad de vida, combatir el aislamiento y fomentar el envejecimiento activo a través de la tecnología y el trabajo territorial.

Minería, comunidad y fundaciones: cuando la alianza que falta es la más importante

Carolina García Berguecio, Ingeniera Civil Industrial, fundadora de
Fundación Comunidad Inclusiva y Directora de Fundaciones

En 2019, una ejecutiva de Minera Spence me invitó a visitar la operación. Yo era la primera persona en silla de ruedas contratada por BHP gracias a la Ley de Inclusión Laboral y la primera en esta condición, en pisar una faena minera, y ella quería que le dijera con toda franqueza qué oportunidades de mejora veía para recibir trabajadores con discapacidad.

Ese mismo año, en el marco de la APEC, ella nos recibió a cien mujeres de distintos países vinculadas a la minería. En un momento me acompañó al baño y se sintió muy incómoda al ver que no estaba adaptado. En ese instante apareció otra mujer y dijo: “¡Pero si hace menos de diez años no había baño de mujeres en esta industria!”

Yo le respondí que no se preocupara, que ya habría tiempo para eso.

Hoy, ocho años después, Minera Spence es la empresa minera con mayor porcentaje de personas con discapacidad en Chile: un 3,15% cuando la ley exige el 1%. Tiene rampas en toda la operación, piezas inclusivas en sus campamentos y baños adaptados en lugares comunes.

Del baño sin adaptar al 3,15%. Eso es lo que ocurre cuando una empresa decide ver lo que antes no veía.

Y lo que me enseñó esa historia es algo que la industria minera todavía está aprendiendo en materia de vinculación comunitaria: que la inclusión siempre llega tarde, pero cuando llega con convicción, transforma todo.

La comunidad que la minería no siempre ve

La minería opera en territorios donde convive una diversidad humana enorme: pueblos originarios, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad. Y, sin embargo, durante décadas, esa diversidad fue invisible para la industria. No por mala intención. Por falta de mirada.

Un dato que pocas veces se menciona: en las comunidades donde opera la minería, aproximadamente el 20% de la población tiene alguna discapacidad. Antes de la Ley de Inclusión Laboral, esa realidad era completamente invisible para la industria. Como el baño sin rampa, no es que no existiera el problema, es que nadie se había detenido a verlo.

Hoy la conversación sobre vinculación comunitaria ha madurado. Las empresas saben que la licencia social para operar no se obtiene solo con buenos indicadores ambientales ni con proyectos de inversión social puntuales. Se obtiene con presencia genuina, con escucha real y con desarrollo sostenido en el tiempo.

Pero hay un actor que sistemáticamente se subutiliza en esa ecuación: las fundaciones.

Las fundaciones como socias estratégicas, no como receptoras

El modelo tradicional funciona así: la empresa define qué necesita la comunidad, asigna recursos y ejecuta, o financia a terceros para que lo hagan. La comunidad recibe. Las fundaciones implementan.

Ese modelo está agotado. Y los directores que entienden el ESG de verdad ya lo saben.

Las fundaciones que trabajan en los territorios donde opera la minería no son receptoras de recursos, son depositarias de algo que ninguna empresa puede comprar: la confianza de la comunidad. Llevan años construyéndola. Conocen sus realidades desde adentro. Saben quiénes son las personas que el sistema no ve.

Esa confianza acumulada es un activo estratégico. Tratarla como tal, en lugar de como un canal de ejecución, es lo que distingue una vinculación comunitaria transformadora de una meramente declarativa.

Cinco condiciones para que la alianza funcione de verdad

Desde mi experiencia como mujer en minería, fundadora de Comunidad Inclusiva y directora de fundaciones, identifico cinco condiciones que hacen la diferencia.

Primera, relaciones de largo plazo. La confianza no se construye proyecto a proyecto. Requiere presencia sostenida, aunque los resultados tardan en medirse.

Segunda, autonomía real para las fundaciones. Una fundación que no puede definir su propia agenda no puede ser

socia estratégica, solo puede ser ejecutora. Y los ejecutores no innovan.

Tercera, medición de impacto rigurosa y transparente. No de actividades realizadas sino de vidas transformadas. Esa distinción es fundamental para los directorios que rinden cuenta en sus reportes de sostenibilidad.

Cuarta, comunidades en el diseño desde el inicio. No como validadoras de último minuto, sino como co-creadoras. Cuando la comunidad diseña junto a la empresa y la fundación, los resultados son más pertinentes, más duraderos y más legítimos.

