

LA NUEVA ERA DE LA VALENTÍA EN TIKTOK

LA RUTA
DE NOVA
ANDINO

ESPECIAL VINOS: DON MELCHOR Y SUS SECRETOS

Forbes

CHILE

LEERLA ES NEGOCIO | ENERO-FEBRERO 2026

Showrunners
del momento
31 MINUTOS

"CREAMOS UN CAOS
ARTÍSTICO, PERO
MANTENEMOS
EL CONTROL".

PEDRO PEIRANO
EN LA PIEL DE TULIO TRIVIÑO

ÁLVARO DÍAZ
ALMA DE BODOQUE



LOS + CREATIVOS

PRESENTAMOS EL LISTADO DE LOS 50 CHILENOS QUE CON SU
TALENTO EN EL ARTE, LA PUBLICIDAD Y EL ENTRETENIMIENTO
CRUZARON FRONTERAS Y FORMATOS EN 2025.

MÁS: SUSANA JIMÉNEZ DA LAS CLAVES PARA VOLVER A CRECER.





+735.045 ÁRBOLES PLANTADOS



#TuCompraEsUnÁrbol

MÁS DE 31 RAZONES PARA CELEBRAR

EL SHOW MULTIPLATAFORMA 31 MINUTOS ES UNA DEMOSTRACIÓN DE CÓMO SE PUEDE EMPRENDER, ESCALAR Y GENERAR VALOR A PARTIR DE TALENTO ARTÍSTICO Y EXCELENCIA PROFESIONAL.

FORBES CHILE cumple 10 ediciones desde que comenzó a operar localmente en 2021. Han sido años de instalación para un medio global que tiene como misión celebrar las historias de éxito en el mundo de los negocios.

Con este número comenzamos a consolidar nuestra presencia. Lo hacemos con la convicción de que a partir del último año se han multiplicado los hitos económicos que proyectan al país hacia el mundo y el futuro.

No es casual que justo al cierre de 2025 se lograra sellar el tan anhelado acuerdo entre Codelco y SQM por la explotación del litio en el Salar de Atacama. Lo mejor de nuestras empresas, tanto en el ámbito estatal como privado, se han unido para poner a Chile en una posición inmejorable para los desafíos globales venideros.

Sabemos que vivimos en un país rico en recursos. Están los recursos tangibles, como los de la minería. Pero también tenemos activos intangibles que nos constituyen como nación: paisajes, sabores y emociones.

Así, en medio de este tórrido verano, quisimos celebrar el talento creativo que nos potencia cada vez que cosecha aplausos. Nuestro listado de 50 artistas, entretenedores y creadores de experiencias considera a los consagrados que fueron reconocidos en el último año, a los que probaron con éxito nuevos formatos y a quienes nos posicionan cuando cruzan fronteras.

El éxito de los realizadores de 31 MINUTOS bien resume lo que la creatividad puede significar para el capital simbólico de un país. La historia de cómo Pedro Peirano y Álvaro Díaz fueron construyendo a lo largo de 20 años un espectáculo multiplataforma, con una identidad tan única —pero muy chilena y latina a la vez—, es una demostración de cómo se puede emprender, escalar y generar valor a partir de talento artístico y excelencia profesional.




CLAUDIA GUZMÁN VIVANCO

Directora editorial de
FORBES CHILE

 cguzman@forbes.cl

Los *showrunners* más exitosos en la historia de Chile ya apuntan a conquistar el mercado latino de EE. UU., y no cabe duda de que, más temprano que tarde, lo lograrán.

¿Por qué? Porque tenemos muy claro que el éxito toma tiempo. Como un buen vino... Y de eso sabemos, también.

Desde FORBES CHILE, los invitamos a brindar. 

• DIRECTORIO •

3

Directora editorial de
FORBES CHILE

CLAUDIA GUZMÁN VIVANCO
cguzman@forbes.cl

Editora general de
FORBES CHILE Y PERÚ

LAURA VILLAHERMOSA
lvillahermosa@forbes.pe

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseño
JESÚS CHÁVEZ
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Editor regional FORBES LIFE
ALBERTO ROMERO
aromero@forbes.com.mx

Editora adjunta
FORBES LIFE
SHEILA RAMÍREZ

Editor ejecutivo de
FORBES CHILE Y PERÚ
HUGO FLORES CÓRDOVA
hflores@forbes.pe

Reportera
VANESSA ARENAS
varenas@forbes.cl

Responsable de Fotografía y Video
RODOLFO ANDRÉS JARA VERDUGO
rjara@forbes.cl

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CFO
MARTÍN CELAYA

CDO
CARLOS VALERIO

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador editorial regional
GIORGIO ARTURI

Director comercial
NICHOLAS O'CONNOR

Proyectos Comerciales
KATHERINE CALDERÓN

Redactor comercial
ALDO TORRES BAÉZA

Editorial Director for Forbes Latin America: **JONATHAN TORRES ESCOBEDO**

Forbes Chile, Año 4, No. 10

FORBES CHILE EDITION is published by CASA PLINIO, S.A. DE C.V.
under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F. 88 Gloucester Road,
Wanchai, Hong Kong.

"FORBES" is a registered trademark used under license from FORBES LLC.

ISSN 2711-0648

Impresa en GRÁFICA ANDES LIMITADA. Santo Domingo #4593, Quinta Normal.
Santiago, Chile.

FORBES MEDIA, LLC

Steve Forbes
Chairman & Editor-in-Chief
Sherry Phillips
President & CEO
Randall Lane
Chief Content Officer
Peter Hung
President, Licensing & Branded Ventures
Kerry A. Dolan
Assistant Managing Editor,

Global Editions

Mathew Sevin
Director, Branded Ventures
MariaRosa Cartolano
General Counsel
Nikki Koval
Vice President & Assistant General Counsel



LOS MÁS CREATIVOS

ARTISTAS, CHEFS, PUBLICISTAS, COMUNICADORES... TALENTOS DE TODO TIPO INTEGRAN EL LISTADO DE "FORBES CHILE" DE LOS 50 MÁS CREATIVOS QUE DESTACARON DURANTE EL AÑO 2025. PEDRO PEIRANO Y ÁLVARO DÍAZ, *SHOWRUNNERS* DEL ESPECTÁCULO *31 MINUTOS*, LIDERAN ESTE GRUPO QUE CELEBRA A QUIENES CON SUS GENIALES CREACIONES APORTAN VALOR E INTERNACIONALIZACIÓN A NUESTRA IDENTIDAD.

FOTO: SEBASTIÁN UTRERAS

FRONTAL

8 • LA RUTA DEL LITIO

Revisamos los hitos y números asociados a NovaAndina, la empresa creada por Codelco y SQM para explotar el Salar de Atacama.

12 • PURO LUJO

EY estudió a quienes gastan hasta US\$ 12.000 al mes en lujo. Los mueve la calidad, el estatus o la autorrecompensa. Solo un 10% sigue a un influencer.

NEGOCIOS

18 • ACELERADOR A FONDO

Cuatro de cada diez autos nuevos en Chile son de origen chino. Y Geely está empeñado en llegar a la *pole position*.

26 • UPGRADE SUPERMERCADISTA

SMU anuncia 60 nuevas tiendas en su estrategia de enfocarse en la venta minorista con Unimarc, Alvi y Super IO.

ESPECIAL VINOS

72 • EL MEJOR CABERNET DEL MUNDO

Enrique Tirado, enólogo y gerente general de Don Melchor, revela cómo lograron ganar el N° 1 de Wine Spectator.

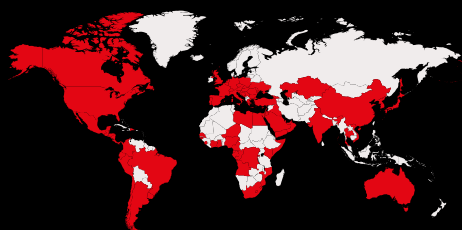
LIFE

92 • REFRESCANTE GEOGRAFÍA

Limón de Pica, higos, miel de ulmo y calafate. Enrique Lisoni recorre los sabores de Chile con los helados de El Taller.

www.merrell.cl

MERRELL

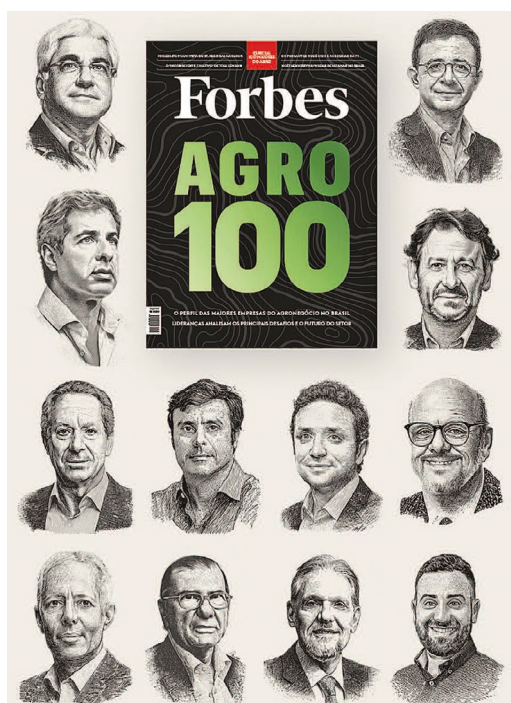


MUNDO DE FORBES

En todo el planeta, nuestras 50 ediciones con licencia abarcan seis continentes, 81 países y 31 idiomas. Todas comparten la misma misión: celebrar el capitalismo emprendedor en todas sus formas.

BRASIL

FORBES BRASIL publicó su lista anual Agro 100, que incluye las empresas agrícolas más grandes del país. En conjunto, las 100 empresas generaron ingresos por US\$ 303 mil millones en 2024 y representaron el 16% del PIB brasileño. JBS, con sede en São Paulo, se posicionó en el primer puesto —una de las cuatro empresas de procesamiento de carne entre las 15 principales— tras generar US\$ 77 mil millones en ingresos el año pasado. En junio, cotizó sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York, además de haber cotizado previamente en la bolsa brasileña B3.



BÉLGICA

Cuando FORBES BÉLGICA le preguntó a Fabien Pinckaers qué le depara el futuro a Odoo, el unicornio belga de software que dirige, el multimillonario de 46 años respondió: "Nuestro objetivo es sobrevivir". La empresa de software empresarial, valorada por inversores privados en US\$ 5.300 millones, compite con gigantes globales como SAP y NetSuite de Oracle. Odoo, fundada por Pinckaers en 2002, emplea actualmente a 6.700 personas en más de una docena de países y prevé unos ingresos de casi US\$ 650 millones.

BOSNIA Y HERZEGOVINA



Denis y Lejla Kraljević (Lejla es la segunda desde la derecha), una pareja de Vitez, una ciudad industrial del centro de Bosnia, cofundaron dos empresas: la fabricante de barcos Derubis Yachts y la fabricante de autocaravanas Derubis Caravans. La pandemia impulsó el negocio de casas rodantes, ya que los clientes buscaban una opción de viaje sin aglomeraciones. La empresa puede producir unos 100 vehículos recreativos al año en Bosnia y Herzegovina, que se venden en Europa, Estados Unidos y Oriente Medio, con un precio inicial de unos US\$ 73.000. Derubis está finalizando la construcción de una segunda planta de producción de autocaravanas y un astillero en Arabia Saudita.

COLOMBIA

Grupo Cibest se formó en mayo de 2025 como la empresa matriz de Bancolombia, el banco más grande de Colombia, con sede en Medellín, y de varias filiales, entre ellas la billetera digital Nequi, utilizada por casi la mitad de los colombianos. Juan Carlos Mora, director ejecutivo de Bancolombia y Grupo Cibest, trabaja para expandir la firma, con 150 años de antigüedad y cotizada en la Bolsa de Valores de Nueva York, que gestiona el 70% de las operaciones monetarias en Colombia, cuenta con 33 millones de clientes y emplea a 34.000 personas en Latinoamérica.



ECUADOR

John Wiener dirige Inducorp, un holding con sede en Guayaquil que abarca concesionarios de automóviles y distribuidores de repuestos para marcas como Chevrolet, Audi y John Deere, con ingresos anuales de casi US\$ 300 millones. Wiener, de 44 años y un ávido marinero cuyo padre, un inmigrante eslovaco, fundó el negocio en 1965, compara su estrategia de liderazgo para la turbulenta economía actual con la navegación de un barco en medio de las mareas: "Adaptarse a las circunstancias, avanzar con lo que tenemos y no perder el rumbo".



ISRAEL

"No hay idea más genial que abrir el mundo del software"

Maor Shlomo, de 31 años y oriundo de Haifa, fundó y autofinanció una startup llamada Base44 en enero y la vendió cinco meses después a Wix, con sede en Tel Aviv, por US\$ 80 millones. Base44 permite a quienes no saben programar y crean sitios web en Wix añadir fácilmente una función de software de IA personalizada, como una herramienta de IA para generar itinerarios de viaje o planes de entrenamiento.

MÉXICO



FORBES MÉXICO conmemora el centenario de Grupo Modelo, la marca mexicana que produce las cervezas Modelo y Corona y se convirtió en subsidiaria de Anheuser-Busch InBev en 2013. El presidente de la compañía, Daniel Cocenzo, comparte las prioridades para el segundo siglo de Modelo, incluyendo la inversión de US\$ 3.600 millones durante los próximos dos años para apoyar a las tienditas (pequeñas tiendas locales) con infraestructura, digitalización y refrigeración eficiente, además de patrocinar la próxima Copa Mundial y los Juegos Olímpicos de Verano en Norteamérica.

SERBIA



FORBES SERBIA detalla la disminución del número de trabajadores balcánicos que pasan los veranos en las pesquerías de Alaska. Božidar Perović, un trabajador que ha trabajado en rotaciones estacionales cargando y empacando cangrejo, salmón y pescado blanco durante casi 10 años, afirma que la migración anual ha disminuido de varios miles de serbios hace una década a unos 100 en 2025, debido al agotamiento de las reservas de pescado, además de un cambio hacia la contratación local. Perović, de 48 años, y otra fuente afirman que el trabajo es extenuante –a menudo requiere jornadas de 16 horas–, pero que los salarios pueden promediar los US\$ 4.000 al mes, aproximadamente el cuádruple de lo que podrían ganar en Serbia.

POLONIA

Adam Bartosiewicz (derecha) aspira a sacar a bolsa WB Electronics, la empresa privada polaca líder en fabricación de defensa, que cofundó en 1997 con Piotr Wojciechowski (izquierda). El año pasado, sus ingresos alcanzaron los US\$ 720 millones, suministrando artillería, drones y sistemas de mando a los ejércitos de más de una docena de países, incluidas las fuerzas armadas ucranianas. Bartosiewicz se niega a comentar sobre el valor de la empresa, con sede al oeste de Varsovia. En declaraciones a FORBES POLONIA, declara: "Esta empresa es el trabajo de nuestra vida y vale más o menos lo mismo que nuestras vidas".



TAILANDIA

FORBES TAILANDIA perfila a Ongart Kittikhunchai, quien comenzó su carrera siendo un joven trabajador de fábrica en Bangkok y se independizó a los 25 años. Ahora, 45 años después, su empresa Sunsweet Public Company Limited, con sede en Chiang Mai y que cotiza en la bolsa de Tailandia, genera ingresos de aproximadamente US\$ 100 millones al año exportando maíz dulce enlatado y congelado, así como otros productos agrícolas, a 50 países. Kittikhunchai aspira a triplicar sus ingresos anuales en los próximos años.



E

NOVAANDINO

LA RUTA COMPARTIDA DEL LITIO

El litio es un mineral crítico para la transición energética: permite construir baterías recargables y acelera la electromovilidad y el almacenamiento de energía. En ese escenario, Chile —primer productor mundial de cobre, que conduce la electricidad— busca consolidarse como proveedor confiable de un insumo clave para la descarbonización global.

Este 2026, la cuprera estatal Codelco y la minera privada SQM dieron inicio a NovaAndino Litio SpA. La sociedad conjunta desarrollará la exploración, explotación, producción y comercialización de litio en el Salar de Atacama hasta 2060, como parte de la Estrategia Nacional del Litio.

Desde el Gobierno, el ministro de Economía Álvaro García señaló: “Este es probablemente el principal negocio que ha hecho Chile en su historia. El país recibirá alrededor de US\$ 6.000 millones adicionales al año, creando un piso para que la economía crezca más rápido y genere oportunidades para las futuras generaciones”.

Así, Codelco —empresa estatal que en el 2024 aportó US\$ 1.534 millones al Estado— pasa de ser el mayor productor mundial de cobre a líder mundial en litio extraído de salmuera. SQM, la mayor minera no metálica del mundo, ha operado casi 30 años

LA INÉDITA SOCIEDAD PÚBLICO-PRIVADA DE CODELCO Y SQM OPERARÁ EL LITIO EN EL SALAR DE ATACAMA HASTA 2060, CON UN MODELO QUE BUSCA ELEVARESTÁNDARES AMBIENTALES, ASEGURAR CONTINUIDAD PRODUCTIVA Y AUMENTAR EL VALOR DE LO RECAUDADO POR EL ESTADO.



El directorio de la nueva empresa quedó conformado por Manuel Ovalle, Josefina Montenegro, Máximo Pacheco, Ricardo Ramos, Alfredo Moreno y Hernán Uribe, tres por parte de Codelco y tres por SQM.

en el Salar de Atacama y aporta todo su conocimiento al pacto.

El acuerdo considera dos etapas de administración. Entre 2026 y 2030, estará a cargo de SQM, mientras que entre 2031 y 2060, a cargo de Codelco.

En ambos periodos se implementará Salar Futuro, nombre que recibe el proyecto productivo y ambiental que desarrollará NovaAndino Litio para operar el litio en el Salar de Atacama. **F**



ESTE ES PROBABLEMENTE EL PRINCIPAL NEGOCIO QUE HA HECHO CHILE EN SU HISTORIA”.

ÁLVARO GARCÍA

MINISTRO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO Y DE ENERGÍA

CIFRAS

US\$ 6.000

millones al año
recibirá el Estado de Chile por
litio y cobre

300.000

toneladas de litio (LCE)
es el aumento productivo estimado.

US\$ 2.000

millones
es la inversión estimada en
tecnologías más sostenibles.

70%

del margen operacional
será para la estatal entre 2025 y 2030.

85%

del margen operacional
desde 2031.

2060

es el año de horizonte de operación
de la sociedad NovaAndino.

8

países + Chile
revisaron la regulación
del acuerdo.

6

directores
integran el gobierno corporativo
paritario: 3 de Codelco y 3 de SQM.

0%

agua continental
es el objetivo operativo en la
producción de litio.

DEMANDA GLOBAL DE LITIO POR FUENTE USO TOTAL: 1.404 toneladas de LCE

13%

Sistema de almacenamiento
de energía en baterías

9%

Baterías para e-bikes y
artículos eléctricos

11%

Usos industriales/químicos

67%

Baterías de vehículos
eléctricos

Fuentes: Ministerio de Economía, Codelco y Cochilco

VOLVER A CRECER EXIGE SEÑALES CLARAS Y DECISIONES OPORTUNAS

10

Chile enfrenta un punto de inflexión. No una crisis, pero sí un estancamiento persistente que se ha vuelto parte del paisaje: en la última década, el país ha crecido en promedio solo un 1,9% anual, muy lejos del 5% que marcó gran parte del período previo. Esa diferencia es la distancia entre generar oportunidades o administrarlas con dificultad.

Cuando una economía se desacelera tanto tiempo, el impacto va más allá de las cifras macroeconómicas. Se resienten los salarios, se debilita el empleo formal y se tensiona la capacidad del Estado para responder a demandas sociales. Recuperar el dinamismo, por tanto, es una condición básica para el bienestar de las personas.

En las últimas semanas, hemos participado en instancias de diálogo con las autoridades electas para poner sobre la mesa propuestas concretas, técnicamente fundadas y de rápida implementación. Conversaciones valiosas no solo por su contenido, sino por la señal que entrega: los desafíos que enfrenta Chile exigen colaboración público-privada, miradas complementarias, un sentido de urgencia compartido y convicción para promover una agenda pro mercado.

Parte relevante de ese esfuerzo apunta a modernizar un sistema de permisos que hoy introduce incertidumbre y retrasos difíciles de justificar. Existen proyectos de inversión por cerca de US\$ 95.000 millones que enfrentan trabas asociadas a tramitaciones extensas, duplicadas

o ineficientes. No se trata de relajar estándares ambientales, sanitarios o de seguridad, sino de concentrar al Estado donde realmente agrega valor: en evaluar riesgos relevantes y en fiscalizar con mayor eficacia.

Pero la discusión no se agota ahí. La “permisología” es solo una parte del problema. La inversión también requiere certezas jurídicas y condiciones básicas de seguridad. No puede haber desarrollo si la delincuencia rural sigue afectando al agro o si el comercio ilícito continúa golpeando a las pymes y al empleo formal. Del mismo modo, la competitividad tributaria es ineludible: alinearnos con los niveles de impuestos corporativos de la OCDE y devolver atractivo a nuestra economía es parte de una estrategia integral para recuperar dinamismo.

Las señales iniciales importan porque ordenan expectativas y definen prioridades. Los primeros meses de un gobierno inciden directamente en las decisiones de inversión, en la creación de empleo y en la construcción de confianza. Cuando el rumbo es claro, las reglas son predecibles y las decisiones se ejecutan, los proyectos avanzan y el crecimiento deja de ser una promesa para transformarse en realidad.

Chile cuenta con sectores productivos sólidos, talento y una institucionalidad estable. El desafío ahora es hacerse cargo de los compromisos anunciados, de manera consistente, para recuperar el desarrollo y, con ello, mejorar efectivamente la calidad de vida de las personas. **F**

Suzana Jiménez S.

Presidenta de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC)



RUBAIYAT

LA DISTINCIÓN DE UN ESPACIO HECHO PARA EL ÉXITO



En Rubaiyat Chile, cada evento combina el ambiente perfecto, un servicio impecable y una propuesta gastronómica que marca la diferencia.

Aquí, nuestros Salones Privados elevarán tus reuniones corporativas, celebraciones, almuerzos y cenas empresariales, con espacios que transmiten distinción y profesionalismo.



Conoce el acogedor Salón Madrid para 6 personas; los elegantes salones Figueira y Las Lilas, para hasta 14 invitados; y la posibilidad de unir dos salones para un encuentro exclusivo de hasta 26 personas.

Esríbenos a eventos@rubaiyat.cl y deja que nuestro equipo se encargue de cada detalle: con menús especiales, una curada selección de maridajes y la atención que nos caracteriza.



**Av. Nueva Costanera 4031,
Vitacura, Región Metropolitana**

+56(2) 2617 9800
[@rubaiyat_chile](https://www.instagram.com/rubaiyat_chile)

TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS EN 2026

12

El año 2025 fue especialmente complejo para las empresas. Estuvo marcado por mucha incertidumbre económica y regulatoria, tensiones geopolíticas y un avance tecnológico más rápido de lo habitual. Muchos ejecutivos y directorios pasaron gran parte del año tratando de entender los cambios en la política comercial de Estados Unidos, la creciente tensión con China y cómo todo esto impactaba a sus negocios. Al mismo tiempo, las fuertes inversiones en inteligencia artificial ayudaron a algunas empresas a ser más resilientes y empujaron a los mercados financieros al alza.

Mirando hacia 2026, el escenario sigue siendo desafiante. Se espera un crecimiento económico moderado, pero desigual, y un entorno de negocios exigente. En este contexto, hay tres grandes tendencias que marcarán el año.

La primera es la inteligencia artificial (IA). La IA ya no es un tema del futuro: hoy influye en casi todas las decisiones empresariales. Gran parte del crecimiento que veremos en 2026 dependerá de qué tan rápido y bien las empresas adopten esta tecnología. Al mismo tiempo, aumentará la competencia entre países por desarrollar y controlar la IA, lo que se conoce como IA soberana.

La segunda tendencia tiene que ver con el bolsillo de las personas. Después de varios años de inflación, muchos consumidores siguen bajo presión. Esto, sumado a un mercado laboral más débil, puede ampliar la brecha entre quienes

tienen mayores ingresos y quienes llegan con dificultad a fin de mes, afectando directamente los hábitos de consumo. Las empresas deben tener presente este fenómeno al momento de desarrollar sus estrategias para este año.

La tercera tendencia es la fragmentación de la economía global. Las tensiones políticas siguen influyendo en el comercio internacional y en las cadenas de suministro. Esto continuará en 2026, impactando tanto a regiones completas como a sectores clave, como energía, defensa, infraestructura e IA.

Frente a este escenario, las empresas deberían enfocarse en dos prioridades. La primera es incorporar la IA de forma transversal y usarla como una herramienta para reinventarse; es decir, no aplicarla para áreas o proyectos aislados, sino como la base de la estrategia de negocios. Las organizaciones que integren la IA en sus procesos ganarán productividad y rentabilidad; las que no lo hagan enfrentarán mayores costos, márgenes más estrechos y pérdida de competitividad.

La segunda prioridad es fortalecer la resiliencia. Esto significa prepararse mejor para enfrentar *shocks* económicos, políticos o climáticos, cuidando no solo la operación, sino también a las personas, la tecnología y la cadena de valor.

2026 no será un año fácil. Pero las empresas que comiencen a prepararse hoy, con foco en tecnología, personas y adaptación, tendrán mejores oportunidades de crecer en un mundo cada vez más cambiante. **1**

Nicolás Goldstein

Presidente de Accenture Hispanoamérica y presidente de Amcham

Por Joselin Cuartas Barrios

¿QUIÉNES SON LOS COMPRADORES DEL LUJO?

UN ESTUDIO REALIZADO POR EY AHONDA EN LAS TENDENCIAS Y HÁBITOS DE LOS CONSUMIDORES DE LUJO. A PARTIR DE UNA ENCUESTA APLICADA A MÁS DE 1.600 COMPRADORES EN 10 MERCADOS, ENTRE ELLOS ESTADOS UNIDOS, ESPAÑA Y CHINA CONTINENTAL, EL INFORME IDENTIFICÓ LAS RAZONES DE COMPRA, LOS CANALES PREFERIDOS Y LAS NUEVAS POSIBILIDADES DE NEGOCIOS EN EL MERCADO DE LUJO.

CINCO SEGMENTOS DE CLIENTES DE LUJO ASPIRACIONALES

Flexible	Prestigioso	Discernidor	A la deriva	Más allá
10%	28%	28%	22%	5%
Bajo gasto. Compradores ocasionales. Gasto promedio de US\$ 6.300.	Alto gasto. Compradores recurrentes. Gasto promedio de US\$ 9.900.	Alto gasto. Compradores consistentes, pero racionales. Gasto promedio de US\$ 11.000.	Gasto futuro estancado. Compradores sensibles al precio y compran artículos de lujo rara vez.	Gasto superior. Compradores con mayor poder adquisitivo. Gasto promedio de US\$ 12.000.

DRIVERS DE COMPRA

71% Acceder a productos de alta calidad.	56% Como recompensa por logros personales.	32% Como un símbolo de estatus.
10% Por influencia de celebridades, influencers o redes sociales.	62% Se abstuvo de comprar un producto de lujo en el último año.	

Tres de cada diez clientes clasifican la sostenibilidad como uno de los cinco factores que influyen en la decisión de compra.

¿QUÉ FRENA LA DECISIÓN DE COMPRA?

El precio es la principal razón por la que los compradores no adquieren un producto de lujo. El 28% no compra si considera que el producto es muy caro y el 18% no compra si tiene dudas sobre la calidad del producto.

