

BTG DIGITAL ENTRA AL MODELO COLABORATIVO

LA NUEVA
ESQUINA
DEL LUJO

DESPEGA EL AEROPUERTO MÁS PUNTUAL DEL MUNDO

Forbes

CHILE

LEERLA ES NEGOCIO | MAYO-JUNIO 2026

Cristina
Etcheberry
FOUNDER Y CEO
DE TOKU

“EL MOTOR NO ES EL DINERO,
SINO AYUDAR A CHILE
Y LATINOAMÉRICA
A SER MÁS EFICIENTES”.

GENÉTICA DE NEGOCIOS

CRISTINA ETCHEBERRY ES LA FOUNDER QUE HA LOGRADO LEVANTAR EL MAYOR CAPITAL EN AMÉRICA LATINA: US\$48 MILLONES. CON SU STARTUP TOKU, LA HIJA DE JAVIER ETCHEBERRY PROPONE HACER MÁS EFICIENTES LOS COBROS DE LAS EMPRESAS DE CHILE, MÉXICO Y BRASIL. VALORADA EN US\$ 175 MILLONES, LA COMPAÑÍA YA TIENE 500 CLIENTES QUE OPERAN US\$8.000 MILLONES AL AÑO.

MÁS: LA BATALLA DE TICKETMASTER CONTRA LOS BOTS.

FORBES CHILE CLP 4.500



TE PRESENTAMOS
La NUEVA Double Wear

El NUEVO
Mate Lleno de Vida

ESTÉE LAUDER





ESTÉE
LAUDER

Double Wear
Stay-in-Place Makeup
SPF 10/PA++

ESTÉE
LAUDER

Double Wear
Stay-in-Place Makeup
SPF 10/PA++

ESTÉE
LAUDER

Double Wear
Stay-in-Place Makeup
SPF 10/PA++

¿IA... DÓNDE NO HAY IA?

Es imposible imaginar algún aspecto de nuestra vida donde la Inteligencia Artificial ya no esté presente. Por fortuna. El impulso hacia el desarrollo y bienestar que genera en todos los ámbitos es evidente.

El estudio Barómetro Digital, realizado por Fundación Nativo Digital con apoyo de Movistar, midió que la IA ya forma parte de la vida cotidiana de la mayoría de las personas en el país. El 76% de los chilenos declara usar herramientas de IA, principalmente para buscar y resumir información (41%), redactar textos (39%) y generar ideas o contenidos (33%). Pero, más allá del uso doméstico, su impacto ha transformado toda nuestra realidad. Comemos, bebemos y vestimos productos elaborados con ayuda de IA, nos exponemos a medios de comunicación, redes sociales y streaming que siguen su propuesta, el transporte urbano está determinado por un algoritmo y cada pago que realizamos -desde una cuenta de servicio básico hasta la compra de un ETF- es agenciado por un robot.

El mismo informe nos dice que Chile es un país donde la conectividad digital ya está ampliamente consolidada: el 97% de la población utiliza smartphone y cerca del 90% cuenta con acceso a internet fijo o móvil. En definitiva,



**CLAUDIA GUZMÁN
VIVANCO**

Directora Editorial
de Forbes Chile



cguzman@forbes.cl

la infraestructura perfecta para que el impulso acelere aún más.

Las empresas lo tienen claro. Forbes Chile y Kyndryl presentan en esta edición el AI Corporate Readiness Index Chile, que evalúa la madurez de más de 50 compañías corporativas líderes en el país para adoptar Inteligencia Artificial. Solo un highlight: nueve de cada diez ejecutivos chilenos aumentarán su presupuesto de IA este año.

La madurez digital del país, el capital humano que se ha formado en torno a ella y la sofisticación de los productos que se han desarrollado en todas las industrias,

ponen a Chile en un sitial inmejorable no solo para recibir inversión -como la pujante industria de data centers- sino que para exportar talento y reputación.

Es por esto que nuestra portada está dedicada a Cristina Echeberry, founder y CEO de Toku, una de las cerca de 500 fintech que han surgido en los últimos años en el país.

El caso de ella es excepcional. Se trata de la mujer que ha realizado el mayor levantamiento de capital para una startup en Latinoamérica -US\$48 millones- y cuya valoración está en US\$175 millones. ¿Qué hace? Cobrar. Con IA logra que los cobros empresariales logren un nivel de eficiencia tan robusto, que ya opera con éxito en México y Brasil.

Cristina viaja constantemente por la región. Es usuaria frecuente de nuestro aeropuerto internacional. Otra operación que ha ganado eficacia gracias a la IA, y cuya historia también contamos acá.

El volumen de tráfico aéreo en Chile crece, y tiene que ver con que tenemos un país donde la penetración de la IA invita a vivir experiencias de excelencia en turismo, entretenimiento, inversión e innovación.

Chile no llegó tarde a esta revolución. Lo que viene ahora es “entrenarnos” para liderar como lo hacen quienes integran esta edición de Forbes Chile. **IF**

LIDERAZGO EN EVOLUCIÓN: EL VERDADERO DIFERENCIAL COMPETITIVO YA NO ES LA EXPERIENCIA

La velocidad del cambio, la irrupción tecnológica y los nuevos modelos organizacionales están redefiniendo el liderazgo ejecutivo. Para las compañías, el desafío ya no es encontrar líderes que administren certezas, sino ejecutivos capaces de evolucionar antes que el mercado los obligue.

Durante años, el liderazgo ejecutivo estuvo asociado a atributos como experiencia, visión estratégica, inteligencia emocional y capacidad de adaptación. Sin embargo, el actual escenario empresarial está desafiando esa lógica. Hoy, más que acumular conocimiento, los líderes deben ser capaces de cuestionar permanentemente sus propios modelos de decisión.

“El problema es que muchas organizaciones siguen evaluando líderes para un contexto que ya no existe. La experiencia continúa siendo relevante, pero ya no

garantiza efectividad en entornos donde las reglas cambian en tiempo real”, explica Marisol Aguayo, directora de Business Professionals.

La transformación digital, la automatización y los cambios culturales han generado escenarios donde la incertidumbre dejó de ser excepcional y pasó a convertirse en la norma. En ese contexto, surge un nuevo atributo crítico: la capacidad de desaprender.

Desde el mundo del executive search, cada vez cobra más relevancia identificar ejecutivos con pensamiento ambidiestro,

capaces de gestionar el presente mientras redefinen el futuro. A ello se suma la necesidad de desarrollar inteligencia adaptativa, entendida como la habilidad de responder bajo presión sin quedar paralizado frente a la ambigüedad.

“El liderazgo dejó de tratarse únicamente de dirigir equipos. Hoy el desafío es construir sistemas de liderazgo distribuido, donde la influencia y la toma de decisiones no dependan exclusivamente de la jerarquía”, agrega Aguayo.

En esa línea, el concepto de upskilling también está evolucionando. Ya no basta con incorporar nuevas habilidades técnicas; las compañías más avanzadas están impulsando procesos de transformación del mindset ejecutivo, exponiendo a sus líderes a contextos de alta incertidumbre y evaluando su capacidad de adaptación más que su conocimiento acumulado.

Este cambio también redefine los procesos de selección. El tradicional “fit cultural” comienza a perder fuerza frente al denominado “fit evolutivo”: líderes capaces no solo de integrarse a una cultura organizacional, sino también de desafiarla y transformarla.

Porque hoy, el verdadero diferencial competitivo no está en controlar el cambio, sino en evolucionar junto a él antes que el mercado lo imponga.



Manpower
Business
Professionals

El futuro del negocio depende de a quién eliges hoy.

Executive Search: no cubrimos
posiciones, habilitamos futuro.



• CONTENIDO •

PÁG.
44

EL ADN DE TOKU

CRISTINA ETCHEBERRY ES LA MUJER DETRÁS DE TOKU, FINTECH DEDICADA A LA COBRANZA EMPRESARIAL. DESDE SU FUNDACIÓN HA RECAUDADO 65 MILLONES DE DÓLARES EN TOTAL Y ESTÁ VALORIZADA EN 175 MILLONES. OPERA EN CHILE, MÉXICO Y BRASIL —PAÍSES QUE CONCENTRAN MÁS DEL 70% DEL PIB DE LATINOAMÉRICA— CON CERCA DE 500 CLIENTES QUE MUEVEN 8 MIL MILLONES DE DÓLARES EN TRANSACCIONES A TRAVÉS DE SU PLATAFORMA.

FOTO: RODOLFO JARA / FORBES CHILE

OPINIÓN

16. LA REBAJA TRIBUTARIA NO ES UN REGALO: ES EMPLEO PARA CHILE. Rosario Navarro, presidenta de SOFOFA

40. SOBERANÍA DIGITAL EN LA ERA DE LA NUBE. Por Rafael Mattje, líder de Tecnología de AWS para el Cono Sur.

59. ROBIN HOOD GREMIAL. Juan Pablo Swett, presidente de la Multigremial Nacional de Emprendedores.

99. LA CULTURA NO ES UN LUJO: ES INFRAESTRUCTURA EMOCIONAL. Gonzalo Larenas, director de Teatro del Lago.

MÁS QUE UN *mall* ES PARQUE ARAUCO



ParqueArauco®
Mucho más que comprar

FRONTAL

12. LAS MARCAS MÁS VALIOSAS

Youtube, Apple y Microsoft lideran el reporte Brand Finance Global 500 que cada año revela las marcas más valiosas del mundo. Tecnológicas, redes sociales, banca y comercio integran el Top 10.

ENTREVISTA

18. ITINERARIO DE EXCELENCIA

El terminal aéreo de Santiago es el más puntual del mundo en la categoría de grandes aeropuertos, con un 87,04% de salidas a tiempo. El CEO de la concesionaria Nuevo Pudahuel, Nicolas Claude, da las claves de su liderazgo.

NEGOCIOS

26. FANS VS. BOTS

La gira del grupo de K-pop BTS expuso la complejidad tecnológica y alta demanda que hoy define a la millonaria industria del entretenimiento en vivo.

32. UN PROYECTO HER-MOSSO:

En la esquina de Nueva Costanera y Alonso de Monroy se levanta un centro de experiencias de lujo a cargo de Ernesto Mosso. La boutique de Audemars Piguet, una cafetería de especialidad y el museo de Porsche son parte del plan



36. BTG DIGITAL BUSCA SOCIOS

El banco de inversión más grande de Latinoamérica se une a asesores privados para atraer clientes en Chile. José Antonio Rollan, Head de la división, dice que la IA ha movido la barrera de lo posible, pero que no reemplaza a un apretón de manos.

REPORTAJE

54. LA SOSTENIBILIDAD COMO NEGOCIO

Puerto Varas se consolida como el principal polo de empresas B en Latinoamérica. Migración hacia el sur del país, naturaleza y colaboración público-privada está redefiniendo cómo se construye un ecosistema con impacto benéfico.



LIFE

113. EL DUELO DE LA DISTANCIA

Gabriela Pena y Picho García son los creadores de Aquí se escucha el silencio, trabajo premiado en Festival de Cine de Guadalajara 2026. Se trata de un documental chileno-español que indaga en las marcas que el exilio deja en una familia.



122. VENDIMIAS DE LUJO

Viña Don Melchor y Viña Vik, dos íconos de la vitivinicultura de Chile, apuestan por convertir la cosecha de la uva en una experiencia de nivel internacional. Enoturismo de máximo nivel vivencial.

FOTO: RODOLFO JARA Y RODOLFO JARA CON IA / ENVATO

COMPANY HERO DESEMBARCA EN CHILE Y ABRE EL PRIMER CAPÍTULO DE SU EXPANSIÓN LATINOAMERICANA

La plataforma líder en oficinas virtuales en Brasil, instaló sus tres primeras unidades en Las Condes, Lo Barnechea y Ñuñoa. Apuesta por las PYMEs y los trabajadores independientes con una propuesta 100% digital y proyecta una inversión cercana a US\$ 1,9 millones en su entrada al país.

La forma de trabajar en América Latina lleva años desplazándose hacia los márgenes del modelo tradicional. Cada vez más profesionales emiten boletas por cuenta propia, abren sociedades de a dos o tres y administran sus negocios desde una notebook.

En Chile, la necesidad de formalización viene ganando fuerza, sobre todo desde el año 2025, cuando entró en vigencia la Ley de Cumplimiento Tributario (Ley 21.713) y los bancos comenzaron a informar al SII sobre quienes reciben más de 50 transferencias de personas distintas en un mes.

Para miles de PYMEs y profesionales independientes, contar con una estructura administrativa sólida se transformó en un requisito de continuidad operativa. Es en este terreno de formalización digital donde Company Hero, ecosistema brasileño de soluciones administrativas para emprendedores, decidió plantar bandera fuera de Brasil por primera vez.

La compañía anunció el inicio de su operación en Chile como primer paso de su estrategia de internacionalización. El desembarco parte por las oficinas virtuales, el servicio con el que la firma se consolidó como líder en Brasil, donde reúne más de 55.000 clientes y 60 oficinas. A esa base se suman desde ya servicios de creación de empresas, emisión de facturas y patentes, y contabilidad.

Las tres unidades inaugurales abrieron en octubre en las comunas de Las Condes, Lo Barnechea y Ñuñoa, y ya hay nuevas ubicaciones planificadas en Providencia, Vitacura y Santiago Centro. La llegada al país cuenta con el respaldo de la Cámara Chileno-Brasileña de Comercio.

Por qué Chile

El país combina un ambiente de negocios estable, un alto grado de formaliza-

ción empresarial y una madurez digital que abre espacio a servicios 100% online. A esto se suma una concentración inusual de PYMEs y trabajadores independientes en la Región Metropolitana, con polos de actividad que justifican una apertura progresiva por distintas comunas.

“Vemos a América Latina como una extensión natural del camino que nos trajo hasta acá”, afirma Miklos Grof, CEO y cofundador de Company Hero. La elección de Chile como primer destino no es casual: el ambiente regulatorio y la solidez del entorno corporativo y económico del país lo convierten, según el ejecutivo, en un mercado de validación lógico antes de avanzar hacia otras geografías. La relación de Grof con Chile, además, tiene historia: en 2012 fundó en el país Fundacity, una plataforma que conectaba startups, inversionistas y corporaciones, y que en 2015 fue adquirida por la estadounidense Gust luego de alcanzar usuarios en más de 150 países.

Un domicilio sin oficina física

La oficina virtual es, en términos prácticos, una dirección oficial sin metros cuadrados. Sirve para constituir una empresa, emitir boletas y facturas y recibir correspondencia desde un domicilio comercial validado, sin tener que sostener un arriendo.

En la lectura de Hero, el producto resuelve una necesidad básica pero costosa para los emprendedores que recién están formalizando su actividad, y para las PYMEs que prefieren no inmovilizar capital en una oficina propia.

Company Hero es líder en oficinas virtuales en Brasil y aporta experiencia también en otros servicios de legalización, formalización y contabilidad.

La contratación es 100% digital y la validación de documentos se hace en minu-

tos vía WhatsApp, un canal que la compañía adoptó tras refinarlo en el mercado brasileño. La promesa es una experiencia más cercana a la de un servicio financiero digital que a la de un coworking tradicional: agilidad, soporte humano disponible y formalización sin trámites presenciales.

Inversión y equipo local

Para viabilizar la entrada al país, Company Hero prevé invertir alrededor de 1.800 millones de pesos chilenos, cerca de US \$1,9 millones, distribuidos entre la estructuración de las unidades, marketing, ampliación gradual del portafolio y contratación del equipo local.

Al frente de la operación chilena estará Cristian Núñez, ejecutivo con trayectoria en emprendimiento, growth y liderazgo regional, que antes de incorporarse a Hero impulsó múltiples iniciativas dentro del ecosistema local de startups, especialmente en logística y tecnología. El equipo inicial contempla una persona en cada una de las tres unidades, además de la gerencia.

De oficinas virtuales a un ecosistema

La oficina virtual es, para Hero, el producto puerta de entrada. La startup inicia operaciones con este y otros servicios para aliviar la carga burocrática de las PYMEs. Pero el plan es ampliar el catálogo con rapidez, para responder a las necesidades más complejas de este tipo de profesionales.

En Brasil, la compañía amplió su catálogo a seguros, planes de salud y soluciones de gestión para empresas que contratan profesionales independientes. La intención es replicar ese recorrido en Chile, sumando gradualmente dirección comercial premium, salas de reuniones, secretaría virtual y servicios digitales complementarios para contadores y empresas.

“La idea es replicar gradualmente el ecosistema Hero, ampliando la propuesta de valor más allá del domicilio tributario y posicionándonos como una plataforma de soluciones administrativas y de formalización empresarial para las PYMEs latinoamericanas”, concluye Grof. Si la apuesta funciona, Chile no será solo el primer destino fuera de Brasil: será la prueba de concepto sobre la que se construya el siguiente capítulo regional.

Perú es otro mercado donde la compañía ya opera hoy, y la empresa tiene, además, planes de invertir en otros países.

• DIRECTORIO •

8

Directora Editorial
FORBES CHILE
CLAUDIA GUZMÁN VIVANCO
cguzman@forbes.cl

Representante Editorial
NATALIA SAAVEDRA MORALES
nsaavedra@forbes.cl

Reportera
VANESSA ARENAS
varenas@forbes.cl

Social Manager
MONSERRAT LECAROS
social@forbes.cl

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

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

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. 12

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

INSPIRANDO LA CREACIÓN DE ESPACIOS

      chc.cl

BAÑOS · COCINAS · PISOS · MUROS

Antofagasta | La Serena | Viña del Mar | Santiago | Talca | Concepción | Temuco | Puerto Montt



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.

GEORGIA



Forbes Georgia publicó un perfil de Optio, una startup de software con sede en Tiflis, socio tecnológico clave para casi un tercio de los bancos más grandes de Georgia. Los fundadores de Optio, Giorgi Mirzikashvili y Shota Giorgobiani, cofundaron una empresa de software georgiana en 2006 y posteriormente trabajaron por separado para empresas financieras y dirigieron proyectos de TI, respectivamente. Lanzaron Optio, la única empresa georgiana aceptada en la aceleradora de startups Techstars Berlin, centrada en sistemas locales (en lugar de en la nube) adaptados a los estrictos requisitos de seguridad y regulación de las instituciones financieras.

ARGENTINA

Diego Finkelstein (50 años) comenzó su carrera trabajando para el padre de su entonces novia, el magnate detrás de la cadena argentina de supermercados Coto. Ahora es el empresario más importante del mundo del espectáculo en el país, según Forbes Argentina. Su compañía, DF Entertainment, en la que el gigante global Live Nation adquirió el 51% en 2018, vende más de 2 millones de entradas para unos 250 espectáculos al año, incluyendo Lollapalooza Argentina, Taylor Swift y Coldplay. ¿Cuál es el secreto de su éxito? "Hay que pagar a los artistas por adelantado, independientemente del tipo de cambio", afirma. "El artista es el accionista mayoritario".



BRASIL

Forbes Brasil entró a los bastidores del prodigio del tenis de 19 años, João Fonseca, miembro de la lista Forbes Brasil 30 Under 30 en 2023 y uno de los ganadores más jóvenes del torneo ATP 500 de Suiza el pasado octubre. Entre los patrocinadores de Fonseca –el tenista brasileño mejor clasificado del mundo (su mejor posición fue el puesto 24 en noviembre)– se encuentran Rolex y la marca de calzado On. Fonseca comenta: «Las cosas han sucedido muy rápido en mi vida».



ECUADOR



Con un título en química, Sara Espinosa de los Monteros transformó Ecuca-American, que comenzó como un laboratorio de diagnóstico en Quito en 1979, en un grupo de 21 centros de diagnóstico ambulatorio que actualmente procesan cerca de 10 millones de pruebas para más de 500 000 pacientes al año en cinco ciudades ecuatorianas, según informa Forbes Ecuador. Ahora, su hija, Adriana Sánchez, se une a ella para administrar el grupo, que genera 37 millones de dólares en ingresos y emplea a 650 personas.

ITALIA

"Somos una empresa tecnológica que opera una red global de pagos. no una autoridad monetaria".

–Paolo Ardoino, el multimillonario director ejecutivo y cofundador de la empresa de criptomonedas estables Tether, en respuesta a una pregunta de Forbes Italia sobre si Tether se asemeja más a un banco central en la sombra que a una startup de criptomonedas, dado que es uno de los 20 mayores tenedores mundiales de títulos del Tesoro estadounidense.



RUMANIA

En medio del auge del uso de drones en la vecina Ucrania, la incipiente industria rumana de drones se está expandiendo, según informa Forbes Rumania. Una startup, BraveX.Aero, está desarrollando drones de largo alcance para uso militar (vigilancia) y para emergencias médicas y búsqueda y rescate. Fundada en 2020, BraveX ha recaudado más de 800.000 dólares de inversores ángeles e iInvest, una aceleradora de movilidad urbana respaldada por una entidad de la Unión Europea.



ESLOVAQUIA

La bióloga molecular Edita Révay, cuyo trabajo la ha llevado a Israel, Estados Unidos y Malí, es la primera científica eslovaca en recibir financiación de la Fundación Gates –más de 20 millones de dólares para ella y su equipo durante seis años– para su investigación sobre la malaria, una de las enfermedades tropicales más mortales del mundo, según informa Forbes Eslovaquia. Junto con su esposo, Günter Müller, Révay desarrolló un nuevo tipo de cebo tóxico a base de azúcar que atrae a los mosquitos y los mata con una eficacia de hasta el 90%; un estudio de dos años que realizó logró una reducción del 10 % en los casos de malaria.

ESPAÑA



Forbes España entrevistó a Marián Mourinho, presidenta del Celta de Vigo, equipo de fútbol profesional español, y la única mujer al frente de La Liga, la máxima categoría del fútbol español. Esta empresaria de 50 años asumió el cargo en 2023, sucediendo a su padre, Carlos Mourinho, principal propietario del Celta de Vigo y fundador de Corporativo GES, una empresa familiar de gasolineras y restaurantes con presencia en España y México, que Marián también preside. En 2024, fundó el equipo femenino As Celtas.



TAILANDIA

La cadena de restaurantes buffet de olla caliente Suki Teenoi atrae a 100.000 clientes diarios en toda Tailandia con menús de todo lo que puedas comer desde tan solo 7 dólares. Nattamon "Fern" Pisankitvanich, de 34 años, proveniente de una familia dedicada a la restauración, fundó el restaurante hace ocho años y aún recibe consejos de su padre. Los ingresos del año pasado de la cadena, que cuenta con 106 establecimientos y emplea a 10.000 personas, ascendieron a 290 millones de dólares.



TURQUÍA



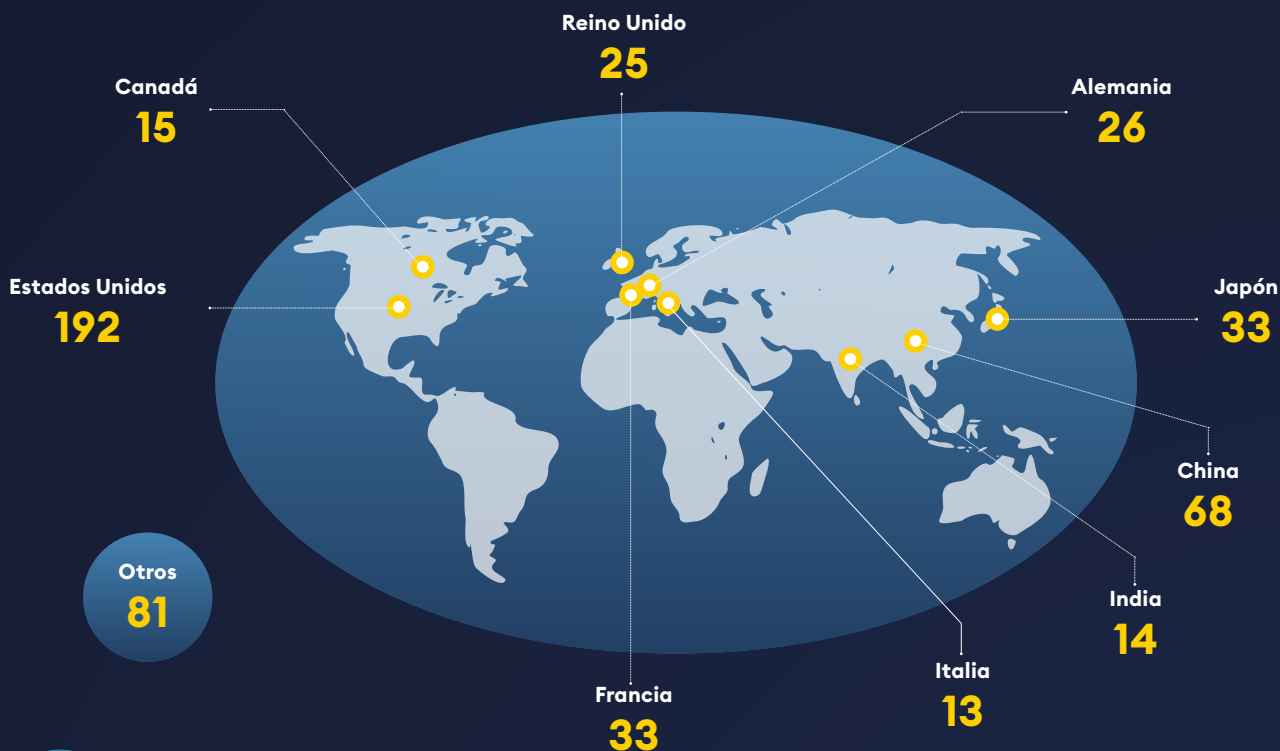
ThorAtom, filial de FIGES, una pequeña empresa de ingeniería turca con unos 15 millones de dólares en ingresos anuales, está desarrollando un reactor nuclear de cuarta generación que utiliza una mezcla de torio y uranio. (Turquía cuenta con abundantes reservas de torio). Conocidos como «reactores de sales fundidas», estos nuevos reactores, según informa Forbes Turquía, operan de forma más segura que los diseños tradicionales. El Ministerio de Industria y Tecnología del país se ha comprometido a financiar la mitad de los 500 millones de dólares necesarios para desarrollar un prototipo.

Por Joselin Cuartas Barrios

LAS MARCAS MÁS FUERTES Y VALIOSAS DEL MUNDO

ANUALMENTE, EL REPORTE BRAND FINANCE GLOBAL 500 REVELA LAS MARCAS MÁS VALIOSAS DEL MUNDO. LAS TECNOLÓGICAS SIGUEN A LA CABEZA EN EL TOP 5; LAS REDES SOCIALES, BANCA Y COMERCIO SON LOS OTROS SECTORES QUE COMPLETAN LAS 10 PRIMERAS POSICIONES.

NÚMERO DE MARCAS POR PAÍS



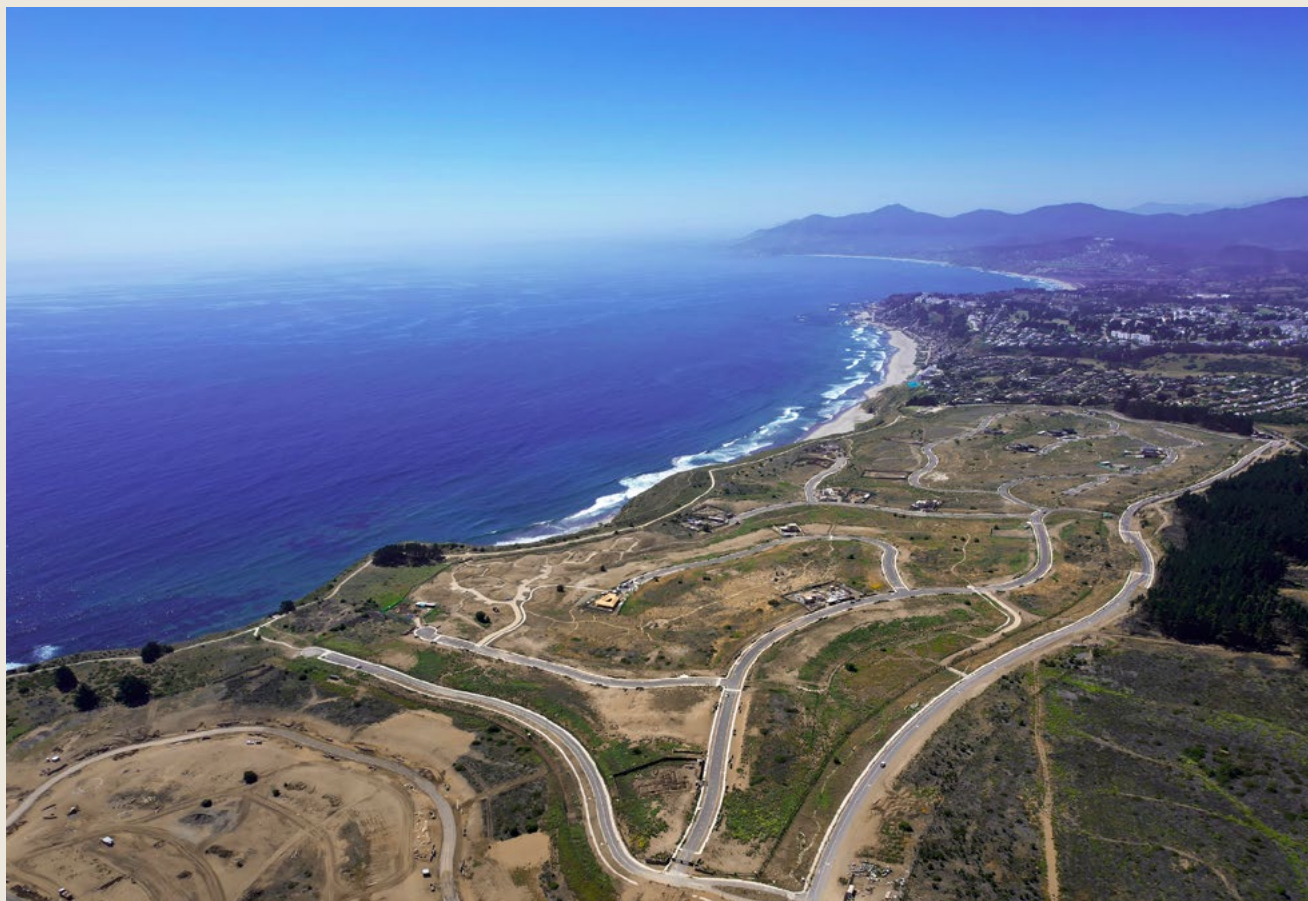
■ **YOUTUBE** se convirtió en la marca más fuerte del 2026, con una puntuación BSI de 95,3, subiendo de la posición 8. El top 5 lo completan, en orden, WeChat, Microsoft, Google y Lego.

LAS MARCAS MÁS VALIOSAS DEL MUNDO

RANKING 2026	RANKING 2025	NOMBRE	PAÍS	VALOR DE MARCA 2026 (cifras en mil millones de dólares)
1	1	 APPLE	Estados Unidos	\$608
2	2	 MICROSOFT	Estados Unidos	\$565
3	3	 GOOGLE	Estados Unidos	\$433
4	10	 AMAZON	Estados Unidos	\$370
5	9	 NVIDIA	Estados Unidos	\$184
6	7	 TIKTOK/DOUYIN	China	\$154
7	5	 WALMART	Estados Unidos	\$141
8	6	 SAMSUNG GROUP	Corea del Sur	\$119
9	8	 FACEBOOK	Estados Unidos	\$107
10	10	 STATE GRID CORPORATION OF CHINA	China	\$102

■ **ESTADOS UNIDOS** domina el top 10 de las marcas más valiosas en 2026.

Fuente: Brand Finance Global 500 2026



GUANAY: CUANDO EL PAISAJE SE TRANSFORMA EN ACTIVO

A 90 minutos de Santiago, en 228 hectáreas frente al Pacífico, un proyecto de baja densidad y vocación sustentable redefine las reglas de la inversión inmobiliaria en la zona central.

En la costa central de Chile, la disponibilidad de suelo costero de alto estándar dejó de ser una promesa para convertirse en un bien escaso. Los destinos consolidados (Zapallar, Cachagua, Marbella) alcanzaron niveles de saturación y precios que dificultan el ingreso de nuevos compradores. En ese contexto aparece Guanay, un proyecto que no se concibe como un loteo tradicional, sino como un activo: 228 hectáreas de baja densidad pensadas desde su origen para sostener y proyectar valor en el tiempo.

Una lectura anticipada del territorio

Guanay nace de una lectura anticipada del territorio. Frente a un mercado que comprime sus márgenes, sus desarrolladores identificaron una oportunidad clara: capturar la plusvalía inicial de una zona costera nueva, con vocación de largo plazo y respaldada por una infraestructura de primer nivel. Cada decisión del proyecto, desde la planificación urbana hasta la ficha de cada sitio, está orientada a un comprador que ya no busca solo un lugar, sino una inversión con fundamentos.

Sustentabilidad como activo tangible

En un mercado donde la sustentabilidad muchas veces se queda en lo declarativo, Guanay la entiende como un driver de valor. La regeneración del ecosistema, con reemplazo progresivo de especies introducidas por vegetación nativa, no solo tiene un impacto ambiental medible: construye una condición de escasez y diferenciación que tendrá cada vez más peso en la decisión de compra. Ese enfoque se traduce en activos concretos: un vivero propio de flora nativa, una fundación dedicada a la restauración ecológica (la Fundación Acantilados de Maitencillo) y un plan de rehabilitación con indicadores rastreables en el tiempo. Cobertura vegetal nativa recuperada, reducción de la intervención hídrica y resguardo de fauna endémica son las métricas que dan trazabilidad al proceso. La sostenibilidad deja de ser relato y se transforma en un activo tangible.

El diseño como herramienta de valorización

El masterplan de Guanay, desarrollado bajo estándares internacionales por la oficina de Stuart Moore, lleva la idea de valorización al plano del diseño. La baja densidad real (608 sitios de 1.500 m² promedio en cinco condominios) instala una condición de exclusividad que impacta de manera directa en el valor por metro cuadrado. Las calles curvas controlan la velocidad y aseguran las vistas; los sitios cuentan con un solo vecino a cada lado. La calidad del entorno se construye también con lo que no

se ve: cableado subterráneo, iluminación indirecta y controlada, ausencia de cierres medianeros y servicios sanitarios integrales que consideran agua potable, alcantarillado y tratamientos de aguas. Esa continuidad paisajística, sumada a 87 hectáreas privadas de conservación y un sendero costero de 2,5 kilómetros, eleva la percepción de valor desde la experiencia cotidiana. La forma en que se vive el lugar es, en definitiva, su principal argumento de valorización.