Quinta, diversidad e inclusión como criterio transversal. Cualquier estrategia de vinculación comunitaria que no considere explícitamente a las personas con discapacidad, a las mujeres, a los adultos mayores y a los pueblos originarios está ignorando a una parte significativa de la comunidad que dice querer servir.

El llamado al directorio

La vinculación comunitaria no es responsabilidad del área de sostenibilidad solamente. Es una decisión de gobernanza que debe vivir en el directorio: con métricas, con seguimiento y con la misma seriedad con que se supervisa el desempeño financiero.

Las fundaciones no son el brazo social de la empresa. Son socias que conocen el territorio, tienen la confianza de la comunidad y pueden ayudar a la industria a ver lo que sola no ve.

Minera Spence lo entendió. Del baño sin adaptar al 3,15% de inclusión real, con rampas en toda la operación y campamentos inclusivos. Eso no ocurrió por casualidad, ocurrió porque alguien en esa organización decidió ver, escuchar y actuar.

Cuando la minería entiende que la comunidad incluye a todos, absolutamente todos, la vinculación deja de ser un requisito y se convierte en una ventaja. Para la empresa, para la comunidad y para Chile.

Como aprendí en ese baño de la APEC: siempre habrá tiempo para seguir mejorando. Pero hay que empezar hoy.

Claudio Díaz

CEO & Managing Partner · Tempus Asset Management

“Chile necesita volver a pensar en grande”.

Por revista e-Negocios



Con una trayectoria que cruza banca, innovación financiera, gestión patrimonial y análisis económico, Claudio Díaz aborda los desafíos de crecimiento, inversión y productividad de Chile, el impacto de la geopolítica en los mercados y las condiciones necesarias para recuperar la confianza del capital local e internacional.

En un escenario global marcado por la incertidumbre, la volatilidad de los mercados y profundas transformaciones tecnológicas y económicas, comprender hacia dónde se mueve el mundo financiero es clave para empresas, inversionistas y líderes. Claudio Díaz, CEO & Managing Partner de Tempus Asset Management, ha construido una trayectoria que va desde la banca corporativa y el corretaje digital hasta la gestión patrimonial independiente. Cofundó Patagon.com Corredores de Bolsa, una experiencia pionera en la industria fintech regional, y posteriormente impulsó Tempus, firma desde la cual combina inversión, corporate finance y análisis estratégico.

Cofundaste Patagon.com, la primera corredora online de Latinoamérica, que posteriormente fue adquirida por Santander por más de USD 700 millones. Mirado en perspectiva, ¿qué significó esa experiencia y qué te enseñó sobre riesgo, innovación y el mercado financiero chileno?

Fue un tremendo desafío. A la edad que tenía, debí aprender muy rápido a relacionarme con grandes inversionistas y profesionales que estaban varios escalones sobre mí, y también a influir en esos espacios. El proceso fue extraordinario: tomar decisiones que afectaban a muchas personas y sobre materias que todavía estaban en desarrollo era muy motivador, pero al mismo tiempo me obligó a enfocarme y a distinguir con precisión aquello que realmente podía ejecutar.

Ahí entendí que la innovación no es una práctica puntual, sino una filosofía profesional y de vida en la que el conocimiento es central. Uno no innova solamente en un producto o una tecnología; la innovación debe ir acompañada de una forma integral de trabajar, decidir y observar el entorno.

Respecto del mercado financiero chileno, todavía existe mucho espacio para mejorar. Hay personas muy preparadas trabajando diariamente en ello, pero el principal obstáculo sigue siendo el anclaje a teorías, modelos y visiones que, en muchos casos, quedaron obsoletos.

Tienes un perfil poco habitual en la industria: financiero, tecnológico, emprendedor y académico, además de un magíster en Ciencia Política. ¿Cómo se integran esas dimensiones en tu manera de leer la economía y los negocios?

Trabajando en finanzas y economía fui advirtiendo una carencia de estrategia y una abundancia de tácticas, dos conceptos que muchas veces se confunden. También comprendí que, para funcionar correctamente, el sistema financiero requiere un marco institucional que nace de la política, y

que las grandes decisiones económicas tienen siempre una causalidad política.

Por eso, conocer la lógica de quienes han estudiado durante años las teorías del poder resulta fundamental para construir estrategias en escenarios que rara vez permanecen constantes. A esa falsa comodidad analítica de suponer que todo lo demás permanece igual la llamo "la trampa del ceteris paribus".