Si está fuera de su presupuesto, los compradores aplazan su compra (46%) o buscan opciones para pagos flexibles o financiación (32%).

¿DÓNDE COMPRAN?

Tienda de marca	Tienda física
75%	53%
Omnicanal	Segunda mano
33%	38%

NUEVOS NEGOCIOS

Siete de cada diez clientes aseguran que, si no la reciben, pagarían por una experiencia complementaria a su compra.

Crecen los nuevos modelos de negocio como renta, suscripción y pre-order.

16% de los consumidores pagaría una suscripción de alguna marca de lujo para tener acceso a productos de edición limitada exclusivos.

Fuente: EY Luxury Client Index 2025.

Magnolia Property: el modelo de corretaje que está redefiniendo el mercado inmobiliario en Chile

Giannina Fiora del Fabro
y Carolina Bravo,
Fundadoras de Magnolia
Property.



Con un crecimiento del 111% en captaciones en dos años y ventas por USD 25 millones en 2025, la corredora liderada por dos mujeres demuestra que profesionalización, procesos y cultura pueden transformar un rubro tradicionalmente informal.

En un sector donde la informalidad ha sido históricamente la norma, Magnolia Property emerge como una propuesta disruptiva. Fundada hace seis años por Giannina Fiora del Fabro y Carolina Bravo, esta corredora inmobiliaria ha demostrado que es posible construir un negocio escalable y rentable basado en procesos, ética profesional y un estándar de servicio superior.

Los números hablan por sí solos. A noviembre de 2025, Magnolia acumula ventas por 600.000 UF, equivalentes a aproximadamente USD 25,4 millones. Su cartera activa supera las 1.066 propiedades, distribuidas entre 814 unidades en venta y 252 en arriendo, con un valor total bajo gestión que alcanza los USD 544,8 millones en ventas y USD 1,23 millones en arriendos.

Pero el dato más revelador está en el crecimiento de las captaciones: de 499 propiedades en 2023 a 1.056 en 2025, un incremento del 111% en apenas dos años. Este salto no es casualidad, sino el resultado de un modelo operativo que ha ganado la confianza de propietarios, desarrolladoras e inversionistas.

Un modelo basado en procesos y cultura

Lo que distingue a Magnolia del mercado tradicional es su enfoque sistemático. La empresa opera bajo protocolos claros para cada etapa del negocio, desde la captación hasta el cierre, con supervisión activa de calidad y formación continua para su equipo de 28 brokers, de los cuales el 96,4% son mujeres.

“En Magnolia operamos con procesos, estándares y ética, como si el corretaje estuviera regulado”, explica Giannina Fiora del Fabro, cofundadora y líder estratégica de la compañía. Esta aproximación ha convertido a la empresa en una plataforma de crecimiento profesional para mu-

jerer talentosas que buscan destacar en el rubro inmobiliario.

La operación atiende más de 752 leads mensuales y mantiene una distribución geográfica estratégica, con presencia en el sector oriente y norte de Santiago, la V Región (Viña del Mar, Concón, Maitencillo, Cachagua, Zapallar), la costa centro-sur (Matanzas, Puertecillo, Pichilemu) y regiones emergentes como Rancagua y Puerto Varas. A esto se suman alianzas internacionales en Miami y Paraguay.

Las comunas que concentran mayor actividad en ventas son Colina con 190 propiedades y 2.895.530 UF, Las Condes con 115 propiedades y 2.182.849 UF, y Lo Barnechea con 101 propiedades y 2.498.246 UF. En arriendos, Las Condes lidera con 99 propiedades y más de \$623 millones.

Alianzas estratégicas para enfrentar la volatilidad

Para navegar la incertidumbre del mercado inmobiliario en los últimos años, Magnolia adoptó un modelo mixto que combina captación propia con alianzas activas con inmobiliarias y sus proyectos. Esta estrategia le ha permitido fortalecer el flujo de oportunidades y ampliar la oferta disponible para sus clientes.

Carolina Bravo, cofundadora y encargada de la gestión administrativa financiera, ha sido clave en sostener la estructura operativa necesaria para este crecimiento. Su trabajo coordinando la relación con proveedores, los pagos al equipo y la gestión contable junto a expertos técnicos ha asegurado orden y estabilidad en cada proceso.

Profesionalización en un rubro sin regulación

Chile es uno de los pocos países donde el corretaje inmobiliario opera sin regulación especí-

fica. Magnolia ha decidido ser parte del cambio desde la práctica, implementando estándares que protejan tanto a clientes como a profesionales.

“Nuestro propósito es elevar el nivel del rubro y empujar el camino hacia normas claras”, señala la Fiora del Fabro, quien cuenta con más de 18 años de experiencia en gestión de equipos, procesos operativos y experiencia de cliente.

La compañía visualiza un camino de crecimiento que podría incluir alianzas estratégicas, inversión externa o incluso franquiciar la marca bajo el estándar Magnolia, llevando su modelo a nuevas zonas sin sacrificar la excelencia que la caracteriza.

Visión 2026-2027: expansión inteligente

Los objetivos para los próximos años son ambiciosos pero realistas: aumentar las ventas en un 20%, fortalecer alianzas con inmobiliarias, expandir la presencia en regiones y mercados internacionales, y continuar abriendo oportunidades para mujeres profesionales en el sector.

La próxima apertura en Pucón y la exploración de nuevos modelos de expansión confirman que Magnolia no se conforma con su posición actual. La empresa aspira a consolidarse como referente nacional en profesionalización del corretaje, demostrando que es posible construir un negocio inmobiliario de alto impacto basado en ética, procesos y talento femenino.

En un rubro donde la improvisación ha sido la norma, Magnolia Property está escribiendo un nuevo capítulo. Su crecimiento sostenido, su modelo operativo robusto y su compromiso con la profesionalización la posicionan como un caso de estudio sobre cómo transformar un mercado desde la práctica empresarial, sin esperar que la regulación llegue primero.

RANKING MUNDIAL



ZÚRICH

Ranking 2025	1
Calificación 2025	AAA
Estructura 2025	AAA
Tecnología 2025	AAA
Ranking 2024	1
Cambio	—



OSLO

Ranking 2025	2
Calificación 2025	AAA
Estructura 2025	AAA
Tecnología 2025	AAA
Ranking 2024	2
Cambio	—



GINEBRA

Ranking 2025	3
Calificación 2025	AAA
Estructura 2025	AAA
Tecnología 2025	AAA
Ranking 2024	4
Cambio	↑1



DUBÁI

Ranking 2025	4
Calificación 2025	A
Estructura 2025	A
Tecnología 2025	A
Ranking 2024	12
Cambio	↑8



ABU DABI

Ranking 2025	5
Calificación 2025	A
Estructura 2025	A
Tecnología 2025	A
Ranking 2024	10
Cambio	↑5

LAS CIUDADES + INTELIGENTES



RANKING SUDAMÉRICA



MEDELLÍN

Ranking 2025	118
Calificación 2025	CC
Estructura 2025	CC
Tecnología 2025	CC
Ranking 2024	119
Cambio	↑1



SANTIAGO

Ranking 2025	120
Calificación 2025	C
Estructura 2025	CC
Tecnología 2025	CC
Ranking 2024	117
Cambio	↑3



BRASILIA

Ranking 2025	130
Calificación 2025	C
Estructura 2025	C
Tecnología 2025	C
Ranking 2024	130
Cambio	—



BUENOS AIRES

Ranking 2025	131
Calificación 2025	C
Estructura 2025	C
Tecnología 2025	C
Ranking 2024	123
Cambio	↓8



SAN JUAN

Ranking 2025	132
Calificación 2025	C
Estructura 2025	C
Tecnología 2025	C
Ranking 2024	
Cambio	Nuevo

**LONDRES**Ranking 2025 **6**Calificación 2025 **AA**Estructura 2025 **AAA**Tecnología 2025 **AAA**Ranking 2024 **8**Cambio **↑2****COPENHAGUE**Ranking 2025 **7**Calificación 2025 **AAA**Estructura 2025 **AAA**Tecnología 2025 **AA**Ranking 2024 **6**Cambio **↓1****CANBERRA**Ranking 2025 **8**Calificación 2025 **AAA**Estructura 2025 **AAA**Tecnología 2025 **AA**Ranking 2024 **3**Cambio **↓5****SINGAPUR**Ranking 2025 **9**Calificación 2025 **AAA**Estructura 2025 **AAA**Tecnología 2025 **AAA**Ranking 2024 **5**Cambio **↓4****LAUSANA**Ranking 2025 **10**Calificación 2025 **AAA**Estructura 2025 **AA**Tecnología 2025 **AA**Ranking 2024 **7**Cambio **↓3**

EL INFORME IMD SMART CITY INDEX 2025 REVISA 146 CIUDADES EN EL MUNDO A PARTIR DE LAS PERCEPCIONES DE LOS HABITANTES SOBRE INFRAESTRUCTURA Y LOS SERVICIOS TECNOLÓGICOS, ADEMÁS DE LA CALIFICACIÓN PROMEDIADA DE LAS ÚLTIMAS EDICIONES DE LA ENCUESTA, Y SE AGRUPAN EN CUATRO CATEGORÍAS SEGÚN EL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO SUBNACIONAL (SHDI) DE SU REGIÓN, CADA GRUPO CON UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN DE AAA A D.

**BOGOTÁ**Ranking 2025 **134**Calificación 2025 **C**Estructura 2025 **C**Tecnología 2025 **C**Ranking 2024 **127**Cambio **↓7****SÃO PAULO**Ranking 2025 **137**Calificación 2025 **D**Estructura 2025 **D**Tecnología 2025 **C**Ranking 2024 **132**Cambio **↓5****LIMA**Ranking 2025 **138**Calificación 2025 **C**Estructura 2025 **C**Tecnología 2025 **C**Ranking 2024 **134**Cambio **↓4****CARACAS**Ranking 2025 **140**Calificación 2025 **D**Estructura 2025 **D**Tecnología 2025 **D**

Ranking 2024

Cambio **Nuevo****RÍO DE JANEIRO**Ranking 2025 **146**Calificación 2025 **D**Estructura 2025 **D**Tecnología 2025 **D**Ranking 2024 **139**Cambio **↓7**

Fuente: Smart City Index 2025. IMD - International Institute for Management Development

CHILE ANTE LA OPORTUNIDAD DEL HIDRÓGENO VERDE

18

Chile está en una encrucijada estratégica. La electrificación directa crecerá conforme se resuelvan tarifas, regulación e infraestructura, pero la descarbonización profunda de la minería, la industria del acero, el transporte pesado y la industria química requiere soluciones complementarias. El hidrógeno limpio es parte de esa arquitectura: habilita la transición en segmentos difíciles de electrificar, descentraliza el desarrollo, genera empleos de calidad y activa cadenas productivas.

El mundo ya pasó del anuncio al despliegue: más de US\$ 110.000 millones comprometidos en proyectos que superaron la decisión final de inversión (FID) con más de 6 millones de toneladas por año (Mt/año) de capacidad y contratos vinculantes en aumento.

Europa avanza con H2Global y la European Hydrogen Bank; Japón, con metas ambiciosas; y Corea, con subastas para usos industriales. China lidera en fabricación y capacidad instalada de electrolizadores apoyada en sus políticas industriales. La tendencia es clara: los países que combinan ambición con certidumbre regulatoria son los que capturan inversión.

Si hablamos de Chile, las proyecciones de inversión muestran que el país avanza: 17 proyectos de escala piloto en operación, US\$ 40.000 millones en evaluación ambiental; además, un proyecto de ley de fomento con US\$ 2.800 millones para incentivar la demanda local y acelerar la curva de aprendizaje, sentando bases para la industria de exportación, programas y consorcios apoyados por CORFO para el desarrollo tecnológico y sostenible, así como programas de preparación de capital humano. El potencial exportador estimado asciende a US\$ 13.355 millones anuales si se materializa

la demanda. La discusión no es si el hidrógeno “compite” con otras tecnologías, sino cómo profundizamos la descarbonización de la minería, el acero, el transporte pesado y la industria química sin perder competitividad, aprovechando recursos renovables y reduciendo la dependencia energética de mercados internacionales.

Proyectos como los de AES, HNH y TotalEnergies cobran relevancia nacional. No se trata solo de viabilidad técnica, sino de gobernanza y cumplimiento normativo. Estos proyectos avanzan bajo el marco regulatorio chileno, respetando los procesos del SEIA y garantizando estándares ambientales exigentes, mientras se alinea con los compromisos internacionales de Chile en materia climática y de sostenibilidad. Esta coherencia entre normativa interna y acuerdos globales refuerza la credibilidad del país ante inversionistas y socios comerciales, consolidando la imagen de Chile como un actor confiable en la transición energética. Aprobar proyectos que cumplen con estas condiciones no es una concesión: es una política pública inteligente que convierte acción en acción y genera valor en las regiones.

El mensaje es claro: la geografía ayuda, pero la escala la dan el marco regulatorio, los estándares y las señales de mercado. Decisiones concretas de política pública, certidumbre regulatoria, eficiente planificación territorial y gestión de permisos son necesarias para que Chile logre consolidar una industria del hidrógeno que será palanca de productividad, exportaciones y cohesión territorial. La maduración de la industria requiere persistencia institucional y decisiones a tiempo. Ese es el llamado: convertir una política pública que dé certezas en buenos proyectos, que habilite la inversión y genere valor en las regiones. Cuando el Estado y el sector privado empujan coordinados, Chile gana. **P**

Rebeca Poleo

Presidenta de la Asociación Chilena de Hidrógeno

El éxito no es un destino, es una conversación constante.

Únete a la red donde los líderes toman notas.



Forbes^{CHILE}



FORBES.CL

CRECIMIENTO EN MARCHA

GEELY, QUE DESDE EL AÑO PASADO OPERA DE MANERA DIRECTA EN CHILE, PROYECTA DUPLICAR SUS VENTAS EN 2026. LA AUTOMOTRIZ, ADEMÁS, PLANEA LANZAR CINCO NUEVOS MODELOS A NIVEL LOCAL DURANTE ESTE AÑO, REFORZANDO SU APUESTA POR LA ELECTROMOVILIDAD Y LOS SUV.

El mercado automotriz chileno, aunque aún lejos de recuperar los máximos de la última década, comienza a mostrar señales de estabilización. Según la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC), 2025 cerró con más de 310.000 vehículos livianos y medianos nuevos vendidos, lo que representa un crecimiento de 2,7% respecto de 2024. “Es el primer eslabón de una fase de recuperación después de varios años de alta volatilidad económica”, señala Diego Mendoza, secretario general del gremio, en entrevista con FORBES CHILE.

En ese escenario, una de las marcas asiáticas que se decidió a profundizar su apuesta por el país es Geely. Desde 2024, la automotriz de origen chino opera de manera directa en Chile — sin necesidad de intermediarios—, un movimiento que refleja un mayor compromiso con el mercado local y que ya

se está traduciendo en los primeros resultados concretos.

Según explica Martin Xu, gerente general de Geely Chile, la marca superó las 4.053 unidades vendidas en 2025, cifra que excedió las proyecciones iniciales y representó un crecimiento de 136% frente al año anterior. Con ello, alcanzó una participación de mercado de 1,3%, de acuerdo con cifras de la ANAC. “Nuestro foco está en construir una base sólida, fortalecer la red comercial y ofrecer productos tecnológicamente diferenciados, alineados con las demandas del consumidor chileno”, afirma el ejecutivo.

ELECTRIFICACIÓN Y PORTAFOLIO

Más allá del volumen, 2025 también marcó un punto de inflexión en términos de portafolio. Uno de los hitos fue el lanzamiento del Geely EX5, el primer modelo 100% eléctrico de la marca en Chile. “Basado en la plataforma



eléctrica GEA, ofrece autonomía urbana y carga rápida. Nuestro objetivo es hacer de la electromovilidad una realidad accesible, no un nicho premium”, explica Xu.

En paralelo, el SUV Coolray se consolidó como el principal motor comercial de la marca, concentrando hoy el 65% de sus ventas locales. A ello se suma el desempeño de otros modelos como Okavango y Starray, que han contribuido a diversificar la oferta. De



hecho, Geely ya alcanza cerca de 2,7% de participación en el segmento SUV, uno de los más competitivos del mercado chileno.

Para Xu, este desempeño responde a un cambio estructural en el consumidor local. “Hoy el comprador chileno está más informado, es digital y exigente. Valora la tecnología, la seguridad, el diseño funcional y la eficiencia. Los segmentos de SUV compactos y vehículos electrificados están

creciendo con fuerza, y esa evolución se alinea directamente con nuestra propuesta de valor”, sostiene.

EXPANSIÓN COMERCIAL

De cara a 2026, la compañía busca acelerar aún más. Geely proyecta duplicar su participación de mercado, superar las 8.000 unidades vendidas y lanzar cinco nuevos modelos en Chile, que se sumarán a los siete actualmente disponibles. La nueva



NUESTRO OBJETIVO ES POSICIONARNOS ENTRE LAS DIEZ PRINCIPALES AUTOMOTRICES DE CHILE”.

MARTIN XU

GERENTE GENERAL DE GEELY CHILE

oferta incluirá alternativas híbridas y 100% eléctricas.

Actualmente, la marca cuenta con más de 40 puntos de venta y posventa a lo largo del país, con la meta de superar los 45 durante 2026. En paralelo, avanza en la transición desde el tradicional modelo 3S (ventas, servicio y repuestos, por sus nombres en inglés) hacia un formato 4S, que incorpora salas de exhibición con experiencia de marca y herramientas digitales para servicios y garantías. “Nuestro objetivo es posicionarnos entre las diez principales automotrices de Chile”, afirma Xu.

El ejecutivo reconoce, sin embargo, que uno de los mayores desafíos es la intensa guerra de precios que enfrenta la industria, impulsada por marcas que aún comercializan vehículos con tecnologías previas a la norma Euro 6c. Frente a ello, Geely descarta competir vía descuentos agresivos. “Nuestra apuesta está en el valor del producto”, señala, adelantando que el ticket promedio —hoy entre \$ 17 y \$ 18 millones— podría incluso aumentar en 2026.

UNA OPORTUNIDAD SECTORIAL

Desde una mirada más amplia, Luis Gutiérrez, académico de la Facultad de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI), subraya que el mercado automotriz chileno es hoy uno de los más competitivos de la región, con cerca de 70 marcas operando. “Chile ya no está en la etapa de masificación del primer auto. El crecimiento relevante no está en vender más vehículos, sino en vender mejores autos: más seguros, más conectados y, sobre todo, más limpios”, afirma el investigador del Centro de Transición Energética UAI.

En ese contexto, destaca el rol que han adquirido las marcas chinas. “Cuatro de cada diez autos nuevos que circulan hoy en Santiago son de origen chino. Dejaron de ser solo una



CUATRO DE CADA DIEZ AUTOS NUEVOS QUE CIRCULAN HOY EN SANTIAGO SON DE ORIGEN CHINO”.

LUIS GUTIÉRREZ

ACADÉMICO DE LA UAI

alternativa económica para transformarse en protagonistas, con una relación precio-tecnología muy competitiva y estándares de seguridad internacional”, señala.

Desde la ANAC, Diego Mendoza coincide en que el gran desafío del sector es acelerar la renovación del parque vehicular. Los autos nuevos vendidos en 2025 son, en promedio, 9,2% más eficientes que los de la

última década, lo que ha permitido evitar al menos 185.000 toneladas de CO₂ desde 2024. “Ese impacto se multiplica si logramos retirar más rápido los vehículos más antiguos y contaminantes”, afirma.

El segundo reto, agrega, es acompañar el avance de la electromovilidad con infraestructura de carga, marcos regulatorios claros e incentivos que permitan que la transición llegue también a regiones y a los segmentos medios. “No puede ser una transformación solo para grandes flotas o altos ingresos”, subraya.

En ese escenario, el crecimiento proyectado de Geely en Chile aparece estrechamente ligado a un entorno económico más favorable. “Las perspectivas para 2026 son mejores que las de 2025, con mayor estabilidad sociopolítica, fortalecimiento del peso chileno y un aumento de la inversión extranjera”, concluye Xu. **F**



Hush Puppies®
walk happy



MADE IN ITALY

SMU

SE ENFOCA EN LOS DETALLES

LA COMPAÑÍA SUPERMERCADISTA PISA EL ACELERADOR EN SU ESTRATEGIA DE MULTIFORMATOS PREFERENTES DE RETAIL, CON LA QUE DICE ADIÓS A MAYORISTA 10. CON 60 APERTURAS Y 80 *UPGRADES* DE TIENDAS PARA SUS CADENAS UNIMARC, SUPER 10 Y ALVI, BUSCA CONSOLIDAR SU POSICIÓN EN CHILE EN MEDIO DE UN COMPETITIVO ESCENARIO.

En su tiempo libre, Marcelo Gálvez, gerente general del grupo supermercadista SMU, sigue intensamente conectado al retail. El ejecutivo asegura dedicar buena parte de sus fines de semana a visitar tiendas de la compañía controlada por la familia Saieh, locales de barrio y de la competencia, además de leer “mucho” sobre su industria.

“Ahora estuve dos semanas de vacaciones fuera de Santiago y leí harto de retail. Aproveché también de visitar competidores locales nuestros,

medio como incógnito, para inspirarme”, comenta.

Para Gálvez —cuyo primer trabajo fue administrando un supermercado y cuya carrera ha estado completamente ligada a esta industria—, resulta clave conocer en terreno los múltiples locales que SMU ha puesto en marcha en los últimos años. Y no son pocos. Solo en diciembre, la compañía llevó a cabo ocho inauguraciones, de las 20 realizadas durante 2025 y de un total de 43 en los últimos tres años, como parte de su plan estratégico 2023-2025.

“Hemos tenido hartas aperturas, y visitar los locales es también una

oportunidad importante para aprender”, afirma.

La puesta en marcha de nuevos supermercados y el *upgrade* de otros ha sido uno de los pilares de la estrategia reciente de la compañía, cuyo objetivo ha sido consolidar su enfoque multiformato para responder a los cambios en los hábitos del consumidor chileno. Unimarc, Super 10 y Alvi son, según su gerente general, las marcas que permiten atender mejor a un cliente que compra con mayor frecuencia, privilegia la cercanía, utiliza múltiples canales y busca precios convenientes.



**ME TOCÓ TOMAR LA
COMPAÑÍA EN 2013 CON
PÉRDIDAS EN TORNO A LOS
US\$ 1.000 MILLONES. LUEGO,
DURANTE LAS PROTESTAS,
SAQUEARON MÁS DE 200
TIENDAS. EL SUEÑO DE LA
ESTRATEGIA MULTIFORMATO
ERA PARA 2028 Y LO
ADELANTAMOS TRES AÑOS”.**

MARCELO GÁLVEZ

GERENTE GENERAL DE SMU



“En el último tiempo nos hemos dedicado bastante a entender qué es lo que quiere el consumidor y a construir la ecuación de valor para el cliente en cada uno de nuestros formatos, generando planes de acción sobre la base de ello”, detalla Gálvez.

Ese proceso ha sido reconocido por el mercado. “Gracias a los últimos tres años, la empresa ha conseguido optimizar plenamente su estrategia multiformato, disponiendo ahora de tres marcas claras, cada una con distintos segmentos objetivo, niveles de sofisticación y enfoques de precios”, señaló el equipo de Equity Research Chile de Credicorp en un *company alert* publicado a inicios de diciembre pasado.

En Unimarc, explica Gálvez, la compañía responde al fenómeno de mayor reposición con un surtido de proximidad, énfasis en productos perecibles y marcas propias. En Super



LA COMUNIDAD DE ZAPALLAR NECESITA UN SUPERMERCADO, CON BUENOS PRECIOS Y BUEN SURTIDO. VAMOS A SEGUIR EN ESA LÍNEA, OBTENIENDO TODAS LAS REGULACIONES Y NORMATIVAS DE LA ZONA”.

10 —el formato *soft discount* lanzado en 2021—, la apuesta es un surtido eficiente que permite una operación más productiva y ágil, con foco en precios bajos.

“Alvi [*cash & carry*], por otro lado, está orientado a pequeños

comerciantes, como almacenes de barrio, restaurantes y caterings, y también al consumidor individual que satisface su necesidad de abastecimiento. En este formato, el surtido y el precio son variables muy relevantes”, explica.

En paralelo, el formato Mayorista 10 se encuentra en proceso de salida. En los últimos meses, SMU ha acelerado la conversión de esas tiendas principalmente hacia Super 10 y Alvi, y en algunos casos hacia Unimarc.

“En 2025 tomamos la decisión de hacer algunas ventas que eran muy poco rentables, fundamentalmente en el negocio de mayoreo. Ganábamos ventas, pero a márgenes muy bajos y finalmente perdimos plata”, reconoce Gálvez.

Aunque no adelanta resultados consolidados de 2025, el ejecutivo señala que fue un año plano en ventas,

pero clave en transformaciones que permitirán “cosechar” en los años siguientes. A ello se suma un fuerte foco en eficiencia operacional y un cambio en el esquema promocional de Unimarc, pasando de promociones cortas tipo *high-low* a campañas más largas.

Estas medidas contribuyeron a un aumento de 270 puntos base en el margen bruto en el tercer trimestre, a un alza del 2,3% en la ganancia bruta y a una mejora general de la rentabilidad.

Galvez sí confirma que entre los proyectos en cartera de SMU sigue en pie la puesta en marcha de un supermercado Unimarc en Zapallar, que despertó quejas por parte de vecinos del balneario y una revisión municipal de los permisos otorgados. La polémica llegó a la Corte Suprema, que en noviembre del 2025 confirmó que el proceso de la Dirección de Obras Municipales (DOM) de la comuna para invalidar dos Certificados de Informaciones Previas (CIP) no vulneró las garantías constitucionales, como había reclamado la compañía. Marcelo Gálvez, sin embargo, recalca a FORBES CHILE que SMU persevera con su plan. “Creemos que la comunidad de Zapallar necesita un supermercado, con buenos precios y buen surtido. Vamos a seguir en esa línea, obviamente respetando todas las regulaciones y normativas de la zona”, asevera.

LA DISPUTADA RUTA AL 2028

De cara a 2026, Gálvez sostiene que la compañía ha avanzado de forma significativa en la consolidación de las tres marcas con las que competirá en un escenario de mayor presión en la industria. Tras la compra de Erbi, el holding peruano Inretail ha intensificado la expansión de su formato *hard discount* Mass, mientras que la estadounidense Pricesmart prepara su entrada al mercado chileno.

“Nosotros, con Super 10, podemos atacar la parte de precio de un *hard*

LA INTERNACIONALIZACIÓN

SMU busca aumentar la escala de su negocio en Perú, en el que ha desplegado dos marcas, el *soft discount* Maxi Ahorro y el mayorista Mayorsa. La compañía accedió al país en 2011, tras la compra de Alvi Supermercados Mayoristas, que tenía locales en Perú y sumó posteriormente locales de Maxi Bodegas y Don Vitto tras su adquisición a Total Artefactos. Su foco en el país está en las regiones del norte, especialmente en Piura, donde la compañía inauguró 11 nuevos locales y un centro de distribución en los últimos tres años. Su apuesta es abrir 22 tiendas en los próximos tres, no solo en Piura, sino posiblemente también en Chiclayo. “Somos pequeños aún, pero rentables”, dice Marcelo Gálvez. Según su presentación corporativa, sus ingresos en Perú suponen un 2% del total.