Un comprador con mirada de largo plazo

Detrás del avance comercial, con la Etapa 1 totalmente vendida, la Etapa 2 al 90% y la Etapa 3 al 35%, con más de 50 proyectos de casas en desarrollo; hay un perfil de comprador definido: empresarios, ejecutivos y familias entre 35 y 60 años que buscan diversificar sus inversiones sin renunciar a una experiencia de vida de alto estándar. Es un público que entiende el valor del territorio y toma decisiones con horizonte largo. A diferencia del comprador tradicional de segunda vivienda, aquí la lógica es más sofisticada. Gua-

GUANAY EN DETALLE

UBICACIÓN

En la costa central de Chile, a 90 min de Santiago

SITIOS

608 lotes de 1.500 m² promedio

SUPERFICIE

228 hectáreas

ÁREAS VERDES

87 ha de conservación privada

PROYECTOS DE ARQUITECTURA

Más de 50 casas en desarrollo

CONDOMINIOS

5 de baja densidad

ACCESO DIRECTO A LA PLAYA

Playa Aguas Blancas + sendero costero de 2,5 km

DISEÑO URBANO Y PAISAJISMO

CSM Design, liderado por el arquitecto Stuart Moore

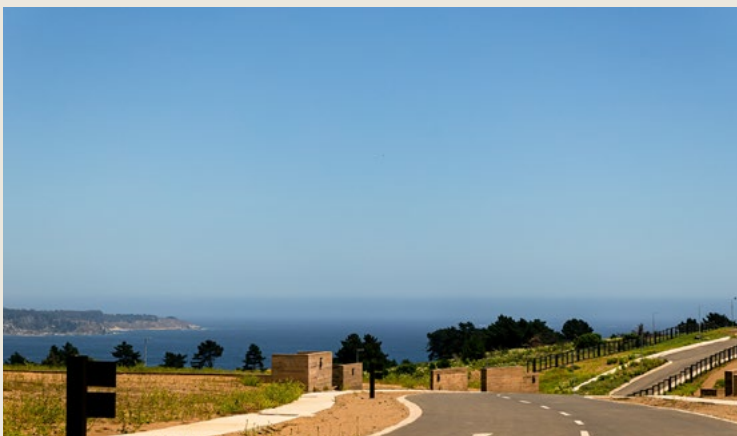
AVANCE COMERCIAL

Etapa 1 (100% vendida), Etapa 2 (90% vendida) y Etapa 3 (35% vendida)

nay ofrece un punto de entrada competitivo frente a los destinos consolidados, sobre la base de un proyecto en plena materialización. Esa combinación (etapa temprana sobre fundamentos reales) es la que permite capturar plusvalía de manera informada.

Curaduría arquitectónica que protege el valor

El componente arquitectónico opera bajo la misma lógica de resguardo de valor. La participación de oficinas de arquitectura de primer nivel, como Andrés Núñez y Francisco Alemparte, entre otros, se enmarca en una curaduría clara: en Guanay no se busca libertad total, sino diversidad coherente. La Guía de Arquitectura y Paisaje regula tres dimensiones (urbana, arquitectónica y paisajística) y previene, entre otros riesgos, la introducción de especies invasoras en los jardines particulares. Esa consistencia es la que permite construir una identidad reconocible, donde la arquitectura dialoga con el paisaje en lugar de competir con él. A mediano plazo, la visión es consolidar una comunidad que opere como referente, donde el valor no dependa de elementos aislados, sino de la calidad integral del proyecto. En Guanay, esa coherencia es justamente el activo que se está construyendo.



LA REBAJA TRIBUTARIA NO ES UN REGALO: ES EMPLEO PARA CHILE

En Chile, el debate

sobre rebaja tributaria suele centrarse en quién gana. Pero en un país que lleva 39 meses con desempleo sobre el 8% y donde uno de cada cuatro trabajadores está en la informalidad, la pregunta urgente es otra: ¿cuántos empleos estamos dejando de crear? Desde SOFOFA lo hemos medido y afirmamos con convicción que una rebaja del impuesto de primera categoría podría generar más de 80 mil empleos directos adicionales en un plazo de cuatro años. Si además sumamos los encadenamientos productivos -donde cada empleo directo en la industria genera, en promedio, 1,6 empleos indirectos- el impacto total podría alcanzar 210 mil puestos de trabajo. En el escenario más optimista, **una rebaja de cuatro puntos podría traducirse en más 330 mil empleos formales**, con contrato y previsión. Hablamos de

familias que acceden a ingresos estables, de personas que dejan atrás la informalidad.

Porque cuando las empresas liberan recursos, no los inmovilizan, los reinvierten en expandir operaciones, asumir nuevos proyectos y contratar. Para miles de pymes, esto no es teoría, es la diferencia concreta entre crecer o estancarse. Ello, porque a final de cuentas, el crecimiento está en nuestra naturaleza.

No es una propuesta ideológica ni un capricho. La propia Comisión Marfán, convocada por el ex Presidente Gabriel Boric, concluyó que es necesario reducir el impuesto corporativo para impulsar el crecimiento. Sus estimaciones muestran que bajar un punto este impuesto puede aumentar el PIB en 0,65% en el largo plazo. **Una rebaja de cuatro puntos significaría, entonces un alza de 2,6% en crecimiento.**

Chile ya hizo el experimento inverso. Subimos el impuesto de 17% a 27% y los resultados están a la vista: menos crecimiento, menos empleo y menos recaudación. Hoy enfrentamos el desafío inverso y, si hoy queremos resultados distintos, tenemos que hacer las cosas de manera diferente.

El Proyecto de Ley de Reconstrucción Nacional pone sobre la mesa una lógica integral que valoramos porque implica más crecimiento, inversión y empleo, justamente lo que las familias de Chile necesitan. A eso hay que sumarle la urgencia de destrabar más de US\$100 mil millones en proyectos paralizados en el SEIA, y avanzar en certeza jurídica, con reglas claras y plazos acotados.

El impuesto a las empresas es, en la práctica, un impuesto a la inversión. Chile tiene todo para volver a crecer: recursos naturales, talento, instituciones sólidas y una historia de reformas valientes que demostraron que cuando el país se pone metas ambiciosas, avanza.

Lo que necesitamos hoy es salir de las trincheras, levantar la mirada y ponernos de acuerdo en que más y mejores empleos son buenos para todos, sin importar el color político.

La rebaja tributaria no es una bandera gremial ni partidista. Es una herramienta para reactivar el empleo y fortalecer el desarrollo del país. Porque cada puesto de trabajo que no se crea es una oportunidad que se pierde y ese costo no lo pagan las empresas, lo pagan las personas. **F**

ROSARIO NAVARRO

Presidenta de SOFOFA

Randstad premió al top ranking de las empresas más atractivas para trabajar en Chile.

randstad employer brand research chile 2026.



Chile ya tiene a sus tres nuevos imanes para el talento.

estudio. evento. instrumento.

Accede a insights clave para atraer, retener y conquistar al talento con el estudio más profundo e independiente de **employer branding** a nivel global.



Explora nuestras soluciones de RR.HH. en randstad.cl y descarga este estudio.


randstad

partner for talent.

AEROPUERTO DE SANTIAGO: SIN MIEDO A LA TURBULENCIA

PANDEMIA, LITIGIO CON EL ESTADO Y AHORA LA AMENAZA DE UN CONFLICTO EN MEDIO ORIENTE. NICOLÁS CLAUDE, CEO DEL AEROPUERTO DE SANTIAGO DE CHILE, LLEVA UNA VIDA ENTERA NAVEGANDO CRISIS AEROPORTUARIAS. AHORA, CON US\$1.000 MILLONES EN OBRAS YA ENTREGADAS, LA CONCESIONARIA DEL AEROPUERTO DE SANTIAGO TENDRÁ HASTA 2038 PARA RENTABILIZAR LA OPERACIÓN DEL TERMINAL QUE ACABA DE SER ELEGIDO COMO EL MÁS PUNTUAL DEL MUNDO.

Por **Claudia Guzmán Vivanco**

Hay un itinerario de éxito que Nicolás Claude no necesita explicar demasiado. En enero de 2026, Cirium —la firma de analítica de aviación más influyente del mundo— publicó su ranking anual de puntualidad: el Aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago fue declarado el más puntual del planeta en la categoría de grandes aeropuertos, con un 87,04% de salidas a tiempo. También Skytrax —reconocida premiación de la industria— lo reconoció por tener el mejor personal

aerportuario de Sudamérica en 2025 y 2026, y en su ranking global el terminal trepó hasta la posición 83, su mejor marca histórica. No era el aeropuerto más grande del mundo, ni el más nuevo, ni el más rico. Pero sí el más confiable —y el mundo empezaba a saberlo.

“Siempre es súper importante para nosotros tener reconocimientos internacionales de este tipo”, dice Claude. “Atrás de nosotros están los dos grupos aeroportuarios más grandes del mundo, con cien aeropuertos

en operación. Toda esa experiencia se comparte”, declara el CEO de la operación local que controlan Groupe ADP (45%), Vinci Airports (40%) y Gestione Concessioni (15%).

Lo que las estadísticas no cuentan es lo que costó al ejecutivo francés llegar hasta aquí. Y lo turbulento que fue el viaje.

Entre el inicio de la concesión en 2015 y esos reconocimientos mediaron una pandemia que paralizó la aviación mundial, una disputa legal con el Ministerio de Obras Públicas



FOTO: ©CRSOTOG



Destino recurrente

Con experiencia aeroportuaria en México y en Jordania, Nicolás Claude estuvo por primera vez en Chile entre 2015 y 2019 para acompañar la etapa de construcción del nuevo aeropuerto. En 2024 regresó como CEO.

que se extendió por años, y una re-negociación contractual que casi tocó fondo antes de resolverse.

Claude asumió la gerencia general en febrero de 2024 —justo cuando la tormenta arreciaba— y desde entonces ha piloteado el aeropuerto hacia esta nueva fase: la de la excelencia operacional. “Ahora el enfoque es la operación y la experiencia. Que los procesos sean fluidos, intuitivos, rápidos. Migración, SAG, aduana, seguridad de la aviación. Todos trabajan con un objetivo común: la facilitación”.



EL POTENCIAL DE CHILE EN TÉRMINOS DE TRANSPORTE AÉREO ERA Y ES TODAVÍA SÚPER IMPORTANTE. UN PAÍS DE 4.000 KILÓMETROS TIENE UN POTENCIAL DE TRÁFICO DOMÉSTICO GRANDE. Y UNA ATRACTIVIDAD TURÍSTICA ENORME”.

NICOLAS CLAUDE
CEO AEROPUERTO DE SANTIAGO DE CHILE



Capacidad duplicada

Con los nuevos terminales T1 y T2 el aeropuerto pasó de una capacidad instalada de 16 a 38 millones de pasajeros anuales. En 2025 fueron 26,5 millones.

Nicolás Claude mantiene su acento francés y una trayectoria que lo ha llevado de continente en continente dentro de la industria aeroportuaria. Pasó varios años en Monterrey, en el norte de México, y luego en Jordania, en Medio Oriente. “Muchos viajes, mucho tiempo en países que te enriquecen de manera extraordinaria. Otras culturas”, describe.

Chile, sin embargo, ocupa un lugar especial en su plan de vuelo. Estuvo aquí antes: llegó en 2015, al inicio mismo de la concesión, para acompañar la etapa de construcción; hasta 2019. “Fue realmente un gran reto. Un aeropuerto es una pequeña ciudad — manejas muchos aspectos, muchos sectores—. Súper interesante, pero complejo”, recuerda. Se fue. Y volvió en 2024, esta vez como gerente general. Para Claude, Chile no era solo otra escala: era el destino final.

Cuando habla del país, lo hace con

la mezcla de afecto y distancia analítica que da la perspectiva de alguien que ha operado infraestructura en múltiples rincones del mundo: “El potencial de Chile en términos de transporte aéreo era y es todavía súper importante. Un país de 4.000 kilómetros tiene un potencial de tráfico doméstico grande. Y una atraktividad turística enorme, con todos sus paisajes, todos sus climas. Lo tiene todo”, declara.

EL LITIGIO QUE NADIE ESPERABA

La concesión del Aeropuerto Santiago de Chile nació en 2015 con un mandato ambicioso: invertir US\$1.000 millones en transformar el aeropuerto de Santiago. El consorcio italo-francés se comprometió a construir un nuevo terminal internacional y remodelar el nacional, además de entregar al Estado chileno el 77,56% de los ingresos obtenidos. Una obra de una década, según

itinerario... Pero luego llegó el Covid.

El tráfico de pasajeros colapsó de 24,6 millones en 2019 a apenas 8,5 millones en 2020. Con la obra a pleno ritmo y los ingresos desplomados, Aeropuerto Santiago de Chile reclamó al Estado chileno el restablecimiento del equilibrio económico de la concesión de 20 años, pactada hasta 2035. La negociación fue larga, compleja y llegó a instancias judiciales.

“Un hecho sobreveniente del nivel Covid sobre una concesión como la nuestra, con un compromiso de inversión de este nivel, no se puede considerar como un riesgo normal. Una concesión tiene que asumir muchos riesgos. Pero esto lo superaba”, dice Claude. Lo que le llama la atención, desde su experiencia internacional trabajando bajo el paraguas del Groupe ADP, que gestiona casi 100 aeropuertos, es la ausencia de mecanismos regulatorios que contemplen

lo imprevisto: “Las diferencias estaban en la manera de gestionar el hecho sobreviniente. Hay regulaciones que lo reconocen, otras no. En Chile nos tomó más tiempo, pero al final lo logramos”.

La extensión de la concesión —ahora vigente hasta 2038— se firmó en febrero de este año, tras meses de negociaciones con el gobierno de Gabriel Boric. “Es un acuerdo que no compensa todo el impacto, pero nos permite mirar al futuro con una base más sólida”, resume. Para Claude, la lección que deja el litigio va más allá del caso chileno: “El secreto del éxito acá es el cuidado de la relación público-privada. Una infraestructura estratégica de un país tiene que basarse en confianza, en entender la posición del otro”, opina.

Y hay un matiz importante en su lectura del proceso: los reconocimientos internacionales que la operación del aeropuerto fue acumulando no fueron solo marketing. Fueron credenciales. “Éramos un buen socio, un socio confiable”, dice Claude. “Los indicadores ayudan a la hora de negociar. Muestran que administras bien el recurso”, apunta.

EFFECTOS DE LA GUERRA

Cuando se le pregunta hoy sobre el conflicto en Irán y su impacto sobre el precio del combustible y el tráfico aéreo global, Claude adopta el tono de quien ha vivido lo peor y aprendido a calibrar los riesgos.

“Hay un impacto evidente. Es más costoso el combustible. Pero no hay todavía perspectivas de falta de suministro, al menos en esta región”, dice. Su diagnóstico es claro: un alza sostenida del precio del petróleo presiona la demanda, encarece los pasajes y comprime los márgenes de las aerolíneas. Pero no detiene los vuelos.

“No es comparable con el Covid. El parámetro clave del Covid fue la restricción de vuelo. Acá el suministro sigue. Eso se puede superar y manejar con el tiempo”, asegura.

MASCOTAS, MINERÍA Y SALMONES: RADIOGRAFÍA DE UN PAÍS

Los aeropuertos son espejos de la sociedad que los usa. Y el Arturo Merino Benítez refleja con fidelidad las particularidades del Chile contemporáneo.

Una de las más notorias: los chilenos viajan con mascotas, y cada vez más. “Chile es un país con un sentimiento muy fuerte respecto de las mascotas. El número de mascotas que viajan se dispara de un año al otro”, observa Claude. “Es un determinante clave de viaje para muchos pasajeros”, dice y cuenta que el aeropuerto ha adaptado sus servicios y protocolos para responder a esta realidad creciente.

Pero si las mascotas hablan del Chile urbano y afectuoso, los flujos de la minería hablan del Chile productivo. Las primeras rutas domésticas por volumen de pasajeros en toda América Latina son las del norte de Chile: Antofagasta y Calama, lideran los destinos de la región. “Esos flujos están ligados a la minería. Sabemos cuándo son los turnos. Hay un peak importante temprano en la mañana y al inicio de la semana”, explica Claude.

Y luego está la carga. El Arturo Merino Benítez es el tercer hub de carga aérea de América Latina, con 407.666 toneladas transportadas en 2024, un 13% más que antes de la pandemia. El 70% de ese volumen corresponde a productos del mar —principalmente salmón— que desde aquí viajan a Estados Unidos y Asia. Dice Claude: “Santiago es un actor mayor de la carga aérea en la región por ese volumen regular durante todo el año”.

Desde su experiencia, define que un aeropuerto no es solo el lugar por donde pasan los turistas. Es la infraestructura habilitante de industrias enteras. “Para permitir que el desarrollo económico se distribuya en todo el país, la conectividad aérea es fundamental. El volumen de pasajeros domésticos en Chile es mucho mayor que en países comparables. Tiene que ver con la geografía. Es un factor estructural”.



Mejor movilidad

Ante las quejas por largas caminatas se sumaron vehículos eléctricos y cintas caminadoras adicionales.

Para Claude, la diferencia estructural con la pandemia es precisa: el Covid no fue una crisis de costos, fue una crisis de operación. Los vuelos simplemente no podían despegar. La crisis del combustible, en cambio, opera a través de los precios: encarece el viaje, reduce la demanda en ciertos segmentos, pero no paraliza la industria.

“Si se resuelve mañana, el impacto se va. Sin duda, habrá un efecto. Pero no estamos hablando de los mismos alcances”, dice. Y añade con honestidad: “Cuánto tiempo durará. Imposible saberlo”.

Lo que sí tiene claro es que el sector de la aviación en América Latina y Asia es todavía joven y dinámico —con crecimientos muy por encima de los mercados de Europa y Norteamérica que califica de “maduros”—, lo que en su opinión lo hace más resiliente a shocks puntuales. “El apetito por el transporte aéreo sigue. Hay nuevos segmentos de la población que acceden por primera vez al avión. El potencial es todavía muy grande”, asegura. La industria regional, en otras palabras, ya alcanzó velocidad de crucero. Y en esa altitud, las turbulencias se absorben.

Con la obra cerrada, el compromiso de inversión cumplido en su totalidad y la concesión extendida, el aeropuerto tiene hoy la infraestructura para sostener décadas de crecimiento. El Terminal T2, inaugurado en 2022, y la rehabilitación del T1, completada en septiembre de 2024, duplicaron la capacidad instalada: de 16 a 38 millones de pasajeros anuales. En 2025 pasaron 26,5 millones —un 53,9% más que en 2015.

“Ahora tenemos infraestructuras de nivel internacional, clase mundial. 80 puertas de abordaje, más de 130 mostradores de check-in, kioscos automáticos, self bag drop. Toda una infraestructura que nos permite mirar al futuro”, dice Claude, y anuncia la apertura de 13 nuevas tiendas en los próximos meses.

\$384.928

MILLONES

ingresos brutos de explotación 2025

26.512.205

pasajeros en 2025 (+0,98% vs 2024)

47% / 53%

split doméstico/internacional

163.796

movimientos aéreos totales (ATM)

157.270 ATM

pasajeros

6.526 ATM

carga

28%

del tráfico internacional
proviene de Brasil

18%

Argentina

15%

Perú

9%

USA

7%

Colombia

MALOS PARA CAMINAR

Toda gran obra trae sus fricciones, bien lo sabe el CEO del Aeropuerto Santiago de Chile. Aún así, admite que le sorprendió que una de las quejas más presentes de los pasajeros chilenos fuera respecto a las ‘caminatas largas’ durante la rehabilitación del T1. Explica que mientras se ejecutaban las obras, uno de los dos accesos estuvo cerrado por meses, obligando a los viajeros a recorridos considerables.

“Por razones estructurales, hubo caminatas largas. No teníamos opción”, reconoce Claude. Pero agrega perspectiva: “Las distancias en Santiago no son más largas que en aeropuertos equivalentes en el extranjero. En Europa o Estados Unidos son mucho más extensos porque el aeropuerto es más grande”.

Para Claude, ese debate también dice algo sobre el pasajero chileno. “Lo veo como un pasajero exigente, muy vigilante”. Y con una sonrisa perceptible incluso a través de la pantalla de la videollamada que sostiene con Forbes Chile, dice: “Ahora, cuidado, porque quizás hay una condición física que mejorar”.

La respuesta de la concesionaria ante las quejas detectadas fue concreta: el aeropuerto rediseñó completamente su servicio de asistencia de movilidad —en coordinación con el Senadis y con apoyo de la Teletón— e incorporó vehículos eléctricos que circulan de manera permanente. También se instalaron cintas caminadoras adicionales.

Con la apertura de los dos accesos del T1 rehabilitado, el problema de origen quedó resuelto. “Ahora hay dos accesos. Todo es expedito. Ha cambiado todo”, declara. Y, para mayor seguridad, cuenta que pondrá a prueba el estándar próximamente, ya que si da esta entrevista a distancia es porque acaba de ser intervenido tras cortar su talón de Aquiles practicando deporte. “Voy a ser un cliente fantasma del aeropuerto”, bromea el CEO. **15**

ACELERA: LA STARTUP DE ESTRATEGIA Y EJECUCIÓN PARA CORPORATIVOS SE EXPANDE A CHILE Y PRESENTA SU MARCA EL JUEVES 28 EN EL RITZ CARLTON

La compañía peruana –respaldada por Endeavor y ProInnovate– inaugura operaciones en el mercado chileno con un evento dirigido a CEOs y comités de gerencia de la región.



Raúl Uribe, CEO de ACELERA, junto a Jonathan Lazo, ambos cofundadores de la compañía.

Cerca del 70% de las organizaciones fracasa al implementar su estrategia. En ese contexto, una startup peruana ha construido una propuesta que pocos competidores globales ofrecen con la misma profundidad: convertir la estrategia en ejecución medible, diaria y alineada, con inteligencia artificial como eje operativo. ACELERA aterriza en Chile este jueves 28 de mayo con un evento de lanzamiento en el Ritz Carlton de Santiago.

La plataforma conecta planeamiento estratégico, proyectos, OKRs, KPIs y backlogs operativos en una sola fuente de verdad. La promesa: que el comité de gerencia y el último colaborador del organigrama miren —en tiempo real— el mismo contexto, los mismos compromisos y los mismos resultados.

Fundada por un equipo peruano con presencia en nueve países, ACELERA opera con corporaciones líderes en América Latina —entre ellas Agrosuper, NaranjaX,

Grupo Cintac, Innova Schools, Niubiz y Oechsle—. El 90% de sus clientes factura más de USD 1.000 millones al año. La expansión a Chile se concreta de la mano de su socio local, UMAN, firma de consultoría especializada en estrategia empresarial con clientes en más de 12 países.

Raúl Uribe, CEO y cofundador de ACELERA y autor del libro *La Empresa Multi-Inteligente*, lo plantea con claridad: “El mercado no te elige por lo que dices, te elige por lo que eres capaz de hacer”.

Inteligencia artificial activa en el flujo de trabajo

ACELERA incorpora una capa de IA que acompaña al líder mientras formula sus objetivos: evalúa la calidad de la redacción, detecta ambigüedades, sugiere ajustes y entrega una valoración cuantitativa sobre cada Key Result. Corrige la estrategia en el momento en que se está escribiendo, no semanas después. La siguiente capa —hoy en fase beta— construye una arquitectura multiagente capaz de anticipar impedimentos en la ejecución antes de que un ser humano los identifique.

Casos que sostienen la propuesta

Alfonso Márquez de la Plata, ex CEO global de DERCO, atribuye a la plataforma haber “aterrizado” la estrategia en cuatro países de operación. Diego Reyes, CEO de Oechsle, la describe como “el centro de reunión del equipo para alinearse y alcanzar las metas”. Ana Teresa Angulo, de Innova Schools Latam, lo resume: “Con un solo vistazo ya te das una idea de cómo va la estrategia en la cancha”.

Lo que se verá el 28 de mayo en Santiago

El evento en el Ritz Carlton presentará la marca al mercado chileno y expondrá casos reales de implementación en la región. La compañía llega con el aval de Endeavor —la red global de emprendimiento de alto impacto— y del programa Startup Perú de ProInnovate.

Los CEOs latinoamericanos nunca habían tenido más herramientas, más datos y más velocidad disponible. Y nunca habían sentido con tanta agudeza la distancia entre lo que la organización decide hacer y lo que efectivamente hace. ACELERA llega a Chile a ocupar ese espacio.

Para saber más sobre ACELERA: acelera.io

BUK: LA PLATAFORMA QUE QUIERE CONVERTIR LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL MOTOR DE CRECIMIENTO DE AMÉRICA LATINA

Con una valorización de US \$850 millones tras su ronda Serie B y presencia en cinco mercados, la compañía liderada por Jaime Arrieta integra hoy gestión de personas y servicios financieros en un solo ecosistema. Todo con un objetivo que no ha cambiado desde el primer día: que las empresas de la región puedan construir lugares de trabajo más felices.



Jaime Arrieta,
cofundador y CEO
de BUK.

En el ecosistema tecnológico de América Latina, el software de recursos humanos ha dejado de ser un complemento administrativo para convertirse en una pieza estratégica del crecimiento empresarial. Pocas compañías ilustran esa transición mejor que Buk. Fundada en Chile y presente hoy en cinco países, la plataforma integral de gestión de personas alcanzó una valorización de US\$ 850 millones en su ronda Serie B. Los números son relevantes, pero para su fundador y CEO, Jaime Arrieta son consecuencia, no el objetivo.

Detrás de ese número hay una visión que, Arrieta reconocido entre “Los 26 del 26” de Forbes, ha sostenido desde el primer día: que cuando las empresas gestionan bien a sus personas, todo lo demás mejora.

De la nómina a la experiencia integral

Lo que hoy es una plataforma con alcance regional, comenzó como una solución de nómina. Pero Arrieta entendió temprano que pagar sueldos era solo la superficie de un problema mucho más profundo. La gestión de personas abarca desde la selección y el onboarding hasta el desarrollo profesional, el clima laboral y los beneficios. Tener esas funciones dispersas en herramientas distintas significa tomar decisiones sin información completa, y eso tiene un costo real para las personas.

“Nuestro propósito siempre ha sido crear lugares de trabajo más felices”, explica Arrieta. “El crecimiento que hemos tenido nos confirma que las empresas en Latinoamérica entienden cada vez más que invertir en sus personas es lo que realmente mueve la aguja”, agrega.

Esa apuesta por la integralidad se traduce en una plataforma que centraliza todo el ciclo del colaborador en un solo ecosistema, permitiendo a los equipos de recursos humanos tomar decisiones basadas en datos en tiempo real en lugar de reaccionar ante problemas cuando ya es tarde.

La convergencia entre RR.HH. y finanzas

La siguiente frontera que Buk ha decidido cruzar es la que separa la gestión de personas de los servicios financieros. En 2025, la compañía adquirió Bembo, una startup especializada en gestión financiera, con un objetivo concreto: facilitar la vida de los colaboradores y de las áreas de administración permitiendo que las empresas gestionen pagos de beneficios y gastos de forma automatizada y centralizada.

Hoy, esa solución vive dentro del ecosistema Buk como un software de gestión de pagos y cobranza que centraliza las cuentas por pagar y por cobrar en un solo lugar. Las empresas pueden automatizar pagos a proveedores, gestionar rendiciones y automatizar la cobranza con recordatorios personalizados y conciliación bancaria inteligente, todo integrado con los principales ERPs del mercado.

“Para seguir creando valor para nuestros clientes, identificamos que era clave expandir hacia nuevas áreas. El mundo de las finanzas se relaciona mucho con la gestión de personas: al final, son los mismos equipos gestionando los mismos procesos. Tiene todo el sentido que estén en un mismo lugar”, señala Arrieta.

Competir en HR Tech en Latinoamérica contra jugadores globales exige algo que ningún software extranjero puede replicar fácilmente: conocimiento profundo de las complejidades regulatorias y culturales de cada mercado. Buk opera con equipos locales en Chile, México, Perú, Colombia y Brasil, lo que le permite adaptar su plataforma a las particularidades laborales, tributarias y operativas de cada país.

Con los US\$ 50 millones levantados en la Serie B, la compañía está acelerando su penetración en esos mercados clave. Pero Arrieta insiste en que la meta es la consolidación como la plataforma número uno de gestión de personas en la región.

“Los levantamientos de capital son un medio para un fin. Para nosotros es un reconocimiento al trabajo bien hecho, y una prueba de que el talento de nuestra

región puede competir de igual a igual con cualquier empresa internacional. Pero nuestro foco está en otra parte: en seguir construyendo la mejor plataforma para las personas que trabajan en Latinoamérica. Si hacemos bien nuestro trabajo, lo demás es consecuencia”, afirma.

Tecnología al servicio de la felicidad organizacional

En un contexto donde la inteligencia artificial y la automatización redefinen industrias enteras, la pregunta sobre el lugar del factor humano se vuelve inevitable. En Buk, la respuesta es clara: la tecnología no está para reemplazar a las personas, sino para liberarlas. La automatización se encarga de las tareas administrativas repetitivas, la burocracia de la nómina, las rendiciones, los reportes, para que los líderes de recursos humanos puedan dedicar su tiempo a lo que realmente mueve la aguja: el bienestar, el clima laboral y el desarrollo del talento.

“La tecnología tiene que liberarte, no reemplazarte. Si el software se encarga de la burocracia, los líderes pueden enfocarse en lo que realmente importa: que su gente esté bien, que crezca y que quiera quedarse”, sostiene Arrieta.

La infraestructura de la cultura empresarial

La ambición de Buk trasciende la categoría de software de recursos humanos. Arrieta describe la visión de largo plazo en términos de infraestructura: que Buk sea la capa tecnológica sobre la cual cada empresa en Latinoamérica construya su cultura organizacional. No solo una herramienta para gestionar procesos, sino el sistema operativo de la experiencia del colaborador.

Los números hablan por sí solos: cinco mercados, US \$850 millones de valorización y una plataforma donde la inteligencia artificial ya no es una promesa sino la forma en que operan la gestión de personas y las finanzas día a día. Pero para Arrieta, el logro más importante es otro: que cada vez más empresas en Latinoamérica estén entendiendo que su gente no es un costo, es su mayor ventaja.

Por Claudia Guzmán Vivanco

FANS VS. BOTS: LA BATALLA TRAS LOS TICKETS DE BTS

MÁS DE 1,1 MILLÓN DE PERSONAS EN FILA VIRTUAL SOLO EN CHILE Y ENTRADAS PARA LLENAR TRES ESTADIOS NACIONALES QUE SE AGOTARON EN APENAS DOS HORAS: LA VENTA PARA LOS SHOWS DE LA BANDA SURCOREANA BTS EXPUSO LA COMPLEJIDAD TECNOLÓGICA Y ALTA DEMANDA QUE HOY DEFINE A LA MILLONARIA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO EN VIVO.

L

La escena es cada vez más cotidiana: estadios llenos, preventas agotadas en minutos y fechas que se suman ante la alta demanda. El regreso de BTS a Chile no solo confirmó el poder económico del fandom ARMY —con ventas que escalan en

segundos—, sino también la creciente complejidad tecnológica detrás de cada ticket.

La confirmación de un tercer show para la boyband de K-pop, tras una preventa que superó todas las expectativas, es el síntoma visible de una transformación más profunda: la industria del entretenimiento en vivo ya no compite solo por artistas o recintos, sino por infraestructura digital capaz de resistir picos extremos de demanda.

En conversación con Forbes Chile, los representantes de Ticketmaster Adam Newsam —vicepresidente ejecutivo para Latam— y Javier Parra

—general manager en Chile— lo resumen con claridad: la experiencia del fan comienza mucho antes del concierto, y hoy depende de sistemas tecnológicos de venta que deben operar bajo condiciones de estrés máximo.

Nacido en Inglaterra, Newsam lleva 30 años en la compañía. Nunca ha trabajado en otro lugar. Y tiene muy presentes sus inicios: operador de call center en Ticketmaster, cuando la compra telefónica era la gran innovación que venía a reemplazar la taquilla de las boleterías físicas. Es por eso —porque ha visto evolucionar la industria de principio a fin— que tiene claro dónde se juega hoy el valor.



Del smartphone al escenario

La tecnología digital hoy define la experiencia de los shows en vivo desde la compra de entradas hasta los accesos de cada venue.

LA GUERRA INVISIBLE: HACKERS Y CRIMEN ORGANIZADO

Newsam sostiene que la experiencia del fan parte cuando se informa en el sitio web, cuando entra a la fila virtual, cuando revisa su cuenta. Y en ese primer approach —cada vez más digital, más veloz y más disputado— se juega también la reputación del negocio.

Sin embargo, dice que hoy el principal enemigo de la industria no está en la fila virtual, sino detrás de ella: la compañía invierte 1.000 millones dólares anuales en tecnología, con foco creciente en ciberseguridad y prevención de fraude.



"SI LOS PROBLEMAS NO SE VEN, ES PORQUE LO HICIMOS BIEN".

JAVIER PARRA
GENERAL MANAGER TICKETMASTER CHILE

"Estamos bloqueando cerca de 500 millones de bots al día a nivel global, lo que representa un crecimiento de 3.000% en los últimos años. Pueden ser grandes organizaciones, incluso vinculadas al crimen organizado, o

simplemente compañías que buscan lucrar con la reventa", explica el VP ejecutivo de Ticketmaster Latam.

Frente a plataformas de reventa en Colombia, Ticketmaster alertó sobre el riesgo de las llamadas "entradas especulativas": aquellas que aún no existen o no están en poder del vendedor al momento de la publicación. Si bien la empresa no permite esa práctica en su plataforma, advirtió que espacios digitales externos sí las admiten, a menudo sin las debidas verificaciones.

Frente a este escenario, en Chile Ticketmaster implementó entradas nominativas gestionadas a través de la aplicación Quentro, que permite

US\$1.000
MILLONES

anuales invertidos en tecnología.

500
MILLONES

de bots bloqueados al día a nivel global.

3.000%

han crecido los intentos de fraude por bots en los últimos años.

85

Fechas en 34 ciudades y 23 países sumó la gira ARIRANG World Tour

US\$1.500
MILLONES

es la recaudación proyectada de la gira.

4 MILLONES

de espectadores estimados al cierre del tour en 2027 de BTS.

US\$5.300
MILLONES

es el poder adquisitivo de las ARMY viajeras.

US\$25.200
MILLONES

de ingresos tuvo Live Nation, matriz de Ticketmaster, en 2025.

US\$20.900
MILLONES

de los ingresos fue por el segmento Conciertos.

mayor trazabilidad del proceso. Cada ticket queda asociado a un RUT, con posibilidad de renominación solo una vez, habilitada 30 días antes del concierto.

A diferencia de otros mercados de la región y sin entrar en cifras, aseguran que Chile presenta niveles más bajos de fraude, gracias a una mayor formalización financiera y mejores sistemas de pago. Sin embargo, la amenaza persiste.

"Siempre hay bots intentando comprar tickets. La diferencia es que hoy logramos bloquearlos antes de que generen un problema", cuenta Newsam. Y Javier Parra agrega:

"Los casos más críticos suelen ser las ventas donde coinciden una demanda extraordinariamente alta, una

INDUSTRIA DE MILLONES Y LITIGIOS

El boom del entretenimiento en vivo se refleja directamente en los balances de Live Nation Entertainment, matriz de Ticketmaster. La compañía cerró 2025 con ingresos anuales de 25.200 millones de dólares, un alza del 9% respecto a 2024, según sus resultados oficiales publicados en febrero de 2026. El segmento de Conciertos fue el principal motor del grupo, con ingresos que superaron los 20.900 millones de dólares (+10%), un resultado récord según la propia compañía. Los ingresos diferidos llegaron a 4.000 millones de dólares, también cifra récord (+21%), lo que anticipa una demanda sostenida para 2026. Michael Rapino, presidente y CEO de Live Nation, destacó que el vínculo entre artistas y fans globales alcanzó nuevas cotas, impulsando otro año de crecimiento de dos dígitos.

A inicios de 2026, Live Nation Entertainment llegó a un acuerdo con el Departamento de Justicia estadounidense para resolver el juicio que acusaba a la matriz de Ticketmaster de controlar ilegalmente la industria del entretenimiento en vivo. Como parte del pacto, la compañía venderá los contratos de reserva de 13 anfiteatros y quedará prohibida de tomar represalias contra locales que elijan no usar Ticketmaster como ticketera.