¿Qué brecha del mercado chileno te llevó a fundar Tempus en 2015? ¿Existía realmente un espacio para un Multi-Family Office independiente o tuviste que construirlo?

Si somos realistas, fueron ambas cosas. El espacio existía, pero el inversionista chileno está muy cargado de sesgos y, por lo mismo, entrar a competir con empresas consolidadas y con nuevos family offices, cuyas competencias eran distintas a las nuestras, exigió cambios estratégicos y tácticos permanentes, además de una gran velocidad de ejecución.

“

La innovación no es una práctica puntual, sino una filosofía profesional y de vida, donde el conocimiento es central.

”

El foco estuvo siempre en el conocimiento, la innovación y la transparencia. Convencer a nuestros pares de que contar con una estructura legal, operacional y tecnológica sólida era indispensable para pasar al siguiente tramo no

fue fácil, porque construirla tiene un costo relevante. No teníamos ni queríamos un inversionista ángel, de modo que las utilidades iniciales no eran comparables con las de otros actores en una etapa similar.

Sin embargo, esa decisión nos permitió construir nombre, prestigio y credibilidad: activos que no se compran y que entregan capacidad de influir. Algunos competidores pueden producir podcasts y publicidad digital, pero cuando el valor que crean depende completamente de las empresas cuyos productos distribuyen, su valor propio termina inevitablemente diluyéndose.

Tus columnas plantean que el verdadero obstáculo de Chile no es ideológico, sino cultural: demasiada épica y poca eficiencia. Si tuvieras que eliminar tres "timbres" administrativos mañana para liberar productividad real, ¿cuáles serían?

Creo que son más de tres, porque la causalidad del problema chileno no está en la falta de normas, sino en una burocracia que confunde control con acumulación de trámites. El Estado debiera fiscalizar bien y sancionar a quien incumple, no hacer perder meses a quien invierte, contrata y produce.

Si tuviera que elegir tres timbres, eliminaría la autorización previa para emprender, la duplicación de información entre

organismos públicos y la regulación diseñada con sesgo recaudatorio. El primero reemplaza responsabilidad por permiso; el segundo convierte al ciudadano en mensajero del propio Estado; y el tercero utiliza conceptos como vulnerabilidad, derechos o protección para justificar nuevas cargas, sanciones y burocracia, sin medir su efecto sobre la productividad y la inversión.

En economía ocurre algo similar: se privilegian políticas de liquidez de corto plazo cuando el problema es estructural. Chile no necesita más programas transitorios, sino más competencia, mayor profundidad de mercado y menos intermediación administrativa. El obstáculo no es ideológico, sino una burocracia que confunde control con desarrollo y recaudación con política pública.

El mundo enfrenta inflación residual, políticas monetarias divergentes entre la Reserva Federal y los bancos centrales emergentes, guerras comerciales y crecientes tensiones geopolíticas. ¿Cuál de esas variables te preocupa más y por qué?

Por lejos, la variable que más me preocupa es la geopolítica y su interfaz con el riesgo político; de hecho, fue una de las razones que me llevó a estudiar Ciencia Política. Si hoy enfrentamos inflación residual, política monetaria divergente y tensiones comerciales, buena parte de sus causas y mecanismos de transmisión provienen de la geopolítica y del riesgo político que esta genera.

Por eso, la solución de fondo exige regímenes políticos funcionales, realistas y, como dirían algunos, más estoicos. Si ese ajuste institucional no ocurre deliberadamente, terminará produciéndose por el propio peso de los desequilibrios, pero con costos económicos y sociales mayores.

Chile mantiene una fuerte dependencia del cobre y de China. ¿Cuál es tu lectura sobre la salud real de la economía china y qué implicancias tiene para Chile en 2026 y hacia adelante?

Aquí creo que existe un sesgo. Efectivamente, China lidera el mercado físico del cobre con algo más del 50% de la demanda global; sin embargo, el volumen

transado en papel, mediante futuros y opciones en el COMEX de Nueva York, la Bolsa de Metales de Londres y la Bolsa de Futuros de Shanghai, supera ampliamente el tamaño del mercado físico.

En ese espacio, los derivados actúan como multiplicadores a través del arbitraje, la prima COMEX, la actividad de fondos de inversión —principalmente CTA y hedge funds— y la permanente tensión entre expectativa y realidad, que alimenta la especulación y explica una parte relevante del precio observado.