ESTRATEGIA SOSTENIBLE

En 2024, la compañía fue seleccionada para integrar los Índices de Sostenibilidad Dow Jones Chile y MILA. En el primer caso, logró un puntaje de 68/100 y se situó en el primer lugar en su industria en Chile, segundo en la región y octavo a nivel global. En 2025, asimismo, la empresa supermercadista dio a conocer que pasó a integrar el Anuario de Sostenibilidad 2025 de S&P Global. Marcelo Gálvez explica que la estrategia en sostenibilidad de SMU está enfocada en tres ámbitos principales: el desarrollo de pequeños empresarios, la diversidad e inclusión, y el medioambiente con foco en el no desperdicio de alimento.

discount y, a través de Unimarc, la parte de servicio y reposición. Son respuestas a movimientos competitivos que están ocurriendo en Chile”, explica.

En el plano político-económico, el ejecutivo observa expectativas de recuperación del consumo asociadas al nuevo ciclo político, pero advierte sobre las barreras regulatorias. “En Chile

nos tardamos entre tres y cuatro años desde que tomamos la decisión de abrir un supermercado. En Perú, en cambio, lanzamos locales más chicos y destinamos menos de un año”, compara.


La hoja de ruta para los próximos tres años contempla una inversión de \$ 370.000 millones, destinada a la apertura de 60 tiendas —38 en Chile y 22 en Perú—, el *upgrade* de 80 locales Unimarc y Alvi, y diversas iniciativas de eficiencia, productividad y continuidad operacional.

Uno de los ejes centrales será el crecimiento con foco en el cliente, donde las marcas propias jugarán un rol clave. “A diferencia de otros supermercadistas, optamos por una estrategia con casi 20 marcas propias por tipo de producto. Hoy representan un 13% del total y deberíamos llegar al 20% en tres años”, detalla.

MÁS OMNISCANALIDAD

En omnicanalidad, reconoce que SMU aún está por debajo del promedio del mercado —3% versus un 7%—, pero apunta a alcanzar entre un 5% y un 6% al 2028. “Queremos dar un salto relevante a través de Alvi.cl, Unimarc.cl y alianzas con Uber, Rappi y Mercado Libre. Además, estamos aumentando las comunas omnicanal de 185 a 235 en los próximos cinco años”, señala.

La tecnología es otro de los pilares estratégicos, con foco en inteligencia artificial, logística y automatización. “Vamos a llegar a prácticamente el 100% de los locales con *self check-out*”, resume.

Para Gálvez, el mayor desafío está en la gestión del cambio cultural y la velocidad de adaptación. “Me tocó tomar la compañía en 2013 con pérdidas en torno a los US\$ 1.000 millones. Luego, durante las protestas, saquearon más de 200 tiendas. El sueño de la estrategia multiformato era para 2028 y lo adelantamos tres años. Ese sentido de urgencia me motiva mucho”, concluye. 



Forbes Roundtable: ¿Cómo es el rol del CIO en Chile y cuáles son sus principales retos?

Forbes y Experis Chile reunieron a chief information officer (CIO) y Chief Technology Officers (CTO) de destacadas empresas en el país para conocer cómo trabajan hoy para maximizar las inversiones tecnológicas.

Antes del fuerte avance de la transformación digital en el ámbito empresarial, las funciones de los chief information officer (CIO) estaban vinculadas a la gestión de la infraestructura tecnológica con un enfoque especialmente técnico y operativo. En los últimos años, no obstante, el rol de estos líderes ha cambiado de forma destacada y ellos son piezas claves en un engranaje empresarial en el que la tecnología es un claro impulsor de competitividad y crecimiento. Para abordar la transformación del rol del CIO y su estrategia para maximizar el rol tecnológico,

Forbes Chile y Experis organizaron el roundtable “Tech driven growth: el poder de la disrupción tecnológica para acelerar la rentabilidad empresarial”, en el que participaron líderes tecnológicos de destacadas empresas locales.

El evento estuvo liderado por Jorge Gamero, director de Experis LATAM y gerente general de ManpowerGroup Chile, y Gastón Daurat, managing director de Experis Chile, quienes ofrecieron su visión sobre el enfoque más estratégico y colaborativo de los líderes y la actual escasez de talento tecnológico a nivel local.

“Este nuevo perfil del CIO está buscando conectar con el negocio y generar disrupción, siendo altamente cuidadoso, porque un error tecnológico puede tener un alto costo para las empresas”, dijo Jorge Gamero, quien mencionó como ejemplo algunas de las brechas de información que se han dado en el mundo empresarial chileno.

En el rol del CIO, de hecho, según los asistentes, el balance entre ejercer de guardián de la prudencia tecnológica e impulsor de la disrupción es muy importante. Para los expertos, en diferentes momentos del día a día del negocio adoptan más un perfil que otro, teniendo claro aspectos como la importancia de una buena gobernanza de datos y también teniendo un alto conocimiento del negocio.

“Cada inversión en tecnología que impulsan los CIO hoy está enfocada en buscar eficiencia, crecimiento de la compañía y un importante impacto en los resultados”, resaltó Gastón Daurat.

La relación entre los líderes tecnológicos con el resto de áreas de la empresa, por otro lado, se ha incrementado de forma exponencial. Y no solo con la gerencia general y directorio, en los que la tecnología ocupa parte importante de las discusiones. De hecho, los líderes asistentes aseguraron colaborar de forma constante con el resto de áreas de la empresa para escuchar necesidades y problemáticas y proponer soluciones.

¿Despegue de IA?

La inteligencia artificial (IA) generativa ocupa un importante lugar en la estrategia de los CIO en Chile, quienes empiezan a desarrollar cada vez más proyectos con esta tecnología. La transformación de estos pilotos en resultados de negocio reales, sin embargo, recién empieza a verse, según los especialistas. Justamente, en el estudio de Experis “Perspectivas 2025: Prioridades Clave de los Líderes Tecnológicos” detalla que el 37% de estos líderes ve a la IA generativa como una solución valiosa para aplicaciones específicas, pero la mayoría de las organizaciones encuestadas se encuentra en la fase de exploración (33%) o de implementación (27%).

Los expertos participantes en el roundtable aseguraron ver hoy en la aplicación de la IA una especie de “uso cosmético”, en el que esta simplifica y agiliza tareas. Cuando esta tecnología avance y madure, no obstante, la apuesta debería ser a repensar los procesos de negocio, no solo acelerarlos.

El gran desafío de conseguir talento

En este proceso de transformación de las empresas con la tecnología como impulsora y habilitadora de cambios, la escasez de talento es uno de los principales retos para los CIO, según los asistentes. La data lo evidencia.

En la reciente Encuesta de Escasez de Talento de ManpowerGroup, el 76% de las organizaciones del sector de TI informaron que tienen dificultades para encontrar talento calificado. “Siete de cada 10 empresas no encuentra el talento tecnológico que necesitan. Y cuando decimos que necesitan nos referimos no a la parte ‘dura’ de las habilidades, que es el conocimiento técnico, sino a las habilidades blandas que se requieren”, explicó Jorge Gamero. El ejecutivo se refiere particularmente a habilidades como el pensamiento crítico y de análisis y al trabajo en equipo.

En la búsqueda de estos perfiles, las áreas de tecnología de empresas tradicionales, por otro lado, según los expertos que acudieron al evento, deben competir con las de compañías 100% digitales de sectores considerados más atractivos por las nuevas generaciones.

Ante este reto, Experis, empresa especializada en soluciones tecnológicas y atracción de talento TI y digital, está ampliando la mirada en la búsqueda de perfiles. Hoy, explica Gastón Daurat, ya no se trata solo de encontrar especialistas altamente técnicos, sino también profesionales con una comprensión profunda del negocio, de los procesos y de la innovación. “La clave está en identificar talento capaz de integrar la tecnología con la estrategia empresarial. En Experis nos enfocamos precisamente en proveer ese talento y en acompañar a las organizaciones en sus desafíos de transformación digital”, enfatizó.





Agroindustria y energías renovables: dos rubros en los que Perú ofrece oportunidades para las inversiones chilenas

Durante el Invest Perú 2025, los empresarios chilenos pudieron conocer de primera mano la cartera de proyectos vinculados a energías renovables de Perú, especialmente solar y eólica. Además, tuvieron datos sobre la relevancia global que tiene la agroindustria del país vecino y las oportunidades que ofrecen sus principales cultivos.



Daniel Córdova Espinoza, director de Promoción de Inversiones Empresariales de Promperú.



María Teresa Villena, directora de la oficina comercial de Perú en Santiago.

A fines de noviembre, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú) organizó en Santiago el foro Invest Perú 2025, un encuentro en el que empresarios y líderes gremiales chilenos pudieron conocer de cerca las oportunidades que ofrecen dos rubros estratégicos de Perú: las energías renovables y la agroindustria.

María Teresa Villena, directora de la oficina comercial de Perú en Santiago, destacó en el evento la solidez monetaria y macroeconómica del mercado peruano, algo que es vital para los inversionistas chilenos. De hecho, el país ya registra a la fecha 17 meses consecutivos de crecimiento de su PIB. Además, según destaca Promperú, el país tiene una inflación anual controlada de 1.4%, y se proyecta que su actividad productiva se expandirá 3,5% en 2025 frente al año previo, una de las tasas más altas de América Latina.

“El país es estable y tiene condiciones favorables para el inversionista extranjero. Chile no es ajeno a ello. Viene invirtiendo [en el país] desde hace más de 10 años. Es el sexto mayor inversionista a nivel global que tiene Perú y el segundo más importante de Sudamérica”, destacó Villena.

En el foro, el segundo de este tipo que realiza Promperú en la capital chilena, Daniel Córdova Espinoza, director de Promoción de Inversiones Empresariales de Promperú, realizó dos exposiciones principales asociadas a los dos rubros que se destacaron. La primera se denominó ‘Perú hacia una economía verde: energías renovables, hidrógeno verde y mercado de carbono como oportunidades de inversión’. En este bloque, el economista destacó las diversas oportunidades para los inversionistas chilenos en la producción de energías renovables, especialmente solar y eólica.

“En la zona norte, hay oportunidades para energía eólica. En el sur, cerca a Chile, hay flujo de inversiones y prospección de proyectos de energía solar”, manifestó el ejecutivo. Córdova también destacó que las regiones del sur poseen el potencial para desarrollar proyectos de hidrógeno verde. El vocero de Promperú destacó que el país vecino es el cuarto país más atractivo de Sudamérica para invertir en energías limpias, según Bloomberg, con un acumulado de US\$8.812 millones en inversión extranjera entre 2005 y 2024.

Córdova también tuvo a cargo la charla ‘Desarrollo agroindustrial con valor: Perú como socio clave para inversionistas chilenos’. Durante este espacio, el funcionario explicó la positiva evolución que ha tenido la agroindustria en el país vecino. En ese sentido, manifestó que hay oportunidades para inversionistas chilenos en cultivos de frutas frescas y hortalizas. Córdova destacó que la expansión agrícola sigue en marcha. Justamente, Promperú ha informado que hay 10 proyectos de irrigación en curso por más de US\$16.000 millones, que incorporarán más de 600 mil hectáreas nuevas a la frontera agrícola nacional.



Por Vanessa Arenas

ASTRID MIRKIN, DE TIKTOK: "LLEVAMOS A LAS MARCAS A ABRAZAR LA VALENTÍA CREATIVA"

LA EJECUTIVA PARA EL CONO SUR Y MÉXICO, DICE QUE LA PLATAFORMA YA NO ES SOLO PARA LOS PEQUEÑOS CREADORES DE CONTENIDO. LAS GRANDES MARCAS TAMBIÉN SE HAN SUMADO A LA TENDENCIA *TIKTOK MADE ME BUY IT*, QUE HA CAMBIADO LAS REGLAS DEL JUEGO EN EL MARKETING. AQUÍ CUENTA A "FORBES CHILE" CÓMO LA PLATAFORMA RECONOCIDA POR VIDEOS DE APRENDIZAJE Y DE ENTRETENCIÓN ENCONTRÓ EN EL *COMMUNITY COMMERCE* UNA NUEVA EXPRESIÓN PARA LA CREATIVIDAD.

El hombre más rico del mundo, Elon Musk, tiene un temor: "Los videos cortos en el teléfono hacen que se arruine el cerebro de las personas". Esa fue la respuesta que dio el magnate recientemente al preguntarle por el último invento que ha hecho peor a la humanidad. La de Musk, dueño de la red social X, era una clara crítica a plataformas como Instagram y TikTok.

Sin embargo, para Astrid Mirkin, General Manager South Cone & Mexico TikTok, hay 1.600 millones de argumentos —los usuarios activos a escala global de la plataforma, de los que poco más de 13 millones son de Chile— contra la opinión de Musk. "Las mismas personas están demostrando que eso no es así",

dice. Y explica: "Los usuarios están consumiendo un total equivalente a la duración de una película larga en contenido. Eso es lo suficientemente largo como para aprender un idioma en un mes, o un nuevo hobby como la cocina, o aprender a jugar pádel en TikTok; yo misma he mejorado ampliamente mi saque por las recomendaciones en TikTok", dice, con una sonrisa, a través de la videollamada que la reúne con FORBES CHILE.

Para la ejecutiva, la ecuación atencional de las plataformas es simple:

"Al final siempre la moneda de cambio será el tiempo y cómo le darás uso. Hablamos del término de economía de atención, porque lo más valioso que tienen los usuarios es su tiempo y su atención", define.

En entrevista exclusiva, la ejecutiva argentina, que ocupa este cargo desde hace dos años, asegura que el gran desafío que tienen las plataformas y creadores de contenido es ganarse el tiempo y honrar la atención de las personas. "Y los usuarios le están dando esa atención a TikTok", afirma. "No somos una red social, porque las redes se supone que conectan personas con personas y aquí nosotros conectamos personas con contenido; somos una plataforma de entretenimiento que logra conectar con sus intereses y pasiones más íntimas", declara.

Con respecto a las generaciones, Mirkin cuenta que los grupos que más crecen en uso de la plataforma son los de más de 35 años de edad.



Por contraintuitivo que suene, explica que ellos también están encontrando que la plataforma está hecha para ellos al reflejar sus intereses.

EL IMPACTO DEL COMMUNITY COMMERCE

Según los datos que manejan en TikTok, el consumo de contenido relacionado con la educación y el aprendizaje es la principal tendencia en Chile. Mirkin asegura que el 70% de usuarios locales dice que aprendió algo nuevo en TikTok y lo implementó en su día a día. De hecho, recientemente agregaron una pestaña llamada “STEM” para ver contenido relacionado a ciencia y tecnología, un área que captura creciente interés.



CHILE ES UN LABORATORIO DE CONEXIÓN CULTURAL, CREATIVIDAD Y ADOPCIÓN DIGITAL”.

La segunda tendencia es la cultura pop y los deportes. La ejecutiva refleja el impacto con un dato contundente: el 80% de las canciones del Billboard 2024-2025 fueron primero virales en TikTok.

Y la tercera línea de consumo es el *community commerce*. “Hasta hace

un tiempo las decisiones de compra eran un proceso individual. Hoy las comunidades deciden qué productos se quedan, cuáles son los que vale la pena probar. El famoso *TikTok made me buy it*. Las personas confían en las recomendaciones de la plataforma”, explica.

“TikTok está impactando el mundo moldeando la cultura, el comportamiento y el consumo. Qué hacemos, cómo lo hacemos, cómo elegimos vivir y cómo tomamos las decisiones de consumo de productos y servicios. Cómo elegimos a qué cosas le damos nuestro tiempo, dinero, atención”, puntualiza Mirkin, que es publicista de profesión y que antes trabajó en YouTube y en la industria del *food delivery*.

ECONOMÍA CREATIVA LATINA

La economía de creadores es un fenómeno en Chile y en el mundo en general. Las pymes utilizan la plataforma como un canal para hacer comunidad y vender. “Los usuarios están eligiendo ver este tipo de contenido”, refuerza Mirkin. Y respecto de Latinoamérica tiene una visión: “Los latinoamericanos tenemos un gran nivel de resiliencia y recursividad, producto de las situaciones que nos ha tocado vivir en nuestra historia. Es lo que hace que nuestra creatividad rompa todos los moldes y lleve la publicidad al siguiente nivel”.

Cuenta que, en ese contexto, Chile tiene su propia particularidad: “Vemos al mercado chileno muy relevante, no solo por el tamaño, sino como una suerte de laboratorio de conexión cultural, creatividad y adopción digital. Nosotros llevamos a las marcas a abrazar la valentía creativa. Pero no solo las pequeñas empresas; las marcas grandes y tradicionales también han tenido que tener esta valentía creativa para decodificar el lenguaje de la plataforma, que va mutando constantemente, y conectar con sus audiencias”.

La clave de esa valentía, añade, es que las marcas se atrevan a cambiar el centro de control. Explica que ya no son estos grandes actores los que definen lo que se quiere, sino la misma comunidad. Una comunicación horizontal.

“En noviembre tuve un encuentro con ejecutivos chilenos y, en las tendencias de creación de contenido, la autenticidad estuvo de primera. Lo que los usuarios nos están pidiendo no es ese contenido superpulido con la estrella de Hollywood: lo que quieren es experiencias genuinas. Esa realidad que conecta más profundo”, detalla.

En Latinoamérica, TikTok tiene oficinas en México, Argentina, Brasil y Colombia. Chile se maneja desde las oficinas de Buenos Aires con un equipo de 12 personas 100% dedicado a este mercado. **F**

CIFRAS LOCALES

1.600

millones de usuarios a escala global.

50%

dice que **TikTok influye más en sus vidas** que otras plataformas.

2

millones de **views** para **#pymeschilenas** en los últimos 3 meses.

13

millones de usuarios en Chile.

65%

declara **haber comprado algo** que vio en TikTok.

10.000

creaciones y

5

millones de **views** para **#emprendimientochileno** en el trimestre.

450

millones de **views** para el hashtag **#emprendimiento**

96%

cree que las marcas en **TikTok entienden la cultura latinoamericana**.

7 DE CADA 10

usuarios chilenos **gustan que las marcas interactúen con la cultura** de su país en TikTok.

Fuente: Tik Tok y TikTok Marketing Science Latam (IPSOS, 2025)

ADOLESCENCIA, ODIO Y FAKE NEWS

TikTok permite acceso a usuarios de 13 años en adelante, pero especifica que entre los 13 y 18 años hay limitaciones en el tipo de contenido que se ve y de uso, como cuentas privadas, sin tener permitido hacer *lives*. Tampoco está permitido descargar videos y se restringen los mensajes directos.

“Nuestras normas de comunidad son estrictas y se apalancan en tecnologías y personas. Tenemos un equipo de más de 60.000 personas alrededor del mundo que hacen moderación de contenido, entrenadas para hacer de nuestra plataforma un lugar seguro”, dice Mirkin.

Agrega que hay estrategias que promueven contenido positivo y educativo para fomentar la alfabetización digital y trabajan con ONG para limitar discursos de odio.

En cuanto a los riesgos de *fake news* que trae la inteligencia artificial, Mirkin indica que TikTok fue la primera plataforma en etiquetar todo el contenido hecho con IA y para ello colaboran con terceros para identificarla y, automáticamente, etiquetarla.



LOS + CREATIVOS

ESTE ES EL LISTADO DE LOS 50 ARTISTAS, ENTERTAINERS, CHEFS Y COMUNICADORES
QUE EN 2025 DESTACARON POR CRUZAR LAS FRONTERAS DE LOS FORMATOS,
LAS EXPERIENCIAS Y LA GEOGRAFÍA.



PEDRO PEIRANO Y ÁLVARO DÍAZ

EL MÉTODO 31 MINUTOS

DETRÁS DEL MULTIVERSO DE TÍTERES MÁS EXITOSO DE LATINOAMÉRICA ESTÁ UNA GRAN DUPLA. A PUNTA DE EXCELENCIA PROFESIONAL, SENTIDO DE LA OPORTUNIDAD Y CONTROL CREATIVO, ESTOS VERDADEROS *SHOWRUNNERS* LOGRARON TRASCENDER FORMATOS Y FRONTERAS CON UNA EMPRESA SOSTENIBLE, QUE CRECE AL 34%, EN LA COMPETITIVA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO.

Por **CLAUDIA GUZMÁN**



“¿Tienes títeres?!” La pregunta desesperada de Álvaro Díaz a Pedro Peirano selló el futuro de estos dos creativos periodistas hace más de 20 años atrás. Estaban por cumplir el *deadline* de entrega de un proyecto televisivo infantil para la Televisión Pública de Chile y, con el tiempo apremiando, los muñecos rescatados de la infancia fueron los protagonistas de lo que terminaría siendo 31 MINUTOS: un informativo local de noticias absurdas y —generalmente— poco educativas, además de un semillero de canciones tan rítmicas como disparatadas. El show que realizaron en Washington en septiembre pasado, dentro de la serie latina del Tiny Desk de la NPR, ya acumula más de 14 millones de reproducciones en YouTube, y confirma que 31 MINUTOS es la mayor creación chilena de alcance internacional en la actualidad.

“Yo no quería hacer LOS MUPPETS porque ese es un mundo que no es chileno”, recuerda Díaz en conversación con FORBES CHILE. “Tampoco queríamos hacer algo tan tierno ni tan educativo como PLAZA SÉSAMO. Queríamos poner los temas en serio”, agrega Peirano, el hombre tras Tulio Triviño, el narciso conductor de 31 MINUTOS. “Lo único que nos hacía sentido era poner a los títeres en un lugar serio, en un noticiero”, tercia Díaz, *alter ego* del taciturno periodista Juan Carlos Bodoque, para explicar cómo llegaron a crear el formato que les llegó casi por azar.

Y aunque nada en 31 MINUTOS parece demasiado serio, es justo al revés. Desde sus inicios en 2003 hasta hoy, la dupla creativa ha logrado consolidar un método de trabajo que ha traspasado la pantalla de TV hasta llegar a las salas de cine, a los escenarios teatrales, a las plataformas de *streaming* y a los shows de música en vivo, entre una veintena de expresiones más: muñecos, libros, ropa, juegos de mesa y un gran etcétera.



Con ese método también se experimentó un modelo de negocio: compararon su mercado, se diversificaron, escalaron a otras latitudes y, también, fracasaron.

PROPIEDAD INTELECTUAL

Caos controlado. Esa es la expresión a la que llegan Pedro Peirano y Álvaro Díaz cuando FORBES CHILE les pregunta sobre el método de creación: “Nosotros creamos las condiciones para el caos artístico, pero nunca perdemos el control creativo”.

Ambos estudiaron Periodismo en la Universidad de Chile y partieron trabajando junto a fines de los años 90 en un canal de televisión dedicado a los jóvenes que, desde la televisión de libre recepción, competía con la naciente TV de pago. El contexto

de la industria era tan incierto que tuvieron libertad para hacer programas de humor absurdo sin ninguna necesidad de control editorial o de gestión. “Era un canal chico, en una televisión que no soportaba la idea de segmentarse. La televisión abierta en ese minuto estaba peleándose a los grandes auspiciadores, y los grandes auspiciadores se iban a los grandes canales. No había medianos auspiciadores para canales medianos ni pequeños auspiciadores para canales pequeños”, cuenta Peirano. Díaz agrega: “Eso, paradójicamente, nos dio libertad, porque no había mucho que perder y podíamos hacer cosas que en otro contexto no se habrían podido”.

Trabajaban sin escribir guiones. Se dirigían entre ellos mismos. Aprendieron a conocerse profesionalmente. Así llegaron a la televisión pública, con una sola convicción: “Siempre hemos sido buenos para trabajar”, define Díaz. “Nunca llegamos tarde a una entrega”, aporta Peirano.

Pero en un canal grande, ese talento se tendría que adaptar a una escala mayor. Crear una productora propia, llamada Aplaplac, fue el primer paso hacia la gestión del capital creativo que traían. Luego, comenzaron a producir, a producir y a producir. “Lo industrialmente más valioso fue hacer muchos capítulos”, dice Peirano. Díaz lo refuerza: “Si tú haces ocho capítulos, son dos meses y se acabó. Tener más capítulos fue clave”. Así lo resumen: “Tenemos 72 programas originales... Hay una masa madre para sacar cosas eternamente”.

Desde 2021 las ventas de “31 minutos” han estado creciendo anualmente en un 34%. Solo en 2025 las ventas fuera de Chile correspondieron a un 64% del total.

Ese stock de contenido se transformó en un activo estratégico. La televisora pública solo tenía permitido por ley explotar la línea televisiva del programa, todas las otras categorías —cine, discos, libros, *merchandising*, etc.— quedaron disponibles para Aplapac. Y ellos las coparon, fomentando una vida útil que trascendió el horario infantil y el canal.

Pero también llegó la ambición sin estrategia. Pedro Peirano y Álvaro Díaz, cinéfilos contumaces, soñaban con hacer cine y con 31 MINUTOS, LA PELÍCULA cumplieron el sueño en 2008. “Fue un éxito, pero para nosotros fue un fracaso”, admite Díaz, sobre la cinta que llevó más de 200.000 chilenos a las salas. “No es que no funcionara, sino que no abrió nada nuevo”, agrega sobre la imposibilidad de capitalizar en otros espacios lo que ese estreno significó. Peirano lo define como una escuela: “La primera película fue una universidad. Aprendimos muchísimo”.

Entonces, ahí viene la primera conclusión del modelo de negocios que marcaría el futuro de estos creativos: el formato no es el negocio; cómo gestionas la propiedad intelectual a partir de él, sí.

ENTRA UNA SOCIA ESTRATÉGICA

Pedro Peirano y Álvaro Díaz tenían un tercer socio en Aplapac, Juan Manuel Egaña, también compañero de universidad. Con él tomaron un desafío que no estaba en sus planes: subirse al escenario del Festival de la Canción de Viña del Mar a dar un show musical. El éxito fue rotundo y abrió el camino de la nueva etapa de 31 MINUTOS. “El escenario nos devolvió algo que la pantalla ya no tenía”, dicen Peirano y Díaz. “El en vivo no te perdona. Ahí sabes de inmediato si algo funciona o no”, agregan.

En ese punto un cambio en la sociedad permitió la llegada de Alejandra Neumann, productora artística con experiencia en conciertos. “Me



sumé en esa etapa donde empezaron a reencantarse con el proyecto. La película los había dejado en el suelo, muy endeudados”, recuerda ella.

Con Neumann a cargo de la gestión, la productora empezó a agendar fechas y cruzar fronteras. Los capítulos del programa de TV se habían emitido por Nickelodeon y su estilo de humor y musical habían resonado fuera del país. “México fue clave para nosotros”, dicen. “Ahí entendimos que el proyecto podía tener una escala mucho más grande de la que imaginábamos. México tiene una relación con 31 MINUTOS que es muy fuerte, muy transversal. No es

solo nostalgia, es público nuevo”, define Neumann.

La productora de Aplapac cuenta que desde 2021 las ventas de 31 MINUTOS han estado creciendo sostenidamente a una tasa anual compuesta de 34%. Y solo en 2025 las ventas fuera de Chile corresponden a un 64% de las ventas totales.

La apuesta, dice la socia, ha sido por un manejo de capital austero, donde se invierte en creación todo lo ganado, incluso aunque se exceda el plan original. Recuerda, por ejemplo, que la muestra MUSEO DE 31 MINUTOS, que recorrió Chile y México en 2024, estuvo pensada con un costo

“Siempre mantenemos el control creativo. Si un producto no lo hacemos nosotros, preferimos no hacerlo”.

de implementación de 100 millones de pesos. “Pero terminó costando 300 millones”, cuenta Neumann. “Afortunadamente, fue una locura. En el Franz Mayer de Ciudad de México estuvimos tres meses y llegaron más de 270.000 personas. Estratégicamente valió la pena”, dice.