Dueños del Sold Out

Adam Newsam, encargado regional, junto a Javier Parra, manager de Chile, en el último Lollapalooza. explicativo de foto

PLANES PARA CHILE

En Chile y la región, Ticketmaster no entrega cifras específicas, pero sus representantes confirman que las ventas crecen a doble dígito, en línea con la tendencia global. Cuentan que Latinoamérica es un mercado estratégico.

"Hubo un efecto pospandemia, sin duda. Pero el hecho de que en 2026 ese crecimiento se mantenga demuestra que no fue solo un rebote. Cambió la percepción de las personas sobre lo que es importante", opina. Y agrega: "Incluso cuando la economía se contrae, lo último que la gente está dispuesta a dejar es el entretenimiento en vivo. Esa experiencia se volvió central".

Los ejecutivos cuentan que en el país comienzan a delinear nuevos negocios: "Queremos desarrollar contenido local, no solo depender de giras internacionales. Eso incluye teatro, comedia y música emergente", dice Adam Newsam.

Javier Parra lo aterriza con proyectos concretos: acuerdos con teatros, la iniciativa Ticketmaster New Music –que invita a bandas locales a crecer y visibilizarse– y una apuesta por descentralizar la oferta hacia regiones como Concepción y Viña del Mar.

El modelo también se amplía hacia el deporte, con alianzas que van desde el Santiago Open hasta federaciones como Los Cóndores de rugby, apuntando a profesionalizar la experiencia del espectador en ámbitos que históricamente han tenido menos desarrollo en infraestructura de ticketing.

ventana de compra muy acotada y una presión muy fuerte por conseguir entradas en los primeros minutos. Frente a eso, reforzamos infraestructura para absorber picos de tráfico, operamos con fila virtual y sumamos herramientas que dan más trazabilidad al ticket. Así, si los problemas no se ven, es porque lo hicimos bien".

UN FENÓMENO REGIONAL SIN PRECEDENTES

Los números que dejó la preventa de BTS en Sudamérica no tienen comparación con ningún evento anterior en la región. Javier Parra entrega las cifras que dimensionan la magnitud:

- **Brasil:** cerca de 2 millones de personas en fila virtual.
- **Chile:** más de 1,1 millón de personas en fila virtual, con una venta equivalente a tres Estadios Nacionales.
- **Perú:** más de 1 millón de personas en fila virtual.
- **Colombia:** más de 600 mil personas en fila virtual para dos shows, con las 40.000 entradas disponibles por fecha agotadas en tres horas.

Como referencia adicional del alcance del fenómeno, en México Ticketmaster reportó públicamente que más de 2,1 millones de personas ingresaron al sitio en busca de información sobre BTS, que durante el peak había más de 1,1 millones de fans en la plataforma simultáneamente, y que se vendieron 136.400 boletos en esa venta.

"La demanda en Chile fue extraordinaria. Más de 1,1 millón de personas en fila virtual y una venta equivalente a tres Estadios Nacionales. En promedio, las ventas se movieron en torno a dos horas por fecha, considerando los espacios de preventa y venta general", dice Javier Parra, General Manager de Ticketmaster Chile.



El poder adquisitivo de las ARMY

Forbes estima que el *fandom* de BTS movilizará 5.300 millones de dólares en la gira que tiene más de 85 fechas en 34 ciudades de 23 países.

HIPERDEMANDA TRAS EL K-POP

Más allá de la tecnología, los ejecutivos de Ticketmaster identifican una fuerza estructural detrás del fenómeno: la globalización del contenido musical. "El crecimiento que estamos viendo no es solo por la pospandemia. Tiene que ver con cómo la música se ha vuelto completamente global. Un fan en Perú puede escuchar el lanzamiento de un grupo de K-pop al mismo tiempo que alguien en Corea. Y eso cambia completamente la dinámica de la demanda", dice Adam Newsam.

BTS, que lleva años acumulando seis sencillos número uno en el Billboard Hot 100, fue nombrado *Entertainer of the Year* por la revista Time en 2020 y ha recibido cinco nominaciones a los Grammy, regresó al escenario en marzo con un concierto en la Plaza Gwanghwamun de Seúl transmitido en directo por Netflix para más de 18 millones de espectadores. El evento marcó el inicio de la gira ARIRANG World Tour, la más ambiciosa de su carrera.



"INCLUSO CUANDO LA ECONOMÍA SE CONTRAE, LO ÚLTIMO QUE LA GENTE ESTÁ DISPUESTA A DEJAR ES EL ENTRETENIMIENTO EN VIVO. ESA EXPERIENCIA SE VOLVIÓ CENTRAL".

ADAM NEWSAM
VP EJECUTIVO TICKETMASTER LATAM

"Cuando se trata de comunidades de fans tan activas como la de BTS, estamos frente a ventas de altísima demanda que requieren preparación tecnológica, operativa y comunicacional", define Javier Parra. Y cuenta: "No hubo incidentes de ciberseguridad asociados a estas ventas. Lo que se observó fue un escenario de demanda extraordinaria, gestionado

con herramientas habituales para este tipo de eventos".

La magnitud del BTS ARIRANG World Tour no tiene precedentes en el K-pop. Con más de 85 fechas en 34 ciudades de 23 países, la gira también vendió en pocas horas todos los tramos de Norteamérica y Europa. Analistas de la industria proyectan que podría convertirse en una de las más lucrativas de todos los tiempos, con estimaciones que sitúan su recaudación bruta por encima de los 1.500 millones de dólares, y se estima que más de cuatro millones de espectadores asistirán en total al concluir el ciclo en 2027.

El impacto económico va más allá de la taquilla: incluye venta de merchandise oficial, paquetes VIP, accesos digitales vía Weverse y el impulso al turismo en las ciudades sede.

Forbes USA reportó que las ARMY que viajarán a las ciudades de la gira mundial llegarán con un poder adquisitivo combinado de 5.300 millones de dólares. **1**

RANDSTAD REVELARÁ QUÉ EMPRESAS SON LAS MÁS ATRACTIVAS PARA TRABAJAR EN CHILE EN 2026

El 27 de mayo se presentarán los resultados de la segunda edición del Employer Brand Research en el país, el estudio independiente de marca empleadora más grande del mundo, que este año relevó información de 34 países y más de 170.000 encuestados.

En un mercado laboral donde la competencia por captar talento se intensifica, las empresas enfrentan una pregunta cada vez más difícil de responder: ¿por qué alguien elegiría trabajar aquí? Esa interrogante está en el centro del Randstad Employer Brand Research, el estudio independiente de marca empleadora más completo a nivel global, cuya segunda edición en Chile se presentará el próximo 27 de mayo.

El estudio, realizado por la consultora Kantar para Randstad, recoge la percepción de más de 170.000 personas de entre 18 y 65 años en 34 países, que representan más del 75% de la economía mundial. En Chile, 3.500 personas —trabajadores activos, desempleados en búsqueda laboral y estudiantes— evaluaron a los mayores empleadores del país en función de doce factores clave, entre ellos oportunidades de carrera, equilibrio entre vida personal y laboral, flexibilidad, reputación, beneficios, salario y seguridad laboral.

Un estudio donde las personas tienen la voz

Uno de los rasgos que distinguen a este ranking es su independencia. Las empresas participantes no pueden solicitar

su inclusión, postularse ni pagar para figurar en la lista. La selección se basa en los mayores empleadores de cada mercado, y quienes votan no son expertos en recursos humanos ni colaboradores de las compañías evaluadas, sino el público general. El resultado es un mapa de percepción que refleja cómo la ciudadanía valora a las organizaciones como lugares de trabajo.

En la edición 2025, las empresas mejor evaluadas en Chile fueron Teck, BHP y LATAM Airlines. Este año, los resultados volverán a poner bajo la lupa la capacidad de las organizaciones para proyectar una propuesta de valor atractiva más allá de su posicionamiento comercial. La metodología, diseñada y ejecutada por Kantar, garantiza una arquitectura muestral representativa: la muestra incluye una sobrerrepresentación del segmento de 25 a 44 años, el rango etario con mayor movilidad laboral y, por tanto, mayor sensibilidad a la marca empleadora.

Reputación de marca y reputación empleadora: dos carriles distintos

Andrea Avila, CEO de Randstad para Argentina, Chile, México y Uruguay, advierte que el éxito comercial no garan-

tiza atractivo laboral. “Los datos muestran que el posicionamiento de marca y el éxito en la captación de clientes no se traduce de manera automática en una valoración equivalente por parte de los trabajadores”, sostiene. Para Avila, esto subraya la necesidad de que todas las compañías, sin importar su tamaño o nivel de notoriedad, inviertan deliberadamente en construir una marca empleadora consistente.

El ranking se construye sobre dos pilares: si la persona desea trabajar en una determinada empresa y su evaluación de los doce factores mencionados. La combinación permite identificar no solo quiénes lideran, sino qué atributos están pesando más en las decisiones del talento chileno.

Datos para anticipar tendencias

Más allá del ranking, el Employer Brand Research funciona como herramienta de diagnóstico. Los resultados permiten a las organizaciones comparar su propuesta de valor con la de sus pares, identificar brechas de percepción y ajustar sus estrategias de atracción y retención de talento. En un contexto de transformaciones profundas en el mundo del trabajo —desde la consolidación del modelo híbrido hasta el impacto de la inteligencia artificial en los perfiles profesionales—, contar con datos actualizados sobre las expectativas del talento es un insumo cada vez más relevante para la toma de decisiones.

Con los resultados del estudio, las organizaciones acceden a indicadores que les permiten adecuar sus Propuestas de Valor al Empleado (PVE) y realizar benchmark de los atributos, fortalezas y reputación de su marca empleadora frente a la competencia. En un mercado donde el talento tiene cada vez más opciones —y más información para compararlas—, esa capacidad de lectura puede marcar la diferencia entre atraer a los mejores profesionales o perderlos.

Los resultados de la edición 2026 del Randstad Employer Brand Research, junto con el ranking de las empresas más atractivas para trabajar en Chile, estarán disponibles en un informe público a partir del 28 de mayo.

Por Natalia Saavedra Morales

LA NUEVA ESQUINA DEL LUJO EN SANTIAGO

ERNESTO MOSSO ES EL EMPRESARIO TRAS LA MARCA QUE LLEVA SU APELLIDO, CÉLEBRE POR LAS JOYAS Y RELOJES MÁS EXCLUSIVOS DEL PAÍS. MÁS QUE UNA JOYERÍA, HOY ES UNA BOUTIQUE LIGADA AL LUJO. Y QUIERE IR MÁS ALLÁ. TRAJO LA EXCLUSIVA TIENDA DE AUDEMARS PIGUET A CHILE Y, JUNTO CON ELLO, TRABAJA EN UN AMBICIOSO CENTRO DE EXPERIENCIAS EN VITACURA. ACÁ LO REVELA.

En la entrada, un guardia de seguridad y una puerta sobria apenas dejan entrever lo que ocurre al interior. Sin embargo, las vitrinas anticipan que tras la mampara sucede algo distinto. Colores, brillo y piezas de alta joyería —anillos, collares y relojes de lujo— dominan la fachada de la casa matriz de Mosso, en Luis Pasteur, Vitacura.

Adentro, la elegancia parece un código compartido entre vendedores y clientes. Los espacios están organizados por marcas y diseñados para recibir piezas exclusivas: relojes de millones de pesos, anillos hechos a

medida y colecciones limitadas. En el segundo piso, una pequeña cafetería y copas de espumante acompañan la experiencia.

“Muchos esperan toda la vida para comprarse un reloj de colección; otros lo hacen porque les gusta estar a la vanguardia. Cada uno tiene sus razones, y acá todos son bienvenidos”, dice el empresario Ernesto Mosso.

Tal como la elegancia se despliega con discreción por este lugar. Con la misma reserva se han manejado los detalles del nuevo proyecto de la firma, uno que implicará trasladar la operación a unas cuadras de distancia.

PROVIDENCIA, EL ORIGEN

Mosso heredó de su padre la joyería que hoy lleva su apellido, aunque se involucró en el negocio desde muy joven. Argentino, de acento marcado, construyó en Chile tanto su vida laboral como personal. Fundó formalmente la empresa a los 31 años y abrió su primera tienda en Providencia, cuando la joyería aún era un consumo reservado para una elite acotada.

Su estilo está plasmado en todos los rincones de la oficina. Una elegante chaqueta a cuadros cuelga del perchero y él viste impecable traje. De ojos azules, impone presencia. Su oficina la decoran artículos y fotos de



sus otras dos pasiones, dos de acceso tan restringido como alguna vez fue la joyería: el polo y los autos de lujo.

Pero hoy, dice, el mercado del lujo cambió. Figuras como Justin Bieber, Bad Bunny o Lionel Messi han impulsado el interés por relojes de alta gama entre públicos mucho más diversos. Mosso representa en Chile marcas como Audemars Piguet —conocida como AP— cuyos modelos más codiciados se transformaron en símbolos de estatus para los más jóvenes.

“Las nuevas generaciones ya no son tan austeras como el tatarabuelo o el abuelo que fundó una compañía”, dice Ernesto Mosso. “Y eso es natural:



LA IDEA ES QUE ALGUIEN PUEDA DISFRUTAR UN CROISSANT, UN BRUNCH O UN HAPPY HOUR AL LADO DEL MUSEO, JUNTO A MOSSO HOUSE Y LA BOUTIQUE DE AP. QUEREMOS CREAR UN CENTRO DE EXPERIENCIAS”.

ERNESTO MOSSO
OWNER & CEO MOSSO

nacen con gran parte de los problemas resueltos. Además, hoy el chileno tiene acceso a información global. Las modas se transmiten de inmediato a través de redes sociales y de una sociedad que viaja mucho más”, agrega.

El acceso, sin embargo, no es inmediato. Para comprar ciertas piezas es necesario construir una relación de confianza con la marca. Un modelo Royal Oak —insignia de AP— puede costar desde US\$50 mil, mientras que ediciones limitadas alcanzan hasta US\$350 mil. Incluso teniendo el dinero, no siempre basta: algunos clientes esperan meses o años antes de recibir una oferta de compra.

GENERACIONES MENOS AUSTERAS

La masificación del acceso al consumo premium ha obligado a las marcas a replantear su relación con los clientes. Algunos buscan comprar; otros simplemente quieren vivir la experiencia.

Vinos, autos, carteras, relojes y alta gastronomía forman parte del “wishlist” de una generación que ve el lujo no solo como patrimonio, sino también como recompensa personal.

Según la Asociación de Marcas de Lujo, la industria mueve en Chile cerca de US\$1.500 millones al año. De acuerdo con Statista, el segmento de joyería representará alrededor de US\$85 millones en 2026, con tasas de crecimiento sostenidas cercanas al 3,4% anual. Aunque Mosso es una sociedad cerrada (que no reporta sus cifras de manera pública), informan que han experimentado un crecimiento de 25% entre los ejercicios de 2024 y 2025.

El empresario sostiene que también cambiaron las estructuras familiares y los hábitos de consumo. “No todos se casan o forman familias tradicionales, por lo que muchas personas tienen más holgura financiera y capacidad para consumir lujo”, afirma. Y añade: “Chile es mucho más rico que hace 40 años. Si bien hay temas pendientes, gran parte de quienes hoy tienen patrimonio lo construyeron meritocráticamente”.

Entre sus clientes, cuenta, hay empresarios, ejecutivos del sector minero, emprendedores, jóvenes aficionados a la moda y coleccionistas. Por eso, además de su emblemática tienda en Vitacura, la firma apostó por expandirse a centros comerciales como Alto Las Condes y Parque Arauco, acercando el lujo a públicos más amplios.

“Hay clientes que prefieren el lujo silencioso y otros que, después de años de trabajo y ahorro, se compran

su primer reloj de colección. Y qué bueno que lo hagan. También están quienes quieren tener todos los modelos. Todos son bienvenidos”, comenta Mosso.

RELOJES, JOYAS, CAFÉ Y PORSCHE

Con esa mirada del lujo nació uno de los proyectos más ambiciosos de Mosso: en marzo abrió, en la esquina de Nueva Costanera con Alonso de Monroy, la primera boutique de

Según la Asociación de Marcas de Lujo, la industria mueve en Chile cerca de **US\$1.500 millones al año.**

PORTAFOLIO DIVERSO

Alguna vez Mosso fue un apellido que se relacionó únicamente con la joyería. Hoy su portafolio es un variado referente del lujo en Chile.

La gama de productos Mosso se ha ampliado hacia pañuelos de seda y algunas piezas de accesorios, como carteras de cuero natural de pitón y diseñadas por el mismo Ernesto. También completa la gama con lapiceras con zafiro, billeteras de nobles materiales, y cinturones y corbatas. Todo de diseños exclusivos.

Pese al paso de los años a cargo del negocio y su expansión, Mosso cuenta que sigue haciendo lo que le gusta: dibujar en servilletas -o en el papel que encuentre a mano- anillos y piezas cuyo diseño él mismo crea y que sus joyeros forjan a la vista en el primer piso de su casa central en Vitacura.

Audemars Piguet en Chile y la única de la marca en América Latina.

“Les presenté un proyecto muy optimista, casi imposible”, declara. “AP había cerrado gran parte de sus operaciones en América Latina, así que convencerlos no era fácil. Pero la propuesta era distinta: crear una especie de lounge, una house donde las personas pudieran comer, tomar algo y vivir una experiencia antes de llegar a los relojes”, relata.

Dice que pasar los filtros de la marca fue complejo. Desde las servilletas hasta los estándares de atención son supervisados cuidadosamente por la firma suiza. La relación de confianza entre Mosso y AP, explica, se construyó durante más de 25 años.

“En los años 2000 vender uno de estos relojes era muy difícil. Hoy cambió completamente: las marcas quieren saber quién es la persona que recibe la pieza”, afirma. Actualmente la empresa representa 24 marcas suizas de las casas de relojería más prestigiosas del mundo. “No entiendo la gente que usa cosas falsas, me parece rarísimo. Qué tiene de malo tener un Casio si es lo que puedes pagar”, define.

Pero el proyecto que se levanta en Nueva Costanera con Alonso de Monroy, a pasos de Alonso de Córdova, va más allá de la relojería. Ernesto Mosso busca construir un ecosistema de experiencias de lujo en torno a esa esquina. Ahí levantará **Mosso House**, una nueva boutique de joyería y relojería; un café de especialidad; y una exhibición dedicada exclusivamente a Porsche.

El espacio, llamado **Mosso 911 Collection Club**, aspira a convertirse en el mayor museo de memorabilia privado de objetos Porsche del mundo. La curatoría incluirá desde vehículos icónicos hasta artículos de colección tan pequeños como posavasos originales de la marca alemana.

Detrás de la iniciativa está también Daniel Necker, amigo de Mosso,



LINAJE FAMILIAR

El componente familiar es central en la empresa Mosso. La esposa de Ernesto, Claudia, es voz en la empresa y hace 25 años apoya cada paso del negocio. Tienen cuatro hijos. La mayor, Emiliana, vive en Argentina. Y los tres que le siguen son Ernesto Mosso Larraguibel, quien trabaja en el área de Marketing de la firma; Mariana Mosso Larraguibel, quien se integró al área de ventas y Julianna Mosso Larraguibel, quien lidera el proyecto de AP, como Boutique Manager del negocio de alta relojería.

Dice que ninguno de sus descendientes tiene obligación de continuar el legado ni tiene asegurado un cargo dentro de la empresa. Deben pasar por varias áreas hasta alcanzarlo. Y es que el retiro, admite Ernesto, no está entre sus planes. “Aún nadie está preparado para reemplazarme”, sentencia.


No se trata de una intención de omnipresencia, sino que a Ernesto Mosso le apasiona lo que hace. No deja de sumar nuevas ideas desde la creación en el año 1990 de su primer anillo a pedido, el que bautizó como Victoria. Acaba de lanzar Mosso sessions, un espacio de canales digitales para hablar de automovilismo y de su interés por el arte, los autos, el lujo.

Su vida personal se mezcla con el interés por el deporte. Vive en Colina mucho antes que la zona se pusiera de moda y ahí tiene su campo de polo y sus caballerizas, Santa María Polo. Con orgullo en la oficina está la foto del año 2021, cuando tras reclutar al polero profesional Adolfo Cambiaso, ganaron el Alto Handicap de Chile.

coleccionista de Porsche y dueño de más de 12 mil artículos originales de la firma, además de una colección de vehículos.

“Estamos desarrollando el proyecto junto a un restaurante muy gourmet, con un chef de enorme reconocimiento que todavía no puedo revelar, además de una cafetería exterior”, adelanta el empresario. “La idea es que alguien pueda disfrutar un *croissant*, un *brunch* o un *happy hour* al lado del museo, junto a la joyería y la boutique de AP. Queremos crear un centro de experiencias”, define.

En la sociedad también participa el empresario Boris Garafulic, mientras que Necker asumirá como gerente general del proyecto. La apertura completa está prevista para el segundo semestre de 2026.

“La primera misión es ofrecer experiencias superlativas y de alto estándar”, concluye Mosso. 

Por Claudia Guzmán Vivanco

Foto Rodolfo Jara

H BTG PACTUAL ENTRA EN FASE COLABORATIVA

Hay números que explican por qué BTG Pactual —el mayor banco de inversión de América Latina— apostó por transformarse también en una plataforma digital de inversiones: hasta hace poco, el llamado segmento *affluent* simplemente no existía para la banca privada. Grupos de inversores de altos ingresos que representan demasiado capital para un fondo mutuo del banco de la esquina, pero poco para que un *wealth manager* le devolviera el llamado.

“Este cliente históricamente quedaba fuera de la banca privada e invertía solo en fondos mutuos y depósitos a plazo de su banco habitual, sin foco ni tratamiento especializado”, resume José Antonio Rollán, Head de BTG Pactual Digital Chile. La tecnología vino a cambiar el escenario: lo que antes era inviable de escalar —ofrecer arquitectura abierta, acceso a gestoras institucionales, asesoría personalizada— hoy cabe en una aplicación de smartphone y, para invertir con ella, basta un capital inicial de \$5 mil.

BTG Pactual fue fundado en Brasil en 1983. Sus siglas provienen de Banking and Trading Group. Opera en Brasil, Chile, Colombia, Argentina, Perú, México, y tiene presencia en Europa y Estados Unidos. Es el banco de inversión más relevante de la región en áreas como fusiones y adquisiciones, mercados de capitales, gestión de activos y renta fija. Chile es, después de Brasil, el único país donde el banco ha desarrollado un área digital completa.

EL BANCO DE INVERSIÓN MÁS GRANDE DE LATINOAMÉRICA ESTÁ EMPEÑADO EN ASOCIARSE CON ASESORES PRIVADOS QUE ATRAIGAN CLIENTES A LO LARGO DEL PAÍS. JOSÉ ANTONIO ROLLAN, HEAD DE LA DIVISIÓN DIGITAL, DICE QUE LA IA HA MOVIDO LA BARRERA DE LO POSIBLE EN TÉRMINOS DE VOLUMEN, MONTO Y ALCANCE DE LAS TRANSACCIONES, PERO QUE NUNCA REEMPLAZARÁ A UN APRETÓN DE MANOS.

La compañía es controlada por el empresario Andrés Estevez, un empresario meritocrático con hambre de detentar su imperio por América Latina. Entre bromas se señala que BTG quiere decir “Better than Goldman”, en relación a las ambiciones de su dueño.

“BTG en Brasil comenzó con el tema digital entre 2015 y 2020. El resultado fue que BTG logró presencia en un público en donde antes no estaba presente en absoluto”, explica Rollán sobre el banco de élite corporativa que encontró en la tecnología la palanca para ampliar su público objetivo sin ceder en el estándar de servicio.

“Nuestra idea es que la experiencia siempre sea excelente, pero obviamente a medida que tienes más capital, accedes a más servicios”, explica. Desde \$100 millones invertidos, el cliente accede a un asesor personal.

Desde \$500 millones, a beneficios adicionales, como experiencias corporativas de lujo.

El mercado local, por cierto, no fue elegido por tamaño. Rollan lo reconoce: “Chile puede ser visto como un mercado a veces poco atractivo, porque no es tan grande y es bastante sofisticado”, dice por la cantidad de productos ya desarrollados y su regulación avanzada. La razón, cuenta, fue otra. Después de Brasil, Chile era el país con mayor presencia de BTG en la región, y reunía algo más difícil de replicar que el volumen: madurez digital, con 75% de penetración de fibra óptica y 24 millones de líneas telefónicas móviles. “Hay ingredientes básicos para operación digital, hay recursos humanos, hay ingenieros muy buenos”, dice el ejecutivo, de 35 años de edad, quien además es ingeniero Civil de la PUC.



EL VALOR DE LO HUMANO

Las oficinas de BTG Pactual en Vitacura impresionan no solo por su interiorismo moderno y minimalista, sino que también porque desde las alturas del Parque Titanium se domina con la vista todo el sector oriente de Santiago. Pero esa proyección, hoy le queda corta al área digital que dirige José Antonio Rollan, quien está a la firma desde 2015 y en su cargo actual desde 2022.

Desde su lanzamiento en el año 2021 —primero como plataforma transaccional bajo el nombre Mercados en Línea y luego como BTG Pactual Inversiones Digitales, en 2024— la aplicación acumula casi 100.000 cuentas creadas y alrededor de 30.000 clientes activos con capital invertido de US\$2 mil millones. Su uso se profundiza en la era de los chatbots y las asesorías masivas de robots.



NUNCA VA A PASAR QUE UN ASESOR FINANCIERO HUMANO SEA REEMPLAZADO, PORQUE EN TEMAS DE INVERSIÓN EL SER HUMANO NECESITA MUCHA CONFIANZA. NO SE PUEDE REEMPLAZAR CON IA EL DARSE LA MANO".

JOSÉ ANTONIO ROLLAN

HEAD DE BTG PACTUAL DIGITAL CHILE

Pero más revelador que el número total es el comportamiento interno. La radiografía que describen desde BTG Digital traza dos perfiles con lógicas distintas: un usuario joven, de entre 20 y 30 años, predominantemente masculino, con apetito por la renta variable y fuerte interés en la nueva

cuenta internacional que da acceso a los mercados del NYSE y Nasdaq. Y un cliente de mayor edad, con más capital acumulado, que prefiere la renta fija —especialmente en UF, un diferencial casi único de Chile frente a otros mercados— y que tiende a buscar la interacción con un asesor humano.

DEL HOME BIAS A LOS DÓLARES

En noviembre de 2024, BTG Pactual Digital lanzó su cuenta internacional: una cuenta en dólares, custodiada en Estados Unidos, regulada por FINRA, que da acceso a acciones, ETFs y fondos de NYSE y Nasdaq. En pocas semanas, más de 3.000 cuentas fueron abiertas.

Rollan lo enmarca en un cambio de comportamiento que data al menos de 2019. “El inversionista chileno tenía un *home bias* muy marcado, más alto que en geografías comparables. Eso después del estallido social se corrigió bastante”, explica. A eso se sumó el crecimiento explosivo de las empresas tecnológicas estadounidenses –y la irrupción de la inteligencia artificial– que convirtió a Wall Street en el destino obvio para quien quería participar del ciclo de crecimiento global.

“El tema del estallido, el crecimiento en Estados Unidos y la educación financiera –que es algo en lo que muchas *fintech* pusieron foco– llevaron a que muchos inversionistas se dieran cuenta de que necesitaban diversificar”, sostiene Rollan.

“No fuimos los primeros en ofrecer cuentas internacionales digitalmente. Esperamos hasta considerar que la propuesta fuera satisfactoria y atractiva. Nuestra filosofía no es ser los primeros, sino tener la mejor solución completa”, declara.

La cuenta opera a través del *broker dealer* DriveWealth, el mismo socio tecnológico que usa BTG en Estados Unidos para toda su operación latinoamericana. La apuesta es que el cliente chileno pueda acceder no solo al mercado estadounidense, sino –a través de ETFs globales– a cualquier mercado del mundo desde la misma plataforma.

“Los clientes más jóvenes prefieren no hablar con alguien. Teniendo acceso a un asesor personal, nos dicen: ‘no, no, gracias, yo me atiendo solo’”, comenta Rollan sobre el uso de los chatbot que aloja la plataforma. Y agrega: “Pero a medida que los clientes van acumulando años y quizás experiencia, en general los perfiles son un poco más conservadores, prefieren más renta fija y la interacción con un asesor humano”.

Desde la moderna sala de reuniones donde habla con *Forbes Chile*, Rollan asegura que pese su propia juventud y *expertise*, tiene muy claro que la irrupción de la inteligencia artificial en el mundo financiero es solo una variable más –por impactante que sea– en el juego. Su lectura es estructural: la IA no reemplaza a la asesoría financiera, sino que mueve el límite de



EL INVERSIONISTA CHILENO TENÍA UN HOME BIAS MUY MARCADO, MÁS ALTO QUE EN GEOGRAFÍAS COMPARABLES. ESO DESPUÉS DEL ESTALLIDO SOCIAL SE CORRIGIÓ BASTANTE”.

lo que es automatizable.

“Nos ocupamos de que todas las interacciones que sean de bajo valor, sean lo más automatizadas y digitales posibles”, dice. Bajo valor –explica– es rescatar un fondo mutuo, responder una consulta rutinaria, ejecutar una

orden. Alto valor es otra cosa: armar un portafolio a medida, entender los objetivos de sucesión de un cliente, tener la conversación difícil. “Eso es algo que la inteligencia artificial mueve, corre la vara respecto de dónde puedes hacer ese corte”, cuenta.

Así definen interacciones de mayor y menor valor según el grado de humanidad involucrada. El límite, admite sin embargo, jamás desaparece del todo.

“Nunca va a pasar que un asesor financiero humano sea reemplazado, porque en temas de inversión el ser humano necesita mucha confianza. No se puede reemplazar con IA el darse la mano”, sostiene con convicción. Para Rollan, ese comportamiento no es solo un dato operacional: es una señal de cómo será el negocio cuando llegue el recambio generacional.

PARTNERS, NO SUCURSALES

Desde 2025 BTG Pactual Digital está apostando por los asesores financieros independientes (IFAs) como canal de distribución. La idea: entregar toda la infraestructura tecnológica, el catálogo de productos y la visión estratégica del equipo de BTG a firmas de asesoría independiente que tengan su propia red de clientes.

“Una buena parte de lo que nos permite distribuir eficientemente a un público más amplio también le sirve a asesores independientes, que tienen un nivel de capilaridad que es imposible que ninguna empresa individual tenga”, explica Rollan. Actualmente trabajan con más de 40 firmas de asesoría, con presencia en ciudades como Concepción, Puerto Montt y Punta Arenas. Pero buscan llegar a más. La confianza, de nuevo aparece como fundamental: “El cliente de Punta Arenas confía en la persona que conoce. Nuestra forma de llegar hasta allá no es abrir una oficina, sino hacernos *partners* de los asesores locales”, comenta.

El modelo tiene una lógica simple: el asesor independiente accede con



Juventud vs. experiencia

José Antonio Rollán cuenta que el usuario joven de la plataforma prefiere la autoatención, mientras que el inversor más experimentado busca asesoría.

¿PRÓXIMO NEOBANCO?

La pregunta sobre si BTG Pactual Digital es —o podría ser— un neobanco no es algo que José Antonio Rollán pretenda responder. La decisión, dice, no depende solo del mercado chileno: cada peso que el grupo destina a abrir un banco digital acá compite directamente con destinarlo a otra geografía.

“El banco no está preocupado de ser el primero, sino de ser muy disciplinado en el *capital allocation*. Si vamos a entrar a un negocio, es porque hace sentido económicamente”, explica. Sí cuenta que BTG ya está tramitando licencia bancaria en Perú. Chile, por ahora, observa.

Rollán vuelve a la idea de que la propuesta de valor no es igualarse con actores que operan en la región, como Nubank o Revolut; o próximamente con el local Tempo. Dice que seguirán del lado de la banca privada tradicional en el terreno de la gestión patrimonial y que cualquier evolución dependerá de decisiones corporativas a nivel global.

Hoy BTG Pactual Digital opera en Chile como corredora de bolsa regulada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) lo que le permite operar la plataforma digital, apertura de cuentas sin papeles, arquitectura abierta, roboadvisor y cuenta internacional, con excepción del negocio bancario clásico.

En un ecosistema donde más de 485 empresas fintech activas compiten por el bolsillo del inversionista chileno, BTG Pactual Digital juega con la ventaja de no haber nacido como startup que busca volverse banco, sino como banco que aprendió a ser digital.

sus propias credenciales a la plataforma BTG, gestiona las cuentas de sus clientes y se concentra en lo que sabe hacer —captar, asesorar, construir portafolios— mientras BTG se ocupa del *backoffice*, la selección de productos y la operación tecnológica.

“Si un asesor trabajaba en un banco y se independizó, no fue porque le gustaba el *backoffice*. Fue porque le gustaba hablar con clientes”, dice Rollán. “Nosotros entregamos todo para que se enfoque en lo que importa”, añade.

La inspiración, de nuevo, es Brasil. El canal de asesores externos comenzó desde cero en 2019 y hoy maneja alrededor de US\$100 mil millones en activos gestionados, representando casi la mitad del Wealth Management total del banco. Para Rollán, esa referencia hace la apuesta chilena evidente: ser el actor más relevante en la industria local de asesores externos, que según la CMF llega a alrededor de US\$30 mil millones. **i**

SOBERANÍA DIGITAL EN LA NUBE: MÁS ALLÁ DE LA UBICACIÓN DE LOS DATOS

En Chile, el

debate sobre soberanía digital suele centrarse en una pregunta: ¿dónde están los datos? Pero en la economía digital de 2026 esa mirada es insuficiente. La verdadera soberanía no depende solo de la localización, sino de la capacidad del país para proteger, gestionar y usar la información con estándares claros.

El informe Global Cybersecurity Outlook 2026 del World Economic Forum advierte una caída en la confianza sobre la preparación cibernética. En América Latina, solo un 13% de los líderes encuestados confía en la capacidad de su país para enfrentar incidentes graves. Esto evidencia que el desafío no es solo tecnológico, sino institucional.

En este contexto, los centros de datos y la nube son infraestructura crítica. Sostienen servicios financieros, plataformas digitales y funciones del Estado. La discusión relevante no es dónde residen los datos, sino cómo se protegen frente a actores maliciosos, quién accede y bajo qué reglas. La defensa ante amenazas — desde ransomware hasta ataques de Estado— requiere inteligencia global en tiempo real. Paradójicamente, aislar los datos no los hace más seguros: puede comprometer la capacidad de detectar y responder a incidentes que afectan la infraestructura crítica.

La confianza exige transparencia. El modelo de responsabilidad compartida define con precisión qué protege el proveedor —infraestructura física, cifrado, disponibilidad— y qué controla el cliente —sus datos, accesos y configuraciones—. Esa claridad es clave tanto para reguladores como para ciudadanos.

En ese sentido, Chile enfrenta hoy un punto de inflexión. La implementación de la nueva Ley de Protección de Datos (Ley 21.719), junto a la Ley Marco de Ciberseguridad (Ley 21.663) y la incipiente discusión sobre inteligencia artificial convergen simultáneamente, lo que exige que haya coordinación para evitar duplicidades y sobrecarga regulatoria. Según el estudio Desbloqueando el Potencial de la IA en Chile - 2025, las empresas chilenas ya destinan cerca del 19% de su inversión tecnológica al cumplimiento regulatorio, y un 73% anticipa que ese costo crecerá. Sin coordinación, la carga normativa puede frenar la innovación que se busca proteger.

Otro aspecto estratégico son las transferencias internacionales de datos. Restringirlas puede reducir competitividad, elevar costos y limitar la innovación. Para un país que concentra cerca del 15% de los data centers de América Latina y se posiciona como hub digital regional, mantener flujos de datos abiertos es estratégico.