Con esto sobre la mesa, China continúa siendo decisiva, pero su futuro y el del mercado financiero global están profundamente vinculados: bajo la arquitectura actual, uno difícilmente sobrevive sin el otro. Por eso, preocuparse únicamente de la desaceleración china simplifica demasiado el problema.

“*Chile no necesita más programas transitorios, sino más competencia, mayor profundidad de mercado y menos intermediación administrativa.*”

La principal fuente de volatilidad vuelve a estar en la geopolítica y el riesgo político, porque ambos afectan simultáneamente el riesgo país, las tasas de interés, el comercio, los regímenes institucionales, las cadenas de suministro y la valorización de los activos. Para Chile, el desafío no es solamente vender cobre, sino comprender y gestionar esa interacción entre demanda física, mercados financieros y riesgo político global.

Representaste a Tempus en Chile Day Londres. ¿Cómo ve hoy a Chile el inversionista extranjero? ¿Qué le preocupa y qué sigue resultándole atractivo?

El principal activo de Chile ha sido históricamente su solidez institucional, pero hoy es precisamente esa dimensión la que más inquieta al inversionista extranjero. Todavía nos observan como una plaza atractiva dentro del mapa de riesgo latinoamericano, aunque la incertidumbre y la parálisis de nuestro régimen político se han convertido en una piedra en el zapato para decisio-

nes de gran escala.

El inversionista internacional es pragmático: no le teme a reglas exigentes, sino a la falta de certeza, a los cambios regulatorios durante el partido y a instituciones que demoran indefinidamente sus decisiones. Si Chile logra despejar esa neblina política, recuperar agilidad institucional y entregar reglas estables, el incentivo para invertir y atraer capital global podría multiplicarse con bastante rapidez.

Si pudieras implementar mañana una sola política económica en Chile —no una reforma extensa, sino una decisión concreta— que generara un impacto inmediato en inversión y crecimiento, ¿cuál sería?

Implementaría una ley que restrinja de raíz el poder discrecional de la burocracia. Hoy existe una paradoja insostenible: el Estado, encargado de asegurar que los contratos y las normas se cumplan, es al mismo tiempo quien más los demora mediante trámites interminables.

Para corregirlo establecería el “Silencio Positivo Vinculante”: si un organismo público no resuelve un proyecto de inversión dentro del plazo legal, este queda automáticamente aprobado, salvo excepciones expresamente definidas por ley. Esto obligaría al aparato estatal a elevar su capacidad técnica, reducir tiempos, asumir responsabilidad por sus decisiones y eliminar papeleo innecesario.

Pasaríamos de un sistema que frena la inversión por inercia burocrática a uno que dinamiza la economía mediante plazos exigibles.

Una nueva mirada para Economía & Finanzas

A partir de esta edición, Claudio Díaz liderará en Revista e-Negocios una nueva sección especializada en economía y finanzas. Desde ese espacio abordará quincenalmente los principales movimientos de la economía chilena e internacional, tendencias de inversión, mercados y análisis estratégico, con una mirada ejecutiva orientada a comprender los cambios que están redefiniendo las decisiones empresariales y de inversión.



Sistema de Finanzas Abiertas: No perdamos más tiempo

Gustavo Ananía
CEO de RedCapital

Miles de pymes siguen enfrentando decisiones de crédito basadas en información incompleta, fragmentada o tardía. No por falta de tecnología, sino por la persistencia de un sistema financiero que aún opera con baja interoperabilidad de datos. Y esto no es menor en un país donde las pymes son el motor del mercado laboral, pero no siempre del acceso al financiamiento.

La implementación del Sistema de Finanzas Abiertas (SFA) ayudará a aliviar ese dolor histórico para las pequeñas y medianas empresas. Cuando la Comisión para el Mercado Financiero anunció que su entrada en vigencia se postergaba en un año hasta julio de 2027 fue un balde de agua fría para la industria fintech. Pero, tras este traspié, hay una buena noticia: la confirmación que desde octubre próximo estará disponible el sandbox que permitirá que todas las entidades que accedan a información financiera realicen pruebas de funcionamiento de las APIs (Interfaz de Programación de Aplicaciones).

Cuando una pyme puede mostrar su comportamiento real, no solo su historial bancario parcial, la evaluación deja de ser una aproximación y se vuelve una medición más justa. Y cuando el riesgo se entiende mejor, el crédito deja de ser un privilegio limitado y se acerca a una asignación más eficiente. Eso es lo que está en juego.