EE. UU.: LA PRÓXIMA FRONTERA

Eso sí, los viajes constantes los obligaron a alivianar las maletas. De ser una productora con una planta de trabajadores fijos, pasaron a generar alianzas con los creativos: “Tuvimos que cambiar el formato de empresa. No podíamos inventarles trabajo a todos en los meses en que no había shows”, dice Díaz. “Pero siempre estamos encima”, dice Peirano. Y agrega: “Si tú le encargas una canción a un músico y no te metes, puedes tener una buena canción de músico, pero no de 31 MINUTOS”. Resumen: “Siempre mantenemos el control creativo. Si un producto no lo hacemos nosotros, preferimos no hacerlo”.

Lo de ellos no es una postura romántica, sino de visión. Licenciar poco y controlar mucho ha sido una forma de cuidar la identidad y extender la vida del proyecto. Hoy, 31 MINUTOS puede volver a historias antiguas y traducirlas a nuevos formatos. “No es que estemos repitiendo”, dice Díaz. “Para nosotros sigue siendo trabajo creativo”, afirma Peirano. “Pero si el proyecto no puede sostener su identidad, no vale la pena crecer”, concluyen.

Un ejemplo es el *spot* televisivo que grabaron a fines de 2025 en Miami para Falabella. Ahí los personajes aparecían cantando junto a Chayanne y también interactuando en escenas que ellos mismos quisieron escribir.

La película 31 MINUTOS: CALUROSA NAVIDAD, realizada por la plataforma de *streaming* Amazon Prime les enseñó que en Estados Unidos el control de gastos y contratos draconianos, podían ser una oportunidad. Ya que no podían exhibir la película en cines ni comercializar

las canciones en digital, acordaron editar vinilos y exhibir el filme tocando música en vivo al aire libre. Ese puñado de conciertos que dieron en Chile en diciembre pasado, les abrió la posibilidad de tener otro formato que llevar a México. Y, después del éxito del Tiny Desk, por qué no al mundo latino de EE. UU.

Así lo cuenta Alejandra Neumann: “Estamos en el inicio de la expansión internacional en USA y la consolidación de la misma en MX, a través de la creación de producciones Aplaplac México”. Mientras, los creativos Peirano y Díaz ya sueñan con una segunda película para *streaming*, con shows en Miami, con seguir convocando a las nuevas generaciones —a los niños que acompañan a sus padres— a cantar las canciones de eso que hace más de 20 años nació como un rescate desde la infancia. Y así, en una industria que suele confundir el éxito solo con la expansión, 31 MINUTOS eligió también otra métrica: la longevidad.





PEDRO PASCAL ACTOR

El chileno sigue consagrándose como uno de los actores más prolíficos de Hollywood de los últimos años, reconocido especialmente por su participación en las franquicias de STAR WARS, LOS 4 FANTÁSTICOS y THE LAST OF US, llegando a cobrar 600.000 dólares por episodio. Entre sus próximos estrenos se cuentan AVENGERS DOOMSDAY” y AVENGERS SECRET WARS.



ARIEL FLORENCIA RICHARDS ESCRITORA

Escritora e investigadora del arte, con una obra que explora el cruce entre cuerpo, lenguaje y visualidad. Magíster en Escritura Creativa por la Universidad de Nueva York y doctoranda en Artes Visuales en la UC, obtuvo el Premio a la Mejor Novela 2024 por LAS OLAS SON LAS MISMAS e INACABADA. En 2025, su libro sobre Gordon Matta-Clark fue destacado entre los mejores del año.



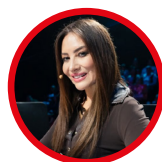
ALFREDO JAAR ARTISTA VISUAL

Alfredo Jaar fue distinguido con el Prix Pictet 2025, uno de los premios más relevantes a nivel internacional en fotografía y sostenibilidad. Su trabajo, de fuerte carga conceptual y política, lo consolida como una de las figuras chilenas más influyentes del arte contemporáneo global.



FRANCISCA ALEGRÍA CINEASTA

Dirige LA CASA DE LOS ESPÍRITUS, la esperada adaptación cinematográfica de la obra de Isabel Allende, que se estrenará en 2026 por Amazon Prime. Formada en Dirección Audiovisual en la Pontificia Universidad Católica de Chile y con estudios en la Universidad de Columbia, su trabajo ha sido destacado en festivales internacionales y se ha posicionado como una de las voces chilenas más relevantes del cine actual.



MYRIAM HERNÁNDEZ CANTANTE

Es una de las artistas más influyentes de la música chilena. En el 2025 su trayectoria fue recocida con la Gaviota de Platino en el Festival de Viña del Mar y un Latin Grammy a la Excelencia Musical. Fue la primera chilena en ingresar al ranking Hot Latin Tracks de Billboard con *El hombre que yo amo*.



GUILLERMO LORCA **PINTOR**

Es uno de los nombres más consolidados de la pintura figurativa contemporánea chilena. Su estilo neobarroco, que integra óleo, fotografía y edición digital, ha alcanzado fuerte valorización en el mercado del arte. En 2022 presentó su primera exposición individual en Europa en el MOCO Museum de Barcelona y sus obras han alcanzado precios de hasta US\$ 150.000.



FELIPE COSTABAL **PUBLICISTA**

Es el creativo detrás de la campaña política de José Antonio Kast. Lideró el concepto y la estrategia audiovisual que combinó *jingles*, piezas digitales y códigos culturales de alto impacto, especialmente en redes sociales. Su trabajo consolidó un nuevo lenguaje comunicacional en el cruce entre creatividad y política.



JONATHAN TETELMAN **TENOR**

Uno de los tenores más demandados de la escena lírica internacional nació en Chile, pero luego de ser dado en adopción a los meses de edad creció en EE. UU. Formado en la Manhattan School of Music y la Mannes School of Music, interpreta roles protagónicos de Verdi, Puccini y Bizet en las principales óperas del mundo. En 2025 lanzó su tercer álbum y visitó Chile por primera vez como adulto, consolidando una carrera de alcance global.



LORETO LYON **ARQUITECTA**

Fue seleccionada como una de las cuatro participantes del proyecto 4x4, presentado en la 19ª Bienal de Arquitectura de Venecia 2025. Su trabajo destaca por una mirada contemporánea sobre el habitar y la ciudad, con proyección internacional en uno de los principales escenarios de la arquitectura global.



CRISTÓBAL TAPIA DE VEER **COMPOSITOR**

Es uno de los compositores más premiados de la industria audiovisual internacional. Ganador de un BAFTA y tres premios Emmy por su trabajo en series como UTOPIA y THE WHITE LOTUS, su música ha sido clave en la identidad sonora de producciones globales. Su carrera lo posiciona como una figura central de la composición contemporánea para televisión.



JULIA TORO **FOTÓGRAFA Y ARTISTA VISUAL**

Es una de las fotógrafas más relevantes de Chile y fue reconocida con el Premio de Creatividad Artística de Fundación Plagio. Su obra, desarrollada en gran parte durante la dictadura, retrata la intimidad cotidiana y las relaciones humanas, y ha sido exhibida en cerca de 50 exposiciones.

PAOLO BORTOLAMEOLLI

MÚSICA MÁS ALLÁ DEL PODIO

Por **LAURA VILLAHERMOSA** | Fotografía **RODOLFO JARA**

Cuando Paolo Bortolameolli les dijo a sus padres que quería ser director de orquesta, apenas con 14 años, recibió su apoyo, pero le pusieron una condición: debía demostrar a los 20 que, efectivamente, podía vivir de la música. Su pasión y dedicación a su carrera, sin embargo, fue tal que mucho antes de esa edad ya fue dando señales de que ser profesional de la música era muy factible. “Nunca llegamos a tener esa conversación a los 20. En cuarto medio entré en un colegio para deportistas y artistas, y ya estaba totalmente enfocado en la música”, cuenta el director de orquesta.

En los últimos años, Bortolameolli no solo ha demostrado que se puede “vivir de la música”, sino que se ha consagrado como uno de los directores de mayor renombre a nivel global. Es director musical asociado de Los Angeles Philharmonic —considerada una de las orquestas más relevantes—, director titular de la Filarmónica de Santiago de Chile y director musical de la Orquesta Sinfónica Nacional Esperanza Azteca (México). Y

CON CASI TRES DÉCADAS DE CARRERA, PAOLO BORTOLAMEOLLI SE HA CONSAGRADO COMO UNO DE LOS DIRECTORES DE ORQUESTA DE MAYOR RENOMBRE A NIVEL GLOBAL. HOY COMBINA SU CARRERA INTERNACIONAL CON SU LABOR DE DIVULGADOR MUSICAL Y LA PROMOCIÓN DE NUEVOS TALENTOS EN CHILE.

ha dirigido y dirige orquestas en todo el globo, lo cual lo obliga a tener su agenda para los próximos dos años organizada. “Recién volví de Múnich y ahora me voy a Varsovia. En marzo tengo dos semanas en Estados Unidos y luego viajo a Bruselas y Dresden”, relata.

Para Bortolameolli, el trabajo del director es similar al del entrenador de fútbol: él no ‘juega’, sino que lo hacen los músicos, pero es él quien los conecta. “El compositor es el creador y los músicos son los que tocan. El director conecta todo ello. En un concierto caminamos a través de una ruta que dibujamos juntos”, metaforiza.

El director de orquesta combina su carrera internacional con sus labores en la Orquesta Filarmónica de Santiago y en la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil, dos cargos en Chile para él “superimportantes”. Y es que, a pesar de que ‘saltó el charco’ desde joven a otros países para formarse en música, siempre tuvo “un pie en Chile”. Resalta que le importa mucho el desarrollo musical del país. “Veo que hay un talento enorme en Chile, pero todavía falta apoyo. Todavía no estamos a la altura de lo que debiésemos en cuanto al potencial que existe”, comenta.

LIBROS, DJ Y PODCASTS

El artista ha dedicado parte de su carrera a “educar en música”, tratando de eliminar los prejuicios que existen



sobre la música clásica, y que la asocian con un arte de nicho y élite. Bortolameolli —quien asegura tener una fijación audiovisual— es un destacado “divulgador” y ha desarrollado múltiples proyectos como tal: entre ellos el espacio de radio PONLE PAUSA, que puso en marcha junto a Gonzalo Saavedra y la Fundación Corpartes, o más recientemente el podcast MÚSICA PARA MASAS, junto a Rainiero Guerrero. También publicó en el 2020 un libro RUBATO: PROCESOS MUSICALES Y UNA PLAYLIST PERSONAL, en el que comparte momentos de su carrera y resalta algunas de las obras que lo han impresionado y definido profesionalmente.

“La posibilidad que uno [como director de orquesta] tiene de comunicar es muy grande. Es comunicar no solamente lo que estamos haciendo, qué es la obra, sino también los procesos, un

“Soy multiplan, porque me gusta mucho lo que hago; amo demasiado esto y siempre estoy creando nuevas ideas”.

contexto más amplio y que el público sienta que la música clásica no tiene nada que ver con la época que fue escrita”, cuenta el músico, quien asegura que si no hiciera su labor de comunicador se sentiría “a medias”.

El director de orquesta tiene múltiples planes por delante. “Soy multiplan, porque me gusta mucho lo que

hago; amo demasiado esto y siempre estoy creando nuevas ideas. Me siento muy bien en el Teatro Municipal de Santiago”, dice sobre el principal recinto cultural del país, donde está a cargo de la orquesta que celebra 170 años y acaba de crear una serie de conciertos para convocar a la generación Z, donde los intermedios estarán a cargo de un DJ.

Acercar lo clásico a los jóvenes ha sido parte de su sello artístico: “Me gusta mucho el proyecto Clásica no Convencional (CNC) —que organiza conciertos en bodegas, circos o estacionamientos—, con gente tan creativa pensando ‘fuera de la caja’. Y, bueno, también quiero continuar mi carrera internacional y ya estoy escribiendo mi próximo libro”, revela. Bortolameolli inició su pasión a los 14 años y no puede parar de darle forma.



PEDRO CHAVARRÍA CHEF

Suma casi dos décadas de trayectoria gastronómica y es el chef tras Demo Magnolia, proyecto que ha impulsado la cocina chilena contemporánea. El restaurante integra la guía The 50 Best Discovery y debutó en el ranking Latin America's 50 Best Restaurants 2025 en el puesto 31, con una propuesta que busca acercar la alta cocina al centro de la ciudad.



ALIA TRABUCCO ESCRITORA

Una de las nuevas autoras chilenas más reconocidas a nivel internacional. Su novela LIMPIA obtuvo el Premio Femina de novela extranjera y fue adaptada al cine en 2025 en una producción presentada en el Festival de San Sebastián y distribuida por Netflix. Este año publicará el ensayo LAS OTRAS, ampliando su exploración literaria y crítica.



GASPAR GALAZ ARTISTA VISUAL

Gaspar Galaz Capechiacchi recibió el Premio Carmen Waugh a la Trayectoria en Artes Visuales en los Premios Artes de la Visualidad del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Su aporte sostenido al pensamiento y desarrollo del arte contemporáneo lo posiciona como una figura clave del campo visual chileno.



SHIREL (NICOLE DAVIDOVICH) CANTANTE Y COMPOSITORA

Es una de las voces emergentes más relevantes del pop latino alternativo. Compuso *La torre*, canción ganadora del Latin Grammy a Mejor Canción de Rock, y tras su paso por THE VOICE CHILE lanzó el disco CRISTAL. Su sencillo *Rara* alcanzó el número uno en radios locales, consolidando su proyección regional.



JUAN PABLO ESPÍNOLA DISEÑADOR DE MODA

Fue el primer chileno en ingresar al Programa de Moda de la Royal Academy of Fine Arts de Bélgica. Formado inicialmente como arquitecto, ha desarrollado una carrera ligada a la investigación textil y el diseño experimental. Trabajó en Maison Schiaparelli y presentó sus creaciones en espacios artísticos de Milán, consolidando un perfil autoral de proyección internacional.



MARCELO SEGURA FOTÓGRAFO

Es el fotógrafo oficial de la Presidencia de Chile desde 2018 y uno de los referentes del fotoperiodismo nacional. A partir de la muerte del ex presidente Sebastián Piñera su archivo íntimo y oficial cobró vida en exposiciones y libros que han alcanzado gran reconocimiento. Su trabajo combina registro político, social, humano y patrimonial.



EMILIA NOGUERA ACTRIZ

Es una de las jóvenes figuras más consistentes del teatro chileno contemporáneo. Actriz, directora y dramaturga, ha desarrollado una obra autoral reconocida por su profundidad escénica. También lidera la curaduría del histórico Teatro Ictus, poniendo en valor las obras del pasado político y social del país. Su trabajo ha extendido también al cine y la televisión. Es digna heredera del fallecido Premio Nacional Héctor Noguera.



ANTONIO MORENO CHEF

Lidera la cocina de Casa Las Cujas, restaurante que ha escalado con fuerza en la escena regional, alcanzando el puesto 14 del Latin America's 50 Best Restaurants. Formado en Francia y con carrera internacional, su cocina rescata ingredientes identitarios de Chile desde una mirada contemporánea.



FAB CIRAOLO ARTISTA VISUAL

Uno de los artistas visuales chilenos con mayor proyección internacional. Su obra cruza íconos de la cultura pop, estética contemporánea y reinterpretación simbólica. En 2025 realizó el mural OYÉNDOTE EL CORAZÓN en el Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM), en conmemoración de los 80 años del Premio Nobel de la poetisa, consolidando su presencia en el espacio público y el circuito institucional.



GABRIEL LEÓN COMUNICADOR CIENTÍFICO

Gabriel León es doctor en Biología Celular y Molecular y uno de los principales divulgadores científicos de Chile. Autor de la exitosa serie de libros LA CIENCIA POP y creador del podcast homónimo, el más escuchado del país en su categoría. Ha sido reconocido por diversas sociedades científicas por su aporte a la comunicación del conocimiento.



ALEJANDRO 'MONO' GONZÁLEZ PINTOR

Alejandro 'Mono' González fue distinguido con el Premio Nacional de Artes Plásticas 2025, el máximo reconocimiento a una trayectoria artística en Chile. Su obra, ligada al arte público y muralista, ha marcado generaciones y consolidado un lenguaje visual profundamente conectado con lo social y lo político.

PÍA OYARZÚN

LA FOTÓGRAFA QUE DOMINA LAS PROFUNDIDADES DEL MAR

Por VANESSA ARENAS

Pía Oyarzún tuvo que superar dos miedos para hacer lo que ama: el miedo a las profundidades del mar y a los tiburones, y el de atreverse. Estudió Periodismo y comenzó a ejercer en Santiago, pero no quería vivir allí, así que buscó el lugar que más se asemejara a una vida tropical en Chile y llamó durante tres meses seguidos para postular a un trabajo en Rapa Nui. Su insistencia le jugó a favor. Lo consiguió.

No estudió fotografía, pero desde pequeña estuvo relacionada con el oficio. A su papá le gustaba tomar fotos y le regalaron una máquina para revelar que instaló en su casa. Cuando se mudó a Rapa Nui, el buceo y la fotografía se unieron, lo cual le permitió dejar el periodismo y dedicarse a lo que realmente quería.

“Fui a hacer mi práctica profesional a Rapa Nui, no tenía ni uno, y quise hacer un reportaje de deportes extremos allá para poder surfear gratis. Luego hice el curso de buceo, que me costó un montón porque le tenía miedo al mar y terror a los tiburones, pero aprendí y terminé convirtiéndome en instructora. Una vez que

EL HITO DE REALIZAR
UNA SESIÓN DE FOTOS
A MÁS DE 40 METROS DE
PROFUNDIDAD EN LAS
BAHAMAS FUE UNO DE
LOS CUATRO LOGROS
CHILENOS INCLUIDOS EN
LA EDICIÓN MÁS RECIENTE
DEL LIBRO “GUINNESS
WORLD RECORDS”.
DETRÁS DE ESA HAZAÑA
ESTÁ LA HISTORIA DE
UNA MUJER QUE HIZO
DEL ATREVIMIENTO UNA
FORMA DE VIDA.

buceé con los tiburones y los entendí, los amé y hoy son el corazón de mi empresa”, cuenta.

Al poco tiempo se mudó a Fernando de Noronha, en la costa noreste de Brasil, y volvió a encontrarse con la

fotografía. Así surgió su empresa de fotografía submarina, Made in Water, “de las ganas de crear una marca que represente la conexión de la mujer con el mar. Siempre en mi vida me sentí perdida, no sabía lo que quería hacer, y el mar me dio un trabajo, una empresa, un nombre y un poder. El mar me hizo quien soy”, relata.

Y precisamente el mar la llevó a ser incluida en la edición más reciente del Récord Guinness por su sesión de fotos a más de 40 metros de profundidad en las Bahamas, realizada en 2023 junto a Kim Bruneau.

“Ella era una de mis clientes y venía muy frustrada porque sus tratamientos de fertilidad no funcionaban. Trabajamos juntas y un día me contó que por fin estaba embarazada y que sentía que el mar la había ayudado. Hicimos una sesión de fotos también de su embarazo y me propuso que hiciéramos este récord para consagrar nuestra amistad. Me encantó la idea porque me ha costado abrirme camino en el mundo del buceo como mujer, sobre todo cuando abrí mi propia empresa. Lograr el récord a mayor profundidad era un buen hito para



FOTO: PÍA OVARZÚN

resaltar el buen trabajo de dos mujeres poderosas y su conexión con el mar”, detalla la fotógrafa.

Para Pía, más allá del reconocimiento, se trata de la confianza que ha ganado para poder vivir de lo que ama. Aquello que más temor le daba —el mar y los tiburones— se transformó en su inspiración para enseñar y ayudar a otros a perder el miedo. Eso es lo que la inspira.

“Me ha costado abrirme camino en el mundo del buceo como mujer. Lograr el récord a mayor profundidad era un buen hito para resaltar el buen trabajo de dos mujeres poderosas y su conexión con el mar”.



LUCAS EMILIO BRUNNER **DISEÑADOR DE MODA**

Ganó el Premio Moda en el Festival de Hyères con una colección masculina inspirada en la Ivy League de los años 60. Formado en La Cambre de Bruselas, ha trabajado en firmas como Maison Margiela y Germanier, y se ha posicionado como uno de los diseñadores jóvenes con mayor proyección internacional.



ELISA ZULUETA **ACTRIZ**

Actriz de cine y televisión. Con el filme *EL LUGAR DE LA OTRA*, de Maite Alberdi, llegó al circuito internacional. Ganó el Premio Caleuche a Mejor Actriz Protagonista en Cine 2025, donde fue la artista más votada por el público. Además, es escritora infantil y cocreadora del exitoso podcast *EXPERTAS EN NADA*, junto a la comediente Paloma Salas, con el cual ha ampliado su presencia en formatos culturales y digitales.



IGNACIO GANA **ESCUPTOR**

Ha desarrollado gran parte de su carrera en Estados Unidos, con obras exhibidas en museos y colecciones internacionales de museos como el Museo de Arte Moderno Latinoamericano, el Guggenheim en Venecia o el Museo Ralli de Chile. Su trabajo explora una visión personal de la forma humana desde la escultura contemporánea.



JOSÉ IGNACIO SOLARI **PUBLICICISTA**

Es uno de los ejecutivos más influyentes de la industria publicitaria chilena. En 2025 fue distinguido con el premio Ojo Local y reconocido con el galardón MKTG Best como Mejor Directivo de Agencia, validando un liderazgo estratégico que combina creatividad, gestión y resultados de alto impacto para marcas y audiencias.



NORTON MAZA **ARTISTA VISUAL**

Es uno de los artistas visuales chilenos con mayor proyección internacional. Formado entre Cuba y Francia, donde estudió en la École Supérieure des Beaux-Arts de Burdeos, desarrolló una obra marcada por la experimentación y el cruce entre realidad y percepción. Su obra *INTER-REALITY* fue seleccionada para representar a Chile en la Bienal de Venecia en 2026.



CARMEN CASTILLO **CINEASTA**

Recibió el Premio Pedro Sienna a la Destacada Trayectoria en septiembre de 2025, en reconocimiento a su trabajo como documentalista y guionista. Su obra ha sido fundamental para el cine político y de memoria en Chile, con proyección y reconocimiento internacional.



CLAUDIO PÉREZ FOTÓGRAFO

Es uno de los referentes de la fotografía chilena contemporánea. Su trayectoria fue reconocida con el Premio Antonio Quintana a la Trayectoria en Fotografía, otorgado en los Premios Artes de la Visualidad del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, consolidando una obra de fuerte dimensión autoral y documental.



GABRIEL URZÚA ACTOR

Es uno de los actores más destacados del teatro musical chileno. Ha protagonizado montajes como BOWIE, EL MUSICAL, PAUL & JOHN y JOHN, EL ÚLTIMO DÍA DE LENNON, consolidando un perfil escénico que combina actuación, canto y danza. En esa línea, en 2025 llegó a ser parte de estelares televisivos de baile. Es parte de la compañía teatral Bonobo y ha extendido su carrera a teleseries, construyendo una trayectoria transversal.



TOMÁS ALZAMORA MUÑOZ CINEASTA

Director de DENOMINACIÓN DE ORIGEN, una de las películas chilenas más reconocidas del último año. El filme obtuvo el Premio Especial del Jurado y el Premio del Público en FICValdivia, además de Mejor Largometraje en el Festival de Cine Chileno y el premio a Mejor Dirección en BAFICI, consolidando a Alzamora como una de las voces más visibles del nuevo cine chileno.



KID VOODOO CANTANTE

Es una de las figuras más convocantes de la música urbana chilena. En 2025 marcó un récord histórico de ventas en el Movistar Arena, agotando múltiples fechas consecutivas y consolidando un fenómeno de convocatoria masiva poco habitual para un artista local. Su impacto comercial y arrastre de público lo posicionan como uno de los nombres clave del pop urbano.



RODRIGO BASTIDAS ACTOR Y DRAMATURGO

Actor, director teatral, dramaturgo y guionista, con una trayectoria que cruza con éxito el teatro y la industria televisiva. En 2025 su exitosa obra REUNIÓN DE APODERADOS dio origen a una de las teleseries más vistas de la televisión chilena, consolidando su capacidad para traducir textos teatrales en relatos de alto impacto masivo. Su trabajo destaca por el cruce entre dramaturgia, observación social y cultura popular.



VALENTINA AMÉSTICA ARTISTA Y DISEÑADORA GRÁFICA

Su trabajo incluye impresiones, gráfica, instalaciones artísticas y poesía. En 2020 ganó el ZAZ Contest '20 y expuso su obra en Nueva York, ciudad en la que actualmente reside. Hace dos años fue seleccionada como Book Artist-in-Residence en el Center for Book Arts de esa ciudad. En 2025 presentó la exposición M.A.P.S. en Miriam Gallery, con lo cual consolidó su proyección internacional.

TERESA PANEQUE

LA JOVEN ASTRÓNOMA QUE PUSO LA CIENCIA EN ÓRBITA

Por **HUGO FLORES CÓRDOVA**

Las redes sociales se han consolidado en años recientes como importantes plataformas de divulgación de contenido científico. Eso lo entiende bien Teresa Paneque, astrónoma y actual investigadora independiente de la Universidad de Michigan. De hecho, su labor en el campo de la astronomía —es experta en astroquímica de formación planetaria— se ha desarrollado a la creación de contenidos en Instagram y TikTok, redes en las que tiene 1,3 millones de seguidores en total.

Con un lenguaje sencillo y entendible, pero con sólida data científica, Paneque, de 28 años de edad, ha sido capaz de crear contenido que explica y aborda tópicos variados, como la formación de planetas y galaxias, la observación de constelaciones, descubrimientos astronómicos, señales de posible vida extraterrestre, etc.

“En general, mis temas de divulgación científica tienen que ver con las preguntas que hace mi comunidad y con las noticias [...]. Me gusta mostrar también mi día a día y lo que hago como investigadora”, dice

TUVO UN AÑO LLENO DE HITOS CREATIVOS. ADEMÁS DE AMPLIAR SU COMUNIDAD EN REDES SOCIALES Y PUBLICAR SU QUINTO LIBRO, PANEQUE RECIBIÓ EL PREMIO ERIC AND WENDY SCHMIDT AWARDS FOR EXCELLENCE IN SCIENCE COMMUNICATIONS 2025, CONSIDERADO EL ÓSCAR DE LA COMUNICACIÓN CIENTÍFICA.

Paneque en entrevista con FORBES CHILE. Asegura que el internet es una gran herramienta, ya que “da rápido acceso” a la mayoría de personas y atraviesa a diversos grupos socioeconómicos. “El internet no reemplaza la labor tradicional de

la sala de clases o la interacción de personas. Es una manera de generar un enganche o interés inicial por la ciencia”, afirma la también doctora en Astronomía de la Universidad de Leiden (Países Bajos).