Además, la ciberseguridad depende de colaboración global: aislarse puede debilitar la respuesta ante amenazas compartidas. Organismos internacionales han advertido que políticas excesivas de localización de datos afectan el crecimiento. El desafío es diseñar regulaciones que protejan sin aislar, incorporando estándares globales y enfoques basados en riesgo.

Chile tiene la oportunidad de liderar una visión más moderna de soberanía digital. Una que combine seguridad, interoperabilidad y colaboración público privada. Esto implica simplificar el cumplimiento, reconocer certificaciones globales y fortalecer capacidades institucionales.

En definitiva, la soberanía del siglo XXI no se define por fronteras físicas, sino por la capacidad de asegurar que los datos, donde estén, se gestionen con seguridad, transparencia y al servicio del desarrollo del país.

Chile ya eligió ser un hub digital regional. Ahora debe asegurar que su marco regulatorio esté a la altura de esa ambición: proteger sin aislar, regular sin frenar, y construir confianza sin sacrificar competitividad. **F**

RAFAEL MATTJE

Líder de Tecnología de AWS para el Cono Sur.

Forbes^{CHILE}

×


the coffee. ザ・コーヒー

LAS MEJORES IDEAS MERECEAN EL MEJOR CAFÉ

Con la compra de un True White en The Coffee,
llévate gratis la última edición de Forbes Chile.



VISITA THE COFFEE

 thecoffee.chile

PRESIDENTE RIESCO 5435,
LOCAL 3, LAS CONDES.

AV. APOQUINDO 5421,
LOCAL 11, LAS CONDES.

MALL ALTO LAS CONDES: AV.
PRESIDENTE KENNEDY 9001, LOCAL
3544, LAS CONDES.

AV. MANQUEHUE 321,
LAS CONDES.

LA PASTORA 170,
LAS CONDES

MUT: AV. APOQUINDO 2730,
LAS CONDES

AV. LA DEHESA, 222,
LA DEHESA.

SUECIA 283, LOCAL 104,
PROVIDENCIA.

MALL COSTANERA: AVENIDA
ANDRÉS BELLO 2425, LOCAL 289,
PROVIDENCIA.

RICARDO LYON 48,
PROVIDENCIA.

CON CON: AV. BLANCA ESTELA
1560, LOCAL 4, CONCÓN.

ESPACIO URBANO: AV. BENIDORM
961, VIÑA DEL MAR.

XIAOMI ACELERA SU APUESTA PREMIUM EN CHILE: LA MARCA CHINA QUE DEJÓ DE COMPETIR SOLO POR PRECIO

Con una facturación local de US\$385 millones, el segundo lugar en envíos de smartphones y la llegada de sus series flagship al mercado chileno, la compañía redefine su posicionamiento en la región.

En 2019, cuando Xiaomi aterrizó en Chile como franquicia oficial de fábrica, la operación local cabía en una oficina pequeña: cinco personas y la promesa de una marca que, fuera de Asia, todavía se asociaba casi exclusivamente con precios bajos. Siete años después, la compañía emplea a cerca de 100 trabajadores directos en el país, facturó US\$385 millones durante 2025 y ocupa el segundo lugar en envíos de smartphones con un 20% del mercado, según datos de Omdia. Solo Samsung la supera a nivel local.

La cifra refleja una transformación que excede lo comercial. A nivel global, Xiaomi ya es el tercer fabricante mundial de smartphones —por detrás de Samsung y Apple— y ha puesto en marcha una estrategia de premiumización que busca modificar no solo su catálogo, sino la percepción que el consumidor tiene de la marca. Chile, con su adopción temprana de tecnología y un público receptivo a propuestas de gama alta, se convirtió en uno de los mercados donde esa apuesta se despliega con mayor intensidad.

Series Xiaomi 17 y 17T: la credencial flagship

La llegada oficial de las Series Xiaomi 17 y Xiaomi 17T al mercado chileno —la primera en el primer trimestre del año, la segunda recién estrenada— constituye el movimiento más visible de esa reorientación. Los dispositivos ponen el acento en fotografía computacional con ópticas desarrolladas junto a Leica, capacidades avanzadas de telefoto y materiales de construcción premium. Es un lenguaje de producto que se distancia deliberadamente del discurso tradicional de especificaciones y precio.

“La evolución de Xiaomi en Chile refleja cómo ha cambiado también el consumidor local”, sostiene Martín Castro, Deputy Country Manager de Xiaomi Chile. “Hoy existe una búsqueda mucho más marcada por innovación, diseño y experiencia pre-

mium, y creemos que nuestras series flagship responden a esa demanda”.

El calendario de lanzamientos acompaña esa ambición. Según Castro, la oficina chilena ha trabajado para sincronizar sus estrenos con los de China y los principales mercados internacionales, un factor que importa especialmente al segmento de consumidores early adopters, habituados a seguir los ciclos globales de la industria.

Retail y postventa como argumento de marca

Competir en gama alta exige más que buenos dispositivos. Xiaomi lo sabe, y parte de su estrategia para los próximos años pasa por fortalecer la presencia física en Chile mediante nuevas tiendas oficiales, con foco en experiencia de usuario y servicio postventa —dos dimensiones donde históricamente las marcas chinas han enfrentado escepticismo.

“Queremos seguir elevando la experiencia de marca. Las nuevas tiendas oficiales serán fundamentales para potenciar el servicio postventa, la atención especializada y la conexión directa con nuestro ecosistema”, explica Castro. En paralelo, la compañía ha consolidado alianzas con los principales retailers del país, buscando ampliar cobertura sin sacrificar el control sobre cómo se presenta la marca al consumidor final.

FOTO: RODOLFO JARA





“”

“También hemos fortalecido relaciones con los principales actores del segmento premium en Chile, demostrando capacidad para competir no solo en ventas, sino también en experiencia de marca, retail y ecosistema conectado”

MARTÍN CASTRO
DEPUTY COUNTRY MANAGER DE
XIAOMI CHILE

Actualmente, cerca del 90% de las ventas de Xiaomi en Chile corresponden a smartphones. El 10% restante proviene de categorías AIoT —dispositivos conectados para el hogar y productos del ecosistema inteligente de la compañía—, un segmento que la marca proyecta expandir a medida que el concepto de hogar conectado gane tracción en el mercado local.

Más allá del teléfono: la visión de ecosistema

La estrategia de Xiaomi en Chile no se agota en la telefonía. La compañía comenzó a desplegar localmente su visión global “Human x Car x Home”, un ecosistema integrado que conecta smartphones, dis-

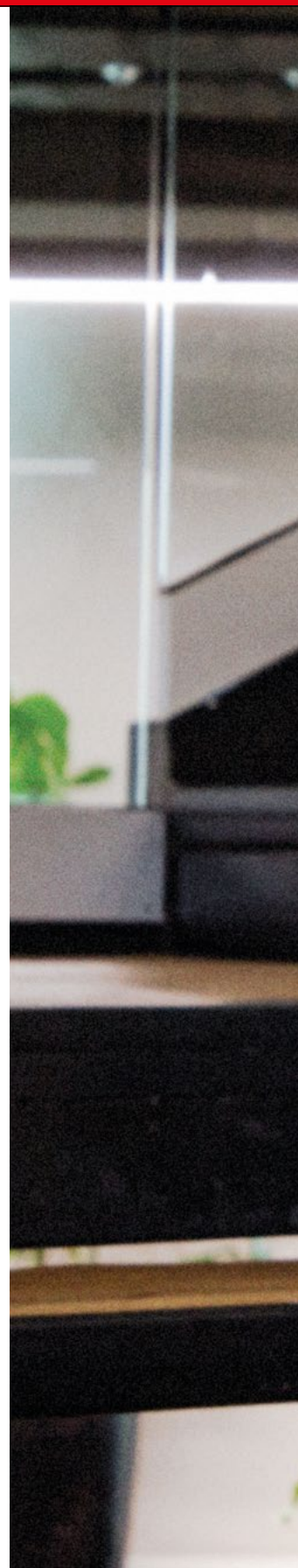
positivos para el hogar, inteligencia artificial y movilidad eléctrica bajo una misma plataforma tecnológica. En ese esquema, el smartphone funciona como centro de control de toda la experiencia digital del usuario.

Es una apuesta de largo plazo que requiere escala, infraestructura de servicio y, sobre todo, confianza de marca —algo que no se construye únicamente con lanzamientos agresivos. Para una compañía que en siete años pasó de cinco empleados a cien, y de ser percibida como una alternativa económica a disputar el segmento premium, el desafío ahora es distinto: demostrar que la velocidad de crecimiento puede sostenerse con profundidad.

GENÉTICA DE PAGO

A LOS 26 AÑOS CRISTINA ETCHEBERRY NO SABÍA QUÉ ERA UNA STARTUP. A LOS 32, LEVANTÓ LA RONDA DE FINANCIAMIENTO MÁS GRANDE DE UNA MUJER EMPRENDEDORA EN LA HISTORIA DE AMÉRICA LATINA: US\$48 MILLONES. Y CON TOKU ESTÁ TRANSFORMANDO LA COBRANZA EMPRESARIAL DE CHILE, MÉXICO Y BRASIL CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL. ASÍ, LA HIJA MENOR DE JAVIER ETCHEBERRY DEMUESTRA QUE LO QUE SE HEREDA NO SE HURTA.

Por **Vanessa Arenas** | Fotos **Rodolfo Jara**





P

Pararse en una línea de largada y competir contra las mejores de la región es algo que Cristina Etcheberry aprendió en la niñez. Apenas tenía 15 años cuando ganó medalla de bronce en un sudamericano de atletismo. Dos décadas después, volvió a pararse en un podio, pero como dueña del récord de financiamiento más grande levantado por una startup liderada por una mujer en la historia de América Latina: Toku.

Ella cree que algunos instintos se entrenan:

“Hay varios estudios que dicen que los niños que participan en deportes competitivos tienen mucho más éxito después en su carrera laboral”, dice Etcheberry. “El hecho que una persona haya estado en un deporte competitivo demuestra que tiene disciplina, constancia, es capaz de recibir feedback, que lo toma para poder mejorar y siempre se empuja a hacer las cosas mejor”, agrega la hija de Javier Etcheberry.

Hay otros rasgos que se heredan:

El apellido Etcheberry es ampliamente conocido en el mundo de los negocios chilenos. Su padre fue pionero en el sistema de pagos digitales en América Latina. Expresidente de Banco Estado fue la cabeza tras la creación de la cuenta RUT. También en el Servicio de Impuesto Interno (SII) creó el sistema de factura electrónica y, luego, fundó Klap, la procesadora de pagos que desafió el monopolio del sistema financiero chileno.

Cristina, la hija, ideó una startup que se dedica a agilizar y modernizar los procesos de cobranza en las empresas. Tuvo tanto éxito que en abril de 2025 cerró una Serie A de financiamiento por 48 millones de dólares. Fue la ronda más grande levantada por una mujer emprendedora en la historia del ecosistema tecnológico latinoamericano. ¿Su meta? Transformar una industria que —como los impuestos— nadie quería mirar.

A un año de ese hito, Cristina —alta, delgada, de ojos verdes intensos, cabello rubio, de 33 años y vestirse de estilo minimalista, con beatle gris y zapatillas— se reúne con Forbes Chile en las nuevas oficinas de Toku, en avenida Apoquindo. La entrevista es en la sala de reuniones más grande de las ocho que tiene en los tres pisos que agrupan la operación de Toku -1.700 metros cuadrados-, en el Patio Apoquindo, en Santiago. También serán en este lugar —y no en su oficina— las fotografías; pide verlas constantemente y no permite que se le hagan durante la entrevista, sino que después, para poder concentrarse.

El amplio edificio lo eligió con cuidado. Después de funcionar por años en un cowork, el logo de Toku ya está en la fachada de la construcción. La oficina nueva no es solo comodidad: es una declaración de su madurez.

Desde su fundación, Toku ha recaudado 65 millones de dólares en total y está valorizada en 175 millones. Opera en Chile, México y Brasil —países que concentran más del 70% del PIB de Latinoamérica— con cerca de 500 clientes que mueven 8 mil millones de dólares en transacciones a través de su plataforma.

REEMPLAZO DE 60 PERSONAS

Toku nació como respuesta a un problema estructural: los departamentos de cobranza y recaudación de las grandes empresas seguían siendo manuales, lentos y llenos de papeleo. La plataforma conecta los sistemas de

planificación de recursos (ERP) con bancos y plataformas de pago para automatizar ese proceso de extremo a extremo. Hoy atiende a Forum (BBVA), Chevrolet, Zurich, Clínica Indisa, entre cientos de otros clientes en industrias que van desde seguros hasta salud, inmobiliaria, educación, e-commerce y gobierno.

La startup partió con dos cofundadores más: Francisca Noguera, quien antes fue *product manager* de la tarjeta CMR del Banco Falabella; y Enzo Tamburini, que recién estaba saliendo de la universidad y trabajaba como ayudante en jefe del equipo de programación de ingeniería civil de la Universidad Católica. Solo ellos tres iniciaron el negocio con foco en aseguradoras y ahora son 280 personas que conforman el equipo.

Su producto más reciente —y el que mejor ilustra el salto tecnológico de la plataforma— son los agentes de inteligencia artificial: un solo agente automatizado hace hoy lo que antes requería 60 personas. Jorge Matuk, CEO de Forum (BBVA), lo cuantifica: cuando empezaron a trabajar con Toku, la penetración de pagos recurrentes en su cartera era cercana al 2%. Hoy es del 55%. “Este cambio no es solo cuantitativo, sino estructural”, dice el ejecutivo del principal cliente de la startup.

Con Toku, agrega Etcheberry, las empresas tienen un aumento de entre 2% y 8% en la recaudación total, una reducción de la morosidad de entre 10% y 25%, y una disminución de hasta 20% en los costos asociados al procesamiento y operación de pagos. Estos rangos reflejan el impacto promedio que la compañía ha medido al combinar orquestación de medios de pago, automatización de cobros recurrentes e intentos inteligentes, en industrias tan distintas.

Cristina sabe el impacto que genera, pero lejos de entusiasmarse en un discurso aprendido, organiza sus palabras de forma metódica y ordenada.



“EN MI FAMILIA TODOS SOÑAMOS EN GRANDE Y CREO QUE ES MUY VALIOSO PARA CUALQUIER NIÑO VER ESO”.

CRISTINA ETCHEBERRY
FOUNDER Y CEO DE TOKU

Se toma unos segundos antes de responder sobre la clave de su éxito: “Toku parte porque yo me crié aprendiendo mucho de pagos. Fue la combinación de pagos y tecnología. Se trata de cómo podemos usar el software para ayudar a las empresas a ser más eficientes en sus operaciones financieras”, define.

Durante el primer trimestre de 2025, Toku había alcanzado poco más de 10 millones de dólares en ingresos, el doble que el mismo período del año anterior. Etcheberry es cauta en entregar cifras del negocio: no confirma rentabilidad, pero sí entrega señales. Dice que han alcanzado un crecimiento de más del doble anual durante tres años consecutivos, que se traducen en cientos de millones de dólares. Margen bruto cercano al 70%. Net Dollar Retention y SaaS Magic Number en rangos sólidos. Y un principio rector claro: la rentabilidad de su primer producto, el de cobranzas.

“Nuestro negocio principal es rentable. Mucho del dinero que viene de un producto lo usamos para invertir en nuevos. Hoy el objetivo es seguir creciendo en la cantidad de clientes que estamos ayudando a través de nuestra plataforma. Es importante la rentabilidad, pero hoy el foco está en mejorar y crecer”, declara sobre su estrategia para moverse en un mercado complejo.

Lejos de la euforia de inyectar dinero que se vivió antes de la pandemia por Covid, el ecosistema de capital de riesgo en Latinoamérica ha sido mucho más selectivo y pausado. En 2025 la cifra cayó a 4.300 millones de dólares distribuidos en 664 operaciones -de los 4.500 millones de dólares invertidos a través de 751 acuerdos de 2024-. Las principales firmas de Venture Capital se concentraron en los mercados de México y Brasil.

Para ejemplificar, una de las *start-ups* que más levantó capital de la región en 2025 fue Kavak, el unicornio mexicano fundado por el venezolano

“ERA EXTREMADAMENTE INTELIGENTE, SÚPER ORGANIZADA, RESOLVIENDO UN PROBLEMA QUE CLARAMENTE EXISTÍA PERO QUE, POR NO SER TAN SEXY, MUCHA GENTE NO MIRABA”.

MATÍAS MUCHNICK
FOUNDER Y CEO DE NOTCO

Carlos García Ottati. Levantó 400 millones de dólares como financiamiento vía deuda, una alternativa que ganó relevancia en 2025.

Tras Cristina, la siguiente mujer en la lista es Helena Polyblank, quien junto a tres hombres lidera Mendel, la startup mexicana de gestión de gastos corporativos. En Serie B lograron levantar 35 millones de dólares en diciembre de 2021.

LA REGIÓN COMO DESTINO

La expansión de Toku no fue gradual: fue acelerada por diseño. Por la pulsión entrenada de la velocidad. A un año de lanzarse en Chile, ya estaban en México. Francisca Noguera, cofundadora y compañera de universidad, lo describe sin rodeos: “Cuando decidimos abrir México, en 2022, a la semana la Cris ya estaba viviendo allá. Así es ella, no hay nada que la detenga”. Dos años después, en 2024, abrió operaciones en Brasil.

Ya tiene 4 años como migrante en México y asegura que está 100% adaptada tras pasar por un período más solitario mientras construía su red de amistades y conocidos. “Ahora estoy muy feliz allá. Soy súper curiosa y me nutro de personas distintas. Siento que esas experiencias son muy enriquecedoras personalmente”.

Para ella, México es un país muy

influenciado por la cercanía con Estados Unidos, lo que hace que su economía sea mucho más global; mientras que Brasil es un país “gigante, digital, con mucha innovación en medios de pago”.

Conoce más de 50 países. Todos los años se toma al menos un mes de vacaciones “totalmente desconectada”. Entre sus próximos viajes está pasear en bicicleta por el sur de Francia. Toma clases de portugués dos veces por semana —no por obligación, sino porque Brasil, dice, siente que es casi su destino. Además de viajar y pasear a su perro, le gusta leer ficción, como la de la best seller Isabel Allende: “Me he leído todos sus libros. Es una seca”.

Entre quienes la han seguido a ella, también hay comentarios de elogio. Allen Miller, socio de Oak HC/FT —el venture capital estadounidense que lideró la Serie A— la define como una “fundadora generacional”: “A medida que la hemos conocido, hemos visto su increíble dedicación al desarrollo del producto, al crecimiento del equipo y al lanzamiento en nuevos mercados”. Matías Muchnick, fundador del unicornio chileno NotCo y uno de sus primeros inversionistas, recuerda haberla conocido en 2022: “Era extremadamente inteligente, súper organizada, resolviendo un problema que claramente

existía pero que, por no ser tan sexy, mucha gente no miraba”.

PRIMER INVERSIONISTA

Antes de Toku, Cristina estuvo 3 años como *product manager* en Grupo Latam, liderando un proyecto tecnológico dirigido a Brasil. Lo cual recuerda como sumamente desafiante, ya que no hablaba portugués.

Fue luego de esa experiencia laboral corporativa que pensó en que podría ser entretenido emprender,



tokus

decisión que fue apoyada por su padre, quien la impulsó a que fuera en el mundo de los pagos.

“Toku parte porque yo me crié aprendiendo mucho de pagos. En Chile había un monopolio y solo un banco adquirente que procesaba todas las transacciones con tarjeta del país, y mi papá fue la primera persona en desafiar este monopolio y fundó una empresa que se llamaba Multicaja, que después pasó a llamarse Klap. Toku fue la combinación de pagos y

**“LA VEO TOCANDO LA
CAMPANA DEL NASDAQ
ALGÚN DÍA, Y ESTAREMOS
CON TOKU HASTA
QUE ESO SUCEDA”.**

ROCÍO WU

PARTNER DE F PRIME CAPITAL

tecnología y trata de cómo podemos usar el software para ayudar a las empresas a ser más eficientes en sus operaciones financieras”, define.

Su padre fue el primer inversionista de Toku; aportó a los 2 millones de dólares en la ronda pre-seed, una inversión que se multiplicó veinte veces. “Él fue la primera persona en creer en mí”, dice, incondicional. Cuando le preguntan por cómo la afectó el momento más difícil de la carrera de su padre —la polémica de mediados de 2025 que lo sacó del SII por el incumplimiento en el pago de sus contribuciones al mismo sistema que dirigía—, Etcheberry devuelve la lealtad: “Vengo de una familia bien metida en política y he aprendido a vivir con los vaivenes de lo que significa estar en el ojo público. Me afecta por lo que significa para las personas que quiero. Pero nunca he sentido un peso por eso”.

Recuerda que, luego del pre-seed, la decisión de postular a Y Combinator fue competitiva. Escuchó a un emprendedor más joven que ella, con menor revenue, ser admitido en la aceleradora estadounidense. “Si él puede, yo también puedo”, pensó. Cinco días después recibió la admisión. En dos días levantó su primer capital.

EFICIENCIA, NO DINERO

Cristina es la única hija del matrimonio entre Cecilia Sommerhoff Hyde y Javier Etcheberry Celhay, y la menor de siete medio hermanos; uno de ellos es el exsenador Felipe Kast. Estudió en el Colegio Villa María —exclusivo de niñas, semillero de liderazgo femenino chileno—. En su casa, el dinero no era un tema de conversación: era infraestructura. Sabe que crecer escuchando hablar de impuestos y medios de pago en la mesa familiar es una formación particular. “En mi familia todos soñamos en grande y creo que es muy valioso para cualquier niño ver eso”, dice, tras un silencio.

MAPA FINTECH CHILE 2026

540

fintech operan en Chile

13%

de ellas fueron fundadas por una mujer

43%

de ellas tienen mujeres en su plantilla

35%

de ellas tienen mujeres en posiciones de liderazgo

49%

son rentables desde día 1

63,2%

colabora con la banca tradicional

1 DE CADA 4

moviliza más de

500

millones de dólares

Fuente: EY y FinteChile

Luego agregará:

“El motor, por lo menos el mío y el de mi papá, nunca ha sido el dinero. Siempre ha sido ayudar a Chile y Latinoamérica a ser más eficiente. Y si uno gana dinero en el camino, bienvenido sea”.

Entró a estudiar Ingeniería comercial a la Universidad Católica y sumó una pasión temprana por la tecnología que desarrolló por su cuenta: aprendió a programar sola. Así llegó a la certeza que la acompañó desde antes de saber cómo se llamaba lo que quería hacer: la intersección entre pagos y software era un territorio sin dueño. Alguien iba a tomarlo. ¿Por qué no ella?

De las 540 fintech que hay en Chile, solo el 13% ha sido fundado por mujeres, según el Mapa Fintech Chile 2026 de EY y FinteChile. Para Josefina

Movillo, directora ejecutiva de FinteChile, Cristina y Toku son “un caso destacable de la nueva generación de liderazgo fintech en Latinoamérica”. Rocío Wu, de F Prime Capital —otra de sus grandes inversionistas— va más lejos: “La veo tocando la campana del Nasdaq algún día, y estaremos con Toku hasta que eso suceda”.

Etcheberry no pierde el sueño por convertirse en unicornio. Lo que le obsesiona es la velocidad: moverse antes que el mercado, conquistar industrias antes de que alguien más lo haga, escuchar a los clientes antes de que sepan qué necesitan. Sobre sus expectativas declara: “Si hay un techo, por ahora estamos muy lejos de él. Tenemos ambiciones muy grandes como empresa”. **F**

Forbes^{CHILE}

30
UNDER 30

EDICIÓN JULIO - AGOSTO

forbes.cl



FOTO: RODOLFO JARA

MUNDO: LA TELCO CHILENA QUE DESAFÍA A LOS GIGANTES

Con presencia en más de 270 localidades, el doble reconocimiento de Ookla y de nPerf como la red fija más rápida del mundo y una emisión de bono ESG por US\$ 430 millones, Mundo Telecomunicaciones se consolidó como uno de los actores de mayor crecimiento e innovación de la industria telco en Chile.

Hace menos de una década, hablar de una nueva operadora de telecomunicaciones capaz de competir con los gigantes del mercado chileno era improbable. Hoy, sin embargo, Mundo Telecomunicaciones no solo se consolidó como uno de los actores de mayor crecimiento de la industria, sino que además logró posicionarse como referente global en calidad de internet fija y despliegue de fibra óptica.

La compañía, liderada por Enrique Coulembier Picchi como CEO, pasó de ser un operador regional enfocado en zonas subatendidas a transformarse en una empresa nacional con presencia

en 12 regiones y más de 270 localidades del país.

El modelo fue bastante inédito bajo una estrategia que mezcló despliegue acelerado, eficiencia operativa y una apuesta por territorios donde otras compañías no habían llegado.

La Pintana, Purén, San Fabián de Alico, Laja o zonas rurales del norte y sur de Chile forman parte de una expansión que la empresa describe como una mezcla entre oportunidad de mercado y propósito social. En varios de esos lugares, la llegada de internet de alta velocidad permitió desde acceso a telemedicina y educación digital hasta impulsar pequeños emprendimientos turísticos

y comercio electrónico local.

“Nuestra estrategia fue salir de las zonas rurales hacia las zonas con más densidad de personas. Somos la empresa que estrechó la brecha digital de Chile”, sostiene Coulembier.

De operador regional a actor nacional

Mientras gran parte de la industria concentró inversiones en sectores urbanos de alta rentabilidad, la compañía apostó por aumentar la penetración de internet en segmentos desatendidos.

El resultado: hoy superan el millón cien mil clientes con un crecimiento sostenido durante los últimos ocho años. La empresa mantiene, además, altos niveles de eficiencia financiera, con márgenes EBITDA superiores al 47%, una cifra destacada dentro del mercado latinoamericano de telecomunicaciones.

Parte de esa estrategia también quedó reflejada en la reciente emisión internacional de un bono sostenible ESG por US\$ 430 millones, operación que atrajo una demanda varias veces superior al monto buscado. Los recursos estarán destinados a refinanciamiento, expansión de infraestructura de fibra óptica, eficiencia energética y proyectos de conectividad social.

Con aproximadamente 50 inversionistas asignados, la demanda provino principalmente de cuentas institucionales como gestores de activos (54%) y fondos de cobertura (39%), mientras que el resto de los bonos se vendieron a bancos privados e inversionistas de alto patrimonio (5%).

Cobertura, infraestructura y nuevos servicios

Uno de los pilares del crecimiento de Mundo ha sido su agresivo despliegue de infraestructura propia. La compañía desarrolló una extensa red de fibra óptica FTTH (Fiber To The Home) y hoy opera una de las mayores coberturas del país.

La apuesta de Mundo Empresas incluye servicios de internet dedicado, enlaces de alta capacidad, telefonía IP, soluciones cloud, ciberseguridad, data center y conectividad para instituciones públicas y privada. Mundo también apuesta por el mercado corporativo a través de Mundo

“”

“Somos la empresa que estrechó la brecha digital de Chile”

ENRIQUE COULEMBIER PICCHI
CEO, MUNDO
TELECOMUNICACIONES

Empresas, que incluye servicios móviles, soluciones corporativas y conectividad empresarial.

La firma también ha fortalecido su negocio mayorista y de infraestructura, apoyándose en redes backbone de hasta 800 gigas y tecnologías propias desarrolladas por ingeniería local.

El objetivo es evolucionar desde una telco tradicional hacia una plataforma tecnológica capaz de responder a las nuevas demandas digitales de empresas, instituciones y hogares.

La red más rápida del planeta

Uno de los elementos que más ha impulsado el posicionamiento de Mundo en los últimos años ha sido la obtención de reconocimientos técnicos y de experiencia de usuario.

Este año alcanzaron un hito: ser reconocida tanto por Ookla como por nPerf como la empresa con el internet fijo más rápido del mundo.

Este reconocimiento posicionó a Chile por encima de mercados desarrollados como Suiza, Hong Kong o Singapur en velocidad de internet fija. Pero no fue un premio aislado. Mundo viene acumulando por años distinciones por calidad de red en mediciones internacionales.

Además, fue calificada como la red más rápida del mundo en el ranking de la consultora NPerf. Mundo destacó como la firma con la internet fija de mayor celeridad entre decenas de competidores, superando a Japón, Francia y Suecia, entre otros.

La compañía también ha obtenido pre-

mios vinculados a satisfacción de clientes y calidad televisiva, compitiendo incluso con operadores internacionales tradicionalmente dominantes en ese segmento.

“La reputación en telecomunicaciones se construye con servicio real, no con slogans”, sostiene Coulembier. Esa filosofía llevó a Mundo a invertir agresivamente en infraestructura propia, ingeniería local y tecnologías de alta capacidad.

Actualmente la firma ofrece conexiones de hasta 10 gigas en algunas localidades, una capacidad pensada para responder al crecimiento exponencial del streaming, teletrabajo, gaming, inteligencia artificial y servicios digitales avanzados.

El próximo salto

Hoy Mundo busca dar un nuevo paso: evolucionar desde una operadora de telecomunicaciones tradicional hacia una compañía tecnológica integral.

La empresa está expandiendo con fuerza sus áreas de clientes corporativos, conectividad empresarial y servicios mayoristas.

Según explican desde la compañía, el objetivo es replicar en esos segmentos la misma fórmula que utilizaron en hogares: infraestructura robusta, eficiencia operativa y alta competitividad tecnológica.

El avance ocurre en medio de una industria cada vez más exigente, marcada por la consolidación de actores, el explosivo crecimiento del consumo de datos y el impacto de nuevas tecnologías como inteligencia artificial, streaming y servicios en la nube.

Para Coulembier, el desafío no pasa por reducir competencia, sino por seguir ampliando la conectividad en Chile. “La conectividad hoy ya es parte de la canasta básica de las familias”, afirma.

En un mercado históricamente dominado por grandes incumbentes, Mundo logró instalar una narrativa poco habitual en telecomunicaciones: crecimiento acelerado, propósito territorial, infraestructura propia y reconocimiento tecnológico global. Una combinación que transformó a una empresa joven en uno de los protagonistas más observados de la industria chilena.

Por Vanessa Arenas

DONDE LA SOSTENIBILIDAD ES NEGOCIO

PUERTO VARAS SE CONSOLIDA COMO EL PRINCIPAL POLO DE EMPRESAS B EN LATINOAMÉRICA. UN ECOSISTEMA IMPULSADO POR MIGRACIÓN, NATURALEZA Y COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA ESTÁ REDEFINIENDO CÓMO SE CONSTRUYEN EMPRESAS CON IMPACTO BENÉFICO EN CHILE.

U

n macizo andino inmenso, nevado, imponente —con una altura de 2.652 metros—, rodeado por el Lago Llanquihue, domina el majestuoso paisaje. Es el volcán Osorno, que, seguido del volcán Calbuco —de 2.006 metros de altura—, son los íconos de la Región de Los Lagos. Ambos marcan el inicio de la Patagonia chilena y son el hipnótico marco de la ciudad de Puerto Varas, al sur de Chile, a mil kilómetros de la capital.

Aquí todo es más verde. Más vivo. Más puro. Atrás queda el denso aire que se respira en Santiago y se abre paso a una vida más pausada, donde todos se miran a los ojos y responden el saludo. El valor y respeto por la

naturaleza se escuchan en casi cada conversación.

Esta, precisamente, es una de las razones que ha impulsado a que Puerto Varas sea la ciudad con más empresas B per cápita de Chile y de Latinoamérica, con un total de 15 compañías certificadas. La 'B' tiene que ver con beneficio: generar beneficios para todas las personas y el planeta más allá de los propios del negocio.

En el mundo hay más de 10.500 empresas de este tipo —que cumplen altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia, responsabilidad y con el propósito de generar un impacto positivo—. De esas, 1.300 están en Latinoamérica, y Chile es el



Puerto Varas, la entrada de la Patagonia al sur de Chile, es la ciudad con más empresas B per cápita del país y de Latinoamérica, con un total de 15 compañías certificadas.

país con más de estas per cápita, con un total de 268 que acumulan casi 6.500 millones de dólares en ventas, aportando 1,8% al PIB nacional.

“Es increíble cómo estas empresas van corriendo el cerco y mostrando que es posible hacer las cosas de una manera distinta, considerando a las personas y el planeta en el centro de su negocio. No es solo hacer un negocio para lucrar, sino para impactar positivamente”, explica a Forbes Zdenka Astudillo, directora de Sistema B Chile.

Para Astudillo, lo que está pasando en Puerto Varas asombra. “Considerando que la Región Metropolitana agrupa el 70%, que un 10% esté en Los Lagos es muy importante”, dice,



ESE ESPACIO PROVOCA QUE LAS COSAS SE HAGAN CON ALGÚN PROPÓSITO.”

RODRIGO RODRÍGUEZ

DIRECTOR EJECUTIVO TRANSFORMA SUMMIT

apuntando a la concentración geográfica que se da en un país que se extiende por 16 regiones a lo largo de sus casi 4 mil kilómetros.

EL EFECTO MIGRACIÓN

Puerto Varas supera los 70.000 habitantes y, tan solo en nueve años, el incremento ha sido de más de 26.000 (59%). La migración es parte de su historia. La comuna y ciudad fueron creadas a partir de la colonización de alemanes que llegaron por una política de poblamiento de zonas extremas, entre los años 1852 y 1853, y su desarrollo económico siempre estuvo muy marcado por la agricultura, ganadería y turismo. Sin embargo, un siglo después, una industria lo cambió todo y posicionó al territorio como un lugar sumamente atractivo para vivir.

Se trata de la salmonicultura, una explotación que inició en Chile hace



Ciencia para el mundo

Una de las startups con mayor crecimiento y relevancia tecnológica que nació en Puerto Varas es Kura Biotech.

aproximadamente 40 años y que ha sido clave para la innovación del país. Chile es el segundo país productor de salmón a escala mundial, por detrás de Noruega, concentrando poco más del 30% de la producción mundial y alcanzando los casi 7.000 millones de dólares en 2025; y esta ha pasado a ser la primera actividad económica del sur del país.

Puerto Varas se convirtió en un lugar atractivo para el talento de la industria del salmón. La primera ola de migración hacia la comuna durante los últimos años fue esa. Y luego llegó el boom de la migración emprendedora durante la pandemia.

“Desde el inicio de nuestra gestión, el ecosistema emprendedor ha crecido de manera significativa, tanto en cantidad como en sofisticación”, dice a Forbes Chile Tomás Gárate, alcalde de Puerto Varas. “Hemos impulsado programas de apoyo, redes de colaboración y espacios de formación que han permitido que más emprendedores



Exportar la tradición

Chilote Shoes nace del tejido a mano de mujeres del sur enfocado en pantuflas.

pasen de ideas a negocios consolidados. Además, se ha fortalecido la articulación público-privada, lo que ha sido clave para generar oportunidades, atraer talento y posicionar a Puerto Varas como un polo de emprendimiento en el sur de Chile”, agrega.

Para Gárate, la conexión con la naturaleza ha hecho que, tanto emprendedores como empresas, incorporen de manera más natural la sostenibilidad y la economía circular como ejes centrales de su desarrollo. “No es solo una tendencia, es parte de nuestra identidad territorial”, asegura.

MÁS MUJERES LIDERANDO

Andrea Opitz nació en Puerto Varas y se mudó a Santiago para estudiar y desarrollar una carrera como ingeniera civil. Trabajó ocho años como gerente de negocios para Walmart, pero renunció y decidió volver a su ciudad con el objetivo de emprender y ser una de las siete empresas B con liderazgo femenino de las 15 existentes en la comuna.