Este primer paso concreto y práctico en la implementación del SFA contribuirá a que las personas y empresas puedan compartir, con su consentimiento, su información financiera para acceder a mejores productos, mayor competencia y decisiones de crédito más precisas. **Es valorable que el**

regulador financiero esté cumpliendo con el nuevo cronograma fijado, pero es importante que no haya más postergaciones y que no se pierda más tiempo.

La industria fintech ha invertido durante años en prepararse para este escenario: infraestructura, modelos de riesgo, integración de datos y nuevas formas de originación de crédito. El punto no es si el sistema funciona en teoría. El punto es cuándo empieza a funcionar en la economía real. Y ahí aparece el problema. El debate público suele plantearse como si fuera una disyuntiva entre regulación e innovación. El verdadero dilema es cómo equilibrar seguridad con velocidad, sin que la segunda termine sacrificando el impacto de la primera.

Una implementación que no llega a tiempo no es neutra. Redistribuye beneficios, consolida posiciones existentes y reduce el espacio de entrada para nuevos actores. Y eso ha generado un malestar creciente en parte del ecosistema fintech, que ve cómo una reforma diseñada para aumentar la competencia avanza más lento que la capacidad del mercado para adaptarse.

Chile ha sido un referente regional en innovación financiera. Pero ese liderazgo no depende solo de tener buenas leyes, sino de su capacidad de implementarlas a tiempo para que tengan efecto real. El Sistema de Finanzas Abiertas no trata de tecnología. Trata de poder. De quién accede al crédito, de quién puede crecer, y de quién queda fuera por falta de información. Por eso, el verdadero riesgo no es la apertura de la información financiera, es llegar tarde a hacerlo. No perdamos más tiempo.

María Angélica Abuawad

Fundadora y CEO
de A&M Solutions

*“La venta es importante, pero el
verdadero crecimiento se mide en
margen, caja y rentabilidad”.*

Por Karina Pichara



Aumentar las ventas no garantiza una mayor rentabilidad. Costos crecientes, problemas de caja, procesos ineficientes y decisiones sin información pueden transformar el crecimiento en una fuente de presión financiera. María Angélica Abuawad, fundadora y CEO de A&M Solutions, analiza las señales que las empresas deberían detectar antes de que el problema llegue a sus resultados.

Detrás de un negocio que crece pueden esconderse márgenes más estrechos, problemas de liquidez o una estructura que aumenta más rápido que la capacidad de la compañía para sostenerla. El fenómeno puede pasar inadvertido mientras las ventas continúan creciendo y hacerse evidente cuando la caja comienza a tensionarse o la dirección pierde visibilidad sobre dónde realmente gana o pierde dinero.

Desde su experiencia al frente de A&M Solutions, Abuawad plantea que el desafío no está solo en crecer, sino en construir las condiciones para que ese crecimiento sea rentable y sostenible.

¿Por qué una empresa puede aumentar sus ventas y al mismo tiempo perder rentabilidad?

Porque vender más no necesariamente significa ganar más. Es uno de los errores más comunes en la gestión empresarial.

Una compañía puede aumentar fuertemente sus ventas, pero si sus costos crecen a mayor velocidad, sus márgenes se deterioran. Esto ocurre cuando se venden productos con bajo margen, se entregan descuentos sin medir su impacto, aumentan los costos logísticos o de personal, existe sobrestock o la estructura crece antes de que el negocio pueda sostenerla.

También está el capital de trabajo: una empresa puede vender mucho y mostrar utilidades, pero quedarse sin caja porque compra y paga antes de cobrar.

La venta es importante, pero el verdadero crecimiento se mide en margen, caja y rentabilidad.

¿Cuáles son las primeras señales de que un negocio está mal gestionado?

Hay señales que aparecen mucho antes de una crisis. Una de las principales es que la información dependa de personas y planillas, en vez de procesos y sistemas.

Cuando el gerente no puede saber rápidamente cuánto tiene disponible, cuánto debe, cuánto le deben, qué productos o clientes son rentables o cómo avanza respecto del presupuesto, existe una alerta.

También ocurre cuando todo parece urgente, los equipos pasan el día "apagando incendios", se duplican tareas, existen demasiados procesos manuales y las decisiones dependen más de intuición que de información.