De hecho, esa manera accesible y lúdica de comunicar, la publicación de libros y su trabajo como investigadora le permitieron en octubre del año pasado ganar el premio Eric and Wendy Schmidt Awards for Excellence in Science Communications 2025, otorgado por la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos (NAS, por sus siglas en inglés) y la Fundación Schmidt Sciences. Se trató de un galardón catalogado como el Óscar de la comunicación científica. “Teresa Paneque Carreño ejemplifica una comunicación científica impactante y de gran alcance, profundamente arraigada en la comunidad, la cultura y la accesibilidad. A través de su exitosa serie de libros infantiles, sus colaboraciones con UNICEF y su amplia presencia en redes sociales, Paneque Carreño combina la narrativa, la relevancia cultural y el rigor científico para



“Mis temas tienen que ver con las preguntas que hace mi comunidad y con las noticias. Me gusta mostrar también mi día a día y lo que hago como investigadora”.

despertar la curiosidad por la ciencia y la astronomía e inspirar a la próxima generación”, dijeron las entidades que entregaron este reconocimiento a Paneque.

Para la científica chilena, el año 2025 también tuvo otros hitos profesionales. Por un lado, superó el medio millón de seguidores en Instagram y los 800.000 en TikTok. Además,

publicó su quinto libro sobre astronomía para jóvenes (EL UNIVERSO SEGÚN CARLOTA: GALAXIAS LEJANAS Y MATERIA OSCURA). “Fue mi primer año completo de mi beca posdoctoral haciendo ciencia e investigación independiente en el área de astroquímica de formación planetaria en la Universidad de Michigan”, añade Paneque.

Para 2026, la científica planea seguir generando contenido para sus redes. Eventualmente, afirma, le gustaría migrar a otras plataformas, como YouTube, para crear contenido en un formato de mayor duración.



PRISCILLA FERNÁNDEZ ENÓLOGA

Viña Vik, de la cual Fernández es enóloga, fue elegido el mejor viñedo del mundo según The World's 50 Best Vineyards Awards, ranking organizado por William Reed Business Media, la misma entidad detrás de The World's 50 Best Restaurants y The World's 50 Best Bars. Hoy es, además, una activa promotora del aumento de la participación y visibilidad de las mujeres en la industria del vino.



PAULINA PALACIOS MANGAKA

En 2025 presentó el sexto tomo de su manga MIENTRAS YUGIOH DUERME en el Planeta Comic Fest. La saga ha cautivado al público chileno e internacional, con más de 100.000 ejemplares vendidos en países como Colombia, México, Uruguay, España y Estados Unidos.



NONA FERNÁNDEZ ACTRIZ Y ESCRITORA

Publicó MARCIANO, una biografía sobre el exguerrillero Mauricio Hernández Norambuena. Anteriormente, alcanzó amplio reconocimiento con novelas como SPACE INVADERS (2013) y MAPOCHO (2002). Su obra escrita y en escena aborda de manera recurrente la memoria y la historia reciente de Chile. Ha sido finalista del National Book Award en Estados Unidos y ganadora del Premio Sor Juana Inés de la Cruz.



ALEJANDRO ARAVENA ARQUITECTO

En 2024 fue seleccionado para diseñar el futuro Museo de Arte Contemporáneo de Catar, en la ciudad de Doha. Su proyecto fue elegido entre más de 400 propuestas. Según Qatar Museums, una vez finalizado, el recinto exhibirá una colección con piezas de los siglos XIX y XX. Ganador del premio Pritzker (2016) considerado el Nobel de la arquitectura.



ROSA ADRIANA TUREUNA ARTESANA

Cuenta con más de 57 años de trayectoria en el tejido. Según el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Tureuna “representa la esencia de la transmisión intergeneracional de saberes”, aprendiendo el oficio textil desde los 12 años en su tradición familiar. En 2025 recibió el Premio Maestra y Maestro Artesano en la categoría Tradicional.



ROMINA CONTRERAS BAILARINA DE BALLET

Ganó el Premio Thálie en la categoría ballet, danza y teatro de movimiento por su interpretación de Manon en L'HISTOIRE DE MANON, uno de los reconocimientos culturales más relevantes de República Checa. Actualmente integra la compañía Les Ballets de Monte-Carlo, en Mónaco, y anteriormente formó parte durante tres temporadas del Ballet Nacional de Praga.



DIEGO CÉSPEDES **DIRECTOR DE CINE**

Su película *LA MISTERIOSA MIRADA DEL FLAMENCO* fue seleccionada finalista de los Premios Goya en la categoría Mejor Película Iberoamericana. La cinta, ópera prima del director, obtuvo el premio principal de la sección Una Cierta Mirada en el Festival de Cannes. Céspedes es egresado de Cine y Televisión de la Universidad de Chile.



MARÍA CURRIVIL NAHUEL **ARTESANA**

Ha participado en ferias nacionales e internacionales y destaca por su trabajo en telar mapuche. En 2024 obtuvo el Premio Maestra y Maestro Artesano en la categoría Contemporáneo. Según el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, este reconocimiento se otorga a artesanos y artesanas que dominan todo el proceso productivo y desarrollan propuestas innovadoras en materialidad, diseño o lenguaje.



PAZ LÓPEZ **ESCRITORA**

Escritora chilena y autora de *LA TERNURA COMO RESISTENCIA*, publicado en 2025. Su trabajo reflexiona sobre la escritura como un gesto político y ético, explorando el cuidado, la memoria y los vínculos desde una mirada contemporánea. Con este libro, López se posiciona como una de las voces emergentes de la literatura chilena actual.



MARCO ANTONIO DE LA PARRA **DRAMATURGO Y ESCRITOR**

Psiquiatra y figura central del teatro chileno contemporáneo. Autor de obras fundamentales como *LA SECRETA OBSCENIDAD DE CADA DÍA*, estrenó *MR. SHAKESPEARE*, premiado monólogo que reincide en su dramaturgia sobre poder, identidad y representación. Su trabajo cruza teatro, literatura y pensamiento crítico, y es un referente transversal de varias generaciones.



RODOLFO GUZMÁN **CHEF**

Es el chef chileno más influyente a nivel internacional. Fundador de Boragó, ha desarrollado una propuesta gastronómica basada en la investigación del territorio, los productos endémicos y la biodiversidad local. Su restaurante ha sido reconocido de forma sostenida en *The World's 50 Best Restaurants* y alcanzó el primer lugar del ranking Latin America's 50 Best Restaurants.

METODOLOGÍA:

El listado de "Los Más Creativos" es el resultado de una curaduría editorial a la que se llega a través de una selección de aquellas figuras que han destacado en el mundo de la cultura y el entretenimiento en el último año, y que han recibido reconocimientos por sus obras y/o trayectorias. En todos los casos, cuenta el impacto regional y global que los creativos han alcanzado.



Forbes Roundtable: ¿Cómo ven los líderes empresariales de Chile el futuro de la economía, el talento y el empleo?

Durante un encuentro con CEO de industrias estratégicas en Chile, organizado por Forbes Chile y ManpowerGroup Chile, se analizó el futuro comportamiento de las principales variables macroeconómicas. Además, se abordó los retos que tienen las compañías en gestión de talento, empleo e inteligencia artificial.

A principios de diciembre, Forbes Chile y ManpowerGroup Chile llevaron a cabo el roundtable “Perspectivas de crecimiento e inversión”. El encuentro, que tuvo lugar en el restaurante La Mar en Santiago, contó con la participación de gerentes generales de industrias estratégicas en Chile, como retail, consumo masivo, minería, electromovilidad, bebidas, puertos, hotelería, entre otros.

El evento contó con la presencia de Andrés Sansone, economista jefe de Santander Chile, quien explicó las perspectivas que tiene la actividad productiva del país y cómo se comportarían los principales indicadores macroeconómicos luego de las elecciones. Durante la conversación, Sansone detalló que los efectos de la guerra comercial entre Estados Unidos y China no han sido tan severos como se esperaba y que la economía global ha sido bastante resiliente en 2025. De hecho, proyectó una recuperación de la actividad productiva de EE.UU. para el siguiente año. Sobre la economía china, Sansone estimó que el año que viene esta se expandiría alrededor de 4,6%.

En el plano local, Sansone resaltó que el PIB chileno se ha expandido gracias a ciertas actividades, como minería, turismo, agroindustria y retail. “Otros sectores siguen rezagados, como servicios y construcción”, dijo el economista jefe de Santander Chile. Para 2026, Sansone dijo que la economía crecería de forma más balanceada en 2026 -proyectó una expansión de 2%- y que los rubros rezagados empezarán a recuperarse. “Si una nueva administración [gubernamental] es



capaz de acelerar todos los permisos, la tendencia de la economía sería más al alza”, manifestó.

Sobre la inflación, Sansone comentó que si bien esta se había mantenido elevada, la expectativa es que baje y se acerque nuevamente al 3% anual en los primeros meses de 2026. Asimismo, calculó que todos los fundamentos (precio global del dólar, precio del cobre, entre otros) harían que la moneda estadounidense pueda apreciarse un poco más el año que viene.

Luego de la intervención de Sansone, los gerentes generales coincidieron en que es vital que el nuevo Gobierno impulse una agilización y reducción de los trámites y permisos para dinamizar la actividad privada en Chile.

Empleo, talento e IA

El futuro del empleo y la gestión del talento fue otro de los ejes centrales del encuentro. Los asistentes destacaron la creciente relevancia de las habilidades blandas, la reconversión laboral y el dominio de herramientas de inteligencia artificial, en un contexto de transformación acelerada del mercado del trabajo.

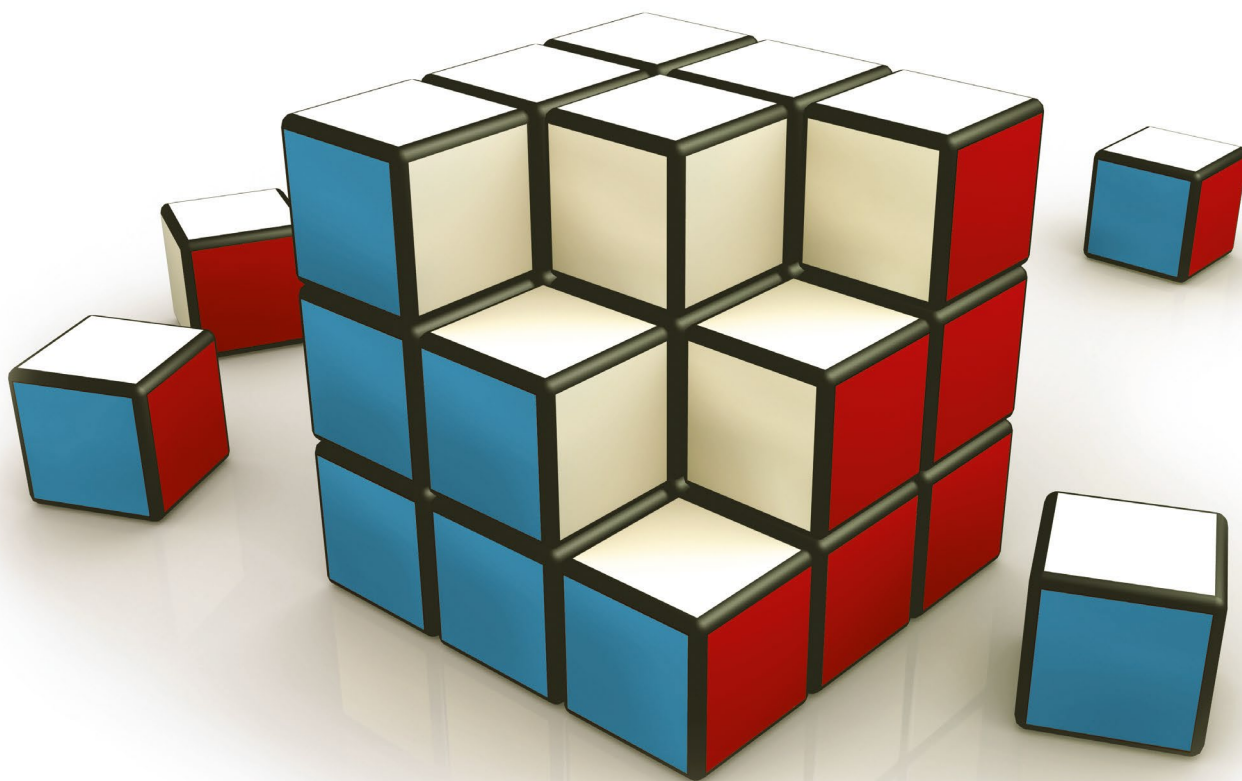
En esa línea, Jorge Gamero, Gerente General de ManpowerGroup Chile y Director de Experis LATAM, sostuvo que, si bien se observa una leve mejora en la disposición de las empresas a contratar, el mercado laboral aún muestra señales de fragilidad. “Este año hemos visto más intención de contratación que en 2024, pero la brecha entre la oferta y la demanda de talento sigue siendo relevante. El desafío ya no es solo crear empleo, sino asegurar que las personas cuenten con las competencias que hoy requieren las empresas”, señaló.

Gamero agregó que el upskilling y reskilling serán determinantes para la empleabilidad futura. “La inteligencia artificial no es un fenómeno aislado ni exclusivo de ciertos cargos: va a impactar a todas las posiciones. Las organizaciones que no inviertan hoy en formación y adaptación tecnológica corren el riesgo de perder competitividad mañana”, afirmó.

Finalmente, los participantes coincidieron en que el fortalecimiento del capital humano, junto con una mayor adopción tecnológica, será clave para enfrentar un escenario económico más exigente y avanzar hacia un mercado laboral más dinámico y sostenible en Chile.



EL NUEVO PODER



E



n Latinoamérica, las empresas respiran de modo diferente. Hay algo de resistencia, algo de nostalgia. En cada sala de juntas coexisten el papel y la nube, el Excel y el algoritmo, el jefe que dicta por teléfono y el analista que programa en Python. Cinco generaciones ante la misma pantalla, sin ver lo mismo.

Durante años, pensamos que el cambio sería lento. Que habría tiempo. Que la transformación digital era un proyecto más, algo que se podía planificar en un cronograma. Pero el mundo no esperó. Hoy, las compañías se enfrentan a un problema mayor que la competencia o la inflación: la incapacidad de reconocerse en sus datos. Lo saben todo, clientes, *stocks*, campañas, procesos... y, aun así, no saben lo que está pasando.

Los directorios discuten sobre crecimiento, pero nadie logra explicar por qué el margen cae. Los equipos de Marketing hablan de métricas, pero no pueden relacionarlas con rentabilidad. Los bancos, las aseguradoras, las fábricas... todos recolectan datos como si fueran granos en un silo. Cerrados. Aislados. Sin aliento.

La ironía es cruel: las empresas no están ciegas. Están desinformadas. Tienen más números que

EL AÑO 2026 PROPONE A LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS UNA REVOLUCIÓN SILENCIOSA: SOBRAN DATOS Y FALTA SENTIDO. EL FUTURO SERÁ DE QUIENES PUEDAN LEER, INTERPRETAR Y DECIDIR CON HUMANIDAD “ALGORÍTMICA”.

Por **ANA MIREYA LÓPEZ SAAVEDRA**

significado. Más tableros que vista. Más tecnología que comprensión y, sin embargo, todavía laten. Todavía sueñan. Aún presienten que, bajo ese caos, se agita un nuevo tipo de liderazgo por nacer, uno que no surge desde el control, sino desde la comprensión.

Correr sin rumbo en la era de los algoritmos

La historia no se escribe en Silicon Valley. Se escribe en NY, Londres, Japón, Alemania, Ciudad de México, Monterrey, Bogotá, Lima, San José e, incluso, en Santiago. Se escribe ahí donde un gerente financiero intenta consolidar hojas de cálculo que no se comunican entre sí. Donde una directora de Marketing se pregunta por qué el modelo predictivo no se alinea con la intuición del equipo de ventas. Donde los líderes despiertan cada día con una certeza: todo va demasiado rápido.

Nadie comprende por completo la edición genética, pero ya está transformando la medicina. Nadie entiende el *blockchain*, pero está a punto de reescribir la confianza. Nadie sabe qué hacer con la realidad virtual, pero la gente pasa más tiempo en ella. Mientras tanto, la inteligencia artificial

(IA) aprende en silencio, sin esperar a que nosotros aprendamos primero.

Las organizaciones latinoamericanas están metidas en una carrera que no escogieron. Mientras aprietan cinturones, el mundo ya pasó la página. Las nuevas generaciones no quieren seguridad; quieren significado. Los chicos de 25 años ya manipulan *dashboards*, conocen métricas, viven entre bases de datos. Y los que no lo hablan van quedando fuera de juego. El futuro no está en manos de aquellos que acumulan el poder, sino de los que interpretan los datos. Los profesionales que pueden leer entre líneas, unir puntos, desafiar suposiciones, construir modelos de decisión. Los que no ven datos, sino rumbos.

Y esos profesionales (a veces ingenieros, a veces economistas, a veces autodidactas) están llenando el mapa. Saben medir lo que importa. Saben anticiparse a lo que va a pasar. Pueden dudar con exactitud y, lo que es más importante, saben entender lo que los datos no dicen.

Pero aquellas firmas que aún ven los estados financieros como la única verdad, se han dado cuenta de que vender ya no es suficiente. Comprensible. Porque la competencia del futuro no será en precios, sino en conocimiento. Quien entienda los datos controlará la empleabilidad, no por tendencia, sino por necesidad. Y ese control no es tecnológico: es cultural.

La tecnología no es el problema. Es la mente. Aún esperamos que el futuro se arrastre, pero el nuevo año ya está aquí, con un lenguaje flamante.

La humanidad como última ventaja competitiva

En esta revolución laboral silenciosa no hay héroes con capa ni villanos con algoritmo. Solo gente tratando de comprender su época. El futuro no se juzgará por cuántas máquinas tenemos, sino por cuánta humanidad conservamos. Los datos no son el enemigo, son el recuerdo de nuestras acciones. Y los

Cuando se entiende que la tecnología no viene a desplazar a la humanidad, sino a amplificarla, empiezan a aparecer empresas que viven esta filosofía.

algoritmos, cuando se aplican con intención, pueden aumentar la inteligencia colectiva, pero no sustituirla.

Cuando se entiende que la tecnología no viene a desplazar a la humanidad, sino a amplificarla, empiezan a aparecer empresas que viven esta filosofía. Un ejemplo reciente en la región es la compañía brasileña Natura, que ha demostrado que los datos pueden potenciar la empatía y el propósito. En sus informes 2024-2025, la empresa muestra cómo usa analítica para impulsar trazabilidad, reducir impacto ambiental y fortalecer las comunidades que integran su cadena de valor. El 84,6% de sus empaques en América Latina ya son reciclables o compostables y, en 2025, registró un crecimiento

del 8,2% en Brasil y del 38,4% en los países hispanohablantes, prueba de que propósito y rentabilidad pueden coexistir. Natura confirma que, cuando la tecnología se usa con intención, la humanidad se convierte en la ventaja competitiva más sólida.

Nuestra región tiene lo que el resto del mundo quisiera tener: resiliencia. Hemos aprendido a sobrevivir en la incertidumbre, a crear con poco, a improvisar con dignidad. Pero ahora viene lo complicado: aprender a decidir con datos, sin perder la intuición. Combinar la razón y la empatía. La medición con un propósito. El algoritmo con ojos humanos.

Llegarán nuevas profesiones, nuevas formas de liderazgo, nuevas maneras de trabajar. Y, aunque en 2026 sigan cambiando los nombres, el denominador común será la capacidad de leer, interpretar y aplicar datos dándoles sentido humano.

Entran en juego los traductores de datos, profesionales que no solo codifican, sino que comprenden cómo una métrica se transforma en acción. En cada sector aparecen analistas de negocio estratégicos, científicos de datos éticos que convierten algoritmos en conocimiento, arquitectos de información que moldean la complejidad invisible de las organizaciones.

En salud, emergen los bioanalistas digitales y los modeladores predictivos de riesgo clínico, capaces de encontrar patrones donde antes solo existía intuición. En las finanzas surgen los *data risk officers*, los ingenieros de modelo crediticio y los analistas de fraude algorítmico, guardianes de la confianza en la era de la automatización. En energía y fabricación aparecen los ingenieros de mantenimiento predictivo, los gestores de gemelos digitales y los *optimizers* de eficiencia de datos, capaces de prever averías y minimizar el despilfarro.

En marketing, analistas de clientes, curadores de experiencia *phygital* y modeladores de valor de por vida del

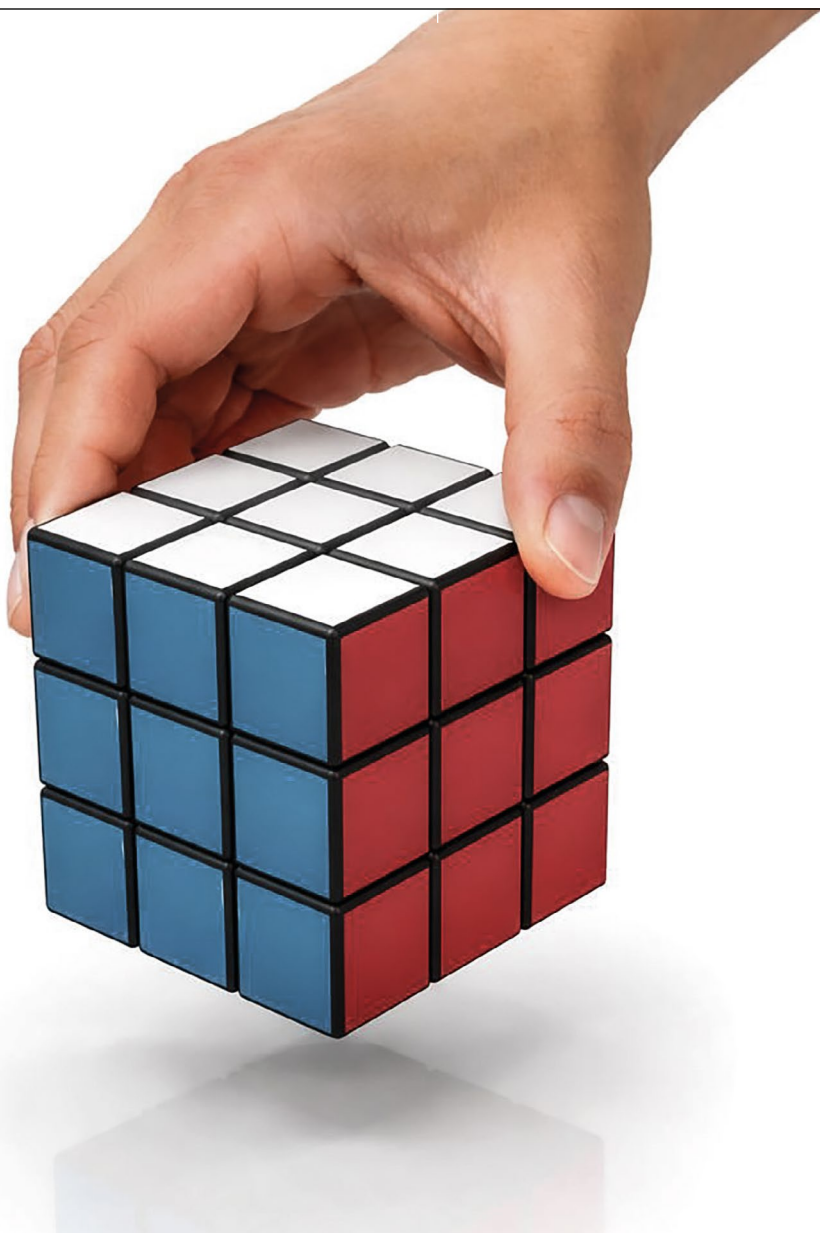


Ana Mireya López Saavedra

Líder formada en compañías que marcan el pulso del cambio tecnológico, como Microsoft, GE Healthcare y Dell Technologies, donde fue CFO en México y, posteriormente, Chief Customer Officer para Latam. En 2021 fundó Vectux Analytics, firma especializada en inteligencia artificial, *data governance* y analítica avanzada, con presencia regional en Latinoamérica. Egresada del MBA en IPADE y del programa de liderazgo Global W50 de The London School of Economics, combina pensamiento estratégico y sensibilidad social para impulsar la transformación digital con impacto. También es una voz reconocida en el ámbito académico: Fue directora del programa de Business Intelligence en la Universidad Panamericana, socia de Data Science Institute y fundadora de Vectux Academy, que realiza programas de mentoría en analítica avanzada para ejecutivos.

cliente (CLV) redefinen la rentabilidad más allá de los clics. En recursos humanos, emergen los *people data analysts*, capaces de medir cultura, clima y rendimiento con sensibilidad, no con estadísticas frías. Donde el saber técnico se mezcla con la empatía.

En esta nueva vuelta al Sol, el analista ya no es un operador de software: es un intérprete del comportamiento humano traducido en datos, y el nuevo liderazgo no se ejerce desde la autoridad, sino desde la comprensión. Así, la nueva empleabilidad no se define por el cargo, sino por la capacidad de pensar con datos sin perder el alma. **F**

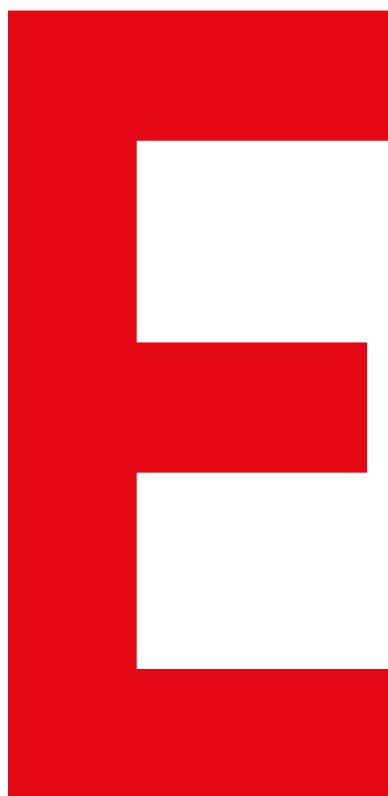


Llegarán nuevas profesiones, nuevas formas de liderazgo, nuevas formas de trabajo. Y, aunque en 2026 sigan cambiando los nombres, el denominador común será la capacidad de leer, interpretar y aplicar datos dándoles sentido humano.

HABLEMOS DE RIESGO

MÁS QUE LETRAS Y NÚMEROS, ANALIZAMOS LA RELEVANCIA DE LAS CALIFICACIONES DE CRÉDITO, QUE RADICA EN CONECTAR LOS MERCADOS FINANCIEROS CON LAS REALIDADES SOCIALES, TRADUCIENDO EXPECTATIVAS EN MÉTRICAS.

POR ALFREDO CALVO



En América Latina, hablar de riesgo no es solo una cuestión de números: es hablar de historia, de decisiones y resiliencia. En cada país, detrás de cada emisión de deuda hay una narrativa que combina aspiraciones de desarrollo con los desafíos de gobernanza, estabilidad y confianza.

Las agencias calificadoras de riesgo (esas compañías que muchos conocen por sus letras y escalas) conectan los mercados financieros con las realidades sociales, traducen las expectativas en métricas e influyen silenciosamente en cuánto le puede costar a un gobierno construir obra pública, financiar una universidad o expandir el crédito a las familias.

A nivel mundial, tres agencias lideran el mercado de calificación de riesgos: S&P Global Ratings, Moody's Investors Service y Fitch Ratings. Estas entidades iniciaron operaciones hace más de un siglo y, desde entonces, se han dedicado a evaluar la capacidad

de pago de los agentes económicos (gobiernos, instituciones financieras, empresas) que recurren al endeudamiento para financiar sus actividades.

Por ejemplo, un gobierno puede emitir deuda para construir infraestructura; un banco, para apalancar su crecimiento mediante fusiones y adquisiciones; y una compañía, para adquirir maquinaria o expandir sus operaciones. Estas agencias asignan calificaciones de crédito (o *ratings*) mediante escalas alfabéticas (desde AAA, el nivel más alto, hasta D, que indica impago), acompañadas de signos (+/-). Estas calificaciones son opiniones de crédito, no recomendaciones de compra o venta.