FOTO: CHILOTE SHOES / KURABIOTECH

QUÉ ES SER UNA EMPRESA B

Certificación que recibe una sociedad de negocios cuando acredita generar un beneficio para todos (stakeholders) y no solo para los accionistas (shareholders).

+10.500

empresas B en el mundo.

1.300

empresas B en Latinoamérica.

268

empresas B en Chile.

15

empresas B en Puerto Varas..

25%

de las empresas B chilenas fueron fundadas por mujeres.

15%

de estas empresas tienen a mujeres en cargos de liderazgo

US\$6.500
MILLONES

de ventas empresas B en Chile

1,8%

del PIB nacional.

Así nació Thermikhaus, hace diez años, con la idea de generar aislamiento térmica con residuos para evitar la contaminación por el uso de leña y eliminar los desechos —como papel y cartón—. Construyó una planta productora de estos materiales hechos de celulosa reciclada.

“Revalorizamos cerca de 500 toneladas al año de residuos y el 100% de ellos son de la zona. Lo transformamos en un material de alto desempeño que permite mejorar la eficiencia energética de las viviendas, reducir el consumo de calefacción y evitar que los residuos lleguen a rellenos sanitarios”, indica. En 2023 se certificaron como empresa B y, lejos de lo que se

podría pensar, desde entonces asegura que ha duplicado sus ventas.

Lo mismo hicieron Francisca Apparcel y su esposo, Stiven Kerestegian. Tras un tiempo viviendo en distintas partes del mundo, regresaron a Puerto Varas y fundaron Chilote Shoes, con el tejido a mano de mujeres del sur enfocado en pantuflas.

Con un crédito bancario de 40 millones de pesos chilenos y las ganas de crear impacto local, iniciaron un modelo de producción artesanal descentralizado, donde las mujeres tejedoras trabajan desde sus casas. Desde comunidades como Lago Maihue, Lago Ranco y Río Frío —zonas aisladas del sur de Chile—, salen las

pantuflas que venden a tiendas de Estados Unidos y Japón, sus mercados más consolidados.

Una de las startups con mayor crecimiento y relevancia tecnológica que nació en Puerto Varas es Kura Biotech. Manuel Rozas, santiaguino, quería emprender desde un lugar donde quisiera vivir y no en el que le tocara. Tras titularse como biólogo, con una mención en bioprocesos, también tenía claro que con su trabajo quería darle circularidad —es decir, nuevos usos— a productos biológicos ya existentes.

Así, en 2023, nace Kura con el propósito de profundizar en genética —industria con un potencial de crecimiento entre 15 y 20 billones de



Polo de innovación

La primera edición del Transforma: Innovation & Technology Summit, en Puerto Varas, se realizó con colaboración pública y privada.

dólares—, toxicología —que ellos estiman que mueve hasta 35 billones de dólares en el mundo—, reactivos para testeo de drogas y testeo genético, incluyendo aplicaciones como secuenciación de DNA y PCR, e inocuidad alimentaria. En esta última área desarrollaron un sistema integral de testeo que permite detectar patógenos como Listeria o Salmonella, identificar su origen dentro de una planta productiva y apoyar su erradicación.

“En Puerto Varas y lugares fuera de la metrópolis se reconocen cosas que no ven quienes se quedan en las ciudades, porque alguien que sale de una ciudad dura está buscando sostenibilidad. Acá hay una comunidad muy viva y hay harta conexión y colaboración. Es más fácil ver el efecto de tus acciones en lugares como Puerto Varas y eso te empuja a tener una mirada sostenible. Desde aquí entendemos mejor lo que tenemos que hacer en el futuro para salvar este mundo”, dice el founder y CSO (Chief Scientific Officer) de Kura Biotech.



ES MÁS FÁCIL VER EL EFECTO DE TUS ACCIONES EN LUGARES COMO PUERTO VARAS Y ESO TE EMPUJA A TENER UNA MIRADA SOSTENIBLE”.

MANUEL ROZAS

FOUNDER Y CSO DE KURA BIOTECH

Frente a este escenario emprendedor, este mismo año —el 16 y 17 de abril— se realizó la primera edición del Transforma: Innovation & Technology Summit, con foco en innovación —que une tecnología, ciencia y biotecnología— y que está transformando los negocios con valor en el territorio: soluciones nacidas en comunidad para problemas locales.

El fundador de este evento fue Rodrigo Rodríguez, quien también

emigró de Santiago a Puerto Varas en 2017 por una oportunidad de trabajo en la industria del salmón. Fue en el sur donde consiguió un momento de pausa para repensar lo que quería hacer y crear su propia consultora. De allí partió la idea de reunir a los emprendedores, el sector público y académico para generar conversación y relacionamiento.

“El sur nos da un espacio de pausa creativa que no logramos tener en Santiago. Ese espacio provoca que las cosas se hagan con algún propósito y no surjan sentadas detrás de un computador, sino en un entorno natural”, dice.

No es que esté de moda entonces la sostenibilidad, como indica Astudillo: “Es que queremos que las empresas sean una fuerza transformadora del sistema económico, que usen su capacidad de movilizar recursos para hacerse cargo de los desafíos sociales y ambientales a través de los negocios, no con acciones complementarias”. Y Puerto Varas ha sido un ejemplo para Chile y para la región. **FB**

ROBIN HOOD GREMIAL

Representar a

las pymes dista mucho de aparecer en una fotografía oficial con ministros o el presidente de turno. En Chile, se ha vuelto cada vez más necesario incidir en políticas públicas que determinan si el mundo emprendedor puede desarrollarse o si está destinado a quedar atrapado en un entorno legislativo adverso que ignora su realidad.

Las últimas semanas han estado marcadas por la discusión de la agenda tributaria, donde **el ecosistema emprendedor enfrentó una amenaza directa** cuando el Gobierno incumplió su promesa de mantener la tasa del impuesto de primera categoría en 12,5%. La propuesta inicial buscaba imponer un esquema con un alza prevista de hasta el 23% hacia 2030, igualando la tasa corporativa de las grandes empresas con la de las mipymes. Un golpe letal a la liquidez de los pequeños negocios que obligó a una movilización gremial y que incluso puso en jaque la postura oficial del Ministro de Hacienda Jorge Quiroz.

Tras semanas de presión, el Ejecutivo finalmente se retractó y, el pasado 23 de abril en un almuerzo con el propio Presidente de República, se confirmó el compromiso de establecer la tasa del 12,5% de forma permanente mediante un proyecto de ley

independiente que no solo buscará fijar la carga impositiva, sino que además, promete modificaciones integrales al Estatuto Pyme, incorporando medidas de fomento largamente demandadas por los emprendedores chilenos.

Para ello, será vital manejar con precisión los alcances de estos acuerdos. A modo de ejemplo, hoy la definición legal de empresa de menor tamaño llega a las 100.000 UF, sin embargo, el beneficio tributario del régimen 14 D3 rige solo para aquellas con ventas de hasta 75.000 UF. Corregir esta distorsión es clave, pues limita el universo real de beneficiarios en sectores como comercio, transporte y turismo, que a menudo quedan fuera por errores de segmentación.

Un Estatuto Pyme 2.0, como el comprometido por el Presidente José Antonio Kast, no solo buscará cambios impositivos, sino que también se hará cargo del **mayor dolor empresarial de Chile: la concentración económica**. El Centro de Estudios de la Multigremial Nacional elaboró el primer índice en la materia con datos del SII (2005-2024). Las conclusiones son una alerta: el indicador alcanzó los 145 puntos en 2024, reflejando un **aumento de la concentración del 45% en dos décadas**. En paralelo, las pymes redujeron su participación en ventas desde 16,5% a 12,3%. Mientras 18.000 grandes actores concentran el 87,7% de las ventas, el 98,5% de las empresas —pymes— generan el 45,7% del empleo formal.

La desconcentración económica es necesaria para la competitividad y para abrir oportunidades a quienes emprenden. Hoy, la Multigremial Nacional reúne a 226 gremios a lo largo del país y a más de 300 mil empresas que comparten la convicción de que las mipymes no solo son el motor más democrático de nuestra economía, sino que además representan el gran tejido empresarial de Chile.

Este motor requiere certeza jurídica, financiamiento y reglas que no estén diseñadas solo para las grandes empresas. El 12,5% del impuesto de primera categoría es solo el punto de partida para avanzar hacia un sistema tributario más justo, equitativo e inclusivo. Porque, en un país donde la cancha sigue inclinada, el verdadero rol de un gremio no es acomodarse al poder, sino equilibrarlo: quitar barreras donde sobran y abrir oportunidades donde faltan. Ese es, en esencia, el Robin Hood gremial que hoy las pymes y emprendedores necesitamos. **F**

JUAN PABLO SWETT

Presidente de la Multigremial Nacional de Emprendedores



CLÍNICA ÁUREA: CIENCIA, ARTE Y EXPERIENCIA EN UNA NUEVA REFERENCIA ESTÉTICA

Fundada por los cirujanos plásticos certificados Stefan Danilla y Montserrat Fontbona -dos referentes internacionales de esa especialidad-, Aurea integra excelencia médica, tecnología de vanguardia y una mirada contemporánea de la estética, donde la naturalidad, la precisión y la individualidad son esenciales.

La estética contemporánea se aleja de los resultados estandarizados y exige una combinación más sofisticada: precisión científica, sensibilidad artística y una experiencia integral que respete la identidad de cada paciente. En ese cruce surge Clínica Áurea, un espacio boutique en Santiago que reúne bajo un mismo estándar de excelencia todas las dimensiones de la medicina y cirugía estética de alto nivel.

Un modelo boutique con visión integral

Clínica Áurea fue concebida para integrar cirugía plástica, dermatología, kinesología estética y tratamientos faciales y corporales avanzados dentro de un mismo ecosistema médico. La propuesta se complementa con un moderno pabellón de cirugía ambulatoria, tecnología de última generación, láser e inyectables de alta gama, permitiendo realizar procedimientos en un entorno seguro y altamente especializado.

La filosofía de la clínica es clara: resultados naturales, armónicos y atemporales, alejados de transformaciones evidentes o tendencias pasajeras. Más que una clínica, Áurea ha sido concebida como una experiencia donde el detalle, la confidencialidad y la sofisticación marcan cada interacción.

Dos referentes internacionales detrás del proyecto

El Dr. Stefan Danilla es referente internacional en cirugía del contorno corporal y creador de la técnica RAFT Lipoabdominoplasty®. Ex jefe del programa de formación de especialistas en cirugía plástica de la Universidad de Chile, integra el equipo educativo de ISAPS y es editor de cirugía corporal de *Aesthetic Surgery*



FOTOS: RODOLFO JARA

“ ”

Clínica Áurea nace como respuesta a una necesidad concreta: crear un espacio capaz de abordar de manera integral todas las dimensiones de la estética, bajo un mismo estándar de excelencia y vanguardia.

Journal. Su práctica combina precisión quirúrgica y criterio artístico, con foco en resultados refinados y armónicos.

La Dra. Montserrat Fontbona se ha consolidado como referente internacional en rejuvenecimiento facial y cirugía avanzada de párpados. Formada en Chile, España y Alemania, fue presidente de la Sociedad Chilena de Cirugía Plástica y actualmente lidera programas académicos e integra comités en sociedades científicas nacionales e internacionales. Su enfoque prioriza rejuvenecer respetando la identidad del paciente.

La convergencia entre formación científica y académica rigurosa, práctica clínica de alto nivel y sensibilidad estética refinada define el estándar Áurea: una disciplina donde ciencia, precisión y arte operan en armonía.

La Experiencia Áurea

Más que procedimientos aislados, Áurea propone un acompañamiento continuo, integral y personalizado. Desde la primera consulta hasta los seguimientos posteriores, cada etapa forma parte de un mismo proyecto estético orientado a construir relaciones de largo plazo.

La cartera de servicios abarca dermatología estética, cirugía plástica, medicina regenerativa y tratamientos estéticos no invasivos, mini-invasivos y quirúrgicos faciales y corporales; todo bajo un mismo principio: tecnología y productos de alta gama, vanguardia, seguridad y excelencia médica.

Con esa propuesta, Clínica Áurea se posiciona como un nuevo referente en dermatología, medicina y cirugía estética de alto nivel, privilegiando la naturalidad, la individualidad y los resultados atemporales.

Instinto Pionero

POR
GIORGIO
ARTURI

EL EMPRESARIO ARGENTINO ADOLFO SUAYA CONVIRTIÓ VACÍOS EN OPORTUNIDADES, VISUALIZANDO MERCADOS ANTES DE QUE EXISTIERAN. DE BUENOS AIRES A LOS ÁNGELES, LO SUYO ES UNA CARRERA GUIADA POR INTUICIÓN Y PURO TALENTO. AQUÍ, LA HISTORIA.

Hay empresarios que construyen sobre modelos existentes y otros que avanzan, casi a ciegas, sobre territorios que todavía no están definidos. Adolfo Suaya pertenece a este segundo grupo: Su trayectoria no responde a una lógica corporativa tradicional ni a manuales de expansión, sino a una intuición persistente que le ha permitido identificar vacíos de mercado antes de que se vuelvan evidentes. “Cuando ves algo antes que lo vea todo el mundo, sos pionero. Es el momento en que apuestas en algo que todavía nadie vio”, dice, y en esa frase se condensa una carrera de más de cuatro décadas, que comenzó sin estructura formal, sin educación universitaria y sin una red familiar que marcara el camino.

En conversación con FORBES CHILE, Suaya cuenta que, a los 16 años, tomó una decisión que, en retrospectiva, define su ADN empresarial: abandonar sus estudios con una idea

concreta de negocio. “Le dije a mi mamá: No quiero ir más a la escuela, pero tengo un plan”, recuerda. Ese plan consistía en intervenir un negocio familiar con problemas de liquidez y convertirlo en una operación basada en flujo constante de efectivo, algo clave en la Argentina inflacionaria de los años 80. “Yo siempre crecí con la inflación; toda mi vida hice negocios con la inflación”, explica, revelando una lógica que privilegia rotación, liquidez y la oportunidad inmediata por encima de la estructura o la planeación rígida. Esa primera intuición (entender el dinero como movimiento y no como acumulación) marcaría todas sus decisiones posteriores.

Esto es lo que tienen los “iluminados” de los negocios, como dice Robert Kiyosaki en *Padre rico, padre pobre*: el sentido “temerario” de ver un negocio antes y meterse con él de lleno, sin miedos. Así fue cómo esa comprensión temprana del dinero le permitió construir sus primeros emprendimientos antes



Foodie e inversor

A mediados de los 90, en plena recesión en Estados Unidos, Suaya comenzó a adquirir propiedades a precios deprimidos. “No sabía qué hacer con el dinero y todo estaba regalado”, recuerda.

de los 20 años, incluyendo una fábrica de camperas de esquí que en Argentina llegó a tener escala relevante y presencia en un nicho específico. Sin embargo, el punto de inflexión llegó con su traslado a Los Ángeles, donde inicialmente buscaba insertarse en la industria del cine. “Quería ser actor, director, productor, todo lo que tuviera que ver con el cine”, dice. Pero la urbe le ofreció otro tipo de oportunidad: una carencia evidente en la oferta gastronómica. “No había qué comer. Era una vergüenza: *fast food* o restaurantes caros”, cuenta.

Y con el sentido temerario que describe Kiyosaki, esa observación derivó en la creación de Gaucho Grill, un concepto inexistente en ese momento en el mercado estadounidense. “La inversión inicial terminó rondando los 100.000 dólares (muy por encima de los 35.000 previstos) y se financió con una combinación de capital propio, deuda y una fuerte determinación personal”, dice. “Yo era un cabezadura. Quería

ese local... y lo hice igual”, admite. El resultado fue inmediato y contundente: En menos de ocho meses, el restaurante operaba con filas constantes. “A los seis meses teníamos cola. La gente no podía creer lo que estaba comiendo”, señala. El contexto jugó a su favor (una ciudad con poca competencia gastronómica), donde el diferencial estuvo en haber interpretado correctamente una necesidad no atendida y en haber ejecutado con rapidez.

EXPANSIÓN ACELERADA Y LLEGADA AL REAL ESTATE

A partir de ese primer éxito, Suaya inició una expansión acelerada que lo llevó a abrir múltiples restaurantes bajo distintos conceptos, desde cocina italiana hasta japonesa, incorporando, además, asociaciones con celebridades en algunos proyectos. Sin embargo, insiste en que la clave nunca

**“LA VENTAJA
COMPETITIVA
NO RESIDE
EN EJECUTAR
MODELOS
EXISTENTES, SINO
EN CONCEBIR
IDEAS ORIGINALES
ANTES QUE EL
MERCADO Y
SOSTENER ESA
ORIGINALIDAD EN
EL TIEMPO”**

Hotelería de primer nivel

Abajo: Casa Suaya, el hotel boutique de José Ignacio, en la costa uruguaya, el primero en localidad. Derecha: Otro de los hoteles del empresario, en este caso, en la ciudad de Buenos Aires.

fue la gastronomía como disciplina, sino la capacidad de crear propuestas nuevas y atractivas para el mercado. “Me gustaba tener una idea, tener el local y hacerlo. Todavía la tengo”, afirma.

Durante esa etapa, el negocio presentaba márgenes significativamente más altos que los actuales, con rentabilidades cercanas al 25%, lo que le permitió acumular capital de forma sostenida y reinvertir de manera constante. Ese capital fue el punto de partida para su siguiente movimiento estratégico: la inversión en *real estate*.

A mediados de los 90, en plena recesión en Estados Unidos, comenzó a adquirir propiedades a precios deprimidos. “No sabía qué hacer con el dinero y todo estaba regalado”, recuerda. Las condiciones del mercado (bajos precios y esquemas de financiamiento accesibles) facilitaron una expansión patrimonial que multiplicó su capital inicial en pocos años. “Era como un juego: comprabas con poco *down* y el resto venía solo”, describe.

En paralelo, desarrolló una habilidad específica en el diseño y construcción de viviendas de alto valor. “Me encanta hacer casas; soy muy bueno.

Tengo muy buen ojo”, sostiene, con la confianza que caracteriza a los hombres de negocios como él. Algunas de estas propiedades fueron adquiridas por figuras como Leonardo DiCaprio, mientras que otras han sido habitadas por artistas como Bad Bunny, consolidando su reputación en un segmento de alto perfil y alto margen.

No obstante, su transición hacia la hotelería fue, en propia definición, una evolución natural de su experiencia en gastronomía y hospitalidad. Casa Suaya, en José Ignacio, Uruguay, replicó su lógica de anticipación territorial. “No había hoteles ahí”, explica. El proyecto fue exitoso y validó su capacidad de trasladar conceptos a distintos formatos, manteniendo una identidad clara basada en la experiencia.

Sin embargo, su emprendimiento más ambicioso, el Whisky Hotel en Los Ángeles, marcó un punto de inflexión, en términos de escala, complejidad y exposición al riesgo. Con una inversión cercana a los 70 MDD y un proceso de desarrollo de entre cinco y seis años, el proyecto implicó un nivel de exigencia significativamente mayor al de sus iniciativas anteriores.





Suaya se confiesa

Sobre el Whisky Hotel en Los Ángeles, dijo: “Lo hice solo; y es ridículo hacer un hotel solo, sin socios. Fue el que más me costó, el que más sufrí.”

“Lo hice solo; y es ridículo hacer un hotel solo, sin socios”, reconoce. Aunque el activo hoy opera con buenos niveles de ocupación, aceptación del público y críticas positivas, el aprendizaje principal no fue financiero, sino estratégico y personal. “Fue el que más me costó, el que más sufrí”, afirma. Y agrega una reflexión que sintetiza su visión empresarial: “Cuando abrí el Whisky me copié; no fui el pionero”. Para Suaya, esa diferencia es determinante: su ventaja competitiva no reside en ejecutar modelos existentes, sino en concebir ideas originales antes que el mercado y sostener esa originalidad en el tiempo.

PRESENTE REDEFINIDO Y TENDENCIAS

Esta conclusión redefine su presente. Tras dedicar seis años casi exclusivamente al desarrollo del hotel, quiere regresar a lo que considera su “territorio natural” de operación: restaurantes y desarrollos inmobiliarios, pero con un enfoque más eficiente y adaptado al nuevo contexto económico global.

En este sentido, identifica cambios estructurales en el comportamiento del consumidor y en los costos operativos

del sector. “Los menús grandes no van más: por ejemplo ofrecer ocho platos, y esto es lo que hay”, plantea, anticipando modelos más simples, con menor carga de personal, mayor rotación y una experiencia más definida.

También evalúa reinventar conceptos anteriores, como Gaucho Grill bajo esta nueva lógica, con propuestas más accesibles, rápidas y curadas. En paralelo, planea retomar Latin American Foodie como plataforma de contenido, integrando su experiencia en viajes con

una lectura directa de tendencias. “Voy a los lugares que yo pienso que me gustarían. No miro *reviews*”, afirma, reafirmando su enfoque intuitivo frente a la sobreinformación digital.

En un entorno global marcado por la incertidumbre económica, la transformación tecnológica acelerada y la posible reducción estructural del empleo, Suaya mantiene una mirada pragmática, pero abierta a la exploración. “Las cosas cambian por segundo. Va a haber menos empleos”, advierte, al tiempo que identifica oportunidades en sectores que, a su juicio, seguirán siendo centrales: la alimentación, la vivienda y la experiencia. “La gente va a seguir comiendo afuera, va a seguir viviendo en algún lado”, señala.

Desde esta perspectiva, su interés no está en replicar modelos exitosos del pasado, sino en anticipar cómo se reconfigurarán esos hábitos en el futuro inmediato. “Hay que pensar cómo va a comer la gente afuera”, concluye. Ahora, en pleno 2026 y lejos de adoptar una postura conservadora o de simple administración patrimonial, Adolfo Suaya se posiciona nuevamente en “modo exploración”, impulsado por la misma lógica que lo llevó a iniciar, observar, interpretar y actuar antes que el resto, incluso cuando el camino todavía no está trazado. **1**



Bienvenidos a la dolarización digital



Por **JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA**

Mientras el mundo desarrollado debate si

EN UNA
**ENTREVISTA
EXCLUSIVA,**
FELIPE GALVIS,
COFUNDADOR
DE LA **STARTUP
OPENTRADE,**
CUENTA CÓMO
SU EMPRESA ESTÁ
CONSTRUYENDO
LA 'PLOMERÍA
INVISIBLE'
QUE ESTÁ
**TRANSFORMANDO
LAS FINANZAS EN
AMÉRICA LATINA.**

las stablecoins son el futuro, América Latina ya las está usando para resolver problemas del presente, y OpenTrade es uno de los protagonistas de esta revolución del dólar digital.

Fundada por un equipo latinoamericano que es liderado por Felipe Galvis, con una inversión (a la fecha) de 15.7 millones de dólares (MDD), lo que la convierte en una startup de Serie A, la empresa construye la "plomería invisible" que permite a bancos, fintechs y empresas integrar monedas estables en sus operaciones.

OpenTrade opera en Colombia y el resto de la región brindando respuesta a un problema concreto: América Latina necesita la infraestructura institucional para operar con *stablecoins* de manera regulada y eficiente.

Desde su aparición, en 2022, y operando con alianzas estratégicas, como Belo en Argentina, Litio en Colombia y Buenbit en México, la firma se enfocó en tres desafíos críticos: custodia institucional, liquidez eficiente (conversión peso-*stablecoin*-peso), y cumplimiento regulatorio en jurisdicciones complejas. No se trata de un *exchange* para *retail*, sino que es la infraestructura *backend* que hace posible que las instituciones ofrezcan servicios cripto sin "enloquecer" en el proceso.



Argentina, Venezuela, Colombia, México... comparten un denominador común: desconfianza en la moneda local, acceso limitado a dólares físicos, sistemas bancarios con comisiones abusivas, y una población cada vez más digital”

Para conocer su operación y el sustancial aporte que están realizando en cuanto al dólar digital, hablamos con Felipe Galvis, cofundador de OpenTrade. Nacido en Colombia y actual residente de Miami, Galvis cuenta cómo su empresa está construyendo la “plomaría invisible” que está transformando las finanzas en nuestro territorio.

Spoiler: no se trata de tecnología por tecnología, se trata de sobrevivir a la inflación.

Empecemos por lo básico: ¿Qué es OpenTrade y cuál es su misión?

OpenTrade es una plataforma de infraestructura que permite a instituciones financieras y empresas acceder al ecosistema de *stablecoins* de manera regulada y eficiente. Piénsalo como el puente entre el mundo financiero tradicional y el universo de las monedas estables digitales.

No somos un *exchange*, donde vas a *tradar memecoins* a las 3 de la mañana. Somos la infraestructura *backend*

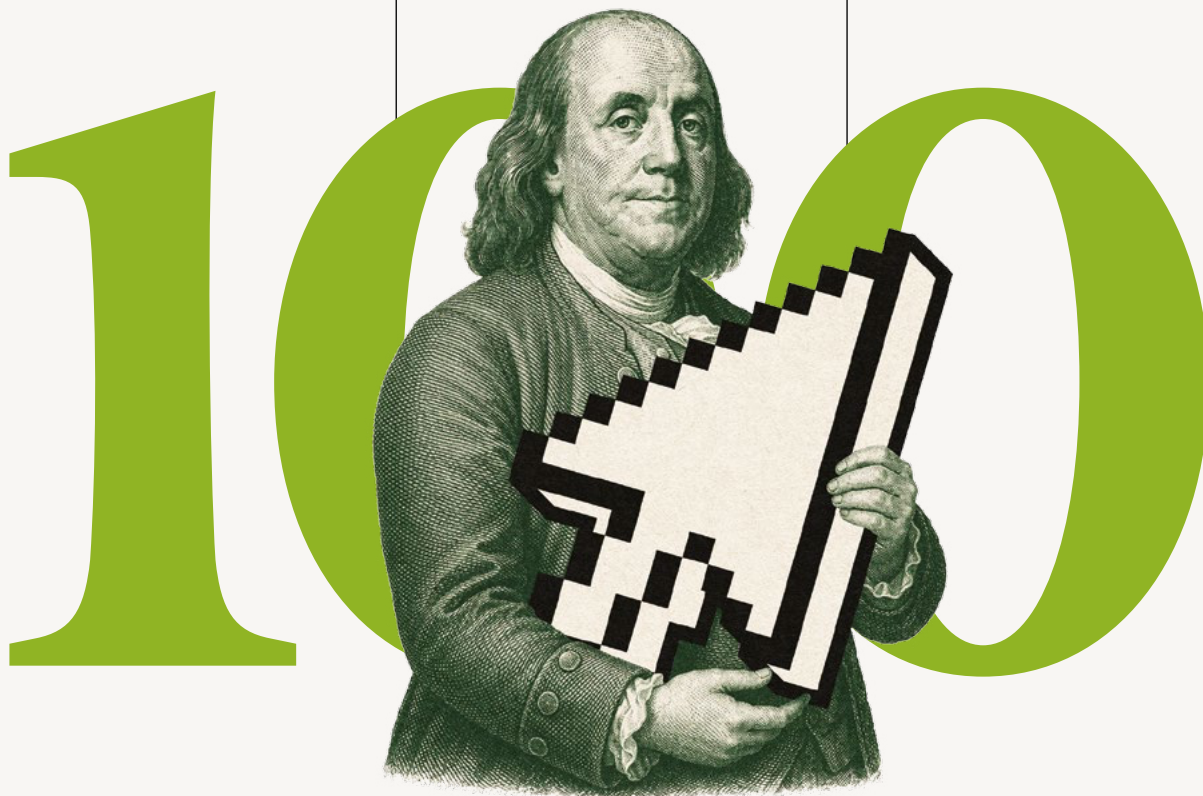
que permite a bancos, *fintechs* y empresas de remesas integrar *stablecoins* en sus operaciones. Básicamente, construimos las tuberías por donde fluye el dinero digital.

En otras palabras, ustedes son como el sistema de alcantarillado: nadie piensa en ustedes... hasta que de pronto algo falla.

[Risas] Exactamente. Si lo haces bien, nadie nota que estás ahí. Nuestro trabajo consiste en que todo fluya sin fricción, sin que el usuario final tenga que entender [necesariamente] qué es una *blockchain*.

Hablemos del “elefante en la habitación”: ¿Por qué América Latina y las *stablecoins*?

América Latina no adoptó las *stablecoins* por moda. Las adoptó por necesidad pura y dura. Cuando tu moneda pierde 50% de su valor en un año, dolarizarte digitalmente no es una opción *cool*: es supervivencia financiera.



Argentina, Venezuela, Colombia, México... comparten un denominador común: desconfianza en la moneda local, acceso limitado a dólares físicos, sistemas bancarios con comisiones abusivas, y una población cada vez más digital.

Las *stablecoins* resuelven estos problemas simultáneamente. Te dan acceso a una moneda estable, sin necesidad de cuenta bancaria en Estados Unidos, con transferencias instantáneas y comisiones mínimas. Es como tener dólares en tu bolsillo digital, disponibles 24/7.

Pero hay diferencia entre “necesitar” algo y tener la infraestructura para usarlo a escala. Ahí es donde entran ustedes, ¿correcto?

Exacto. Un usuario *retail* puede descargar MetaMask y comprar USDT en Binance. Pero, ¿qué pasa cuando un banco quiere ofrecer cuentas en *stablecoins*? ¿O cuando una empresa de remesas quiere liquidar en USDC cumpliendo regulaciones locales? Ahí falla la infraestructura actual. En ese momento, entramos nosotros.

¿Qué significa exactamente “construir infraestructura”?

Crear los rieles sobre los cuales se mueven las *stablecoins* de manera segura, eficiente y cumpliendo regulaciones. Tenemos tres pilares:

Custodia institucional. Se trata de soluciones con estándares bancarios: multi-firma, auditorías, seguros, segregación de activos.

Liquidez y *on/off ramps*: Convertir moneda local a *stablecoins* eficientemente, con *pools* de liquidez e integraciones con sistemas de pago locales.

Compliance y regulación: Infraestructura para cumplir con AML, KYC, *reporting* fiscal. Nos encargamos de la complejidad técnica y regulatoria para que nuestros clientes se enfoquen en su propuesta de valor.

Pregunta incómoda: El mundo cripto está lleno de empresas que



José Luis Díaz Rivera

Ha participado en el mercado financiero, básicamente en el Mercado de Valores, desde 1983. Es graduado en curso Diplomado en DEFI y Cripto en Learning Heroes en España. Tiene dos años operando en el mercado de criptomonedas tanto *spot* como *stake* y *pools*.



En 5-10 años, la distinción entre ‘dinero digital’ y ‘dinero tradicional’ será irrelevante”

prometieron revolucionar las finanzas, pero que terminaron siendo fraudes. ¿Qué hace diferente a OpenTrade?

Gran pregunta, válida después de FTX, Celsius y tantos otros. La diferencia está en nuestro enfoque: no somos un banco cripto ni prometemos rendimientos mágicos. Somos infraestructura pura. No tocamos fondos de usuarios finales, no ofrecemos *yield* del 20%, no hacemos préstamos apalancados.

Trabajamos con instituciones reguladas: bancos, *fintechs* licenciadas, empresas de remesas autorizadas. Y somos transparentes: todo está auditado, todo tiene reportes, todo es trazable.

[Veamos] casos de uso concretos. ¿Qué están haciendo sus clientes?

Tenemos varios, a saber:

Remesas: Liquidar envíos en *stablecoins* en lugar de SWIFT. Resultado: transferencias en minutos, comisiones fraccionadas. El remitente envía dólares, el receptor recibe pesos, pero en medio viajó como USDC. Nadie tuvo que entender *blockchain*.

Comercio internacional: Empresas liquidan pagos internacionales en *stablecoins*. Valioso en países con controles de capital. En lugar de esperar semanas, liquidación en minutos.

Pagos B2B transfronterizos: Empresas pagan a proveedores latinoamericanos en *stablecoins*, evitando *spreads* cambiarios abusivos.

Preservación de valor: Es el más simple, pero importante: personas y empresas que quieren mantener valor en dólares digitales sin cuentas en el extranjero.

Ese último punto es casi político. Están ofreciendo dolarización sin permiso del gobierno.

Es delicado, pero real. No promovemos la dolarización, simplemente respondemos a la demanda del mercado. Cuando la inflación está descontrolada, la gente busca alternativas. Las *stablecoins* democratizan el acceso a esa preservación de valor.

Esto plantea preguntas importantes para reguladores. Pero la respuesta no puede ser prohibir. Eso empuja la actividad a la clandestinidad. La respuesta debería ser regular inteligentemente y mejorar las políticas monetarias.

Hablemos del panorama regulatorio. América Latina no es conocida por su claridad en temas cripto.

Es un desafío constante. Tienes países como El Salvador, que adoptaron Bitcoin; países como Brasil, avanzando en marcos regulatorios claros; y países en “modo esperar y ver.”

Lo interesante es que los reguladores entienden que las *stablecoins* son

diferentes a las criptomonedas especulativas. Una *stablecoin* respaldada 1:1 con dólares es más parecida a un instrumento financiero tradicional que a Bitcoin. Trabajamos proactivamente con reguladores. Explicamos qué hacemos, cómo lo hacemos y qué salvaguardas tenemos. En muchos casos, están más abiertos de lo que la gente piensa.

Pregunta técnica: ¿Cómo manejan los costos de transacción blockchain?

Operamos en múltiples *blockchains*: Ethereum, Polygon, Solana, Stellar. Cada una tiene características diferentes de costo, velocidad y seguridad.

Para los pagos *retail*, usamos *chains* de bajo costo, donde las transacciones cuestan fracciones de centavo. Para las liquidaciones institucionales grandes, lo que utilizamos es Ethereum Mainnet, aunque sea más caro.

Lo importante: El costo *blockchain* es órdenes de magnitud más barato que sistemas tradicionales. SWIFT cuesta 30 y 50 dólares. Polygon cuesta 0.01 de dólar.

¿Hacia dónde va esto? ¿Cuál es el estado final?

Creo que en [los próximos] cinco a 10 años, la distinción entre “dinero digital” y “dinero tradicional” será irrelevante. Lo que veo para América Latina es:

Bancos ofreciendo cuentas en *stablecoins* como servicio normal. Gobiernos lanzando CBDC compitiendo con *stablecoins* privadas. Sistemas de pago construidos nativamente en *blockchain*. Y mayor interoperabilidad entre *blockchains* y sistemas tradicionales.

¿Por qué OpenTrade es el equipo que va a construir esta infraestructura?



Felipe Galvis

El entrevistado comentó los pormenores de su misión: “Hacer que todo fluya sin fricción, sin que el usuario final tenga que entender [necesariamente] qué es una *blockchain*”.



Mientras el mundo desarrollado debate el futuro teórico de las finanzas descentralizadas, América Latina está construyendo ese futuro en tiempo real, no por ideología, sino por necesidad”

No somos los únicos. Es un mercado grande para varios jugadores.

Lo que nos diferencia es nuestro entendimiento profundo de América Latina. Somos latinoamericanos construyendo para latinoamericanos, entendiendo problemas específicos: controles de capital, inflación, sistemas bancarios ineficientes.

Tenemos un enfoque balanceado entre innovación y responsabilidad. Estamos construyendo infraestructura financiera crítica. Eso requiere seriedad y profesionalismo. Y entendemos que esto no es sobre tecnología por tecnología. Es sobre resolver problemas reales para personas reales. La *blockchain* es sólo una herramienta.

Mientras el mundo desarrollado debate el futuro teórico de las finanzas descentralizadas, América Latina está construyendo ese futuro en tiempo real. No por ideología, sino por necesidad.