“
Digitalizar un mal proceso no lo convierte en un buen proceso.
”

Una empresa puede tener buenas ventas y productos y, aun así, estar mal gestionada. El desorden suele quedar oculto mientras existe crecimiento.

¿Qué errores financieros cometen con mayor frecuencia las empresas?

Uno de los principales es confundir utilidad con caja. Una empresa puede ser rentable en el papel y no tener dinero para cumplir sus obligaciones.

También vemos compañías que no trabajan con presupuesto ni flujo de caja proyectado, no controlan ade-

cuadamente sus cuentas por cobrar y pagar, desconocen su margen real por producto o cliente, financian inversiones de largo plazo con recursos de corto plazo o retiran dinero sin considerar las necesidades futuras del negocio.

Otro error es mirar la contabilidad únicamente para cumplir obligaciones tributarias. La información financiera debería servir para tomar decisiones, no solo para pagar impuestos.

Saber cuánto se vende es solo una parte. También es necesario conocer cuánto cuesta generar esa venta, qué clientes son rentables, cuánto dinero está inmovilizado en inventarios y qué obligaciones habrá que enfrentar durante los próximos meses.

¿Cuánto dinero pueden estar perdiendo las compañías por procesos manuales o ineficientes?

Muchas veces bastante más de lo que imaginan, porque el costo de la ineficiencia no aparece en una sola línea del estado de resultados.

Está distribuido entre horas de digitalización, errores, reprocesos, conciliaciones manuales, documentos duplicados, inventarios mal administrados, compras incorrectas y demoras en facturación o cobranza.

Por ejemplo, si cinco personas pierden una hora diaria realizando tareas que podrían automatizarse, hablamos de aproximadamente 100 horas de trabajo al mes. El costo puede ser aún mayor si ese proceso genera errores o retrasa una cobranza.

Por eso, antes de automatizar preguntamos: ¿cuántas horas consume este proceso, cuánto cuesta, cuántos errores genera y qué valor aporta?

¿Qué indicadores debería mirar un empresario todos los meses?

No se necesitan cincuenta indicadores, sino pocos que permitan tomar decisiones.

Como mínimo, recomiendo revisar ventas y su evolución; margen bruto y operacional; EBITDA cuando corresponda; resultado real versus presupuesto; flujo de caja y su proyección; cuentas por cobrar y pagar; rotación de inventarios; endeudamiento y capital de trabajo.

Según el negocio, también es fundamental conocer la rentabilidad por producto, cliente, canal o unidad de negocio.

La clave no es solo mirar el resultado del mes, sino analizar tendencias, desviaciones y causas. Un buen tablero de gestión debería permitir detectar un problema antes de que aparezca en la cuenta corriente.

¿Cuándo una empresa necesita realmente incorporar tecnología?

Cuando su crecimiento comienza a estar limitado por la forma en que trabaja.

Si para obtener un reporte hay que consolidar varias planillas Excel, la misma información se digita en distintos sistemas, existen procesos que dependen completamente de una persona o aumentar las ventas obliga a contratar más personal administrativo, probablemente existe una necesidad tecnológica.

Pero digitalizar un mal proceso no lo convierte en un buen proceso.

Primero debemos entender cómo funciona la empresa, eliminar actividades que no agregan valor, ordenar los procesos y luego definir qué tecnología necesita. La tecnología debe resolver un problema de negocio, no convertirse en otro problema.

La automatización puede reducir costos, tiempos y errores en procesos como conciliaciones bancarias, facturación, cobranzas, reportería, aprobaciones, inventarios o tareas administrativas repetitivas.

El mayor valor está en liberar horas de trabajo operativo para destinarlas a análisis, criterio, relación con clientes y generación de negocios.

¿Qué debería ordenar primero una empresa que quiere crecer?

Antes de pensar en crecer, debe asegurarse de que su estructura pueda soportarlo.

Comenzaría por cuatro aspectos: caja, rentabilidad, procesos e información.

Primero, entender cuánto capital de trabajo necesitará para financiar el crecimiento. Segundo, saber dónde realmente gana dinero. Tercero, identificar los procesos que pueden transformarse en cuellos de botella. Y cuarto, disponer de información confiable y oportuna para decidir.

Muchas empresas esperan crecer para profesionalizarse. Debería ser al revés: hay que profesionalizar la gestión para crecer de manera sostenible.

¿Qué diferencia a una empresa que sobrevive de una que realmente escala?