Mientras mejor sea la calificación de un emisor, mejores serán sus condiciones de financiamiento: acceso a mayores montos, tasas de interés más competitivas y plazos más largos. Los inversionistas institucionales suelen dividir a los emisores en dos grupos:

Principales desafíos globales para 2026

#	Riesgo	Descripción
1	Fragmentación geopolítica y tensiones comerciales	Conflictos (Rusia / Ucrania y Medio Oriente), aranceles y la reconfiguración de cadenas de suministro globales siguen transformando el comercio internacional y los flujos de inversión.
2	Transición energética y riesgos climáticos	La demanda eléctrica va en aumento (IA / centros de datos), la transición energética enfrenta obstáculos y persisten los eventos climáticos que afectan la economía y la infraestructura de los países.
3	Desaceleración del crecimiento económico global y persistencia inflacionaria	La combinación de vulnerabilidades internas en Estados Unidos y China, junto con conflictos comerciales y geopolíticos, puede convertirse en un detonante de riesgos globales. Presiones inflacionarias limitan la flexibilidad de los bancos centrales.
4	Niveles de deuda elevados y vulnerabilidades del sector financiero	Déficits fiscales elevados, riesgos de refinanciamiento y sistemas bancarios frágiles expuestos a la volatilidad cambiaria y al aumento de incumplimientos.
5	Volatilidad de flujos de capitales y riesgos tecnológicos	Reversiones súbitas de flujos de inversión, combinadas con amenazas cibernéticas y tecnologías disruptivas, añaden incertidumbre sistémica.

NOTA: De acuerdo con los análisis realizados por organismos internacionales, bancos de inversión y agencias calificadoras de riesgos, estos representan los principales riesgos globales identificados para 2026.

aquellos con calificaciones en el rango de las BBB o superiores, considerados de grado de inversión, y los que se ubican por debajo, clasificados como grado especulativo.

¿Por qué son relevantes estas calificaciones para las personas y los hogares?

Es fundamental que los países fortalezcan su perfil crediticio. Además de acceder a mejores condiciones de financiamiento, la calificación soberana suele actuar como techo para las calificaciones de bancos y empresas locales. Este efecto cascada implica que, si el gobierno mejora su calificación, el sistema financiero puede canalizar recursos en mejores condiciones hacia empresas y hogares. Como individuos, esto se traduce en créditos para consumo, adquisición de vivienda o automóviles, a tasas de interés más accesibles. Entonces, una

Además de acceder a mejores condiciones de financiamiento, la calificación soberana suele actuar como techo para las calificaciones de bancos y empresas locales.

menor proporción del ingreso familiar se destina al pago de deudas.

A pesar de su larga historia, es probable que muchos hayan escuchado más sobre estas agencias calificadoras a raíz de la crisis financiera global de 2008-2009, que marcó un antes y un después en su reputación. Las

controversias sobre transparencia y conflictos de interés pusieron en tela de juicio su credibilidad. Sin embargo, desde entonces han fortalecido sus metodologías, incorporado nuevos escenarios y realidades, y se han visto sujetas a reformas regulatorias que exigen mayor supervisión, transparencia y responsabilidad.

Hoy, el rol de las calificadoras sigue siendo crucial: promueven disciplina financiera, fomentan la transparencia, identifican riesgos sistémicos y elevan los estándares de gestión y control de riesgos en los mercados.

Las calificadoras no construyen los puentes del desarrollo, pero sí evalúan su resistencia. En América Latina, donde cada decisión financiera puede tener implicaciones sociales profundas, entender cómo se mide el riesgo forma parte de construir un futuro más justo y consciente. **P**

CALIFICADORAS FRENTE A LA INVERSIÓN PRIVADA EN AMÉRICA LATINA

La inversión privada es un motor esencial para el desarrollo económico de América Latina. Impulsa el crecimiento, genera empleo, fortalece la competitividad y complementa la inversión pública en proyectos de infraestructura, innovación y desarrollo productivo.

En la región, la inversión (privada y pública) durante 2026-2027, representará, en promedio, entre el 15 y el 23% del producto interno bruto (PIB), mientras que, en economías emergentes asiáticas, la inversión total excederá el 30% del PIB. En América Latina, la inversión privada suele representar dos tercios o más de la inversión total, mientras que el resto corresponde a inversión pública.

Los países latinoamericanos con mayor inversión privada en relación con su PIB en los próximos dos años, serán Panamá, República Dominicana y Chile, donde se espera que esta exceda el 20% del PIB, impulsada por proyectos de minería e infraestructura, y turismo. En un segundo grupo se ubican México, Perú y Colombia, con una inversión privada estimada entre 16 y 18% del PIB.

En México, el dinamismo provendrá de los sectores de manufactura, automotriz y servicios; en Perú, de proyectos de minería e infraestructura; y en Colombia, de iniciativas de energía y agroindustria. Finalmente, en Centroamérica se proyecta que la inversión privada represente entre 13 y 15% del PIB, reflejando un nivel un poco más moderado.



En este sentido, América Latina encara el reto de consolidar la estabilidad política e institucional como condición indispensable para atraer inversión. La región deberá demostrar capacidad de generar marcos regulatorios previsibles y transparentes, en un contexto marcado por ciclos electorales frecuentes y tensiones sociales. A ello se suma la necesidad de cerrar brechas de infraestructura: carreteras, puertos, energía y conectividad digital, que siguen siendo insuficientes en muchos países, lo que limita la competitividad.

Un reto clave, dado este escenario, será potenciar el capital humano y aprovechar la dinámica demográfica. Aunque la expansión de la clase media y la juventud ofrecen oportunidades, persisten algunos rezagos en educación y capacitación, los cuales limitarán la productividad. La región deberá atraer inversión extranjera en sectores de alto valor agregado e impulsar innovación y digitalización para abrir nuevos mercados. Todo ello exige fundamentos macroeconómicos sólidos (inflación controlada, deuda sostenible y políticas monetarias creíbles), junto con estabilidad cambiaria para sostener el flujo de inversión.

¿Cómo contribuyen las agencias calificadoras en la dinámica inversionista?

Ahora y siempre, los inversionistas han buscado certeza para que los proyectos de largo plazo en los que participan sean financieramente viables y rentables, cuenten con una adecuada gobernanza y demuestren resiliencia frente al riesgo. En este contexto, las agencias calificadoras desempeñan un papel clave, al ofrecer análisis y opiniones independientes que fortalecen la confianza y permiten tomar decisiones de inversión más informadas.

En definitiva, las condiciones de financiamiento en América Latina parecen favorables en este nuevo año, apoyadas por la debilidad del dólar y los recortes de tasas de la Reserva Federal.




ALFREDO CALVO

Especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina. Ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años. También es conferencista internacional en foros especializados, donde ha expuesto sobre tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes consejos de administración.

En esta línea, las metodologías de las calificadoras reconocen y premian a las entidades con mayor transparencia, disciplina financiera y políticas de riesgo conservadoras. Un aspecto decisivo es que, a mejor calificación de crédito, más favorables serán las condiciones de financiamiento, pues los inversionistas perciben menor riesgo y los costos

se reducen. Así, las calificadoras no solo reflejan la salud financiera de emisores y proyectos, sino que incentivan prácticas responsables para atraer capital en mercados exigentes.

En definitiva, las condiciones de financiamiento en América Latina parecen favorables en este nuevo año, apoyadas por la debilidad del dólar y los recortes de tasas de la Reserva Federal. Este entorno podría convertir a la región en una opción atractiva para los inversionistas, incluso en medio de la incertidumbre global. Sin embargo, la política comercial impredecible de Estados Unidos, la posibilidad de una desaceleración mundial y los focos de tensión geopolítica (desde Venezuela hasta Taiwán), amenazan este escenario: si el panorama se deteriora, el financiamiento podría endurecerse y limitar el flujo de inversión hacia el territorio.

En este escenario, los países latinoamericanos enfrentan un entorno desafiante, pero también una oportunidad: transformar la incertidumbre en resiliencia y atraer inversión con visión estratégica. El reto para líderes e inversionistas será mirar más allá de los riesgos inmediatos y apostar por el potencial estructural del continente. **A. C. **



Mauricio Navarrete: Del AdBlue a AdClean, el chileno que quiere reescribir la química mundial

Tras limpiar el aire de la región, el emprendedor escala hoy una tecnología no tóxica que desafía el diseño químico tradicional y redefine la eficiencia en los mercados globales.

Tras fundar la primera planta de AdBlue en América Latina y contribuir a descontaminar el aire de la región, Mauricio Navarrete ahora apuesta por revolucionar la industria química con tecnología no tóxica y biodegradable.

En plena era postpandemia, buena parte del planeta sigue confiando en la misma receta de siempre: cloro, amonios cuaternarios, soda cáustica y alcohol para sentir que todo está limpio. Son efectivos en condiciones de laboratorio, pero con un costo silencioso para la salud de las personas, el agua y los ecosistemas.

La historia de Mauricio Navarrete en el mundo químico comenzó con una decisión que marcaría el rumbo de su carrera: fundar Adquim y levantar la primera planta de AdBlue de América Latina, un reactivo clave para reducir las emisiones de óxidos de nitrógeno en motores diésel. Ese paso convirtió a la compañía en una de las que más ha contribuido a la descontaminación del aire en la región y le dio a Navarrete la certeza de que la química podía ser una herramienta directa para revertir el impacto ambiental de la industria.

Esa experiencia chocó con lo que observó durante la pandemia. Mientras el mundo aumentaba el uso de desinfectantes, Navarrete notaba un patrón incómodo: La mayoría de los productos certificados contra el SARS-CoV-2 exigen tiempos de contacto de varios minutos para cumplir lo que promete la etiqueta, y una parte importante se basa en activos corrosivos o contaminantes. Los ensayos internos con su nueva tecnología mostraron algo distinto: el virus se inactivaba prácticamente al instante, sin generar daño en las células de cultivo.

“Si los químicos que usamos para protegernos terminan dañando a las personas, al agua y al aire, el problema ya no es sanitario, es de diseño”, resume Navarrete. Esa convicción dio origen a AdClean, la tecnología con la que busca posicionarse como referente global en innovación química. En paralelo, AdClean ha llevado esta lógica al consumo masivo con la campaña “El fin de los tóxicos”, desarrollando productos que buscan reemplazar los químicos y desinfectantes tradicionales en el hogar sin renunciar a la eficacia.



NUESTRA TECNOLOGÍA SALVA VIDAS; POR ESO TENEMOS LA OBLIGACIÓN DE LLEVARLA A TODO EL MUNDO.

MAURICIO NAVARRETE

Del deporte al laboratorio

Navarrete no nació en un laboratorio, sino en una cancha. Fue arquero profesional hasta los 24 años, mientras estudiaba Ingeniería Comercial en jornada vespertina. Esa combinación de deporte de alto rendimiento y estudio forjó su estilo: disciplina, tolerancia al cansancio y una obsesión por mejorar cada día. Su estilo de liderazgo sigue marcado por la disciplina que aprendió como arquero profesional: rutinas de alto rendimiento, foco en la ejecución y una tolerancia poco común al riesgo y al trabajo duro. Con el tiempo, desarrolló una tesis clara: lo tóxico no es inevitable; es un síntoma de diseño industrial obsoleto.

Diseño a medida para grandes problemas industriales

Detrás de AdClean y su división industrial AdCleantech no existe una fórmula universal. Cada instalación es un ecosistema microbiano único, moldeado por su agua, materias primas, temperatura y manejo de residuos. La compañía utiliza metagenómica para leer el ADN de las comunidades de bacterias, hongos y virus presentes en superficies y equipos. Los datos se integran en modelos de inteligencia artificial que permiten diseñar combinaciones específicas de moléculas para ese ecosistema en particular.

El portafolio de clientes habla por sí mismo: Minera Escondida, SQM, Abastible, AquaChile, Agrosuper, Carozzi, Nestlé y Dole. Para Navarrete, cada implementación en un líder de industria es también un mensaje: la transición hacia soluciones no tóxicas ya no es discurso, es ventaja competitiva.

Validación global

En 2023, AdClean fue certificada como Empresa B, validando su compromiso ambiental, social y de gobernanza. En 2025, Navarrete fue seleccionado por la red global de Endeavor, abriendo acceso a mentores internacionales, universidades como Harvard, Stanford y MIT, redes de capital y talento, consolidando la ambición de llevar esta tecnología chilena a mercados globales.

Tras más de una década contribuyendo a limpiar el aire con AdBlue, el nuevo gran desafío es el agua. Desde AdClean y AdCleantech desarrollan tecnologías para tratamiento y reutilización de RILES, transformando el agua en un activo circular para industrias intensivas como minería, alimentos y acuicultura.

“Nuestra tecnología salva vidas; por eso tenemos la obligación de llevarla a todo el mundo”, afirma Navarrete. En un escenario donde consumidores, reguladores y grandes compañías priorizan la sostenibilidad, su apuesta es directa: el fin de los tóxicos será el estándar que definirá a los ganadores de la próxima década en la industria química.

FEDERICO SANDLER: UNA HISTORIA DE RESILIENCIA

EL IRO QUE DOMINÓ EL POWERPOINT Y AHORA TOKENIZÓ A MESSI

EL FINANCIERO MEXICANO-ARGENTINO PARTICIPÓ EN LA CONSTRUCCIÓN DE NARRATIVAS ESTRATÉGICAS PARA DOS DE LAS COMPAÑÍAS TECNOLÓGICAS MÁS RELEVANTES DE LATINOAMÉRICA: MERCADO LIBRE Y NUBANK. DOMINA EXCEL, POWERPOINT... Y EL AGOTAMIENTO, E INCLUSO DIRIGIÓ UNA OFERTA PÚBLICA INICIAL, PERO, AL DAR LAS CAMPANADAS EN EL PISO DEL NYSE, DESCUBRIÓ EN SÍ MISMO ALGO QUE ANDABA PROFUNDAMENTE MAL. ESTE ES SU RELATO.

Por **GIORGIO ARTURI**

Durante casi dos décadas, el profesional de las finanzas corporativas, el mexicano-argentino Federico Sandler, ascendió por la escalera de ese sector de forma impecable. Participó en la construcción de narrativas estratégicas para dos de las compañías tecnológicas más relevantes de Latinoamérica: Mercado Libre y Nubank. Vio de cerca cómo se levantaban miles de millones de

dólares en bonos, emisiones, rondas y deuda convertible; fue testigo del nacimiento de ecosistemas financieros y del salto histórico de ambas en los mercados globales. Y, sin embargo, en el momento más esperado (de pie, en el piso del New York Stock Exchange, en plena salida a bolsa de Nubank), descubrió que algo estaba profundamente mal y, sobre esto, dialogó, en exclusiva, con FORBES.

“
Dominé Excel,
PowerPoint... y el
agotamiento”.





Momento tope en la vida de "Fede" Sandler: en el mostrador del NYSE, mientras su "procesión" iba por dentro.

CORTESÍA

No era el *deal*, ni la presión, ni la adrenalina. Era él.

"Dominé Excel, PowerPoint... y el agotamiento. Incluso dirigí una oferta pública inicial", dice, con ironía, Sandler, que hoy acumula más de 15 años de experiencia en sectores como e-commerce, fintech, energía y renovables, análisis crediticio, fusiones y adquisiciones, *private equity* y muchos más. "Pero, cuando finalmente llegué a ese momento exacto... me di cuenta de que no estaba disfrutando nada".

En ese instante, sintió que podía seguir escalando, pero que ya no quería continuar siendo la persona que ese ascenso le exigía ser.

Esa frase resume el giro cardinal de su vida. Él no renunció a un trabajo: le dijo que no a un paradigma y, con ello, descubrió un concepto que hoy guía cada decisión profesional que toma: explorar el fracaso con propósito, un territorio más profundo que los KPI, más humano que los OKR y mucho más real que el prestigio corporativo.

Educado en colegios de élite, para lo cual su familia hizo un gran esfuerzo económico (y, además, inculcándole la importancia del trabajo duro), Sandler desarrolló una profunda pasión por la aviación militar (influencia de la guerra de las Islas Malvinas y el filme *Top Gun*), ámbito en el que no pudo seguir por temas de nacionalidad, y un interés paralelo por la economía y las finanzas, inspirado por su abuelo y el atractivo de Wall Street en los años 90 (prestigio y dinero).



CORTESÍA

El día de la IPO de NU en Wall Street: Federico Sandler dice que trabajó 20 años para llegar a ese momento.

Tras descartar la aviación, su único objetivo fue llegar a Wall Street. “Yo romantizaba el proceso. Era algo que, para alcanzarlo, había trabajado casi 20 años, después de graduarme: la adrenalina del *roadshow*, la precisión narrativa, la máquina perfecta de sincronizar bancos, abogados y mercados”, recuerda. Pero, entre felicitaciones y

cámaras, sintió algo muy diferente al éxito: un vacío profundo.

CUANDO EL ÉXITO TE VACÍA POR DENTRO

La escena era perfecta para cualquier aspirante o avanzado en la carrera financiera: campana del NYSE, miles de inversores siguiendo la transmisión,

bancos globales celebrando el logro. Pero, por dentro, Sandler no tenía nada que celebrar. “Había alcanzado un nivel de responsabilidad y visibilidad enorme [su nombre salía en las carteleras de Wall Street, como ‘el IRO a conocer’], más del que jamás soñé, pero internamente estaba vacío. No veía a mis amigos. No veía a mi familia. Todo se

medía en KPI y reuniones de Zoom”. Y, en ese mismo momento, la señal llegó como un ladrillo silencioso. Poco después, el golpe final vino de algo que ningún ejecutivo puede postergar en un *spreadsheet*.

La enfermedad de su madre fue la que lo obligó a frenar. “Estuve seis meses al lado de ella, en terapia intensiva, en 2015, justo antes de entrar en Mercado Libre. Ese golpe me hizo renegociar mis decisiones más importantes”. Años más tarde, cuando dejó Meli para entrar a Nubank, tomó la decisión de no irse del país: sabía que el tiempo familiar era finito. “Así fue como entendí que el camino corporativo podía seguir sin mí, pero yo no quería seguir sin mi vida”.

Cuando habla de ese período, no lo hace con épica, sino con honestidad brutal: “Suena a cliché, pero el activo más grande en la vida no es el dinero: es la salud y el tiempo”.

Su frase más repetida (a veces en conferencias, otras en conversaciones privadas) no se refiere a tasas, mercados, rondas ni valuaciones. Es una advertencia: “Si no haces espacio para tu salud, vas a terminar haciendo espacio para tu enfermedad”.

El *burnout* no le llegó como un muro: le llegó en “pagos”, lo alcanzó poco a poco. Primero, en forma de hábitos sutiles, casi celebrados por el entorno corporativo: “Dormir cada vez menos y creer que [eso] era normal, sentir culpa al descansar, confundir productividad con valor personal y justificar jornadas interminables como ‘parte del juego’”, confiesa.

Luego, señales tardías: “Perder momentos familiares que no vuelven, como el cumpleaños de mi abuela [hoy ya fallecida], al que no fui porque tenía una reunión con inversores importantes. Mirar un ‘bonus’ y no sentir absolutamente nada. Estar rodeado de gente brillante y, aun así, sentirme totalmente vacío. Sentía [una gran] necesidad de estar cerca de mi familia”.



Una de las grandes satisfacciones de Sandler ocurrió en el momento en que su nombre apareció destacado en la pantalla de Nasdaq, como #INTROTOANIRO.

El *burnout* lo alcanzó poco a poco. Primero le llegó en forma de hábitos sutiles, casi celebrados por el entorno corporativo: “Dormir cada vez menos y creer que [eso] era normal, sentir culpa al descansar...”.

De la vorágine de *investors calls*, bancos globales, presentaciones y la cultura de “todo para ayer”, extrajo una brújula que hoy lo guía con una claridad distinta. “Ser Investor Relations Officer [IRO] te enseña a ver lo que pocos ven: la cultura detrás de los números, los incentivos detrás de las decisiones, la coherencia o incoherencia entre el discurso y la ejecución. La narrativa sin fundamentos es humo, aunque venga en 50 diapositivas perfectamente hechas.”

Hoy, antes de involucrarse con una startup, se hace preguntas que no aparecen en ninguna presentación institucional: ¿El *founder* tiene propósito o solo quiere levantar capital? ¿Me da energía o me la quita? O, si no me pagaran, ¿me interesaría de todos modos?

“Cuando respondes sin mentirte, la mayoría de las oportunidades desaparecen; y, las pocas que quedan, son las correctas.”

EL PROPÓSITO COMO NUEVO SISTEMA OPERATIVO

Cualquiera podría decir que Sandler abandonó su carrera: no fue así; solo la resignificó. Hoy asesora compañías con propósito y trabaja en productos que no buscan fama ni valuaciones rápidas, sino impacto real. “Pasé años tomando decisiones racionales, impecables en Excel... pero desconectadas de mí. Esos eran los KPI incorrectos de la vida.”

Lo que más valora de su pasado no son los *deals*, sino la perspectiva que obtuvo. “La cultura es destino. Los incentivos predicen más que las palabras. La calidad del *founder* se ve antes que el *deck*. Si no hay datos, problema real o clientes... no hay negocio. Punto”, afirma.

También se prometió no replicar entornos corporativos que destruyen la identidad. “Me juré evitar la meritocracia vacía que premia horas y castiga humanidad, el culto al sacrificio permanente, la captura de

El nacimiento de un nuevo *asset class*

Para una personalidad del mundo corporativo como Federico Sandler, Win no es simplemente una plataforma tecnológica ni un experimento más de tokenización. Se trata del surgimiento de un nuevo *asset class* con fundamentos reales, impacto social directo y la capacidad de abrir un mercado históricamente inaccesible: la inversión en talento deportivo desde el origen.

Lo que Win tokeniza no es una apuesta emocional ni un activo volátil desvinculado del mundo físico. “Tokeniza flujos financieros reales, basados en los mecanismos de formación y transferencia de jugadores respaldados por el sistema FIFA [Federación Internacional de Fútbol Asociación] desde hace tres décadas. En otras palabras, Win no depende de la volatilidad del mercado cripto ni de tasas, inflación o ciclos macroeconómicos. Depende de algo mucho más concreto: el movimiento histórico del fútbol global, su mercado de transferencias y las reglas ya establecidas por la entidad que gobierna el deporte más popular del planeta”, explica.

Sandler agrega: “A diferencia del *real estate*, el *venture capital* o los bonos corporativos, donde la intermediación, la burocracia o los requerimientos de capital excluyen a millones de personas, Win democratiza el acceso a un activo reservado históricamente a fondos, representantes o inversores con contactos privilegiados dentro del ecosistema del fútbol”.

Para él, el potencial de Win no se limita a su modelo inicial. Lo que se está construyendo es la puerta de entrada a una categoría más amplia: “Sports Cashflow Investing”. Comenta: “Si este modelo se desarrolla con regulación, *pricing* transparente y un mercado secundario líquido, podría transformarse en una nueva categoría de inversión global, tan comprensible en el futuro como lo son hoy el *venture capital* o los fondos inmobiliarios”.

Así, los inversores sofisticados accederán a una fuente de diversificación real, mientras que los usuarios comunes participarán (por primera vez en la historia) en el ascenso de un talento deportivo, sin intermediarios.



De izquierda a derecha: Con el equipo de NU. Cristina Junqueira, *cofounder*; el entrevistado; Guilherme Lago, *CFO*; Guilherme Vieira; y David Vélez, el fundador.

identidad. Lo que sí quiero replicar es la obsesión por el cliente, decisiones basadas en datos, autonomía real y culturas que ejecutan sin épica.”

Ese mismo marco lo llevó a elegir proyectos enfocados en agricultura, impacto social y deporte. El último de ellos se llama Win: una

plataforma que tokeniza jugadores de fútbol a través de los mecanismos de solidaridad de FIFA. Sandler no se involucró por moda, sino por propósito. “No era tokenizar por tokenizar. Era resolver un problema real del fútbol global: cómo financiar el talento donde nace, no donde llega”.

Así, su análisis se vuelve casi técnico, pero parte de una premisa humana: democratizar el acceso al deporte como activo financiero y, al mismo tiempo, alinear los incentivos entre club, jugador, academia, plataforma e inversor. “Esa combinación es rarísima”, enfatiza.

Sandler cree que el mercado subestima el concepto porque todavía piensa en tokens como especulación. “Esto no es un token, es un mercado nuevo, con reglas nuevas y un tamaño potencial enorme.” **F**

• ESPECIAL •

VINOS 2.0

LOS CICLOS DE LA NATURALEZA EXPRESAN TODO SU PODER
CREATIVO EN UN BUEN VINO.
MÁS ALLÁ DE LOS CAMBIOS CLIMÁTICOS O CULTURALES,
LA EXCELENCIA SOLO SE LOGRA TRAS
UNA CORRECTA MADURACIÓN. LA INDUSTRIA
VITIVINÍCOLA DE CHILE BIEN LO SABE.

FOTO: ENVATO

DON MELCHOR; LOS SECRETOS DEL N° 1

NO FUE UN GOLPE DE SUERTE NI UN AÑO IRREPETIBLE. EL MEJOR CABERNET SAUVIGNON DEL MUNDO ES EL RESULTADO DE CASI CUATRO DÉCADAS DE CIENCIA APLICADA AL TERROIR Y VISIÓN DEL VINO ENTENDIDA COMO OFICIO, ARTE Y ACTIVO ESTRATÉGICO. ENRIQUE TIRADO, SU ENÓLOGO Y GERENTE GENERAL, COMPARTE CON “FORBES CHILE” CÓMO POSICIONÓ A DON MELCHOR EN LA ÉLITE GLOBAL DE LOS VINOS ULTRAPREMIUM.

Era de esperar. Cuando el sitio web de la influyente revista WINE SPECTATOR anunció que Don Melchor 2021 era el mejor vino del mundo del 2025, varias botellas se descorcharon. No podía ser otro el despunte de las celebraciones en torno a la etiqueta *ultrapremium* —el precio ronda los 300 dólares— que en años anteriores ya había logrado instalarse en la lista de los finalistas. Para el equipo detrás de cabernet sauvignon N° 1 había quedado demostrado que la paciencia, en este negocio, es mucho más que una virtud.

“Este reconocimiento es el resultado de la cosecha número 35 y de un trabajo largo, de varias generaciones, de un gran equipo que nació con una idea muy clara: hacer un gran vino”, explica Enrique Tirado, enólogo y gerente general de Viña Don Melchor.

A lo largo de todo el año 2025, Tirado recorrió el mundo dando a conocer su exclusivo producto y aceptando los reconocimientos de una de

las industrias más competitivas del agro. Tras ese *road show* que incluyó 36 países, Tirado está de vuelta para compartir con FORBES CHILE los secretos de un vino que es mucho más que una cosecha excepcional. Es toda una trayectoria —la de su propia vida— donde hay método, creatividad, obsesión persistente por el detalle y, claro, paciencia también.

VISIÓN CENTENARIA

Don Melchor Concha y Toro fue un abogado, empresario, político y diplomático chileno que en 1883 fundó Viña Concha y Toro, con una ambición poco habitual para la época: producir vinos de nivel mundial en Chile. Importó cepas francesas —principalmente de Burdeos— y contrató enólogos europeos, replicando estándares del Viejo Mundo en el Valle del Maipo.