OpenTrade y empresas similares están desarrollando el presente de las finanzas para una región que no puede esperar a que los sistemas tradicionales se pongan al día.

La ironía es deliciosa: la región históricamente “receptora” de innovación financiera ahora lidera en una de las áreas más transformadoras de las finanzas modernas.

Esto no es sobre tecnología *cool*. Es sobre sobrevivir a la inflación, acceder a dólares cuando tu gobierno te lo dificulta, y enviar dinero a tu familia sin que un banco se quede con 10% en comisiones.

Como dijo Gil Scott-Heron: “La revolución no será televisada”. Será transferida, liquidada y confirmada en *blockchain*. Y probablemente no te darás cuenta hasta que un día notes que enviar dinero a otro país es tan fácil como enviar un WhatsApp.




Bienvenidos, la dolarización digital ya está aquí. **F**

CASACOSTANERA

Tiempo dentro de tu tiempo

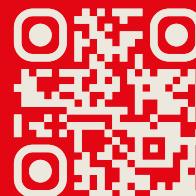
Av. NUEVA COSTANERA 3900, VITACURA

CASACOSTANERA.CL

   CASACOSTANERA

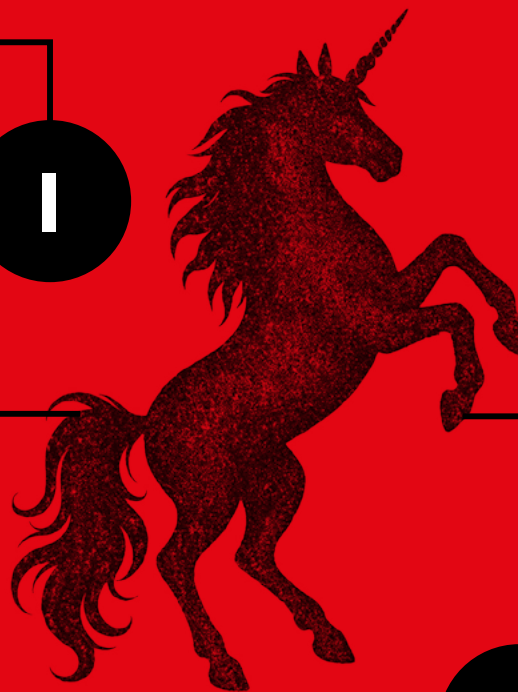
El éxito no es un destino, es una conversación constante.

Únete a la red donde los líderes toman notas.



EL NUEVO MAPA DEL UNICORNIO

Por **FEDERICO SANDLER**



DURANTE DÉCADAS, LA NARRATIVA DOMINANTE SOSTUVO QUE, PARA CONSTRUIR **UNA EMPRESA DE ESCALA GLOBAL**, HABÍA QUE ESTAR CERCA DE SAND HILL ROAD. ESE RELATO YA NO ES VÁLIDO EN LOS TIEMPOS QUE CORREN, Y NO POR CAMBIOS EN LA AMBICIÓN DE LOS FUNDADORES LATINOAMERICANOS, SINO POR LA NUEVA ESTRUCTURA GLOBAL.

E

ALGÚN MOMENTO de 2023, Neri Tollardo, un ex analista de Morgan Stanley con experiencia en la banca digital rusa, llegó a México con una tesis simple: el país tenía 130 millones de habitantes, una clase media en expansión y una penetración bancaria que avergonzaría a cualquier nación de ingreso similar. En ese momento fundó Plata y, en marzo de 2025 (menos de dos años después), la empresa valía 1.500 millones de dólares (MDD), y para octubre del mismo año, ya ascendía a 3.100 MDD.

Pasaron sólo dos años y todo sucedió sin oficinas en Silicon Valley, sin fundadores estadounidenses, sin el *playbook* tradicional de construir primero en un mercado desarrollado y luego intentar abrirse al mundo.

Esta historia no es la excepción, sino que, por el contrario, está empezando a ser la norma. Y hay que entender por qué se requiere separar el discurso aspiracional de los cambios estructurales reales que hacen que hoy sea posible construir una compañía de 1.000 MDD desde Lima, Bogotá o la Ciudad de México, de una manera que hace 10 años simplemente no existía.

EL CAPITAL DEJÓ DE SER EL FILTRO

Durante la mayor parte de la historia del *venture capital* latinoamericano, el principal obstáculo para construir una compañía grande no fue la idea ni el mercado: fue el

capital. Los fondos locales eran escasos y los globales observaban a la región con indudable curiosidad académica, pero raramente firmaban cheques.

Kaszek, el fondo de *venture capital* más grande de América Latina, cerró un aporte de 1.000 MDD en 2023. Andreessen Horowitz (posiblemente el fondo tecnológico más influyente del mundo) invirtió en Tapi en su ronda semilla cuando la empresa tenía menos de 12 meses de vida. Incluso SoftBank Latin America Fund apostó por Nowports y por Kushki antes de que ninguno de los dos hubiera cruzado la barrera para llegar a ser unicornio.

No es que el capital fluya porque los fondos globales se hayan vuelto más benevolentes. Es que los retornos empezaron a hablar por sí solos. Mercado Libre, Nubank, Kavak: la región demostró que puede producir empresas que compiten en los mercados públicos más exigentes del mundo.

En este sentido, el cambio más silencioso, pero quizás el más importante, es el estructural: fondos como Kaszek ya no son solamente intermediarios que conectan a fundadores locales con capital extranjero: son constructores de ecosistemas que conocen el terreno regulatorio, que tienen relaciones con los bancos centrales de la región y que pueden acompañar a una empresa desde la semilla hasta la salida a bolsa.

N

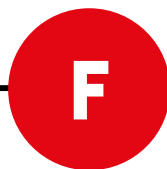
LA PRIMERA OLA DEL FINTECH LATINOAMERICANO FUE DE CONSUMO; LA SEGUNDA OLA ES DE INFRAESTRUCTURA Y, EN ELLA, LOS MEJORES FUNDADORES SON LOS QUE YA VIVIERON EL DOLOR DEL SISTEMA QUE ESTÁN REEMPLAZANDO”.

Hay un número que resume mejor que cualquier otro la transformación tecnológica de la última década para los *founders* latinoamericanos: 11 días.

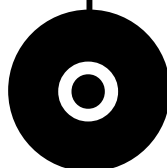
Ese es el tiempo que le toma hoy a una empresa lanzar una tarjeta de crédito en América Latina, si usa la infraestructura de Pomelo. En 2021, cuando los tres cofundadores de esa compañía (ejecutivos de Mercado Pago, Mastercard y Naranja X) decidieron fundarla, ese mismo proceso tomaba entre 12 y 18 meses, requería negociar individualmente con cada banco corresponsal en cada país, y resultaba tan caro que sólo las instituciones financieras con años de historia podían afrontarlo.

Lo que Pomelo construyó no es nada más una plataforma de pagos. Es la abreviación del tiempo que separa una idea de un producto funcionando en manos de un cliente. Hoy tiene más de 150 clientes (entre ellos Santander, BBVA, Bancolombia, Western Union y Rappi) y, desde su fundación, levantó 160 MDD. Su tesis original fue correcta: la infraestructura financiera de América Latina estaba construida para funcionar en el siglo pasado, y quien la reconstruyera desde cero con tecnología moderna capturaría una ventaja que los incumbentes no podrían replicar con facilidad.

El resultado es que, hoy, un equipo de 20 personas en Buenos Aires puede construir, en dos años, la infraestructura de pagos que Mastercard tardó décadas en construir en México, y luego comprarle los activos directamente. Eso es exactamente lo que hizo Tapi: Fundada en 2022, levantó capital de Kaszek y de Andreessen Horowitz y, en 2025, adquirió las operaciones de pagos en efectivo de la unidad Arcus de Mastercard en México. Una startup comprándole activos a uno de los



LA DIFERENCIA ENTRE UN PROBLEMA Y UNA OPORTUNIDAD ES SI LLEGAS CON LA TECNOLOGÍA ADECUADA EN EL MOMENTO PRECISO. EN AMÉRICA LATINA, ESE MOMENTO ES AHORA”



procesadores de pagos más grandes del planeta, y proyectando superar los 2,000 MDD en volumen procesado ese mismo año.

LA EMPRESA REGIONAL DESDE EL DÍA UNO

En este contexto, hay que destacar que los mejores *founders* latinoamericanos de esta generación no visualizan sus empresas como meros negocios locales que, eventualmente, podrían crecer hacia la región: las piensan como negocios regionales (o globales) desde el primer día.

Nowports lo entendió antes que casi nadie. Fundada en 2018, en Monterrey, la empresa se propuso digitalizar el proceso de importación y exportación para las compañías latinoamericanas. El problema era bien conocido: papeleo manual, falta de visibilidad en tiempo real y financiamiento escaso para cubrir el período entre el embarque y el cobro.

En lugar de resolver el problema en un sólo mercado y luego expandirse, Nowports operó, desde el comienzo, con una mentalidad de corredor regional. En 2022 se convirtió en unicornio tras levantar 150 MDD en una Serie C. La plataforma no únicamente mueve carga: usa la visibilidad sobre los embarques para ofrecer financiamiento a sus clientes, convirtiendo datos logísticos en activos financieros.

Humand, fundada en Buenos Aires, construyó una plataforma de gestión de personas diseñada específicamente para trabajadores operativos: los empleados de logística, manufactura, salud y hospitalidad que representan el 80% de la fuerza laboral mundial pero para los que el software empresarial tradicional nunca fue diseñado.

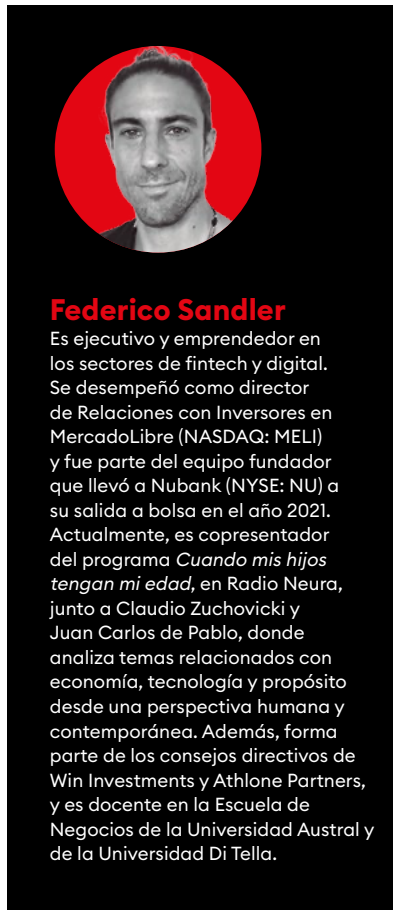
En febrero de 2026, levantó 66 MDD en una Serie A liderada por Kaszek y Goodwater Capital (la Serie A más grande en la historia del HRtech latinoamericano), y hoy tiene más de 1.6 millones de usuarios activos distribuidos en 51 países.

El anuncio mencionaba Asia y Estados Unidos como mercados prioritarios... no Argentina, ni Brasil.

Lo que vemos, es un patrón que atraviesa a Plata en México, a Tapi en el corredor de pagos entre Argentina y el país del tequila, a Pomelo en la infraestructura financiera regional, a Nowports en la logística del comercio exterior, y a Humand en los trabajadores sin escritorio: todos construyeron su negocio sobre una brecha que el mercado formal nunca cerró.

Aron Schwarzkopf y Sebastián Castro estudiaron en Boston, vendieron una empresa en Estados Unidos y decidieron volver a Quito. No a Buenos Aires, ni a la Ciudad de México, sino a la capital de Ecuador, un país que, en 2016, no estaba en ningún mapa del *venture capital* latinoamericano. La tesis era simple: las empresas que querían aceptar pagos digitales en América Latina estaban atadas a infraestructura obsoleta que fragmentaba las transacciones por país y elevaba los costos de procesamiento hasta hacerlos prohibitivos para las empresas medianas. Kushki nació con la misión de construir la infraestructura tecnológica que simplificara el movimiento de dinero en toda la región.

En 2022, Kushki cerró una Serie B de 186 MDD con participación de Kaszek, SoftBank Latin America Fund y Clocktower Ventures, llevando su valuación por encima de los 1,000 millones y convirtiéndose en el primer



Federico Sandler

Es ejecutivo y emprendedor en los sectores de fintech y digital. Se desempeñó como director de Relaciones con Inversores en MercadoLibre (NASDAQ: MELI) y fue parte del equipo fundador que llevó a Nubank (NYSE: NU) a su salida a bolsa en el año 2021. Actualmente, es copresentador del programa *Cuando mis hijos tengan mi edad*, en Radio Neura, junto a Claudio Zuchovicki y Juan Carlos de Pablo, donde analiza temas relacionados con economía, tecnología y propósito desde una perspectiva humana y contemporánea. Además, forma parte de los consejos directivos de Win Investments y Athlone Partners, y es docente en la Escuela de Negocios de la Universidad Austral y de la Universidad Di Tella.

unicornio de Ecuador, desde Quito, y con fundadores ecuatorianos que eligieron volver a casa porque detectaron, antes que nadie, que el mercado más desatendido es, con frecuencia, el que resulta más rentable.

México tiene 75% de su población subatendida por el sistema financiero tradicional. Ecuador no tenía infraestructura de pagos digitales que funcionara a escala. América Latina tiene decenas de millones de trabajadores operativos que nunca tuvieron acceso a software diseñado para ellos. En América Latina, esas brechas son el mercado.

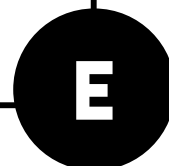
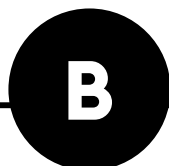
EL NUEVO FILTRO NO ES EL ACCESO, SINO LA EJECUCIÓN

Todo esto no significa que construir una compañía de 1,000 MDD desde un mercado emergente sea fácil, sino que ya no es imposible por razones estructurales.

El capital está disponible, aunque sigue siendo selectivo. El mercado es enorme, aunque capturarlo requiere un entendimiento cultural y operativo que ningún fondo de San Francisco puede reemplazar.

Lo que cambió es el filtro. Antes, éste era el acceso a capital, tecnología, o mercados internacionales, y el que quedó es la calidad de la ejecución. Y en ese filtro, los mejores *founders* latinoamericanos no tienen nada que envidiarle a ningún ecosistema del mundo. Tienen algo que los de Silicon Valley no pueden comprar: conocimiento de primera mano del problema que están resolviendo, construido durante años de vivir en el mercado que están transformando.

En definitiva, una empresa fundada en 2022 que le compra activos a Mastercard, una plataforma de Buenos Aires presente en 51 países, un banco digital que en dos años vale más de 3,000 MDD, y un primer unicornio nacido en Quito: estos no son casos excepcionales que confirman la regla, sino la señal más clara de que las reglas han cambiado.



LOS IGLESIAS: LA FAMILIA DETRÁS DE RUBAIYAT Y DIEZ AÑOS DE MESA BRASILEÑA EN SANTIAGO



Diego y Víctor Iglesias llevan hoy la operación de Rubaiyat.

De Galicia a São Paulo, y desde Brasil al mundo. La historia de Rubaiyat nace con Belarmino Fernández Iglesias y hoy continúa con la tercera generación de la familia al frente del grupo. En Chile, la casa cumple diez años sosteniendo una idea simple: buen producto, una parrilla de autor y una mesa donde la hospitalidad manda.

En Nueva Costanera, en pleno corazón gastronómico de Vitacura, hay una mesa que huele a brasas del sur, pero late con el corazón del Atlántico de Brasil. Rubaiyat Chile cumple diez años en Santiago y, con ellos, se suma a una historia familiar que ya rodea las siete décadas: la de los Iglesias, fundadores y dueños de uno de los grupos de restaurantes más reconocidos de Latinoamérica.

El relato comienza en 1951, cuando Belarmino Fernández Iglesias deja una aldea de Galicia y se embarca rumbo a Brasil. Seis años más tarde, en 1957, abre en São Paulo el primer Rubaiyat, un restaurante que toma su nombre del célebre poemario persa de Omar Khayyam —rubaiyat alude en árabe a los cuartetos, estrofas que celebran la vida y el placer—, y que con el tiempo se transformaría en sinónimo de carne, vino y sobremesa larga. Lo que empezó como un proyecto de inmigrante se convirtió, generación tras generación, en una marca con casas en São Paulo, Río de Janeiro, Brasilia, Madrid, Ciudad de México y Santiago.

Hoy la operación está en manos de la tercera generación. Los hermanos Belarmino y Diego Iglesias —formados en Economía y Finanzas— conducen el día a día del grupo, mientras un consejo familiar dedicado a nuevos negocios y estrategia toma las decisiones de largo plazo. La regla es casi un mandato doméstico: siempre debe haber un Iglesias presente en alguna de las casas. Uno en Brasil, otro en Argentina, otro en Chile. La familia no es un detalle de marketing; es el método.

Rubaiyat aterrizó en Santiago en 2016, en una esquina de Nueva Costanera que entonces se consolidaba como nuevo eje gastronómico de la ciudad. La apuesta no era trivial: traer al mercado chileno una propuesta brasileña construida sobre carne madurada a la vista, una bodega de gran formato y una idea de servicio que privilegia el tiempo del comensal por sobre la rotación de mesas. Diez años después, los números acompañan: la casa chilena sirve cerca de 60 mil cubiertos al año y representa alrededor del 8% de la facturación del grupo a nivel global.



Rubaiyat en Santiago, desde 2016.

El eje, siempre, es el producto. El grupo fue pionero en el concepto “de la hacienda al plato”: cría sus propios bovinos, porcinos y aves, y toda esa producción está destinada al abastecimiento de sus casas. El mismo rigor que define la elección de proveedores se aplica a cada ingrediente, tanto de la tierra como del mar. Las carnes angus de Rubaiyat Chile son 100% importadas y conviven en la carta con wagyu de origen local, una combinación que define la oferta. La maduración es la misma en todas las operaciones del grupo: trabajo al vacío, entre 21 y, como máximo, 60 días. Ese estándar —corto, exigente, no negociable— es el que asegura que un corte servido en Santiago tenga la misma identidad que en São Paulo. No es casualidad que el Baby Beef, el clásico ojo de bife de Rubaiyat, sea el plato más pedido en estos diez años de la casa chilena.

La carta de vinos tiene peso propio. Con más de 330 etiquetas y 48 alternativas por copa —incluyendo íconos chilenos servidos con sistema Coravin—, Rubaiyat Chile se ha mantenido en el Top 10 del ranking de cartas de Revista La CAV desde que esa medición existe, y por segundo año consecutivo figura entre el grupo acotado de restaurantes chilenos distinguidos por Wine Spectator. El trabajo lo lideran Pablo Schwarzkopf —gerente de Relaciones Pú-

blicas y Marketing, y WSET Nivel 2— junto al subgerente y sommelier Fabio Rodrigues Oliveira, quienes definen la selección y forman al equipo de sala. La idea es clara: la carta no se queda en la bodega, tiene que llegar bien a lo que pide el cliente.

Lo otro es menos visible y, sin embargo, decisivo: la hospitalidad. Hay una manera brasileña de recibir —cálida, atenta, sin protocolo rígido— que los Iglesias han trasladado, casa por casa, a sus operaciones internacionales. El grupo sostiene un programa de intercambios y traslados entre sedes, una pieza clave para mantener un estándar común en sala. En Santiago esa impronta se traduce en un equipo que reconoce al cliente habitual, en un salón que se mueve sin estridencias y en una sobremesa que rara vez se apura. Todo está pensado para que cada almuerzo, cena o evento sea un momento inolvidable, y para que el comensal se sienta como en casa, con ganas de volver siempre. En una ciudad acostumbrada a cenar rápido, Rubaiyat propuso —y consiguió— que el almuerzo de negocios y la cena de celebración volvieran a durar lo que tenían que durar.

Diez años después, el balance es doble. Por un lado, una mesa instalada en el imaginario gastronómico de Santiago, asociada a una manera de entender el oficio: producto cuidado, parrilla con estándar, carta de vinos curada, servicio formado. Por otro, una marca que sigue siendo, antes que cualquier otra cosa, un negocio familiar. Los Iglesias no hablan de Rubaiyat como un grupo: hablan de las casas, en plural, y de cada una como si fuera una habitación más de la suya familiar.

La próxima década se jugará menos en la expansión a nuevos mercados y más en la profundidad. La estrategia, dicen desde la dirección, es consolidar los países donde el grupo ya opera y abrir eventualmente nuevas unidades en esas mismas plazas —Chile incluido— antes que entrar a geografías nuevas. En Santiago, esa promesa tiene dirección y número: Nueva Costanera 4031, una mesa puesta desde hace diez años por la misma familia que hace casi siete décadas, recibe y se acuerda del nombre de quienes vuelven. De su familia a la tuya.

EL UMBRAL VERDE

LA RECLASIFICACIÓN DEL **CANNABIS** EN ESTADOS UNIDOS AVALADA RECIENTEMENTE POR SU DEPARTAMENTO DE JUSTICIA, ABRE NUEVAS POSIBILIDADES PARA LA **INVESTIGACIÓN** Y LA **INDUSTRIA**, PERO TAMBIÉN INTRODUCE **MATICES** EN LA **PERCEPCIÓN** SOCIAL DEL RIESGO. A CONTINUACIÓN, ABORDAMOS EL **DESAFÍO** DE SOSTENER EL **EQUILIBRIO** ENTRE AVANCE **CIENTÍFICO** Y **PREVENCIÓN**.



V
E
R
D
E

Por **JORGE LARREA ESPINOSA**

EL CANNABIS

ocupa actualmente una posición paradójica en la agenda global de salud pública. Es, al mismo tiempo, la droga ilícita

más consumida en el mundo y una sustancia que ha ganado creciente legitimidad en el ámbito médico. De acuerdo con el “Informe Mundial sobre las Drogas 2025”, de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), 244 millones de personas la utilizan, lo que la convierte en la sustancia fiscalizada de mayor consumo a nivel mundial, con costos sociales y económicos que no son marginales: gastos crecientes en sistemas de salud, impactos en la productividad laboral, accidentes de tránsito y una carga adicional para los sistemas de justicia y seguridad. En economías avanzadas, como la australiana, estos costos han sido estimados en alrededor del 0.26 % del PIB.

En paralelo, el uso medicinal del *cannabis* ha ganado terreno. Más de 50 países permiten actualmente alguna forma de prescripción médica, impulsados por una creciente demanda social y por evidencia parcial sobre posibles beneficios terapéuticos en condiciones específicas.

Es en este escenario complejo (marcado por el aumento del consumo, la diversificación de productos y una narrativa pública cada vez más polarizada) se inscribe el anuncio del presidente de Estados Unidos (EU), Donald Trump, ratificado recientemente por el Departamento de Justicia para la reclasificación de la marihuana dentro de la Controlled Substances Act (CSA), pasando de la Lista I a la Lista III.

La medida fue presentada como un ejercicio de pragmatismo: facilitar la investigación científica y alinear la regulación con el uso real de la sustancia. No obstante, la decisión también tiene implicancias económicas relevantes, como beneficios fiscales y regulatorios para una industria en expansión, pero también entraña amenazas, como la disminución en la percepción de riesgo.

LEGALIZAR O RECLASIFICAR NO EQUIVALE A ELIMINAR LOS RIESGOS; IGNORAR ESTA DISTINCIÓN PUEDE DEBILITAR LOS ESFUERZOS DE SALUD PÚBLICA Y GENERAR COSTOS SOCIALES

¿QUÉ SIGNIFICA PASAR DE LA LISTA I A LA LISTA III?

La Controlled Substances Act clasifica las drogas en distintas categorías (conocidas como *schedules*) según tres criterios principales: su potencial de abuso, el riesgo para la salud y el valor médico reconocido. Durante más de 50 años, la marihuana ha permanecido en la Lista I, junto con sustancias como la heroína o el LSD. Esta categoría agrupa drogas consideradas altamente peligrosas, sin uso médico aceptado y con alto potencial de abuso, como la heroína y el LSD.

La Lista III, en cambio, incluye sustancias que sí tienen un uso médico reconocido y un potencial de dependencia física o psicológica moderado o bajo, como los esteroides o la codeína. Pasar a esta categoría no implica que la marihuana se considere inocua ni que deje de ser una sustancia controlada, pero sí modifica, de forma importante, su marco regulatorio.

En este sentido, es fundamental subrayar lo que no hace el decreto:

- No legaliza la marihuana a nivel federal
- No modifica automáticamente las leyes estatales sobre uso recreativo
- No elimina la regulación ni los controles sobre su producción y comercialización

- No implica cambios directos en la justicia penal.

Además, el presidente no puede cambiar por sí solo la clasificación de una sustancia. La orden ejecutiva instruye al Departamento de Justicia y a la DEA a completar el proceso conforme a la ley, anunciado favorablemente por el primero, casi al tiempo de la aparición de esta edición.

UNA OPORTUNIDAD POSTERGADA

Uno de los argumentos centrales de la Casa Blanca para impulsar la reclasificación del *cannabis* es que esta medida facilitará la investigación científica, en particular sobre sus posibles usos médicos y sobre compuestos como el *cannabidiol* (CBD). Para la doctora Nora Volkow, directora del National Institute on Drug Abuse (NIDA), contar con investigación rigurosa es indispensable para definir mejores prácticas de salud pública basadas en evidencia y no en percepciones sociales o presiones políticas.

Hasta ahora, la permanencia de la marihuana en la Lista I ha impuesto barreras extraordinarias a la investigación: procesos de autorización complejos, exigencias estrictas de almacenamiento y seguridad, así como un acceso limitado a productos estandarizados. Estas restricciones han afectado la calidad, comparabilidad y alcance de los estudios, ralentizando ensayos clínicos y desincentivando la participación de universidades y hospitales.

En este sentido, el traslado a la Lista III no elimina por completo estos obstáculos (los investigadores seguirán obligados a obtener *cannabis* de proveedores autorizados por el Gobierno Federal), pero sí reduce de forma significativa algunas trabas regulatorias.

Desde una perspectiva de salud pública, este punto es fundamental: no pueden construirse políticas responsables sin evidencia sólida. La investigación científica no sólo es clave para identificar beneficios reales, sino también para dimensionar con precisión los daños y evitar que el avance del conocimiento se confunda con una minimización del riesgo.

No obstante, la reclasificación de la

marihuana tiene tanto implicaciones sanitarias y regulatorias como efectos económicos inmediatos. La industria legal del *cannabis* en Estados Unidos genera hoy decenas de miles de millones de dólares en ventas anuales. De acuerdo con la firma Whitney Economics, tan sólo en 2024, las ventas legales alcanzaron unos 30,100 millones de dólares (MDD) a nivel nacional. Sin embargo, este crecimiento se ha desarrollado en un entorno fiscal particularmente adverso.

Mientras el *cannabis* permaneció en la Lista I, las empresas del sector estuvieron sujetas al artículo 280E del código tributario estadounidense, que les impedía deducir gastos operativos básicos, como salarios, renta o mercadotecnia. Como resultado, varios negocios han enfrentado cargas fiscales desproporcionadas, con tasas efectivas muy superiores a las de otros sectores, lo que ha limitado su viabilidad y frenado la consolidación del mercado legal.

Por lo tanto, el paso a la Lista III elimina esta restricción y podría liberar millones de dólares para reinversión, generación de empleo y expansión. No obstante, persistirán desafíos estructurales relevantes, como el acceso limitado al sistema bancario; y, si bien la reclasificación reduciría el riesgo percibido por instituciones financieras y procesadores de pagos, no garantiza por sí misma una normalización plena del sector.

DAÑO PERCIBIDO DISMINUIDO

Quizá la crítica más relevante a la reclasificación del *cannabis* proviene del ámbito de la prevención. Como advirtió Kevin Sabet, exasesor de políticas antidrogas en EU, el decreto “envía un mensaje muy poderoso, especialmente a los jóvenes, de que la marihuana es menos dañina de lo que se pensaba”. El problema es que la evidencia científica no respalda esa lectura optimista.

En las últimas dos décadas, la disponibilidad del *cannabis* ha aumentado de manera significativa. Hoy es legal, si tiene fines medicinales, en la mayoría de los estados, y con fines recreativos en casi la mitad de EU. Este proceso ha ido acompañado de una disminución sostenida en la percepción de riesgo y de un incremento



JORGE LARREA ESPINOSA

Es uno de los principales referentes en adicciones en América Latina. Es presidente de la Asociación Mexicana sobre las Adicciones (Amesad) y fundador de Clínicas Claider, destacando su paso por Monte Fénix y la formación de nuevas generaciones de especialistas.

en el consumo, una tendencia que no se limita al país vecino, sino que se replica en los países de la región, incluido México.

Por ello, cualquier cambio en la clasificación del *cannabis* debería ir acompañado de campañas claras y sostenidas de información y prevención, que comuniquen, de forma explícita, cuáles son los riesgos asociados a su consumo, incluido el potencial de desarrollar dependencia. Sin este contrapeso, el efecto del mensaje puede ser contraproducente, especialmente entre adolescentes y jóvenes.

Por lo tanto, legalizar o reclasificar no equivale a eliminar los riesgos. Ignorar esta distinción puede debilitar los esfuerzos de salud pública y generar costos sociales.

Desde la salud pública, la reclasificación de la marihuana puede ser una oportunidad para fortalecer la investigación y mejorar la regulación, pero su éxito dependerá de actuar con ética en favor del bienestar integral de la población, separándose de una narrativa comercial o política.

Investigar no implica declarar inocuidad; reconocer usos médicos no elimina riesgos, y regular sin una estrategia sólida de información puede generar costos sociales mayores a los beneficios esperados.

La clave no radica en frenar la ciencia, sino en evitar que el avance regulatorio se traduzca en retrocesos en prevención y daños mayores a la salud. **F**



CIRCULAR SOLUTIONS: LA EMPRESA CHILENA QUE CONVIERTE RESIDUOS INDUSTRIALES EN RECURSOS CON TECNOLOGÍA NORUEGA

Fundada por Maite Navarro tras su experiencia en proyectos de ciudades sustentables en Estados Unidos, la compañía integra sistemas de deshidratación y secado para tratar residuos orgánicos en origen, transformando un costo operativo en un subproducto con valor para sectores como la acuicultura, los alimentos y la agricultura



En la industria salmonera chilena, segundo productor mundial después de Noruega, las pisciculturas de agua dulce generan diariamente grandes volúmenes de residuos orgánicos: fecas, alimento no consumido, lodos de biofiltros. El protocolo habitual consiste en almacenarlos y trasladarlos en camiones autorizados hacia sitios de disposición final. Un proceso costoso, dependiente de terceros y con riesgos ambientales que se agravan en verano o en zonas remotas del sur del país.

Circular Solutions, empresa chilena fundada por la ingeniera Maite Navarro, propone una lógica distinta: tratar esos residuos directamente donde se producen y convertirlos en subproductos reutilizables. La compañía integra tecnología noruega de deshidratación y secado que permite revalorizar residuos orgánicos industriales sin uso de químicos, reduciendo costos logísticos, emisiones de olor y dependencia de la cadena de disposición externa.

De Estados Unidos a Chile: una visión que faltaba

La trayectoria de Navarro tiene un punto de inflexión fuera de Chile. Durante su experiencia profesional en Estados Unidos, vinculada a iniciativas de ciudades sustentables, conoció de cerca modelos donde la economía circular, las energías renovables y la eficiencia de procesos no eran conceptos teóricos sino prácticas integradas en la operación cotidiana de industrias y municipios.



“Ahí entendí que el crecimiento económico y el desarrollo sostenible no podían ir separados. Un desarrollo responsable exige modelos productivos capaces de generar valor económico sin comprometer el bienestar de las personas ni el entorno”, explica Navarro.

A su regreso, se encontró con un escenario diferente: procesos productivos donde las problemáticas ambientales se abordaban de manera reactiva, especialmente en industrias que generan residuos orgánicos de forma constante. “Ahí nace la idea de Circular Solutions: acercar soluciones reales, eficientes y tecnológicamente probadas que permitan incorporar sostenibilidad de manera concreta dentro de la operación industrial”, señala.

Tratar en origen: cómo funciona el modelo

El diferencial de Circular Solutions es operacional antes que discursivo. La empresa se integra al proceso productivo del cliente ofreciendo soluciones de deshidratación y secado —por separado o combinadas— según las características de cada planta. Los sistemas operan de forma cerrada hidráulicamente, lo que elimina prácticamente las emisiones de olor y los vectores contaminantes.

Esto significa que una planta acuícola deja de acumular residuos a la espera de camiones y comienza a procesarlos en tiempo real. El resultado es un subproducto seco o deshidratado que puede destinarse como ingrediente para compostaje o aplicarse directamente en predios agrícolas, aprovechando los nutrientes que de otro modo se perdían en la cadena de disposición.

“Más que gestionar residuos, ayudamos a que las empresas incorporen economía circular dentro de su operación diaria y comiencen a ver estos residuos como una oportunidad y no solo como un problema”, afirma Navarro. La propuesta se extiende a sectores como la industria cervecera, las plantas de alimentos y el tratamiento de aguas residuales.

Un mercado que avanza, pero con barreras pendientes

Navarro reconoce que Chile ha avanzado considerablemente. Sectores como la acuicultura y la industria alimentaria operan bajo estándares internacionales cada vez más exigentes, lo que ha empujado una mayor preocupación por la sostenibilidad. Sin embargo, identifica barreras que persisten: “Muchas veces las empresas entienden perfectamente el problema y conocen las soluciones, pero

“Lo que antes era visto únicamente como un costo operativo y ambiental, hoy puede reincorporarse a nuevos procesos productivos bajo una lógica mucho más circular y sostenible”

aún cuesta priorizar proyectos donde el retorno no es solamente económico, sino también ambiental, operacional y social”.

Aun así, observa un cambio de mentalidad en aquellas compañías que han comenzado a entender la sostenibilidad no como una tendencia pasajera, sino como un factor de competitividad a largo plazo. Es en ese segmento donde Circular Solutions encuentra su mercado natural y sus mayores oportunidades de crecimiento.

Sostenibilidad como decisión industrial

La proyección de Circular Solutions apunta a expandirse a nivel latinoamericano y europeo, pero Navarro enmarca el éxito en términos que trascienden el crecimiento comercial. “Me gustaría sentir que ayudamos a cambiar una manera de pensar. Que los residuos dejen de verse solamente como algo que hay que eliminar y comiencen a entenderse como recursos que todavía tienen valor”, reflexiona.

También reivindica una dimensión personal de su liderazgo: como mujer al frente de una empresa tecnológica en una industria predominantemente técnica y operacional, busca abrir espacio para que más profesionales aporten miradas diversas a la intersección entre innovación, industria y medio ambiente.

En un contexto donde la regulación ambiental se endurece y los mercados internacionales exigen trazabilidad en la gestión de residuos, empresas como Circular Solutions plantean una pregunta que cada vez más industrias en Chile deberán responder: si la tecnología para tratar residuos en origen ya existe y está probada, ¿cuánto sentido tiene seguir externalizando el problema?



Mitsubishi Motors presenta Destinator, su nuevo SUV para el segmento familiar

Ejecutivos del mundo automotor y embajadores de la marca se dieron cita en el Museo de la Moda para conocer el SUV que destaca por su propuesta interior de tres corridas de asientos, junto a un diseño robusto e innovador y un precio altamente competitivo.

Con un exclusivo evento en el Museo de la Moda, Mitsubishi Motors, marca de origen japonés representada en Chile por Astara, presentó Destinator, un SUV que destaca por su propuesta interior de tres corridas de asientos, junto a un diseño robusto e innovador, que apunta a conquistar el segmento familiar del mercado automotriz.