Principalmente, que logra dejar de depender exclusivamente de sus dueños y de personas clave.

Una empresa escala cuando tiene procesos claros, responsabilidades definidas, indicadores, tecnología integrada, control financiero y equipos capaces de tomar decisiones.

Si cada aumento de ventas exige aumentar proporcionalmente la estructura, todas las decisiones pasan por el dueño o el conocimiento está concentrado en determinadas personas, el negocio puede crecer, pero difícilmente está escalando.

Escalar significa que los ingresos crecen más rápido que la estructura y los costos, sin perder control, calidad ni capacidad de respuesta.

“Muchas empresas esperan crecer para profesionalizarse. Debería ser al revés: hay que profesionalizar la gestión para poder crecer de manera sostenible.”

¿Cuál es el principal consejo que le daría hoy a un empresario chileno?

Que no espere una crisis para ordenar su empresa.

En escenarios de mayor competencia, costos crecientes y cambios tecnológicos acelerados, administrar mirando solo las ventas o el saldo de la cuenta corriente es cada vez más riesgoso.

Mi recomendación es concreta: conozca sus números, cuide su caja, mida sus márgenes, profesionalice sus procesos e incorpore tecnología donde realmente genere valor.

Y, sobre todo, no pierda todo su tiempo resolviendo la operación diaria. El empresario debe recuperar espacio para pensar en clientes, estrategia y futuro.

Una empresa ordenada no solo enfrenta mejor los períodos difíciles; también está mejor preparada para aprovechar las oportunidades.

Porque crecer no significa solamente vender más. El verdadero desafío está en conseguir que ese crecimiento genere rentabilidad, mantenga la salud financiera y permita construir una organización capaz de sostenerse en el tiempo.

Celebramos el lanzamiento de “Diario de una Fundadora”

Una noche para reconocer no solo el lanzamiento de un libro, sino también una trayectoria marcada por el emprendimiento, la convicción y el propósito de abrir camino para otras mujeres.

Detrás de cada mujer que se atreve a emprender, crear una empresa y confiar en sus ideas, existen referentes que compartieron su experiencia, derribaron barreras y demostraron que sí es posible construir nuevos espacios.

Ese es también el valor de Diario de una Fundadora: inspirar a más mujeres a transformarse en emprendedoras, empresarias y protagonistas de sus propias historias, aportando con su talento, trabajo y visión al desarrollo de nuestro país.

Fue una jornada especialmente significativa, compartida junto a mujeres inspiradoras como Pilar Sordo y Alejandra Mustakis, en un encuentro marcado por las experiencias, los aprendizajes y la fuerza que surge cuando las mujeres se apoyan, conectan e impulsan entre sí.

Desde Revista e-Negocios, felicitamos este nuevo hito y celebramos a quienes transforman su experiencia en inspiración para las nuevas generaciones.



Perspectivas de la Minería en la Región

En el marco del mes de la minería, se realizó en la Residencia Oficial el Conversatorio “Perspectivas de la Minería en la Región”, organizado por esta Embajada junto con la Cámara Chileno Argentina de Comercio. El evento contó con la participación del secretario de Minería de la Nación, Luis E. Lucero, y el subsecretario de Minería de Chile, Álvaro González. Junto con las autoridades de ambos países, los representantes de Los Azules (Michael Meding), Glencore Pachon (Ivan Grgic) y Vicuña (Norma Ramiro) compartieron con los asistentes la situación actual de los proyectos y las perspectivas a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, se contó con las presentaciones a cargo de CESCO y de Techint Ingeniería y Construcción. La Embajada Argentina en Chile agradece a todos los oradores que nos acompañaron en esta actividad, así como a los asistentes. Continuaremos propiciando estos espacios tendientes a fomentar el intercambio de ideas sobre el futuro de la minería en Argentina y Chile.



Financiamiento, redes y formación: las claves para acelerar el crecimiento de las empresas lideradas por mujeres

En el marco de Iniciativa Mujeres, programa global de Scotiabank, el banco y Fundadoras sellaron una alianza para impulsar el crecimiento de las empresas lideradas por mujeres en Chile. La iniciativa combina financiamiento, formación, redes de contacto y acompañamiento para que más empresarias puedan fortalecer y escalar sus negocios.



RESERVA TU PRÓXIMO DESTINO

Descubre Viña Ravanal

 Viña Ravanal

 @vinaravanal

 www.ravanal.cl



RAVANAL
CHILE

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