Todo gran vino nace de un lugar. En Don Melchor, ese lugar es Puente Alto, en la terraza norte del río Maipo, a los pies de la cordillera de los Andes. Tiene suelos de origen andino,

volcánicos, pobres y pedregosos; sus noches frías bajan desde la montaña una amplitud térmica decisiva. “Ese contraste de temperaturas es vital para que la uva concentre aromas, sabores y textura”, afirma Tirado.

El cabernet sauvignon encontró aquí su mejor expresión. “Naturalmente, el cabernet demostró que era la variedad que mejor se daba en este lugar”, dice. Explica que la base genética de la cepa local no es un clon, sino una selección masal: una técnica vitícola tradicional para propagar vides que consiste en tomar sarmientos de varias plantas madre (las mejores y más adaptadas) dentro de un viñedo y replantarlas, creando así viñas con una gran diversidad, que resultan en vinos más complejos, únicos y adaptados al entorno.

La primera cosecha de Don Melchor fue en 1987, pero no fue hasta 1997, cuando Tirado asume la responsabilidad directa de la vendimia de Don Melchor, que se afianza la estrategia de desarrollo del proyecto ícono.

LA INDEPENDENCIA DE LA MATRIZ

Enrique Tirado cuenta que nació en una familia marcada por el arte y la conexión con la tierra. Creció en una parcela, inmerso en los ciclos de la naturaleza. Estudiar Agronomía fue una decisión lógica para él. Recién egresado, llegó a trabajar a Viña Concha y Toro con etiquetas como Casillero del Diablo y Marqués de Casa Concha.

En 1995 se integró al equipo de Don Melchor. Dos años después la familia Guilisasti, descendiente del fundador, le encomienda el vino en honor al patriarca. “Yo era un enólogo operativo, iba a los viñedos, hacía los remontajes, estaba ahí”, recuerda sobre su primera etapa. “Siempre supe lo que era Don Melchor, el vino que era y la responsabilidad que había detrás”, agrega, instalando sus propios recuerdos en medio de uno de los salones de la casa patronal construida en el siglo XIX por quien le dio el nombre al producto que ha marcado su vida.

Tirado aprendió en esos dominios a entender la escala industrial de la producción y a manejar la operación vitivinícola completa.

En términos de negocio, uno de los giros más relevantes ocurrió en 2019, cuando Don Melchor se transformó formalmente en una viña independiente dentro del grupo Concha y Toro.

“Desde hace muchos años lo técnico ya funcionaba de manera autónoma: el viñedo, la vinificación, la bodega, la embotellación. Pero para comunicar, para llegar al consumidor, al cliente o al crítico, era necesario hablar solo de Don Melchor”, explica. La independencia no fue un quiebre, sino un hito del desarrollo.

BIODIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA

Las primeras cosechas a su mando fueron climáticamente extremas. Los años 1997 y 1998, el valle central de



SER NÚMERO UNO NO ES UN PUNTO DE LLEGADA: ES UNA RESPONSABILIDAD”.

ENRIQUE TIRADO
ENÓLOGO Y GERENTE GENERAL

Chile recibió el impacto de las lluvias del fenómeno de El Niño, que provoca el calentamiento de las aguas oceánicas normalmente enfriadas por la corriente de Humboldt. 1999 fue extremadamente seco. Y ese contraste aceleró su aprendizaje: “Eso me obligó a caminar mucho el viñedo, conocerlo, probar la uva, entender los tiempos”, recuerda sobre cómo dio con un método singular.



Desde hace años, Don Melchor trabaja con un manejo agroecológico que busca aumentar la vida del viñedo. “Cuando hay solo suelo y planta, el sistema es frágil. Cuando hay un ecosistema —flora, fauna, insectos—, la planta está más sana, más equilibrada, y eso se traduce en mejor fruta”, explica Tirado.

El trabajo incluye especialistas en flora y fauna, creación de hábitats y alimento continuo para polinizadores. Por ejemplo, en Viña Don Melchor las abejas no corren riesgo de extinción: “Fomentamos la fauna, fomentamos la flora para las abejas. Pero no solo alimento: sombra, vida, lugares donde puedan moverse los insectos y los animales, para que exista un ecosistema vivo. Queremos biodiversidad viva toda la temporada”, agrega.

VIÑEDO SOLAR: CIENCIA APLICADA AL FUTURO

Durante sus primeros años a cargo de Don Melchor, Enrique Tirado entendió que lo impredecible del clima era un desafío que le abría una oportunidad para asegurar la sustentabilidad de la operación. En 2018, su búsqueda se volvió aún más precisa con el desarrollo del Viñedo Solar, una plantación experimental dentro del viñedo Don Melchor.

Emulando un reloj de sol, se plantaron líneas de parras en distintas orientaciones, densidades y arquitecturas. La idea es medir cómo responden las plantas frente a los constantes cambios. “No hablamos solo de calentamiento global; hablamos de variaciones climáticas”, explica Tirado. Y agrega: “El promedio histórico de temperaturas se mantiene, pero hoy tenemos años con extremos más marcados”.

El objetivo es doble: modelar cómo plantar nuevas parcelas en el futuro y, al mismo tiempo, aplicar ese conocimiento al viñedo histórico, que hoy tiene entre 40 y 45 años. “Ese viñedo es nuestro mayor patrimonio. No lo podemos arrancar. Entonces usamos esta información para ajustar el manejo: la canopia, la orientación del follaje, la exposición al sol”, enumera.

También se apoyan en la inteligencia artificial para procesar los datos que se recolectan: “La usamos como herramienta, nunca como reemplazo. Siempre con cabeza”, define.

La lógica es clara: no imponer tecnología sobre la naturaleza, sino entenderla mejor para que se exprese. “No queremos hacer un vino porque existe una técnica o un estanco. Queremos expresar un lugar”, resume.

EL SECRETO DE LAS PARCELAS

El corazón del método Don Melchor está en las parcelas. Tras años de caminar, observar y probar el fruto de cada parra, el viñedo se dividió en 151 unidades, cada una con identidad propia. Cada parcela se vinifica por separado, dando origen a entre 200 y 250 vinos base cada año.

La mezcla final —el “arte de la composición”— es una semana completa de catas intensas junto a un enólogo francés. “No hay laboratorio. Solo copa, lápiz y cuaderno”, resume Tirado. Mientras, a su alrededor, se despliegan una serie de imágenes de arte creadas con IA sobre la base de esos apuntes, y que van a representar la expresión de cada una de esas parcelas con vides de colores, flores, insectos y aves. Ninguna es igual a otra. Así como tampoco ninguno de los mostos que provienen de ellas es igual.

Como un alquimista, Enrique Tirado irá depositando delicadamente en las copas desplegadas frente a FORBES CHILE los vinos que inspiraron cada ilustración.

La magia de Don Melchor es inmediata: una seda cae fresca sobre el paladar, con aroma a frutos rojos y notas florales de violetas. Así es el vino de la parcela Nº 1, un concentrado de fineza y suavidad. La parcela Nº 3 aporta estructura y mineralidad, con aromas de frutas más oscuras y notas minerales, taninos de granito y ceniza propias de un suelo volcánico. La parcela Nº 5 traerá energía y frescura. Y así, el vino de cada parcela traerá su propio carácter a la mezcla: elegancia, estructura,



Tras el premio de Wine Spectator, las ventas acumuladas al tercer trimestre de 2025 subieron 159,4%.

energía, frescor... Todo al servicio de una mezcla que sería difícil de describir desde la razón.


“No buscamos solo un vino correcto”, dice Tirado. “Buscamos ese vino que genera una emoción especial. Ahí sabes que es Don Melchor”, dice. Cuenta que, en promedio, solo un 60-70% del viñedo entra en la mezcla final. El resto no se descarta: espera otro destino.



NO BUSCAMOS SOLO UN VINO CORRECTO. BUSCAMOS ESE VINO QUE GENERA UNA EMOCIÓN ESPECIAL. AHÍ SABES QUE ES DON MELCHOR”.

IMPACTO ECONÓMICO DEL Nº 1

El reconocimiento global de ser elegido como el mejor cabernet sauvignon del mundo tuvo un impacto inmediato en el negocio. La cosecha 2021 —la que alcanzó el primer lugar— tuvo una producción de 18.300 cajas de 9 litros, superior al promedio histórico. En términos comerciales, el efecto fue contundente: las ventas del tercer trimestre de 2025 tuvieron un aumento de 119,4% y las ventas acumuladas al tercer trimestre de 2025 subieron 159,4%. Las cifras consolidadas a diciembre serán divulgadas en marzo, junto con los estados financieros, pero al interior del proyecto el diagnóstico es claro: Don Melchor entró en otra liga.

“Hoy te miran como el número uno del mundo y eso significa más exigencia en todo: en el vino, en la presentación, en la comunicación”, admite Tirado. “Ser número uno no es un punto de llegada: es una responsabilidad”, define quien, pese al éxito mundial, entiende su trabajo como un oficio: “He concentrado mi vida en Don Melchor. Conocer el suelo, el viñedo, el vino. Ese saber hacer que te sale natural, casi de las venas”. Lo describe como un equilibrio entre ciencia y arte, herencia familiar y convicción personal: “Buscamos energía y fineza al mismo tiempo. No es fácil lograr ambas, pero Puente Alto te lo permite”. 

HUMBOLDT: LA FUERZA OCULTA

ESTA CORRIENTE MARINA NO SOLO DEFINE EL CARÁCTER DE LOS VINOS COSTEROS DE CHILE: LA BAJA TEMPERATURA DE SUS AGUAS IMPULSA LA DIFERENCIACIÓN ESTRATÉGICA DEL PAÍS EN EL SEGMENTO GLOBAL DE VINOS PREMIUM DE CLIMA FRÍO.

Un flujo de aguas frías del Pacífico explica la singularidad de los vinos costeros de Chile. Es la corriente marina de Humboldt, que modera las temperaturas de la zona y permite el desarrollo de variedades de clima frío en latitudes inusualmente cálidas. Pero más allá de su impacto climático, Humboldt se ha

transformado en un activo estratégico para la industria vitivinícola chilena.

En un escenario donde el origen, la identidad y la sostenibilidad pesan tanto como la marca, esta influencia subantártica aporta diferenciación, eleva la percepción de calidad y permite acceder a segmentos de mayor valor en los mercados internacionales.

SECTOR CLAVE

La industria del vino es una de las más importantes de Chile.



Fuente: Winesofchile.org

La siguiente infografía fue confeccionada sobre la base de la nota "The Humboldt Current: A Hidden Force Behind Exceptional Chilean Wine", de Jill Barth, y publicada originalmente en Forbes.com.

CEPAS DE FRÍO

PINOT NOIR

Esta cepa notoriamente delicada y sensible al calor encuentra en la costa chilena un entorno ideal. Los pinot noir costeros de Chile presentan colores vibrantes —ligeramente más intensos que los de otros climas fríos, gracias al sol fuerte de la tarde—, con aromas característicos de cereza dulce y ácida, notas de tierra húmeda y texturas sedosas.

CHARDONNAY

Una variedad que se expresa con notable elegancia en la costa chilena. Estos vinos suelen mostrar una acidez marcada, con notas de manzana verde y pera fresca, acompañadas de toques de lima y jengibre. Pese a su perfil tenso, conservan una sorprendente riqueza en boca.



VALLES COSTEROS

LIMARÍ

Conocido por sus suelos de arcilla, que aportan una textura calcárea distintiva a los vinos. Los viñedos se ubican entre 11 y 34 kilómetros del océano.

CASABLANCA

A unos 24 kilómetros del mar, este valle presenta suelos ricos en granito provenientes de la Cordillera de la Costa, ideales para chardonnay y pinot noir.

LEYDA Y SAN ANTONIO

Muy cercanos al océano —algunos viñedos están a solo 13 kilómetros—, estos valles reciben una fuerte influencia marítima.

HUASCO, COLCHAGUA COSTA E ITATA

Desde las costas de Atacama hasta la zona sur del país, cada uno ofrece su propia interpretación de la influencia de Humboldt, ampliando el abanico de vinos costeros a lo largo de Chile. **i**

ETIQUETAS PREMIUM Y SÚPER PREMIUM



• Amelia Pinot Noir 2022 (Viña Concha y Toro)

De Quebrada Seca, en Limarí, a unos 22 kilómetros del Pacífico. Ofrece notas de cereza, matices calcáreos y una frescura vibrante.



• Cordillera de los Andes Chardonnay 2023 (Miguel Torres)

Proveniente de viñedos del Limarí a solo 11 kilómetros del mar. Aromas intensos de manzana madura, toques herbales y de lima, con una boca amplia, cremosa y de marcada acidez.



• Boya Pinot Noir 2020 (Garcés Silva)

Desde Leyda, en San Antonio, a unos 13 kilómetros del océano. Cultivado en suelos graníticos, ofrece aromas de frutos silvestres, rosas y hierbas, con textura sedosa y gran frescura.



• Montes Alpha Chardonnay 2020 (Montes)

Ensamblaje de uvas de Casablanca y Leyda. Casablanca aporta notas más tropicales; Leyda, cítricos y manzana verde. Crianza parcial en roble francés durante 12 meses.



• Chardonnay Floresta 2021 (Viña Santa Rita)

Del viñedo Floresta, en Limarí, el más alejado del océano, a 35 kilómetros. Notas de manzana verde, piña y una boca amplia y vibrante, con leve cremosidad.

ALCOP: crecimiento sostenido en construcción a través de la industrialización

Con ocho años en el mercado, la empresa fundada por Felipe Alarcón ha logrado reducir plazos de entrega en dos meses y disminuir residuos en un 30% mediante prefabricación. Su meta: cinco obras simultáneas y ventas de UF 700.000 anuales.

Cuando Felipe Alarcón U., constructor civil UC con doce años de experiencia en dos de las principales constructoras del país, fundó ALCOP en 2017, tenía una certeza: la construcción industrializada era el camino natural para el futuro del sector. Su primera obra fue una vivienda unifamiliar en Ñuñoa. Ocho años después, la empresa opera tres obras simultáneas, emplea a 150 trabajadores en terreno —sin considerar subcontratos— y ha duplicado su volumen de operación año tras año, con la sola excepción del período pandémico 2020-2021.

“El lema principal es no tomar demasiadas obras que requieran aumentar nuestra Oficina Central”, explica Alarcón. Esta filosofía de “mesura y humildad” ha convertido a ALCOP en referente de la construcción industrializada, con una tasa de clientes recurrentes cercana al 100%.

Eliminar el estuco y el ladrillo

Lo que distingue a ALCOP es su metodología integral de prefabricación. En proyectos habi-

tacionales trabaja con obra gruesa en hormigón armado y moldaje monolítico de aluminio. Para segundos pisos utiliza paneles prefabricados ISI-BUILD, instalados junto con la estructura de techumbre. “Este sistema nos ha permitido eliminar el estuco y el ladrillo como estructura tradicional”, señala Alarcón.

El modelo ha atraído clientes de alto perfil. Para Google desarrolló obras civiles con Slide Rail System, tecnología de mayor seguridad para excavaciones profundas. Con Aguas Andinas mantiene un contrato metropolitano de mantención con servicio de emergencias 24/7. Inmobiliaria Castro y Tagle se ha convertido en su principal partner, ejecutando hasta el momento la totalidad de sus obras.

115 viviendas, dos meses menos, 30% menos residuos

El proyecto emblemático es Mirador del Alto: 115 viviendas en una etapa para Inmobiliaria Castro y Tagle. La combinación de hormigón armado, moldaje monolítico y paneles prefabricados redujo el plazo en dos meses sobre

un contrato de diecinueve, optimizando gastos generales. Los paneles mejoraron además la aislación térmica y rigidez estructural, reduciendo residuos en aproximadamente 30%.

El punto de quiebre llegó antes con Mirador de Piedra Roja, un condominio de 101 viviendas de alto estándar en el sector de Chicureo para Inmobiliaria HCG que consolidó la capacidad profesional de la empresa.

Control de gestión y fidelización


ALCOP concibe el control de gestión como eje estratégico. Utiliza Iconstruye con todos sus módulos operativos para terreno, Power BI para consolidar datos y generar informes presupuestarios dentro de los primeros diez días del mes, Talana para gestión de remuneraciones y asistencia, e Impera para planificación con metodología Last Planner. “Estas inversiones buscan disponer de información en tiempo real y profesionalizar la gestión de cada obra”, explica Alarcón. La estructura incluye doce profesionales en Oficina Central y equipos de siete especialistas por obra.



Felipe Alarcón, fundador de ALCOP.

 Web
www.alcop.cl

 LinkedIn
alcop

 Instagram
@alcopconstructora

“La fidelización con el cliente es nuestro principal valor agregado”, afirma Alarcón. Para fortalecer la marca, la empresa ha implementado inversión estratégica en marketing con presencia activa en redes sociales y participación constante en asociaciones como la CChC y el Consejo de Construcción Industrializada. “Es la confianza que entregamos durante todo el proceso lo que ha llevado a inmobiliarias a confiar en una empresa con ocho años en el mercado, capaz de ejecutar en tiempos y costos estipulados.” Prácticamente el 100% de sus clientes son recurrentes.

La meta: cinco obras y UF 700.000 anuales

ALCOP proyecta operar hasta cinco obras simultáneas en los próximos dos a tres años, con ventas anuales de UF 700.000. Pero

el crecimiento está deliberadamente contenido. “Es una pregunta que nos realizamos constantemente con el fin de limitar los errores que han cometido otras constructoras”, reconoce Alarcón.

En un sector que enfrenta desafíos de productividad y sustentabilidad, ALCOP representa un modelo donde industrialización, control de gestión riguroso y fidelización convergen para generar valor. La pregunta ahora no es si alcanzará sus metas, sino qué nuevas eficiencias descubrirá en su próximo proyecto.

UNA APUESTA SOBRIA, PERO CON FUTURO

LAS NUEVAS GENERACIONES ESTÁN EMPUJANDO A LA INDUSTRIA DEL VINO A REINVENTARSE. CON UNA MAYOR CONCIENCIA SOBRE EL IMPACTO DEL CONSUMO DE ALCOHOL EN LA SALUD, LA GENERACIÓN Z Y LOS MILLENNIALS HAN ACELERADO EL DESARROLLO DE LA LÍNEA DE NEGOCIOS NOLO —NO AND LOW ALCOHOL—.

Andrés Duval estaba junto a su esposa, Cecilia, en un restaurante de Inglaterra durante un viaje de vacaciones cuando algo le llamó la atención. En los supermercados, los refrigeradores exhibían una amplia oferta de bebidas sin alcohol: whisky, ron, gin, cerveza y vino. La escena coincidía con una decisión personal reciente —dejar de consumir alcohol—, por lo que antes de la comida pidieron, por curiosidad, un vino *zero*. En Chile, hasta entonces, no habían visto nada similar.

A la mesa llegaron copas de cabernet sauvignon y de riesling. “Recuerdo que ambos vinos eran muy dulces. Francamente, eran malos. La experiencia no fue buena y me pregunté: ¿cómo es posible que en Chile, un país vitivinícola por excelencia, no se produzca este tipo de vinos?”, recuerda Duval. Volvió con esa idea rondándole la cabeza y, tras un año y medio de investigación y desarrollo, lanzó el primer cabernet sauvignon desalcoholizado producido en Chile. Así nació Sinzero.

La empresa se inició en 2017 con apoyo de fondos de la agencia estatal Corfo y capital propio —unos \$ 30 millones—. Desde entonces, asegura Duval, el crecimiento ha sido sostenido, en torno a un 20% anual, reinvertido íntegramente en producción.

La marca seleccionó vinos base de valles reconocidos y cepas definidas —cabernet sauvignon, chardonnay y país—, incorporando una tecnología de desalcoholización que permite conservar las cualidades organolépticas del vino. Con el tiempo, Sinzero ha sido distinguida con la Medalla de Oro y 96 puntos en el International Wine & Spirit Competition (IWSC) de Inglaterra; Medalla de Oro en Catad’Or 2025; Medalla de Bronce en *The Drinks Business*, además de reconocimientos de críticos como Tim Atkin y Peter Richards, ambos *Master of Wine*.

“Nuestro objetivo en Chile es convertirnos en la primera y mejor opción para quienes eligen no consumir alcohol. Para eso estamos fortaleciendo nuestra presencia en todo el territorio, tanto en supermercados regionales

como en el retail tradicional, además de ampliar el canal HORECA —hoteles, restaurantes, cafeterías— y las tiendas especializadas”, explica Duval. En el plano internacional, la meta es consolidar los 14 países donde hoy están presentes y seguir abriendo mercados.

En esa misma línea, y siguiendo la tendencia de bajo o nulo alcohol, VSPT Wine Group innovó en 2024 con Donnaluna: un cóctel de vino en tres versiones —Bianco, Rossato y Tinto Rosso—, bajo en calorías y con solo 5,5 grados de alcohol.

“Detectamos una tendencia clara hacia productos con menor graduación alcohólica, impulsada por consumidores que buscan frescura, versatilidad y opciones más ligeras, adaptables a distintos momentos del día”, explican desde la compañía. “Existe una valoración creciente por perfiles más refrescantes y accesibles, muy alineados con estilos de vida activos y conscientes. Desde ahí nace nuestra apuesta por innovar”, agregan.

Desde Donnaluna aseguran que el foco está en acercar nuevos consumidores al vino de una forma amable y



contemporánea, sin la necesidad de una ocasión específica ni de un lenguaje técnico que muchas veces resulta excluyente. “Queremos que sea una puerta de entrada, sin barreras ni rituales complejos, donde el disfrute sea simple y espontáneo”, señalan.

La estrategia ha dado resultados. Solo en los primeros 15 días de diciembre de 2025, las ventas superaron en un 20% las del mismo período del año anterior.

A nivel global, el fenómeno es aún más amplio. Según la VDMA —organización que agrupa a la industria europea de fabricación de maquinaria y equipos—, el volumen de ventas de bebidas sin alcohol crecerá un 16% hasta alcanzar los 972.000 millones de litros en 2028.

BAJA EL CONSUMO DE ALCOHOL

Chile registra hoy su nivel de consumo de alcohol más bajo desde 1994. De acuerdo con el último Estudio de Drogas en Población General del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (Senda), el consumo

Desde Wines of Chile explican que los jóvenes están redefiniendo la forma en que se consume vino. Ya no se trata necesariamente de un ritual formal.

mensual cayó de 39,2% en 2022 a 34,6% en 2024.

El estudio se basa en una encuesta aplicada a 18.668 personas entre 12 y 65 años, representativas de más de 11 millones de habitantes de 109 comunas del país. Entre los hombres, la prevalencia descendió de 45,1% a 41,7%, mientras que en mujeres cayó de 33,3% a 27,6% en el mismo período.

La tendencia no es exclusiva de Chile. Según datos de IWSR, empresa especializada en análisis de la industria del alcohol, el volumen mundial de producción se redujo un 1% en 2024. En Estados Unidos la caída fue de 3% y en China alcanzó el 5%.

El vino, segunda bebida alcohólica más consumida en Chile después de la cerveza, tampoco ha sido ajeno a este retroceso. Según cifras del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), la producción total de vino en 2025 alcanzó los 838,6 millones de litros, un 10% menos que el año anterior y el nivel más bajo en una década. De ese total, 691,7 millones de litros correspondieron a vinos con denominación de origen, equivalentes al 82,5% del total declarado.

El informe del SAG atribuye la baja, en buena parte, a una caída de 14% en los vinos con denominación de origen. ¿La explicación de fondo? Cambios generacionales en los hábitos de consumo, asociados a una mayor preocupación por la salud, el bienestar y la moderación. En ese contexto, emerge con fuerza la tendencia NOLO: *no and low alcohol*.

Desde Wines of Chile explican que la generación Z y los *millennials* están redefiniendo la forma en que se consume vino. Ya no se trata necesariamente de un ritual formal ni de un producto asociado a códigos

rígidos. El vino puede venir en otros formatos, mezclarse en cócteles, acompañarse de frutas o consumirse en contextos más informales.

“Buscan experiencias más relajadas y auténticas; prefieren estilos ligeros y ocasionales, como espumantes y rosados; valoran etiquetas con transparencia, compromiso ético y sostenibilidad; y planifican la compra según la ocasión más que como consumo habitual, optando por formatos como latas o porciones individuales”, señalan.

Agregan que existe un interés creciente por vinos orgánicos, biodinámicos y sostenibles, así como por opciones de menor graduación alcohólica y vinos desalcoholizados. “Los consumidores —especialmente en mercados como Chile— quieren aprender más sobre vino, asociarlo a distintas ocasiones y profundizar en su cultura y calidad”, explican.

DESARROLLOS CON IA

Frente a este escenario, la industria ha comenzado a reinventarse. Grandes bodegas están incorporando inteligencia artificial para analizar preferencias de consumo, desarrollar nuevos productos y diseñar experiencias más personalizadas.

“Más allá de la edad, las personas buscan hoy experiencias significativas que las conecten emocionalmente, no solo un producto”, afirma Isabel Mitarakis Guilisasti, enóloga de Vinos Finos y miembro de la tercera generación de la familia detrás de Viña Concha y Toro. “El vino tiene una ventaja única: es historia, cultura, origen y relato. Ahí está buena parte de su valor futuro”, agrega.

A través de iniciativas como el Centro del Vino, la viña busca acercarse a nuevos públicos con propuestas contemporáneas y relevantes. “Existe un espacio importante para seguir desarrollando la categoría, siempre que sepamos interpretar los nuevos códigos de consumo y estilos de vida”, opina la enóloga.



EXISTE UN ESPACIO IMPORTANTE PARA SEGUIR DESARROLLANDO LA CATEGORÍA, SIEMPRE QUE SEPAMOS INTERPRETAR LOS NUEVOS CÓDIGOS DE CONSUMO Y ESTILOS DE VIDA”.

ISABEL MITARAKIS
ENÓLOGA DE VINOS FINOS
VIÑA CONCHA Y TORO

Entre 2023 y 2025, los productos de baja graduación alcohólica de la compañía —menos de 11 grados— crecieron 224%. Destacan líneas como Casillero del Diablo Belight, Casillero del Diablo Sparkling Zero y Exportación Frutal.

En Viña Santa Rita, el desarrollo de vinos de baja y nula graduación comenzó en 2021. Al cierre de 2025, las líneas 120 Zero y 120 Delight superaron las 39.000 cajas de nueve litros exportadas, con un crecimiento anual de 68% desde su lanzamiento. Para 2026, la proyección es alcanzar más de 47.000 cajas, con Irlanda, Canadá y Noruega como principales mercados.

En Chile, la viña ha ampliado su portafolio con cócteles listos para servir bajo la marca 120, incluyendo 120 Sabores y el reciente lanzamiento de 120 Spritz, su primer cóctel gasificado de baja graduación alcohólica.

MAYOR CONCIENCIA

No solo el cuidado de la salud personal marca el estilo de vida de las nuevas generaciones. La creciente conciencia medioambiental de los consumidores también desafía a la industria. “La sostenibilidad pesa cada vez más en la decisión de compra, especialmente entre consumidores jóvenes. En ese contexto, los formatos juegan un rol clave”, explican desde Santa Rita. Destacan iniciativas como el Bag in Box en 120 Sabores, botellas familiares de uso más eficiente y espumantes en lata con envases que contienen cerca de un 70% de aluminio reciclado.

La industria del vino, al igual que otros sectores, enfrenta un punto de inflexión. La innovación ya no es solo una opción, sino una condición para adaptarse a las nuevas preferencias de consumo, que, lejos de ser una amenaza, se perfilan como una oportunidad estratégica de largo plazo. **F**

Forbes

life

Extremos deseados

¿Es el carácter agreste de la Patagonia chilena y el desierto de Atacama lo que los convierte en algunos de los destinos más anhelados del turismo de alta gama en Latinoamérica?