Destinator, nombre que nace del concepto japonés “avanzar seguro”, llegó a Chile a derribar barreras en el segmento de SUV familiar, con una propuesta de valor excepcionalmente competitiva. Es un modelo que no sólo ofrece una gran capacidad y comodidad interior, sino que también entrega toda la seguridad que las familias necesitan, de la mano de la calidad y confiabilidad de la ingeniería japonesa.

Su diseño destaca por mantener el prestigio y robustez de antaño, pero con un toque innovador y moderno, que le otorgan un estilo sofisticado y equilibrado. Al igual que otros modelos de la marca, incorpora la filosofía global de Mitsubishi Motors Dy-

namic Shield que busca el equilibrio perfecto entre el placer de conducir junto a la seguridad del vehículo y sus ocupantes.

El evento, contó con la presencia de representantes de Astara y Mitsubishi Motors, concesionarios, clientes de la marca y sus embajadores, quienes disfrutaron de una velada marcada por la sofisticación y el diseño.

Durante el encuentro, los asistentes pudieron conocer de cerca los detalles del Destinator, en una jornada en donde la innovación y el diseño fueron los protagonistas generando un ambiente vibrante y acogedor.

El nuevo Destinator ya está disponible en Chile en todos los concesionarios de Mitsubishi Motors a lo largo de Chile, con valores que parten desde \$19.990.000 y que busca sorprender al segmento SUV familiar del país.



Franco Bacigalupo, Director de Summit Store; Jorge Palma, Gerente Comercial de Aventura Motors; Sebastián Yarur, Gerente General de Aventura Motors; Natalia Isla, Gerente General de Mitsubishi Motors; Gustavo Donoso, Gerente de Postventa Aventura Motors; y Cristian Amar de Santander Consumer.



Patricio Gracia, dueño de Gracia; Alejandro Grimm, Gerente Administración y Finanzas de Astara Chile; Álvaro Niklitschek, Gerente General Autokas; Sebastián Gracia, Gerente de Operaciones de Gracia; y Francisco Avilés, Jefe de Postventa de Mitsubishi Motors.



Los embajadores de Mitsubishi Motors: Raquel Argandoña; Francisco “Chaleco” López, piloto de rally; Jorge Carinao, deportista paralímpico; y Valentina Toro, karateca y medallista.

Humanidad PRIMERO



*LA AUTORIDAD DEJÓ DE IMPONERSE
POR CORREO O JERARQUÍA: AHORA
SE GANA EXPLICANDO EL PORQUÉ.
ESTE ARTÍCULO RETRATA A LA FUERZA
LABORAL DE LOS TIEMPOS DE
LA IA, PARA LA QUE EMPATÍA,
BIENESTAR Y DIGNIDAD EMOCIONAL
SON VALORES FUNDAMENTALES.*

Por **ANA MIREYA LÓPEZ SAAVEDRA**





La brecha generacional no se abrió de la noche a la mañana. Se fue desgarrando poco a poco, como una grieta imperceptible que acaba derrumbando el edificio, y se fue profundizando con el tiempo, sin que nadie lo notara.

La conversación se redujo a lo superficial, y lo profundo quedó en el último cajón del escritorio. Los silencios se alargaron, las preguntas se volvieron escasas y cada generación se aisló cultural y tecnológicamente.

Esta erosión silenciosa creó una grieta latente de tensiones y juicios no expresados, sobre todo dentro del ámbito laboral. La apariencia de estabilidad persistió hasta que una crisis reveló el colapso, y sólo la ruptura revela el daño: la comunicación no se perdió, pero el silencio la desplazó.

Durante años, en cada oficina, despacho o estudio, la autoridad se ejercía desde la posición, no desde la influencia o la competencia. El título y la posición lo decían todo, como un escudo y una tarjeta de visita indiscutible que definía quién tenía voz y voto.

En este modelo, el organigrama reemplazó a la conversación. La estructura jerárquica rígida definió la verdad y la dirección. Las decisiones descendían en cascada, de arriba hacia abajo, y la obediencia era la métrica del desempeño, la del “no preguntes por qué; solamente hazlo”.

Un correo a todos en copia era suficiente para “alinearse” a un grupo de colaboradores. Un pobre sustituto de la comunicación real, donde la negociación, la explicación de la visión, se reemplazaba por un acto burocrático de cumplimiento, como una notificación de una decisión “ya tomada”. El “copia a todos” era más una advertencia de cumplimiento que un canal de información bidireccional. El silencio se tomaba como consentimiento.

Esa lógica burocrática no se quedó en la comunicación interna, sino que se extendió a lo más delicado: el trato humano. Todos conocemos los nombres de las empresas que despiden por correo (o peor, por un mensaje de WhatsApp), y aun así presumen sellos de “Great Place to Work”. Cuando la dignidad cabe en una notificación, la cultura ya se rompió, aunque el KPI sonría.

El mensaje era claro, aunque nunca se dijo en voz alta: “Aquí mando yo”. Esta declaración implícita de poder definía la cultura, sobre todo, la laboral. Generaba entornos en los que la innovación se sofocaba por temor a cometer errores y el talento se limitaba a ejecutar sin cuestionar. El líder era inalcanzable, autocrático y, a menudo, intimidante, y el control junto con la desconfianza hacia los niveles inferiores eran la norma, creando un sistema en el que la legitimidad emanaba del título y no del liderazgo o la visión.

Hoy ese lenguaje ya no funciona.

En este sentido, los números hablan: En 2025, el compromiso laboral se desplomó (el eNPS “Employee Promoter Score” cayó 17 puntos), la rotación voluntaria se disparó hasta el 24.1%, y sólo el 57% siente que su empresa se preocupa por ellos. No es un problema de beneficios, sino de conexión. (Fuente: “Employee Experience Report 2025”).

LA NUEVA GENERACIÓN DESAFÍA LA FORMA

Así, la nueva generación que hoy se incorpora al mundo laboral no desafía al liderazgo: desafía la forma. Para la Gen Z, el propósito supera a la jerarquía. El 89% prioriza el bienestar sobre el ascenso y más del 40% ha renunciado por falta de sentido en el trabajo. No quieren jefes que ordenen; quieren referentes que expliquen y fundamenten. (Fuente: “Encuesta Gen Z y Millennials” de Deloitte 2025)

“El liderazgo no se trata de estar a cargo: se trata de cuidar a quienes están a tu cargo”

Simon Sinek

Hoy, en la misma organización conviven hasta cuatro generaciones con códigos distintos de respeto, trabajo y autoridad. Y la Gen Z no llega a “adaptarse” a modelos antiguos: llega a cuestionarlos. No es una generación sumisa, como lo fue la X en muchos entornos corporativos. Los hemos visto organizarse, derribar gobiernos, boicotear marcas y rebelarse ante excesos. En la empresa pasa igual: si algo huele a abuso, lo nombran; si algo huele a incoherencia, lo exponen.

También es la generación más preparada tecnológicamente para “navegar cambios”: nacieron conectados, aprendieron a trabajar y vivir en lo digital, atravesaron una pandemia en etapa formativa y saben lo que significa crecer en crisis. Por eso no piden permiso para cambiar las reglas: asumen que el cambio es el estado natural del sistema.

Ahí se crea la primera gran falla de comunicación. El líder que se comunica sólo por *email* confunde claridad con frialdad. Escribe mensajes impecables, pero gélidos. Sin contexto, tono o humanidad. Ese liderazgo es eficiente, pero distante. Formal, pero inaccesible.

Simon Sinek lo resume con brutalidad: “El liderazgo no se trata de estar a cargo: se trata de cuidar a quienes están a tu cargo”.

Esta cita desmonta la idea tradicional y jerárquica de liderazgo y propone que lo importante no es posición, poder, título o autoridad, sino el cuidado y la responsabilidad hacia las personas que están bajo la autoridad de un líder.

“*Being in charge*” (estar al mando) sugiere una estructura de mando y control, una mentalidad de dar órdenes y asegurarse de que se cumplan. Es un liderazgo transaccional en el que el líder es la figura principal de la que emanan las directrices.

MALTRATO LABORAL O CUIDAR A LOS QUE ESTÁN A TU CARGO

Pero Sinek plantea que lo esencial es “cuidar de los que están a tu cargo”, transformando el liderazgo en servicio, y esto implica:

- Crear un círculo de seguridad: Generar un espacio seguro y valorado donde el equipo pueda concentrarse, tomar riesgos y colaborar
- Invertir en las personas: Ser proactivo e invertir en el desarrollo, *coaching* y crecimiento del equipo
- Poner el bienestar primero: Reconocer que el alto rendimiento sostenible comienza con la salud mental, física y el equilibrio vida-trabajo

Este liderazgo pone sus necesidades en último lugar, actuando como escudo

y priorizando al equipo en recursos y oportunidades. El abuso no siempre grita: a veces se disfraza de urgencia constante, de correos a deshoras, de silencios prolongados, de falta de *feedback*. No tiene consecuencias legales; tiene consecuencias emocionales.

El maltrato laboral no siempre se manifiesta con gritos o confrontaciones directas. A menudo, se esconde tras una fachada de profesionalismo o exigencia corporativa. A veces, se disfraza de urgencia permanente e ineludible, donde cada tarea se convierte en una crisis que requiere atención inmediata, erosionando la posibilidad de descanso y desconexión. Se revela en correos o llamadas de trabajo a medianoche o durante el fin de semana, estableciendo una expectativa tácita de disponibilidad 24/7 que difumina peligrosamente los límites entre la vida personal y profesional. No es “compromiso”: es una cultura que confunde disponibilidad con lealtad.

Otras veces, la agresión es más sutil, y opera a través de la omisión y la indiferencia. Se percibe en silencios prolongados ante consultas cruciales o solicitudes de apoyo, dejando al individuo aislado y sin recursos. Se siente en el *feedback* inexistente o vago, negando al “colaborador” la orientación

necesaria para mejorar o, peor aun, la validación de su esfuerzo, generando una constante sensación de invisibilidad e incompetencia.

Este tipo de maltrato, sin violencia física o verbal manifiesta, es un acoso sutil que va minando la autoestima, genera ansiedad, *burnout* y depresión, destruyendo la motivación y el compromiso. El costo se paga con la salud mental y el bienestar del colaborador, con cicatrices invisibles pero profundas en su vida profesional y personal. Es una violencia silenciosa que corroe el ambiente laboral desde dentro.

Y cuando alguien se atreve a escalar lo que sucede (acoso, humillación, maltrato, discriminación), a veces la respuesta institucional es el silencio. He visto áreas de Recursos Humanos no intervenir, con el argumento de que “es muy difícil reemplazarlo” porque entrega resultados. Pero un líder que quiebra a las personas hasta hacerlas llorar no es un activo: es una deuda moral... y, tarde o temprano, también financiera.

UNA EXPERIENCIA PARA RECORDAR Y OLVIDAR

Hablando desde mi experiencia personal, fui parte de ese modelo, no en el extremo, pero durante años normalicé jornadas interminables, urgencias artificiales, envío de *mails* en las noches o fines de semana y una obsesión por el resultado que no siempre supo detenerse. En entornos corporativos altamente competitivos y exigentes, ser un *workaholic* se celebraba: mientras entregaras el resultado, todo lo demás parecía secundario. Cambiarlo no ha sido inmediato ni fácil. Pero la convivencia con nuevas generaciones deja algo claro: lo que antes se toleraba, hoy ya no es aceptable. Y eso no es debilidad cultural: es evolución...

Debemos aprender que lo cotidiano también expresa. Un “gracias



Ana Mireya López Saavedra

Líder formada en compañías que marcan el pulso del cambio tecnológico, como Microsoft, GE Healthcare y Dell Technologies, donde fue *cro* en México y, posteriormente, *cco* para Latam. En 2021 fundó Vectux Analytics, firma especializada en IA, *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. 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.

por informar”, un “no tengo todas las respuestas”, un “me equivoqué” no socavan la autoridad, sino que la humanizan.

En este sentido, la analogía con la paternidad es inevitable. En *Frankenstein*, de Guillermo del Toro, el monstruo no es la criatura: es el abandono. El doctor Victor Frankenstein, en su arrogancia científica y fuga de responsabilidad, le da vida y la rechaza inmediatamente... por su apariencia, en el acto original

de pecado y violencia. La criatura nace inocente y con potencial de bondad, pero es rechazada por su creador, quien se niega a reconocerla, protegerla y darle un lugar en el mundo. De esta forma, la “creación” aprende el bien y el mal observando a los humanos, pero su necesidad de conexión (la necesidad de todo “hijo” hacia su “padre”) es lo que la lleva a la venganza cuando ésta le es negada (sin ánimo de *spoiler*).

La tragedia de Frankenstein es, entonces, una reflexión sobre la responsabilidad de la creación, la empatía y las consecuencias de la negligencia paterna llevada al extremo. Se construye día a día, en la confianza y en la empatía, en el valor que se aporta.

De esta forma, las organizaciones más resilientes están pasando de un modelo de jefe a uno de coordinación colectiva, en el que el poder emana del prestigio, no del miedo. Inspirar no es motivar con palabras: es explicar el porqué, el contexto, ligar la tarea al propósito. Cuando el líder sirve, ya no se trata de: ¿Qué necesitas?, sino de ¿Cómo te ayudo?

Charly García lo dijo mejor que nadie: “Ahí, un poquito después de las trompadas”. El crecimiento no está en la imposición inicial, sino en lo que ocurre después del golpe duro al ego. En la conversación posterior y en la capacidad de reconstruir confianza.

Eso lo cambia todo, porque la comunicación intergeneracional no es una cuestión de edades: de lo que se trata es de respeto. De que nadie te sigue porque tienes voz de mando: te sigue porque tienes voz de acompañamiento; porque escuchas cuando hay dudas, comprendes cuando hay miedo, y porque sabes que liderar no es gritar más fuerte, sino crear un espacio donde otras voces también quieren hablar.

Y ahí, después de las “trompadas”, es donde empieza el liderazgo. **1**

LA CULTURA NO ES UN LUJO: ES INFRAESTRUCTURA EMOCIONAL

P

ero esa lógica es

equivocada: no hay sociedad sin cultura, sin arte y sin espacios seguros donde se generen y promuevan los pensamientos que regirán el futuro, la esencia del ser humano, sus límites y desafíos.

Porque la cultura —y en particular el teatro— no es un adorno. No es un complemento. Es una forma de infraestructura. No de la que se mide en kilómetros o metros cuadrados, sino de aquella que sostiene lo invisible: la manera en que una comunidad se reconoce, se escucha y se proyecta.

Y hoy, además, sabemos que también tiene un impacto económico concreto.

Un estudio de Credicorp Capital dado a conocer a fines de abril sobre el impacto económico de Teatro del Lago determinó que el teatro genera cerca de US\$3 millones anuales de impacto económico directo y alrededor de US\$14,5 millones en impacto indirecto

asociado al turismo, alojamiento, gastronomía y servicios vinculados a su actividad. El estudio concluye además que el teatro representa cerca del 1,47% del PIB regional de Los Lagos, una cifra significativa para una ciudad pequeña y marcada por la estacionalidad.

En regiones, esto se vuelve aún más evidente.

Cuando un territorio carece de espacios culturales activos, no se pierde solo acceso a espectáculos. Se pierde conversación, identidad compartida y la posibilidad de verse reflejado en otros relatos que no sean los dominantes. Y eso tiene consecuencias reales en la cohesión social y en la forma en que imaginamos el futuro.

El teatro cumple un rol que pocas disciplinas logran: reunir a personas distintas en un mismo espacio y tiempo, a mirar, escuchar y sentir juntas. En una época marcada por la fragmentación y la hiperindividualización, esa experiencia compartida es cada vez más escasa.

Hablar de infraestructura emocional puede sonar abstracto, pero no lo es.

Así como una carretera conecta territorios, el teatro conecta experiencias. Así como una red eléctrica permite el funcionamiento de una ciudad, los espacios culturales permiten que una comunidad tenga vida simbólica. Sin esa dimensión, el desarrollo queda incompleto.

Según el mismo estudio, una persona que visita Frutillar motivada por actividades vinculadas al teatro gasta entre \$180.000 y \$210.000 por noche en el territorio. Además, más del 80% de quienes visitan la ciudad consideran que el teatro es un factor relevante o muy relevante para viajar al destino.

Por eso resulta problemático seguir pensando la cultura como gasto y no como inversión.

En el caso de Teatro del Lago, más del 99% de sus recursos deben obtenerse fuera del financiamiento estatal directo, obligando a desarrollar modelos de gestión, alianzas y vínculos con el mundo privado para sostener un proyecto cultural de largo plazo.

La cultura no es una distracción frente a los problemas. Es parte de la respuesta.

La cultura no es un lujo.

Es, quizás, una de las formas más urgentes y necesarias de infraestructura emocional. **F**



FOTO: RODOLFO JARA

FRANCISCO BALART A.: “LIDERAR NO ES TENER TODAS LAS RESPUESTAS, SINO HACERSE CARGO DE LAS DECISIONES, LAS PERSONAS Y EL IMPACTO QUE GENERAMOS”

El gerente general de CHC –la compañía que lleva más de 45 años inspirando la creación de espacios en Chile– reflexiona sobre liderazgo humano, innovación con propósito y las lecciones que deja construir empresa en contextos de crecimiento y de crisis.

Hay ejecutivos que construyen carrera acumulando cargos. Y hay otros que la construyen acumulando decisiones difíciles. Francisco Balart Armendáriz pertenece al segundo grupo. Ingeniero civil de la UC con un MBA en Berkeley, director de empresas y gerente general de CHC desde hace más de una década, Balart ha liderado una de las transformaciones más silenciosas y consistentes del sector de terminaciones para la construcción en Chile. Bajo su gestión, la compañía triplicó su tamaño, incorporó más de cien personas al equipo y expandió su operación a ocho ciudades con salones de exhibición, un centro de distribución de más de tres hectáreas y la representación de más de 30 marcas internacionales.

Pero si le preguntan por la clave de esa expansión, Balart no habla de market share ni de EBITDA. Habla de personas. “La ambición sin estructura no construye futuro”, sostiene. “Y la estructura sin personas comprometidas es solo un organigrama vacío. He aprendido que liderar es hacerse cargo: de las decisiones, de la gente y del impacto que generamos en la industria y en la ciudad”.

Esa filosofía fue puesta a prueba de la manera más radical posible. En febrero de 2024, un incendio destruyó el centro de distribución, las oficinas y la fábrica de CHC. El golpe pudo haber paralizado la operación durante meses. En cambio, al día siguiente del siniestro los despachos comenzaron a retomarse desde un terreno auxiliar, y en un fin de semana el equipo ya operaba desde bodegas arrendadas de emergencia. “Fue emocionante todo el cariño y apoyo que recibimos de clientes, proveedores y amigos”, recuerda Balart. “La principal receta son las relaciones de años que se construyen con tus equipos, clientes y proveedores. Los vínculos duraderos que hemos forjado en más de cuatro décadas fueron lo que permitió levantar la operación en tiempo récord”.

La reconstrucción no fue un regreso al punto de partida, sino una aceleración. CHC nació en 1979 como fabricante de artefactos de baño y hoy ofrece soluciones integrales —baños, cocinas, pisos, muros,



Francisco Balart A, Gerente General, Francisco Balart S, Presidente, Felipe Balart A, Gerente de Planificación & IT.

cubiertas porcelánicas, pinturas— para más de 170.000 proyectos arquitectónicos a lo largo de su historia. La empresa introdujo Roca en el mercado chileno, se convirtió en distribuidor oficial de Armani/Roca, lanzó líneas propias como Cocinas Wasser y Paint by Wasser, y desarrolló un e-commerce de desarrollo propio. Para Balart, cada una de esas apuestas responde a un principio claro: “Innovación con foco. No innovamos por moda. Escuchamos a los arquitectos, entendemos las tendencias globales y desarrollamos soluciones donde el punto de partida siempre es el diálogo”. La curiosidad de Balart no se detiene en las terminaciones. Como director de Intelimed.ai, participa en el cruce entre inteligencia artificial y salud. Como director de Delfin Coatings —la empresa de pinturas industriales del grupo—, impulsa soluciones especializadas para sectores que van desde la aviación hasta la construcción naval. Y como director del Club de Ajedrez Cordillera, entrena todos los días lo que

considera una competencia esencial del liderazgo: la estrategia bajo presión. “Estoy convencido de que una mente clara necesita un cuerpo activo y que la estrategia se entrena todos los días”, dice. “El ajedrez te enseña a tomar decisiones con información incompleta, a calcular consecuencias y a mantener la calma cuando el tablero cambia. Eso es exactamente lo que exige la gerencia general”.

Padre de dos hijas y formado entre Santiago y California, Balart cierra la conversación con una reflexión que resume su filosofía empresarial: “No comparto recetas, no hay recetas milagrosas. Comparto experiencia real, al que le pueda servir. Creo en jugársela con mucha pasión, pero con las finanzas ordenadas, en la innovación con propósito y en poner a las personas al centro de cada decisión. También en el valor de avanzar día a día, más que grandes reuniones una vez al año. Se planifica 1-2 semanas al año, pero se ejecutan las otras 50.”.

LA LLAMA EXCEPCIONAL

Entrevistamos, en exclusiva, a Alain Crevet, el hombre que revivió a S.T. Dupont y su actual CEO, convirtiéndola en una compañía de 84,37 millones de euros, que fabrica unos 40.000 encendedores al año, algunos de los cuales alcanzan valores cercanos a los 60.000 dólares.

Por **GIORGIO ARTURI**



Hay objetos que no necesitan presentación, pero sí quién los defiende. Hay marcas que acumulan historia durante más de un siglo y que, en un momento de descuido, se pierden entre la imitación y el olvido. S.T. Dupont estuvo muy cerca de ese precipicio. La legendaria *maison* francesa, fundada en 1872 y célebre por fabricar los encendedores más elegantes del mundo, atravesaba, a mediados de la primera década de este siglo, una crisis silenciosa: perdía entre 5 y 6 millones de euros (MDE) al año; sus mecheros habían sido relegados a un rincón oscuro de sus propias tiendas y la dirección apostaba por chamarras de cocodrilo de 15.000 euros que nadie compraba. Una marca con 153 años de historia artesanal estaba, paradójicamente, avergonzada de su producto más icónico.

Alain Crevet lo entendió desde el primer momento en que pisó sus instalaciones, en 2007. No llegó como un salvador ni como un ejecutivo de manual. Llegó como alguien que conocía el objeto desde adentro: su padre fumaba puros, la familia tenía esa tradición y, cuando él cumplió 20 años, su padre le regaló un S.T. Dupont. Era el único objeto de lujo que poseía en ese entonces. Sabía lo que ese pequeño encendedor de bronce significaba: no era un capricho, era un rito de paso. Ese vínculo emocional, invisible en cualquier hoja de balance, resultó ser la clave de todo lo que vendría después.

Dieciocho años más tarde, la historia es radicalmente distinta. S.T. Dupont vale hoy 84.37 MDE, genera entre 4 y 5 millones de EBIT anual, y sus ediciones limitadas en colaboración con Cohiba, Montecristo o Davidoff se agotan en semanas. La empresa fabrica apenas 40,000 encendedores al año (una decisión estratégica, no una limitación), y cada pieza lleva consigo 60 horas de trabajo artesanal. En los *lounges* de Dubái, Tokio o Nueva York, más de la mitad de los fumadores de puros llevan

un Dupont en el bolsillo. La escasez, lejos de ser un problema, se convirtió en el argumento de venta más poderoso de la casa.

Con formación en Procter & Gamble y una larga trayectoria en LVMH como CEO de Givenchy, Crevet es un hombre que habla de *craftsmanship* y de EBITDA con igual fluidez, que entiende tanto el alma de un objeto como la lógica del mercado global del lujo. Lo que sigue es la historia de una marca que recuperó su alma y la de quien hizo posible esa transformación. Una conversación que arranca en una cervecería de Londres, recorre los *cigar lounges* de Dubái y Tokio, y termina con la frase que Crevet escribió en su primer día en la empresa y que, 18 años después, sigue siendo la brújula de todo lo que hace S.T. Dupont.

¿Cómo llegaste a S.T. Dupont y qué encontraste cuando asumiste el puesto de CEO?

Fue prácticamente por casualidad, como ocurre tantas veces en la vida. Yo estaba reunido en Londres con el director general de Harvey Nichols, tratando de presentarle las líneas de Dior y Givenchy. Después de la junta, fuimos a tomar una cerveza y un puro, y en ese ambiente me comentó que en su grupo tenían una pequeña compañía francesa que no funcionaba bien y que estaba perdiendo mucho dinero. Se llama S.T. Dupont, me dijo.

Para mí fue algo especial desde el primer momento. Vengo de una familia donde fumar puros era casi una tradición. Cuando cumplí 20 años y me fui a la universidad por mi MBA, mi padre me regaló un encendedor S.T. Dupont. Era el único objeto de lujo que tenía en ese entonces y tenía para mí un valor simbólico inmenso. Por eso, cuando fui a ver la tienda en París, me sorprendí enormemente: había mucho *ready to wear*, chamarras de cocodrilo blanco de 15.000 euros, artículos de moda que no tenían nada que ver con la historia de la marca. Y los encendedores estaban



Alain Crevet, intrépido y amante de los puros

El CEO cuenta que “estaba reunido en Londres con el director general de Harvey Nichols. Después de la junta fuimos a tomar una cerveza y un puro, y me comentó que en su grupo tenían una pequeña compañía francesa que no funcionaba bien y estaba perdiendo mucho dinero. Se llama S.T. Dupont, me dijo”, y el resto es historia.

en un pequeño rincón al fondo del local, casi escondidos. Eso me dijo todo sobre el problema.

¿Cómo convenciste al dueño de la compañía de apostar por un cambio de rumbo tan radical?

Le expliqué al señor Dickson Poon [el magnate dueño de Dickson Concepts, el *retailer* británico Harvey Nichols y hoy principal accionista de S.T. Dupont] lo que había aprendido en LVMH, donde desarrollamos un seminario que llamábamos “The Art of Luxury Branding”. La idea central era simple pero poderosa: para saber hacia dónde puede ir una marca, primero tienes que entender muy bien sus raíces. S.T. Dupont nació en 1872 fabricando artículos de piel, maletas y cajas de viaje con accesorios de precisión. Su raíz no era la moda, era la artesanía refinada y el accesorio masculino de excelencia. Intentar imitar a Dunhill haciendo *ready to wear* no tenía ningún sentido histórico.

Lo primero que hice cuando llegué a la planta fue visitar al último miembro de la familia Dupont, un señor de 88 años que había trabajado en la firma y la había vendido al señor Poon. Me contó la historia de cómo empezó todo: los clientes, los objetos... Entender las raíces de una marca te brinda todos los elementos necesarios para construir algo interesante hacia el futuro. Eso también se lo expliqué a Poon. Le gustó la visión, me ofreció el puesto, acciones... y yo también compré algunas.

Hoy, tiene más del 80% y, por mi parte, alrededor del 4.5%. Cuando llegué, el *revenue* era de 30 MDE y la empresa perdía 5 o 6 millones al año. Hoy vale 84,37 millones, con ventas de 65 millones y un EBITDA de entre 6 y 7 millones. Y lo bueno con mi accionista es que no está presionando para llegar a cientos de millones de facturación. Hacemos una estrategia de limitar la producción, de construir marca, no de crecer a cualquier costo. Eso hace toda la diferencia.

Se dice que S.T. Dupont se convirtió en el Rolex de los encendedores. ¿Cómo lograste reposicionar a los mecheros en el centro del negocio?

La razón fue simple, aunque pocos la veían así. Cuando llegué, el propio accionista y varias personas del equipo creían que el negocio de los mecheros estaba muerto. “La gente ya no va a fumar”, decían. Sin embargo, casi todo el crecimiento posterior, en ventas y utilidades, provino precisamente de los encendedores.

Soy parte de varios cigar clubs en París. Cada vez que voy, veo personas que se fuman una caja de Cohiba o Arturo Fuente, puros de 100 dólares cada uno. Van a pagar 2.500 dólares por esa caja y ninguno de ellos va a encender un puro así con un Cricket o un Bic. No vale la pena. Lo *cool*, lo elegante, es el *cling* del Dupont, tener un objeto que es lujo de verdad.

A eso le sumamos una innovación técnica importante. Vi que, en los *lounges*, algunos usaban mecheros de Soft Flame y otros de Torch Flame. Desarrollamos, entonces, el LE Grand Dupont Cling: un encendedor con patente exclusiva que combina ambas llamas en el mismo mecanismo. La primera edición con Cohiba fue de 1.500 piezas y se agotaron en tres semanas. Desde entonces, casi en cada *lounge* alrededor del mundo, cuando voy a Japón o a China, más de la mitad de los fumadores tienen un Dupont.

El cling es parte del ADN de S.T. Dupont. ¿Cómo nació ese sonido tan característico y cómo trabajan para preservarlo?

Fue pura casualidad y buena suerte. Ocurrió en los años 70 u 80, con los mecheros de la línea 2. Algunos tenían ese ruido tan particular y, en Asia, especialmente en Japón, la gente quedó completamente enfervorizada. Cuando llegué a la compañía, sólo alrededor del 30% de los mecheros producía el sonido.

Le puse mucha presión al equipo de la planta. Les dije: “Ese sonido es

parte de nuestra identidad y la gente está emocionadísima con él”. Y ellos encontraron la solución: asegurarse de que la parte superior del encendedor siempre fuera de metal, para lograr el efecto campana. Hoy, el 70% de nuestra producción tiene el *cling*.

Además de los encendedores, ¿cómo está compuesto hoy el portafolios de productos de S.T. Dupont?

Los mecheros y artículos de puros representan alrededor del 60% del *turnover* total de la compañía. Luego tenemos un 20% que son las plumas, y funcionan bien por una razón que quizá no es obvia: en un mundo donde todo el mundo manda mensajes de texto, hay gente más joven que quiere recuperar la escritura a mano, valorizando ese ritual.

Y el otro 20% son artículos de piel, de los cuales hacemos entre 200 y 400 piezas al año. Muy exclusivos. Por ejemplo, para la marca Trinidad hicimos un Wine and Cigar Bag: un portafolios con espacio para dos botellas de vino y bolsillos para los puros... y se vendieron todos.

Tienen piezas de Haute Création que alcanzan los 30.000 o 60.000 euros. ¿Cómo funciona ese segmento y qué papel desempeña en la estrategia de la marca?

Dentro de la planta, tenemos un pequeño taller, al que llamamos Haute Création, donde producimos piezas que son verdaderamente extraordinarias. [Se trata de] ediciones especiales en metales preciosos, con mecanismos únicos: una ruleta en la cara del encendedor, un trío de dados integrado, o una estatuilla de cuya cabeza se desprende el mechero. Una edición de 100 piezas, valuada en 10.000 dólares cada una, se vendió completa. También hacemos piezas en oro macizo con diamantes que llegan a los 40.000 o 50.000 euros [aproximadamente unos 60.000 dólares], y producimos entre 20 y 30 al año.

La lógica es la misma que Hermès con el Birkin: si no hay *supply*, el deseo crece. Cada mechero implica 60 horas de trabajo artesanal. Tenemos 140 personas en la planta con un nivel de *craftsmanship* altísimo, y hacemos prácticamente todo en Francia: los encendedores, las plumas. Sólo los artículos de piel los producimos con dos proveedores en Milán y Florencia, y tenemos la ventaja de que hoy no hay competencia real a este nivel: en el pasado, Dunhill o Cartier tenían expertos en encendedores de lujo, pero hoy somos los únicos que hacemos esto con esta profundidad. En el mejor de los casos, podemos producir 40,000 mecheros en un año, y esa limitación es una decisión estratégica.

S.T. Dupont ha sido, históricamente, una marca masculina. ¿Cómo están reinterpretando la marca para nuevas audiencias y el público femenino?

Así es, aunque mi enfoque ha sido muy parecido al de Rolex: cuando ellos diseñan un Oyster para hombres, el modelo femenino es el mismo diseño en un formato más pequeño. Eso es más o menos lo que hicimos nosotros. Para la colaboración con Romeo y Julieta, por ejemplo, fabricamos el mismo mechero en una versión más compacta pensada para las damas.

Históricamente, la marca tiene un 80% de compradores hombres y un 20% mujeres, y fue así durante 15 o 20 años, pero [el mercado] está cambiando poco a poco. En las tiendas hay muchas mujeres que vienen a buscar un mechero o una pluma para el padre o el novio, y en el surtido encuentran piezas muy elegantes. Diría que hoy estamos evolucionando hacia un 70% hombres y 30% mujeres.

¿Cómo ves la expansión de la marca hacia América Latina y cuál es tu visión del nuevo consumidor de lujo?

El nuevo comprador tiene una noción clara de *lifestyle*. Lo que hacemos es



Dentro de la planta, tenemos un pequeño taller, al que llamamos Haute Création, donde producimos piezas [...] verdaderamente extraordinarias [...] ediciones especiales en metales preciosos, con mecanismos únicos”

muy francés, y hay mucha gente en Asia, Japón o Corea del Sur que valora profundamente el *art de vivre*: tomar tiempo, estar con amigos, disfrutar un buen trago. Hay empresarios de 30 o 35 años que trabajan mucho, pero que también quieren disfrutar en círculos selectos. Tener un Dupont en el bolsillo es tener una parte de ese arte de vivir francés. Y también hay coleccionistas: La última vez que estuve en Dubái para un evento con Habanos, varios de los presentes me enseñaron en el teléfono su colección de encendedores. Eso me dice que el deseo por la marca va mucho más allá del objeto en sí.

Para llegar a ese público joven, trabajamos con creadores de contenido de entre 35 y 45 años, como Kirby Allison o Alex Cigar Dandy, que nos ayudan en Europa del Este, Oriente Medio y Estados Unidos. En cuanto a la expansión en América Latina, estoy buscando *partners* que compartan la pasión por la historia de la marca. La estrategia es abrir tiendas cerca de *cigar lounges* o espacios afines. Hace unos meses, inauguramos en Vietnam,

junto a una Casa del Habano y una tienda de whisky, y funciona muy bien. Abrimos entre cuatro y cinco tiendas por año, siempre donde está el perfil de cliente adecuado.

Para cerrar, ¿con qué frase definirías a S.T. Dupont y hacia dónde va la marca en los próximos años?

Es lo que escribí el primer día que llegué a Faverges, en 2007, cuando me pregunté cómo podía definir a S.T. Dupont. Lo pusimos en inglés, pero la idea era muy clara: “Un objeto excepcional para gente excepcional”. Eso es S.T. Dupont y siempre lo fue. Mientras seamos fieles a esa idea, construyendo con pasión, historia y *craftsmanship* real, el futuro será muy interesante.

Creo mucho en el equipo. Tengo jóvenes de 25 o 28 años, ingenieros, diseñadores, gente de marketing, que vienen y tocan mi puerta con ideas. Nunca las critico. A veces digo: “Esto es genial; esto puede esperar; esto se puede rehacer. La creatividad no la paga sólo el sueldo, sino la unión que tienen con la marca, la pasión, e incluso con su jefe. Si no tienen eso, puedes pagarles bien y no van a dar lo mejor. Esa es la razón por la cual, después de 18 años, todavía estoy aquí y todavía me emociona cada nueva edición.