EL DESTINO MÁS DESEADO DE LATINOAMÉRICA

LA PATAGONIA CHILENA ENCABEZA EL LISTADO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS MÁS ATRACTIVOS DE LA REGIÓN EN 2026. ESTAS SON LAS RAZONES QUE EXPLICAN SU POSICIÓN EN EL REPORTE QUE DESARROLLÓ “FORBES LIFE” EN COLABORACIÓN CON ESPECIALISTAS EN VIAJES DE ALTA GAMA.



En un escenario global marcado por viajeros de alto poder adquisitivo que buscan desconexión real, actividad física y un vínculo genuino con el paisaje, la Patagonia chilena se consolida como el principal destino de lujo en Latinoamérica.

La singularidad de su geografía (vastos parques nacionales, glaciares, fiordos y estepas abiertas) sostiene

una propuesta donde la aventura al aire libre convive con una red de lodges de alta gama. Estos espacios integran diseño consciente, respeto por el entorno y una curaduría de experiencias que privilegia la autenticidad cultural.

Así lo revela el reporte “Los mejores destinos turísticos de Latinoamérica en 2026” de FORBES LIFE, elaborado con las valiosas aportaciones de especialistas de la industria turística

global, como Marriott International, LHW, Helvetia Travel Group, NUBA, Virtuoso, Toucan Insights y Preferred Hotels & Resorts.

“En la Patagonia chilena, la naturaleza se presenta en su forma más cruda y desértica: estepas infinitas, viento constante y una sensación de vastedad que redefine la idea de lujo. Es un destino elegido por quienes buscan silencio, aislamiento y escenarios que invitan a la introspección”,

detalla Antonio Vera, director regional para México y Centroamérica de Preferred Hotels & Resorts.

Con él coincide Shannon Knapp, presidenta y CEO de LHW. En Chile, comentó, “el espíritu de exploración se encuentra con el refinamiento. Los visitantes se sumergen en vastos paisajes naturales y una cultura que celebra la franqueza del territorio. Las experiencias diseñadas por los alojamientos ubicados en la zona, que forman parte de la colección LHW, recuerdan a los viajeros que el verdadero lujo no reside en el exceso, sino en la conexión: belleza con propósito y un auténtico sentido del lugar”.

VÍNCULO NATURAL

El análisis de Gaston Kaufer Barbe, CEO de Toucan Insights, confirma que el turismo global atraviesa una etapa de redefinición profunda. Los viajeros ya no persiguen únicamente confort o prestigio, sino experiencias que reflejen sus valores y que les permitan establecer una relación genuina con los territorios que visitan. En este nuevo escenario, el lujo deja de medirse en infraestructura para expresarse en términos de sentido, conexión y responsabilidad.

La Patagonia chilena, con el Parque Nacional Torres del Paine como referente internacional, se inscribe con claridad en esta transformación.

“En Chile, el espíritu de exploración se encuentra con el refinamiento”.

SHANNON KNAPP

LEADING HOTELS OF THE WORLD (LHW)

“La Patagonia chilena es un destino elegido por quienes buscan silencio y escenarios que invitan a la introspección”.

ANTONIO VERA

PREFERRED HOTELS & RESORTS

El destino ha comenzado a consolidar una oferta donde la conservación ambiental, la participación comunitaria y la experiencia personalizada convergen como ejes centrales. A ello se suman iniciativas orientadas al turismo regenerativo: proyectos de hotelería sustentable con estándares de carbono neutral, programas de restauración de ecosistemas en alianza con operadores locales y propuestas de turismo científico y educativo que integran al visitante en procesos de cuidado y aprendizaje.

Esta lectura se enlaza con el listado completo presentado por FORBES LIFE, donde la Patagonia chilena comparte escena con el desierto de Atacama. De este último (en la séptima posición), el informe destaca: “El lujo silencioso, los paisajes extremos y las experiencias transformadoras encuentran un entorno ideal para ser vividos en uno de los destinos más versátiles de la región, el cual atrae distintos perfiles de turistas. Ahí, los viajes memorables se construyen en compañía de salares, dunas, géiseres y cielos infinitos”.

En conjunto, este ejercicio editorial traza una cartografía clara: el turismo de alto nivel en la región avanza hacia modelos que privilegian coherencia cultural, cuidado ambiental y una relación más consciente entre viaje y territorio. **1**



SERENIDAD MEDITERRÁNEA

UN PEQUEÑO REFUGIO EN LAS ISLAS BALEARES INTENTA INSPIRAR, DESDE LA CALMA, A LOS VISITANTES QUE LLEGAN A TERANKA FOMENTERA. AHÍ, EL CIELO, EL MAR Y LA TIERRA LOS LLEVARÁN A RENDIRSE ANTE EL DISCRETO ENCANTO DE UN ENTORNO PARADISIACO.

E

l acompasado vaivén del mar y los primeros rayos de sol al amanecer acompañan las sesiones de yoga enmarcadas por el trazo azul del horizonte. Ahí, los ritmos naturales caracterizan al entorno de Fomentera, una isla del Mediterráneo donde cinco pequeños pueblos seducen con la imagen encantadora de caminos que, trazados por muros de piedra bajos, coquetean con una costa escarpada, definida por acantilados y faros que esconden historias infinitas.

En medio de este paraíso natural emerge Teranka, propiedad de diseño minimalista perteneciente a la colección Small Luxury Hotels of the World (SLH). El hotel boutique despliega una práctica integral de *wellness* que conduce la mente y el cuerpo hacia sitios remotos, donde la sensación de calma irradia una conexión profunda con la naturaleza.



TERANKA SE ENCUENTRA EN LA MÁS PEQUEÑA Y MERIDIONAL DE LAS ISLAS BALEARES HABITADAS.

MIEMBRO DE SLH, ESTE HOTEL ENCARNA LA ESENCIA DE UNA *TERRE D'ANCRAGE*, UN PUERTO SERENO ENTRE LA TIERRA, EL MAR Y EL CIELO.



Para ello, a través del programa Luminaries, se reúne a terapeutas y especialistas internacionales. La intención es diseñar, meticulosamente, un menú de experiencias encaminadas a revitalizar el alma.

Su programa incluye yoga al aire libre, baños de sonido, rituales de meditación frente al mar y terapias corporales intuitivas. De esta forma, se persigue mucho más que el descanso placentero, con la finalidad última de ritualizar los ciclos elementales de Fomentera.

Toda la finca de Teranka se posiciona como un auténtico portal para la conexión con la Madre Tierra, al estar compuesta por una serie de espacios infinitos que invitan a desconectarse de la cotidianidad, ya sea con una sesión de yoga bajo las estrellas, al amanecer, debajo de los olivos, o entre las dunas de arena, en las horas de la caída de la tarde.

En tanto, para los viajes de sonido inmersivo, el hotel se ha asociado con OPO, pioneros del bienestar, cuya innovadora tecnología combina meditaciones guiadas y paisajes sonoros cuidadosamente seleccionados. Con ello, los huéspedes no tendrán más opción que rendirse ante los elementos calmantes y expansivos de la naturaleza salvaje que abraza esta apacible y remota localidad.

RITMO ACOMPASADO

Más allá de su propuesta saludable, todo ahí parece estar dispuesto para convertir las estancias en experiencias inolvidables. Para ello, el hotel boutique, de apenas 35 habitaciones

y suites, se esmera por ofrecer una experiencia íntima por medio de los tres distintos espacios en que se divide la propiedad: Mar, Tierra y Cielo. Cada uno propone una relación distinta con el entorno: desde las habitaciones que miran al horizonte marino y aquellas inmersas entre pinos y la exuberante vegetación mediterránea, hasta las del cielo, que elevan la estancia con hermosas y amplias vistas al mar y los atardeceres. Los interiores cierran esta promesa intangible con la integración de materiales naturales, arte contemporáneo y una estética en la cual se privilegia la armonía y la luz sobre la ostentación.

Ese círculo perfecto no estaría completo sin la exquisita oferta gastronómica que ocupa el protagonismo en la propiedad. Su restaurante principal, The Garden, rinde homenaje a los sabores de la isla al incorporar en su menú productos locales y de temporada, acompañados por un ambiente festivo singular, entre las dunas y los olivos.

A todo momento memorable lo distingue algo. Aquí, cuando el día comienza a morir, Rooftop (un refugio en la azotea) aguarda a los visitantes para conducirlos por un viaje a la deriva, vigilados por el manto estrellado, y proponerles una carta de platos locales en sintonía con los ciclos lunares, además de disfrutar un coctel mientras el sol descende sobre el mar.

Solo entonces, Teranka confirma a los huéspedes el porqué de la elección de este pequeño refugio perdido en el Mediterráneo. **F**

Por Manuel Grajales

RE CO NEC TAR

PRESERVAR EL MEDIOAMBIENTE, LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA CONEXIÓN HUMANA SON PRINCIPIOS QUE IMPULSAN LA ARQUITECTURA REGENERATIVA PARA DAR FORMA A UN FUTURO MÁS CONSCIENTE.



El susurro de la naturaleza que, lejos de confrontar, se vuelve aliada para conformar un refugio de trazos suaves y líneas simples que invita a la introspección desde la sombra; espacios íntimos donde la vida fluye rodeada de cuerpos de agua que funcionan como sistemas de captación y tratamiento pluvial. Estos son ejemplos

de diseños que nacen de la arquitectura regenerativa. Esta visión lleva la sostenibilidad más allá de sus límites tradicionales, mientras quienes habitan los espacios descubren nuevas posibilidades de ser, de vivir y de comprender su lugar en el mundo.

No se trata únicamente de crear edificios o residencias energéticamente eficientes y decorar sus fachadas con vegetación abundante; implica imaginarlos dentro de un contexto más amplio que integra ecosistemas,

comunidades y patrones naturales, en la búsqueda por lograr una transformación profunda y holística.

Así lo conciben en VOID, estudio de arquitectura que representó a Costa Rica en la Bienal de Arquitectura Latinoamericana 2025 (BAL), plataforma donde arquitectos emergentes (menores de 40 años) comparten nuevas perspectivas para favorecer esta disciplina en la región.

Fundada hace 15 años por Ricardo Sevilla, Sergio Frugone y Felipe Rossi,



Integración orgánica

El diseño, basado en la regeneración, lee los sistemas naturales y traduce sus ritmos en arquitectura.

LA ARQUITECTURA REGENERATIVA PROPONE VOLVER A LA NATURALEZA MIENTRAS CULTIVA ALIMENTO, VÍNCULO Y CONVIVENCIA COMO BASES DE UNA VIDA COMPARTIDA.

en el planeta y, a partir de ahí, transformar hábitos y formas de interacción personal, y realizar cambios con la noble intención de regenerar los ecosistemas.

VIDA EN COMUNIDAD

El estudio VOID materializa estos principios en distintos proyectos. Uno de ellos es “Nido”, ubicado en el Pacífico costarricense, que contempla la restauración de una zona de manglares talados por la actividad agrícola intensiva y posee un marcado componente residencial. Otro es “Awake”, en el corazón de la Península de Osa (una de las zonas con mayor biodiversidad del planeta), donde conviven una estación biológica y residencias que se integran de manera orgánica al paisaje.

La práctica del estudio se extiende a proyectos en Sudáfrica, Texas y Nueva York. En esta última ciudad desarrolla “The Merged”, de carácter residencial y hospitalario, que surge a partir de un concepto previo del mismo nombre, concebido en Puntarenas, Costa Rica. En este proyecto, explica Sevilla, trabajan un sistema integral de regeneración, donde los trazos de la naturaleza son mapeados para que el diseño se convierta en el eje esencial de un hotel.

la firma nació con la intención de experimentar e innovar, priorizando el respeto al entorno, pero sin etiquetas forzadas. Ellos reconocen que, al crecer en Costa Rica (un territorio formado mayoritariamente por áreas protegidas), desarrollaron una conciencia natural por preservar lo verde.

Por eso, explica Frugone, la sostenibilidad forma parte de su cultura y abordar la arquitectura desde esa óptica surge de manera orgánica. Sin embargo, los fundadores prefieren

trabajar desde un concepto más amplio: “Para mí, el aporte de la arquitectura regenerativa es esta visión integral, ya sea en un contexto construido o natural”.

Rossi añade que la regeneración actúa sobre sistemas completos, “tomando la naturaleza como punto de partida para diseñar y resolver problemáticas”.

La propuesta consiste en impulsar una transición profunda que invite a reflexionar sobre el impacto humano

Los entrevistados coinciden en que, si bien la arquitectura regenerativa exige una mirada amplia sobre ecosistemas y biodiversidad, es totalmente viable en proyectos residenciales. En Latinoamérica existe una creciente búsqueda de materiales locales y técnicas de construcción que, al adoptarse, generen impactos reales en la interacción comunitaria y en la manera de concebir la arquitectura.

Sergio Frugone retoma el caso de “Nido” para ilustrar cómo, en una región marcada por la gentrificación y la llegada de extranjeros, un desarrollo regenerativo puede promover la convivencia y reforzar el tejido cultural entre habitantes locales y nuevos residentes.

“Creo que la vivienda tiene un componente comunitario muy fuerte y facilita el intercambio cultural, algo que sucede en Centroamérica, México y en muchas regiones”, añade Sevilla.

SOSTENERSE EN EL TIEMPO

Si bien este concepto surge de un profundo enfoque ambiental, también ofrece beneficios directos a quienes habitan estos espacios: favorece la conexión con la naturaleza, mejora la calidad de vida y fortalece la salud física y mental.

No es casualidad que muchos extranjeros hayan elegido Costa Rica como un segundo hogar, atraídos por un estilo de vida más sereno, alejado del caos urbano y cerca de un urbanismo rural que abraza el ideal del *barefoot luxury*.

Para lograrlo —asegura Felipe Rossi—, es esencial diseñar proyectos capaces de sostenerse y evolucionar en el tiempo, tomando siempre a la naturaleza como base. “Así se generan beneficios que permiten consolidar una sociedad más equitativa”.

Se trata no solo de reencontrarse con lo natural, sino también de abrazar principios como la seguridad alimentaria y la conexión humana.



Portavoces del territorio

Sergio Frugone, Ricardo Sevilla y Felipe Rossi, fundadores del estudio VOID.

“La regeneración actúa sobre sistemas completos, tomando la naturaleza como punto de partida para diseñar”.

VOID

ESTUDIO DE ARQUITECTURA



Para los fundadores de VOID, estos pilares son esenciales para la convivencia plena entre las personas.

Desde su perspectiva, es fundamental que la arquitectura avance hacia una visión más holística, en la que no siempre se requieren materiales muy innovadores: recuperar las raíces mediante el uso de recursos locales y naturales podría impulsar conceptos verdaderamente enriquecedores, capaces de orientar los modelos de desarrollo hacia un futuro más sostenible y verdaderamente trascendente. **P**

Celebración épica

Vacheron Constantin festejó su 270 aniversario con el lanzamiento de La Quête, una serie de Les Cabinotiers integrada por relojes inspirados en la astronomía, los mitos y las gestas heroicas. Como parte de esta serie, Les Cabinotiers The Labours of Heracles materializa un detallado homenaje al semidiós en la mitología griega en cuatro relojes que recrean las batallas entre el héroe y el león de Nemea, la hidra de Lerna, las aves del Estínfalo y el toro de Creta.

Cada versión de la serie combina horas errantes con un registro fijo de minutos, que se marca en intervalos de 10 minutos a lo largo de un arco de 120 grados a la derecha de la esfera construida a partir de dos placas de oro blanco de 18 quilates.

Grabada a mano en oro blanco de 18 quilates mediante la técnica de microescultura (en la que cada aplique precisa 40 horas de trabajo), la figura de Heracles irradia poder y transmite una sensación de movimiento (con un grosor de solo 0,5 mm) gracias al minucioso trabajo del grabador. En esta versión, enfrentando al toro de Creta, los colores del esmalte pintado en miniatura se complementan con una correa de piel de caimán marrón. **F**



Donde el helado se vuelve lenguaje

COMO UNA VITRINA, CHILE SE NARRA EN HELADOS: CADA REGIÓN REVELA SU HISTORIA A TRAVÉS DE SABORES Y SABERES. UN VIAJE GASTRONÓMICO DONDE EL TERRITORIO, LAS ESTACIONES Y LAS MEMORIAS SE ENTRELAZAN.



La gastronomía de Chile —atravesada por pueblos originarios y oleadas migrantes— guarda un repertorio dulce, abundante y emotivo que hoy pide otra forma de ser contado. Reinterpretar esas tradiciones en formato helado no es un gesto de novedad, sino un acto de cuidado y

traducción. Transformar la caluga de nuez, la leche nevada o el melón con vino en una experiencia que conserve su alma, como propone El Taller, donde el desafío no solo entusiasma, sino que se ha convertido en misión y revolución silenciosa en manos de su chef ejecutivo y socio fundador, Diego Lisoni Benoit.

La conversación con el también miembro auditor de L'Académie

Culinaire de France y miembro titular de la Asociación de Pasteleros de Chile comienza lejos del laboratorio y más cerca del recuerdo.

El punto de partida es un viaje que realizó a Argentina, poco después de su matrimonio, por la Ruta 40. En Mendoza —cuenta—, una heladería abierta de noche (Ferruccio Soppe-
lisa) y un helado inesperado activa-
ron una inquietud que no tardó en



transformarse en preguntas. Durante el trayecto aparecieron las dudas: por qué las heladerías de referencia en su país no hablaban de sabores locales y por qué la oferta parecía repetirse sin matices. De regreso, esa observación se convirtió en un proceso sostenido de investigación y aprendizaje sobre el helado artesanal en Chile que constituye el motor del emprendimiento que inició hace una década.

Ese enfoque encuentra su raíz en una biografía atravesada por el campo y la mesa compartida. “Hay una conexión que me define y es la nostalgia del tiempo familiar cuando éramos chicos”, dice el chef, al evocar sus vacaciones en Mallarauco, cerca de Melipilla, en la casa de sus abuelos. Allí, las estaciones no se marcaban en el calendario, sino en la cosecha: naranjas, limones, tomates,

choclos, brevas, nísperos o caquis.

Esa vivencia, más sensorial que teórica, estructura su forma actual de crear. Se trata de un trabajo guiado por los ciclos naturales que se expresa en cuatro cartas de temporada y una carta de Navidad cada año. El resultado es un archivo vivo con más de 350 sabores en permanente evolución, donde la memoria actúa como hilo conductor.

“Hace 10 años se hablaba muy poco de sabores y saberes de Chile. La gran cruzada de El Taller ha sido el relato de sabores que hablen de lugares y de técnicas como, por ejemplo, helados de avellana de Linares, papayas de Lipimávida, pistacho de Lampa, lúcumas de La Cruz, mandarinas de Limarí, chancaca pasada, merengue lúcuma, arrope de chañar, higos de Mallarauco y tantos otros”, describe.

¿Dónde termina la técnica y comienza la intuición cuando se crea un nuevo sabor? “Normalmente nuestro proceso creativo parte al revés. Primero en la observación e imaginación de ‘cómo sería’ una materia prima en particular convertida a esta textura fantástica y única que es el helado. Y luego la técnica más adecuada para llegar a ese objetivo [...]. Es mejor estudiar un sabor que logre ser representativo de su ingrediente principal y que se presente por sí mismo”, responde a la pregunta de FORBES LIFE.

Lisoni Benoit ha sido pionero en profesionalizar la heladería artesanal en Chile, integrando identidad local, formación técnica y estándares internacionales. El Taller fue reconocido por The Daily Meal entre las 40 mejores heladerías del mundo, un hito que permitió visibilizar su curaduría de sabores y su enfoque de oficio. En el invierno de 2022, junto a Cáscara Foods, desarrolló un helado para aprovechar la fibra de manzana verde recuperada. También fue precursor en el desarrollo de gelatos “LowCarb” para dieta keto en Chile.

“Para nosotros la sostenibilidad es un concepto clave y que avanzamos día a día para poder relacionarlo con todas nuestras áreas. Esto va desde el lindo trabajo que tenemos hoy con proveedores de diferentes localidades en Chile y sus prácticas de manufactura, luego la revisión y mejora de nuestros procesos y definición de proyectos que inviten a la reflexión de la relación entre los procesos productivos y nuestro entorno”.



“El helado, en todas sus formas, está profundamente arraigado en nuestra cultura”.

DIEGO LISONI BENOIT
SOCIO FUNDADOR DE EL TALLER

Si hablamos de la geografía chilena del helado... “Hay tanto que contar y explorar. Es un viaje dinámico y con muchas miradas que abarcan diferentes materias y estaciones, pero una pequeña idea de sabores clasificados solo por materia prima podría ser”:



NORTE GRANDE

- Limón de Pica
- Rica rica
- Rosa del año

NORTE CHICO

- Copao de Elqui
- Mandarinas de Limarí

CENTRO

- Lúcumas de La Cruz
- Higos de Mallarauco
- Frutillas de Curicó
- Papayas de Lipimávida
- Avellanas de Linares
- Morones de Angol

SUR

- Miel de ulmo
- Zarzaparrilla
- Maqui
- Calafate



Ese propósito se hace patente en la formación de nuevas generaciones: programas de heladería en INACAP (Instituto Nacional de Capacitación Profesional) y Le Cordon Bleu incorporan las técnicas y la filosofía artesanal de El Taller, tema clave para el desarrollo del rubro en distintas regiones del país. El contexto es favorable, asegura el chef: Chile ocupa el décimo lugar mundial en consumo de helado per cápita, con 11 litros anuales por persona. El consumo se mantiene durante todo el año, aunque cambia según la temporada: en invierno predominan sabores intensos como chocolate, manjar y frutos secos; en verano, opciones más

livianas, frutales y ácidas. Un consumidor diverso y abierto a la novedad, que impulsa la evolución constante de la heladería local y las tradiciones a su alrededor.

“Nuestro país es una maravilla por donde se le mire. Miles de kilómetros de costas de norte a sur con diferentes microclimas tanto costeros como de valles y montañas a lo largo de todo el territorio nos permiten tener productos únicos y recetas alucinantes”.

El desafío de los sabores del futuro, advierte, consiste en observar y aprender de ingredientes nativos e introducidos, y de las personas —nativas y migrantes— y sus tradiciones, que abrirán nuevos caminos de

sincretismo cultural gastronómico. En el ámbito del helado, se cruzan técnicas de origen chino con materias primas locales como la rica rica, la murta o el maqui. La misma técnica permite preparaciones como el helado de manjar, de posible origen filipino o europeo, resultado de técnicas migrantes con una penetración altísima en la cultura chilena.

“Al final, el rol que cumple un helado es ser un placer del día a día, no es una ocasión netamente planificada. Está muy conectado con la infancia y la nostalgia, por lo que la experiencia de comer esta creación es muy gratificante”, concluye Lisoni Benoit. **F**

Por Vanessa Arenas

¿Me lees un cuento?

LA PLATAFORMA SUECA DE AUDIOLIBROS STORYTEL ATERRIÓ EN EL PAÍS EN OCTUBRE DE 2025 Y YA SUPERÓ LOS 5.500 SUSCRIPTORES. USUARIOS DE TODAS LAS GENERACIONES ESTÁN OPTANDO POR ESCUCHAR —ESPECIALMENTE TÍTULOS LOCALES— EN UN CONTEXTO DONDE EL TIEMPO PARA LA LECTURA ESCASEA.




llevamos. Los audiolibros permiten aprovechar el día y hacer varias cosas a la vez, con todo al alcance del teléfono”, explica a FORBES CHILE Mariana Rosenblut, Project Leader de Storytel en el país.

El fenómeno no se limita a un solo grupo etario. Si bien la generación Z lleva años familiarizada con este formato, Rosenblut señala que los *millennials* e incluso usuarios de más de 50 años presentan niveles de consumo similares. Cuenta también que las mujeres se inclinan por novelas y títulos de autoayuda, mientras que los hombres, por no ficción, emprendimiento, negocios y mentes creativas.

“También tenemos público sobre los 60 años, a quienes les acomoda especialmente por temas visuales. Esto es para todos”, señala.

Lejos de competir con el libro físico, el audiolibro se define como un complemento. “No atenta contra la lectura en papel. Acerca a quienes estaban alejados de la literatura y permite que nuevas generaciones se vinculen con este mundo”, agrega.

A escala global, Storytel ofrece un catálogo de 500.000 títulos, 24.000 de ellos en español, y trabaja tanto con grandes editoriales como con sellos independientes. En Chile, además, cuenta con una editorial propia de audiolibros, desde donde han lanzado títulos como LA RUTA SECRETA DEL AUDIOLIBRO, de Francisco Ortega, y SI DIGO MUERTE, DIGO VIDA, de Paula Assler. Ambas producciones han ingresado al top 10 de lo más escuchado a nivel local, junto con la colección de HARRY POTTER y LOS BUNKERS, de Marcelo Aldunate.

“El público se siente especialmente atraído por narradores e historias locales. En Chile, la demanda fue mucho mayor a la esperada: en solo tres meses alcanzamos los objetivos proyectados para seis. Eso confirma que existe una gran oportunidad”, concluye. 

Es lunes. El día parte temprano y la agenda viene cargada: el desayuno, manejar al trabajo, asistir a reuniones, entrenar —con suerte— y compartir con la familia. ¿En qué momento comenzar ese libro recomendado hace meses?

En ese escenario, los audiolibros aparecen como una alternativa que no deja de crecer en Latinoamérica y que en Europa ya está consolidada.

Storytel, aplicación sueca fundada hace 20 años, con presencia en 25 países y más de 2,5 millones de suscriptores a nivel global, decidió replicar en la región un modelo que ya funciona en España y Alemania. A México, Brasil y Colombia se sumó recientemente Chile, donde la compañía llegó hace tres meses en alianza con RDF Media y ya

“No atenta contra la lectura en papel. Acerca a quienes estaban alejados de la literatura y permite que nuevas generaciones se vinculen con este mundo”.

MARIANA ROSENBLUT
PROJECT LEADER DE STORYTEL CHILE

supera los 5.500 usuarios. Para fines de 2026, la proyección es alcanzar los 25.000 suscriptores.

“El mercado está creciendo y superando todas las expectativas. Tiene que ver con la vida acelerada que

• CONTENIDO 2026 •

MAR/
ABR

Los 26 del 26

Listado que reúne a los líderes y actores clave de las principales industrias y de la economía, cuyas decisiones y trayectorias marcarán el año en Chile.

👉 También en esta edición:

Especial Startups / Real Estate / Minería

MAY/
JUN

Millonarios

La versión local del tradicional ránking de Forbes considerará patrimonio, inversiones, participación en empresas y filantropía.

👉 También en esta edición:

Especial lujo / Moda / Inversiones

JUL/
AGO

Top Creators

Listado editorial que reconoce a los creadores de contenido digital más exitosos, influyentes y rentables del año en el país.

👉 También en esta edición:

Especial MBA / Universidades

¿Te gustaría ser parte? Escríbenos

Nicholas O'Connor, Director Comercial - noconnor@forbes.cl

FORBES.CL

¿Está Chile AI-Ready?

Próximamente un análisis exclusivo sobre el nivel de adopción y madurez digital de las organizaciones chilenas frente a la IA.

ESTUDIO

AI Corporate Readiness Index Chile 2025-2026

Forbes^{CHILE}

kyndryl

Síguenos y entérate cuando el estudio esté disponible.