Al final de la conversación, cuando Alain Crevet saca del bolsillo su encendedor y lo abre con ese *cling* inconfundible, uno entiende que hay algo en el hombre que va mucho más allá de la gestión corporativa. Hay una historia personal dentro de cada objeto que defiende: la del padre que le enseñó el ritual del puro, la del encendedor regalado a los 20 años como señal de que ya era un adulto, y la del CEO que llegó a una compañía en ruinas, eligiendo creerle a su historia, en vez de enterrarla. S.T. Dupont no es sólo una marca que fabrica mecheros de lujo: es la prueba de que, cuando alguien entiende por qué algo merece existir, puede devolverle la vida. **1**

DEL EMBOTELLADO MASIVO AL CLING PERFECTO

EL MEXICANO DANIEL HERNÁNDEZ ZUILI DIRIGE LA PRODUCCIÓN Y *SUPPLY CHAIN* DE LA ICÓNICA MANUFACTURA DE FAVERGES. SU HISTORIA ES UN TRATADO SOBRE INTELIGENCIA CULTURAL, ARTESANÍA Y EL PUENTE INVISIBLE ENTRE DOS PAÍSES.

112

CORE BUSINESS • DEL EMBOTELLADO MASIVO AL CLING PERFECTO

Hay un sonido que no se puede falsificar, ni imitar: El *cling* de un encendedor S.T. Dupont (ese timbre metálico, preciso, casi musical) es el resultado de semanas de trabajo artesanal, una aleación de latón y bronce cortada al milímetro y una simetría en la tapa que guarda secretos celosamente protegidos. Ese sonido sigue resonando en los talleres de Faverges, Francia, gracias a que hay un ingeniero nacido en México: Daniel Hernández Zuili.

Para ser exactos, es franco-mexicano de origen. Hernández Zuili llegó a S.T. Dupont hace dos años, tras una carrera de más de una década en Bacardí, donde dirigió manufactura y *supply chain* para Latinoamérica y, posteriormente, operaciones globales. Fue Alain Crevet, colega desde sus días en Procter & Gamble, quien lo trajo a la *maison* francesa. El salto fue vertiginoso: pasó de líneas de embotellado que producían 10,000 cajas de 9 litros por turno a procesos donde un sólo encendedor puede demorar dos semanas en completarse.

“Pasas por la planta y ves a las personas aplicando la laca a mano. Es un proceso milenario que S.T. Dupont hizo suyo”, explica. La casa produce entre 1.000 y 1.300 encendedores por semana en sus líneas principales. Las barras de latón entran por un extremo de la máquina y salen convertidas en cuerpos que son, a la vez, tanque y lienzo de una incipiente obra de arte. La decoración de puntas de diamante se talla en diagonal; la laca (custodiada por Yoann Viard, distinguido como Chevalier des Lettres et des Arts por el gobierno francés) se aplica capa a capa con la paciencia de un oficio que no admite atajos.



Daniel Hernández Zuili

Durante la entrevista, Hernández Zuili (que además es ingeniero, melómano, tecladista, fanático del metal y el rock progresivo) cuenta cómo gestiona una cadena de suministro que atraviesa continentes: producción en múltiples países, un centro de distribución en las afueras de Lyon y mercados prioritarios en Europa, Asia, Medio Oriente y América. “Los desafíos son tangibles: envíos que antes costaban 1.000 dólares hoy pueden alcanzar los 20.000 por la coyuntura geopolítica global”, dice.

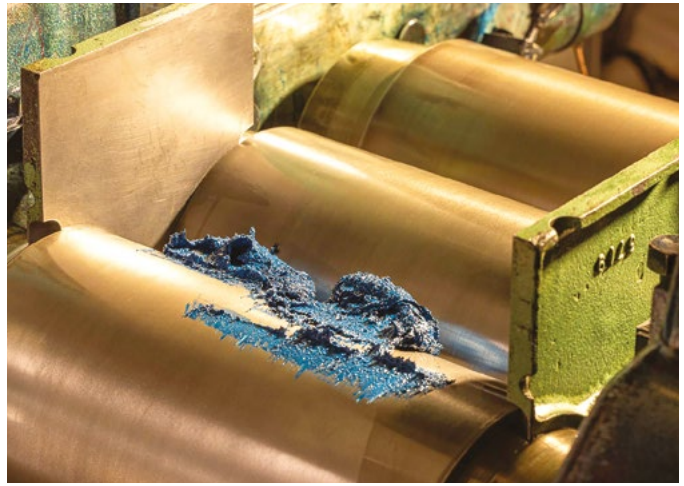
Aun así, su mirada está puesta en Latinoamérica: “Veo un potencial enorme en México. El mercado del puro ha crecido y hay espacio para estos productos”, afirma, con la convicción de quien conoce ambos mundos.

Su trayectoria desafía la linealidad: ingeniero de formación, dedicó 10 años y medio a finanzas antes de migrar a su actual posición. Esa doble visión, dice, es su mayor activo. Pero el verdadero diferenciador, según él, “no es técnico sino humano”, y cita una lección de su maestría (una materia llamada *Competing Through People*) que lo marcó: “El coeficiente intelectual lleva hasta cierto nivel; la inteligencia emocional permite ascender; pero es la inteligencia cultural la que define si un líder sobrevive fuera de su terreno”, confiesa.

Asimismo, añade, “si te quieres poner en los zapatos del otro, primero quítate los tuyos”, recuerda del libro *Vendedor al minuto*, de Spencer Johnson. Como buen hijo de madre francesa, pasó todos los veranos de su infancia en París y creía conocer la cultura. “En realidad, no hay día que no aprenda algo nuevo. No puedes conocer una cultura si no creciste en ella. Pero, si tienes la guardia baja y te dejas enseñar, tienes oportunidad de ser exitoso”, explica, como mensaje inspirador, a las nuevas generaciones.

Quizá por eso conectó de inmediato con el corazón de S.T. Dupont. La analogía lo conmueve: los artesanos de Faverges le recuerdan a sus pares mexicanos. En ambos casos, “lo que distingue al producto es la carga emocional, el cariño depositado en cada pieza. Si bien no se ve en la huella digital, está ahí”.

En una industria donde la eficiencia cede paso al *savoir faire*, Hernández Zuili encarna una verdad poco frecuente: el lujo auténtico no se manufactura sólo con máquinas, sino con cultura, paciencia y la humildad de quien nunca deja de aprender. **G.A.**



El desafío diario

Tener toda la materia prima para la manufactura de encendedores (top, izq.), conseguir la 'lacque de Chine' para ser procesada y aplanada en rodillos (top, der.). Todo el proceso se hace en el edificio de S.T. Dupont en Favergés (arriba), incluso, el diseño de los nuevos motivos (derecha). Una vez procesada, la laca es colocada manualmente y pulida de la misma forma (abajo, izq. y der.).



LA GUERRA

QUE NO

SE VE



POR LALO ZANONI

LA IA EN EL EJE OPERATIVO DEL CONFLICTO

CON IRÁN: 9,000 BLANCOS EN 10 DÍAS, UN MODELO DE LENGUAJE INTEGRADO EN EL SISTEMA DE *TARGETING* DEL PENTÁGONO, EMPRESAS TECNOLÓGICAS QUE FIRMAN CONTRATOS MILITARES, MIENTRAS DEMANDAN AL ESTADO... EL CONFLICTO MÁS AUTOMATIZADO DE LA HISTORIA REVELA UNA NUEVA ANATOMÍA DE LA GUERRA.

El conflicto de Estados Unidos e Israel con Irán está siendo calificado por analistas como la “primera guerra de IA”. Según un ex agente del Mossad, el ataque que mató al líder supremo iraní Alí Jameiné, el pasado 28 de febrero, tomó sólo 60 segundos desde la decisión hasta la ejecución. La Inteligencia Artificial (IA) procesa, en segundos, grandes volúmenes de comunicaciones interceptadas, imágenes satelitales y videos de drones, generando un debate urgente sobre ética y supervisión humana en la guerra.

Ese día, las fuerzas armadas de Estados Unidos e Israel echaron a andar la Operación Epic Fury sobre territorio iraní. En las primeras 12 horas, se ejecutaron cerca de 900 ataques y, en los primeros 10 días, el número de objetivos alcanzados superó los 5,500. Ese ritmo operacional (que, en conflictos anteriores, habría insumido

semanas), fue posible gracias a un conjunto de sistemas de IA que, por primera vez en la historia militar estadounidense, participaron de manera central en la identificación y priorización de blancos.

“Nuestros combatientes están aprovechando una variedad de herramientas avanzadas de IA”, confirmó el almirante Brad Cooper, jefe del Mando Central de Estados Unidos (Centcom), con unos 50,000 efectivos desplegados en la región. “Estos sistemas nos ayudan a filtrar vastas cantidades de datos en segundos, para que nuestros líderes puedan tomar decisiones más inteligentes y más rápidas que el enemigo”, dijo. Pero lo que Cooper no dijo (y que reportes periodísticos y documentos oficiales revelaron días después), es que uno de los modelos de IA detrás de esa capacidad fue Claude, el sistema de la empresa Anthropic, integrado en el Maven Smart System del Pentágono.




LALO ZANONI

Periodista y consultor de tecnología y comunicación, analiza nuevos medios y redes sociales desde hace 25 años. Autor de cinco libros sobre medios y tecnología, el último de los cuales es *Las máquinas no pueden soñar*, sobre IA (2018). Fue editor general de FORBES ARGENTINA. Columnista permanente en *Clarín*, revista *Viva*, *Newsweek*, *Infobae* y *Reporte Publicidad*, entre otros. Es *speaker* en eventos locales e internacionales.

PALANTIR, MAVEN Y CLAUDE

En este sentido, vale decir que el corazón técnico de la operación descansa sobre una arquitectura que combina tres capas. La primera es de Palantir Technologies, empresa fundada en 2003 con financiamiento inicial de la CIA y especializada en análisis masivo de datos para inteligencia militar. La segunda es el Maven Smart System, un programa del Pentágono que usa algoritmos de IA para identificar blancos potenciales a

partir de imágenes satelitales y otras fuentes de inteligencia; y, la tercera y más novedosa, es Claude, integrado dentro de Maven para ayudar a los planificadores militares a organizar información y decidir sobre objetivos y prioridades.

En términos concretos, el sistema permite a un analista ingresar una lista de objetivos potenciales y pedirle al modelo que evalúe la información disponible y los ordene según parámetros estratégicos. Un proceso que antes requería horas de trabajo humano se reduce, con asistencia de IA, a sólo algunos segundos. Los usos declarados por el ejército abarcan desde la fusión de datos de inteligencia y el análisis de imágenes, hasta la logística, el mantenimiento predictivo y el apoyo a decisiones de mando. La IA, en todos estos casos, actúa como un multiplicador de fuerza: no reemplaza la decisión humana, pero la acelera drásticamente.

La participación de Claude en operaciones militares no comenzó con Irán. Meses antes, según varios reportes, el mismo modelo fue utilizado para apoyar el análisis de inteligencia en la operación que resultó en la captura del expresidente venezolano Nicolás Maduro, a principios del año. Ese caso funcionó como prueba de concepto silenciosa antes del despliegue mayor.

QUIÉN DECIDE EN EL PENTÁGONO

Detrás de la arquitectura tecnológica, hay una cadena de mando política con nombres precisos. El secretario de Defensa Pete Hegseth es la figura central: fue él quien impulsó la integración de modelos de IA comerciales en operaciones clasificadas y quien, cuando el mes pasado Anthropic se negó a ceder en sus condiciones contractuales, tomó la decisión de declarar a la empresa un “riesgo en la cadena de suministro” para la seguridad nacional.

Emil Michael, subsecretario y cto del Pentágono, encarna la posición más dura del gobierno: quería que todos los contratos de IA del Departamento de Defensa adoptaran lenguaje de “cualquier uso legal”, eliminando las restricciones que las empresas habían negociado el año pasado. “El Congreso redacta las leyes, el presidente las firma,



las agencias escriben las regulaciones... y la gente cumple”, declaró Michael, rechazando públicamente lo que llamó “los intentos de Anthropic de limitar el uso militar de su tecnología”.

El 27 de febrero de 2026, un día antes del comienzo de los ataques, Hegseth firmó la designación de Anthropic como riesgo de seguridad. Trump ordenó, por Truth Social, que “cada agencia federal” cesara “inmediatamente” el uso de la tecnología de la empresa. Sin embargo, después se estableció una tregua que implica un periodo de transición de seis meses, lo que significa que, paradójicamente, el ejército continuó usando Claude durante las operaciones activas sobre Irán, mientras la empresa que lo desarrolló estaba, técnicamente, señalada en una “lista negra”.

EMPRESAS, CONTRATOS, RUPTURAS Y OPORTUNISMO

La relación entre las grandes empresas de IA y el complejo militar-industrial es heterogénea, y el conflicto con Irán la hizo visible, de manera dramática. Anthropic había sido la primera empresa de IA en desplegar sus modelos en redes clasificadas del gobierno estadounidense, con un contrato de 200 millones de dólares (MDD). El acuerdo incluía dos líneas rojas: Claude no sería usado para sistemas de armas autónomas letales sin supervisión humana, ni para vigilancia masiva

de ciudadanos estadounidenses. Cuando el Pentágono presionó para eliminar esas restricciones, Anthropic se negó. Así fue como Hegseth se reunió con el fundador y CEO de Anthropic Dario Amodei y llegó a amenazar con invocar la Ley de Producción de Defensa para obligar a la empresa a cooperar sin condiciones. Ésta demandó al gobierno, en lo que analistas describieron como la primera prueba legal mayor de si los desarrolladores de IA tienen derecho a establecer límites éticos sobre el uso de su tecnología, y si el Estado puede castigarlos por hacerlo.

OpenAI leyó la situación de otra manera. Horas después de que Trump ordenara cesar el uso de la tecnología de Anthropic, la empresa de Sam Altman anunció un acuerdo con el Pentágono. Altman reconoció después que la decisión había sido “definitivamente apresurada” y que “las apariencias no lucen bien”. La alianza con la firma de defensa Anduril (que acaba de ganar un contrato de 20,000 MDD con el ejército estadounidense para desarrollar la plataforma Lattice, diseñada para integrar modelos de IA en sistemas de armas) amplificó las críticas.

En cambio Google tiene una historia más larga en lo que respecta a esta tensión. En 2018, rechazó renovar su participación en el análisis de vigilancia de drones del Proyecto Maven original, luego de una revuelta interna de empleados. Hoy, su posición es

DETRÁS DE LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA, HAY UNA CADENA DE MANDO POLÍTICA CON NOMBRES PRECISOS. EL SECRETARIO DE DEFENSA, PETE HEGSETH, ES LA FIGURA CENTRAL: FUE ÉL QUIEN IMPULSÓ LA INTEGRACIÓN DE MODELOS DE IA COMERCIALES EN OPERACIONES CLASIFICADAS



LO QUE LA GUERRA EN IRÁN EXPONE NO ES SÓLO LA INTEGRACIÓN DE IA EN EL COMBATE (ALGO QUE YA OCURRIÓ EN UCRANIA, EN GAZA Y EN VENEZUELA): LO NUEVO ES QUE, **POR PRIMERA VEZ, EL CONFLICTO SE DESARROLLA TAMBIÉN DENTRO DEL ECOSISTEMA TECNOLÓGICO**

diferente: Gemini, el modelo de IA de la compañía, fue uno de los primeros disponibles en GenAI.mil, una plataforma privada del Pentágono de modelos avanzados que permite al personal militar usar IA comercial para tareas administrativas, logísticas y de redacción de documentos. xAI, la empresa de Elon Musk, así como Microsoft, también accedieron a condiciones similares en redes clasificadas sin resistencia pública significativa.

EL LADO IRANÍ

La discusión sobre restricciones éticas adquiere otra dimensión cuando se examina cómo usa la IA el lado contrario. En mayo de 2025, funcionarios ucranianos revelaron los restos de un dron iraní completamente autónomo (equipado con algoritmos de selección de blancos basados en IA que no requerían ningún *input* humano). El sistema era capaz de identificar y atacar objetivos basándose únicamente en datos de comportamiento y parámetros de misión preprogramados, sin que ningún operador humano estuviera en el bucle de decisión.

Esta asimetría (Estados Unidos e Israel mantienen una doctrina de “humano en el bucle” para la autorización final de ataques letales, mientras que Irán despliega sistemas totalmente autónomos) es uno de los argumentos que el Pentágono usa para justificar la necesidad de una IA militar sin restricciones: si el adversario

no tiene límites, los límites propios se convierten en una desventaja táctica.

Israel, según analistas especializados, probablemente está mucho más avanzado que Estados Unidos en el desarrollo de sistemas de IA militares propios, independientes de proveedores comerciales. La razón es, precisamente, evitar el tipo de conflicto que la administración Trump tuvo con Anthropic. “Un día, alguien descubrirá que también usamos Claude... y habrá una protesta en San Francisco, y nos lo quitarán”. Así resumió la cuestión un analista israelí.

Lo que la guerra en Irán expone no es solamente la integración de IA en el combate, algo que ya ocurrió en Ucrania, en Gaza y en Venezuela. Lo nuevo es que, por primera vez, el conflicto se desarrolla también dentro del ecosistema tecnológico, entre empresas que construyeron herramientas poderosísimas y un Estado que quiere usarlas sin condiciones.

En este sentido, Anthropic argumenta que la firma no diseñó un modelo de lenguaje para convertirse en el cerebro de una campaña de bombardeos. A este planteamiento, el Pentágono responde que una empresa privada no puede vetar decisiones militares de un gobierno democráticamente electo.

Ambas posiciones tienen una lógica interna coherente, pero también desatan consecuencias que todavía transitan en el terreno de lo incalculable. **1**

ForbesLife

CHILE

Ecos del silencio

GABRIELA PENA Y PICO GARCÍA PROYECTAN LA FUERZA DE SU CINE EN UNA NARRATIVA QUE CONFRONTA LA MEMORIA HISTÓRICA.

Duelo y redención

Lejos de ser solo un ejercicio de introspección, *Aquí se escucha el silencio* ofrece un potente relato visual sobre las secuelas humanas de un momento determinante en la historia de Chile.

POR **MANUEL GRAJALES**

“**L**A HISTORIA no era un tema resuelto del pasado, era algo que seguía afectando los vínculos del presente”, reflexiona Gabriela Pena al hablar de *Aquí se escucha el silencio*, trabajo ganador del premio FEISAL a Mejor Película de la edición 41 del Festival Internacional de Cine en Guadalajara (FICG).

El documental chileno-español indaga en un pasado que, para Gabriela, fue una presencia constante desde la infancia: la huida de su familia tras la captura de su abuelo bajo el régimen de Augusto Pinochet y las cicatrices invisibles del exilio.

Movida por la necesidad de confrontar esa herencia, a los 18 años decidió viajar a Chile, donde encontró un cuaderno en el que sus abuelos habían volcado parte de su historia. Se lo llevó a España, lo transcribió y lo imprimió para compartirlo con los suyos. “Pero mientras lo hacía, sentía que faltaba algo. Era un relato estructurado, casi épico, pero la dimensión emocional no estaba allí”, explica Gabriela, quien junto a su pareja Picho García, dirigió este documental donde lo personal y lo histórico convergen de forma inesperada.

Ella asegura que, muchas veces, se piensa la dictadura solo desde los grandes hechos, las cifras, los discursos, la represión visible... “Pero sus consecuencias también están en la cocina de una casa, en una madre que no puede dar afecto con libertad, en una familia que aprende a callar, en una hija que hereda preguntas sin respuestas”.



REGRESO AL PASADO

De eso trata la pieza cinematográfica. Después de 50 años de aquel hecho trágico, Gabriela regresó a Valparaíso para abrir las puertas de la casa familiar que quedó suspendida en el tiempo tras el exilio.

“Lo que empezó siendo una exploración fue creciendo hasta convertirse en una película profunda, muy exigente, pero también muy viva”, menciona Picho García.

Una de las grandes preocupaciones de los cineastas era entrar en una historia dolorosa que implicaba volver a revivir momentos del pasado. Por ello debían acompañar el proceso sin empujarlo demasiado.

Picho, no obstante, reconoce que uno de los mayores desafíos fue mantener un equilibrio entre la vida



personal y la filmación. “En la película convivían muchas cosas a la vez: la intimidad familiar, el estallido social en Chile, la restauración de la casa, la muerte, el nacimiento de nuestro hijo... todo eso estaba pasando mientras filmábamos”.

Para Gabriela, en cambio, representaba volver a hacer cuestionamientos que, indudablemente, iban a revivir heridas no sanadas. “Con mi madre –recuerda– fue especialmente delicado. Yo tenía preguntas, rabia, vacíos, y la película me obligó a mirar todo eso de frente. Había momentos en los que me cuestionaba si estaba yendo demasiado lejos, si estaba invadiendo algo, si de verdad tenía derecho a remover ciertas capas”.

También se convirtió en un momento de entender por qué su madre era emocionalmente tan difícil de acceder, hasta comprender que esa distancia no tenía que ver con ella.

DE LO PERSONAL A LO HISTÓRICO

Para los directores, *Aquí se escucha el silencio* es también una forma de darle una dimensión personal a la historia de Chile. “No hace falta haber vivido, exactamente, lo mismo para reconocer lo que significa



LO PERSONAL ES UNA VÍA MUY PODEROSA PARA HABLAR DE LA HISTORIA”.

GABRIELA PENA
CINEASTA

heredar miedo, silencio o heridas familiares”, insiste García, quien advierte que actualmente existe una normalización de ciertas perspectivas sobre la dictadura que no deberían tener cabida en el presente. Ante este escenario, el documental busca demostrar que los relatos íntimos son indisolubles de lo político.

“Crecí con la dictadura muy presente, pero de una manera fragmentada. Había relatos, silencios, frases sueltas, gestos, reacciones, dolores que no siempre se nombraban. Y, precisamente por eso, siento que lo personal es una vía muy poderosa para hablar de la historia”, concluye Gabriela Pena. **f**



JÓVENES CREADORES SALEN AL RESCATE DE LOS VIEJOS MAESTROS

CONDUcida POR Simon de Pury, una de las figuras más influyentes del arte contemporáneo, la sesión reunió a seis artistas internacionales: Carlos Aires, Alejandro Piñeiro, Christiane Pooley, Gabriel Rico, Emil Sands y Amanda Wall, cuyas obras fueron donadas para la subasta benéfica de la gala de los Premios Internacionales de Mecenazgo Fundación Callia, que tuvo lugar en la Galería de las Colecciones Reales en Madrid, y cuyos fondos se destinan a la



POR CARMEN REVIRIEGO

En la edición de este año del encuentro The Curator & The Artists, la conversación volvió a convertirse en el eje de un encuentro donde arte, mecenazgo y compromiso con el patrimonio caminaron de la mano.

restauración y conservación de obras maestras pertenecientes al patrimonio público.

El formato del encuentro confirmó, una vez más, el valor de esta iniciativa impulsada por Fundación Callia: dar visibilidad a artistas con lenguajes y trayectorias sólidas en un contexto privilegiado, donde convergen mecenas, coleccionistas, comisarios y representantes de instituciones tales como la Pollock-Krasner Foundation, gracias a cuyo mecenazgo se lleva a cabo este espacio de sinergia y diálogo.



CHRISTIANE POOLEY

Artista chilena afincada en París, explora el espacio en la pintura como metáfora y paisaje, fusionando pasado y presente. Su obra medita sobre desplazamiento, simultaneidad y tensiones entre sueño, memoria y realidad.

Simon de Pury (SP): Eres de Chile. ¿Creciste allí mismo?

Christiane Pooley (CP): Sí, crecí en el sur de Chile; en parte, en el campo. Vengo de una familia de agricultores, así que siempre estuve muy vinculada a la tierra y al paisaje, y eso sigue estando muy presente en mi trabajo.

SP: ¿Tu familia se sorprendió cuando dijiste que querías ser artista?

CP: No tanto. Fue bastante alentadora. Mi padre me dijo que quizá debería ser arquitecta, y yo le respondí que él debería haber sido médico en lugar de agricultor. Ahí terminó la conversación.

SP: Cuéntanos un poco sobre este díptico que has donado.

CP: Está muy ligado a mi historia y a mis orígenes. No solo mis orígenes como alguien que pertenece a un territorio, sino también a una línea de personas que han influido en quién soy. Había una imagen inicial de mi padre y su padre posando frente a un volcán activo. Pensé en esa montaña dormida que durante cientos o miles de años de pronto explota, como un ser humano que contiene emociones y de repente estalla.

SP: Hay una dimensión emocional muy fuerte en ambas piezas.

CP: Sí. Quería transmitir sentimientos polarizados. La parte izquierda está basada en acuarela, donde se ve cómo los pigmentos fluyen lentamente sobre la superficie. La derecha es más expresiva, más gestual. Para mí, el díptico habla de sentimientos reprimidos, de explosión, de fertilidad, de la fuerza de la tierra y, también, de las emociones humanas.

Christiane Pooley
Stillness, 2023

CARLOS AIRES

Es un artista multidisciplinar que, a través de su trabajo, critica la sociedad contemporánea, explora el poder, combina opuestos, recontextualiza iconos y usa el trampantojo, integrando dolor y placer en obras conceptuales.

SP: Hemos visto una obra fascinante, muy pop y, al mismo tiempo, muy barroca, casi rococó, con una técnica atemporal y un uso del oro muy poderoso. Háblanos de la obra.

Carlos Aires (CA) : Incluso el título, *Lesson of Darkness*, remite a la famosa composición de François Couperin. Es música barroca del siglo XVIII. La técnica también es muy barroca. Vengo del sur de España, de Ronda, en Málaga, con una tradición católica muy fuerte, y utilizo estuco con hojas de oro pulidas, la misma técnica que se ha usado tradicionalmente para retablos. Quería utilizar esa referencia de una forma sutil. El oro, además, tiene algo casi sagrado, independientemente de la religión.

SP: ¿Y qué criterios seguiste para elegir las figuras que aparecen en la obra?

CA: Trabajo mucho con palabras clave, y aquí una de ellas es “catástrofe”. Siempre digo que hago una especie de retablo contemporáneo con las imágenes de ahora, con los medios de hoy. También uso flores como referencia a las coronas funerarias, y la mosca, que remite al *memento mori* de la pintura flamenca. Todo habla de las secuelas de la vida.

SP: Desde lejos, la pieza funciona casi como una pintura abstracta, pero, de cerca, revela un flujo muy intenso de imágenes.

CA: Quería que la pieza funcionara así. De lejos, casi parece una obra abstracta, pero, de cerca, aparece todo ese vómito visual. Hoy estamos completamente sobreexposados a imágenes de catástrofes, conflictos y colapso. Esa sensación de saturación está dentro de la obra. La forma redonda, además, funciona como un espejo: cuando estás frente a ella, de alguna manera, te devuelve a esa idea de que todos somos parte de todo eso.

SP: ¿Cuál es tu sueño como artista?

CA: Estar conectado. [Estar] conmigo mismo, con los otros, con el mundo y con lo que sucede a mi alrededor.



Carlos Aires, *Leçon de ténèbres XIV* (*Lesson of Darkness XIV*), 2023

Alejandro Piñeiro
Atravesando el tiempo, 2025-2026





ALEJANDRO PIÑEIRO

Nacido en Cuba y actualmente afincado en Miami, presentó una pintura creada específicamente para esta edición. Su trabajo establece un diálogo entre la tradición pictórica occidental y los ecos visuales del Caribe. Es el único artista cubano, además de Wifredo Lam, representado en una de las grandes galerías internacionales.

SP: Háblanos acerca de la obra que has hecho para esta ocasión.

Alejandro Piñeiro (AP): La pintura *Atravesando el Tiempo* vuelve a un punto de origen para mí. Hay una especie de atardecer detrás de una isla fantasmagórica dentro de una nube rosa. Fui siguiendo el

Gabriel Rico
Warm Winter
2020

flujo de la pintura y comenzaron a aparecer ciertos elementos. Es una obra que recoge ecos de donde soy, de Cuba, del Caribe, pero usando métodos tradicionales de la pintura al óleo, muy inspirados también por Velázquez y Goya.

SP: Hay algo muy interesante en tu relación con la historia del arte.

AP: Sí; para mí, es fundamental. Aunque nací en Cuba y en el Caribe, tomo esa información de la tradición occidental y la transfiero a símbolos, imágenes y atmósferas que vienen de mi lugar de origen. La pintura se queda como un remanente de donde soy, pero también da voz a muchos artistas de Cuba, del Caribe y de América Latina.

SP: ¿Cuál es tu sueño como artista?

CP: Ser muy fiel a mi búsqueda como ser humano y que esa búsqueda se refleje en mis pinturas, y poder dar consuelo o servir de refugio para otras personas, del mismo modo que lo fueron para mí.

GABRIEL RICO

Su obra se sitúa entre la escultura, la instalación y el arte conceptual, y en ella conviven objetos encontrados, referencias culturales y una reflexión constante sobre el lugar de origen. Participó en la 58 Bienal de Venecia, en 2019, donde fue uno de los cuatro artistas latinoamericanos seleccionados por el curador Ralph Rugoff.

SP: Trabajas principalmente con escultura. ¿Fue siempre tu medio principal?

Gabriel Rico (GR): Me gusta explorar diferentes medios. Depende de la idea. Con esta pieza he querido explorar la compleja relación que existe entre el ser humano y la naturaleza, donde la manipulación humana es una constante.

La palmera representa el mundo natural, y está ejecutada con una técnica muy utilizada por los artesanos de mi región: el repujado de acero. Los cocos son balones deportivos donde se aprecia una gran sofisticación técnica que, irremediamente, conlleva un hiper consumo energético, alimenticio, cultural... que afecta directamente a la naturaleza.

He querido representar ambos, la palmera y los cocos, como frutos sociales completamente contruidos por el ser el humano.

SP: ¿Dónde trabajas actualmente?

GR: Vivo en Guadalajara. Decidí quedarme allí, en lugar de viajar. Mi declaración personal como artista tiene que ver con estar cerca de la familia y, también, con regresar a tu ciudad natal, para demostrar que es posible construir tus sueños desde allí, que no necesitas vivir en otro sitio para poder hacerlo.

SP: Pero sí hiciste residencias durante muchos años.

GR: Sí, [las hice] casi durante una década, entre mis 30 y mis 40 [años]. Hice residencias en Corea del Sur, Colombia, Canadá, Estados Unidos, Bélgica... y luego decidí quedarme en Guadalajara y trabajar con los materiales que puedo encontrar en ese lugar específico.

Simon de Pury: ¿Cuál es tu sueño, de cara al futuro?

GR: Seguir haciendo arte, pero sin perderme dentro de la obra. Mi realidad ha cambiado mucho desde que decidí ser artista, pero mi perspectiva sigue siendo sencilla: crear lo que quiero expresar y mantener claridad en mi mente como artista.

EMIL SANDS

El más joven de la mesa, Sands combina pintura y escritura. Formado en Central Saint Martins, explora memoria, vulnerabilidad y masculinidad en paisajes transicionales.

SP: Debo decir que me sentí muy atraído por tu trabajo y verlo en persona confirmó esa impresión. Además de artista, eres escritor, y has escrito un libro sobre crecer con parálisis cerebral. ¿Te resultó difícil elegir entre escritura y pintura?

Emil Sands (ES): Mi libro saldrá la próxima primavera y, la verdad, ha sido un proceso bastante natural



Emil Sands, *Big Sky Bridge People*, 2025

escribir y pintar al mismo tiempo. Mi madre quería que eligiera una de las dos cosas, pero yo no quería elegir. Divido mi día: escribo por la mañana y voy al estudio por la tarde. Y hacer ambas cosas ha fortalecido las dos.

SP: ¿De qué manera se relacionan?

ES: Cuando estoy más concentrado en la escritura, mi pintura se vuelve también más narrativa. Crecer con parálisis cerebral hizo que mi cuerpo se viera muy diferente cuando era niño, y eso me volvió muy atento al cuerpo de los demás: cómo se mueven, qué gestos tienen, qué puedo copiar de ellos, qué no, qué podría ser yo. Mis pinturas no están necesariamente cargadas de discapacidad de una forma explícita, pero sí intentan transmitir mi perspectiva.

SP: En tus obras hay una observación muy aguda de los cuerpos.

**AMANDA WALL**

Es una artista autodidacta que explora lo íntimo, lo inquietante y la vulnerabilidad mediante una paleta intensa y llena de contrastes. Su obra, oscilante entre la abstracción y la realidad distorsionada, se sitúa en un territorio íntimo y contemporáneo, donde el cuerpo, el espacio doméstico y la identidad se entrelazan.

SP: Cuéntanos sobre esta obra que has donado y sobre tu práctica en general.

Amanda Wall (AW): Pertenece a una serie que hice, llamada *Beddy Bye*, en la que exploraba la idea de la cama como paisaje contemporáneo, y esta noción de un yo fragmentado en un espacio disociado, algo que siento que refleja bastante cómo vivimos actualmente. Puedes vivir toda tu vida desde la cama, con tu teléfono. Incluso existe este término, [surgido] de la generación Z, *bed rotting*, que me interesa mucho. Mi práctica, en general, explora ideas del yo, sentimientos existenciales y qué significa ser una persona ahora mismo.

SP: Tu técnica es muy sólida, pero también me fascinan tus composiciones, esos ángulos inusuales.

AW: Empecé a pintar hace no tanto, quizá hace ocho años. Soy autodidacta. Comencé, básicamente, en mi apartamento, en plena era de las redes sociales, buscando algo que hacer con mis manos, algo físico, un objeto que no se perdiera en el aire.

SP: ¿Y cómo llegaste a [la galerista] Almine Rech?

AW: Mi primera exposición fue en 2021, en el jardín de alguien en Los Ángeles. Un comisario muy importante, Paul Schimmel, vino a verla y me incluyó en una exposición colectiva en una galería de Los Ángeles. Una de las artistas de esa colectiva estaba representada por Almine y, así, de forma muy natural, entré en su órbita. **P**

FUNDACIÓN CALLIA HA FINANCIADO LA RESTAURACIÓN, EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS, DE MÁS DE 60 OBRAS DE GRANDES MAESTROS, COMO EL GRECO, GOYA, GUIDO RENI, VELÁZQUEZ, BRUEGHEL... GRACIAS A LA GENEROSIDAD DE JÓVENES CREADORES.

ES: Sí, muchas veces están planteadas desde una mirada exterior, como si el observador estuviera fuera de la escena. Por eso, a menudo aparecen figuras que están de espaldas. Es ahí donde tengo la oportunidad de observar a las personas, de intentar entender cómo se ven y por qué se ven así.

Amanda Wall, *Nocturne*, 2025

El vino se bebe, la vendimia se vive

Dos de las viñas chilenas más reconocidas del planeta apuestan por convertir la cosecha de la uva en un evento de lujo. Forbes Chile estuvo en ambas experiencias marcadas por el cuidado del producto y la celebración de la naturaleza.

POR **CLAUDIA GUZMÁN VIVANCO**

HAY UNA PARADOJA en el corazón de la industria vitivinícola global. El consumo de vino cayó en 2025 a niveles históricos y Chile no escapó a la tendencia. Sin embargo, este otoño, dos de las viñas chilenas más laureadas del mundo organizaron sus vendimias con listas de espera, marcas de lujo internacional como auspiciadoras y una propuesta que tiene poco que ver con el negocio tradicional de vender botellas para consumo. La invitación es a poner en valor el proceso de la producción.

La vendimia es la fiesta que año a año se vive en los valles de Chile cuando llega la hora de cosechar la uva. La tradición habla de jornadas de trabajo multitudinarias, esforzada recolección manual, molienda a pie descalzo y una zaranda enérgica, que luego se corona con una fiesta y comida del tipo bacanal.

Sin embargo, a siglos de aquellas populosas ofrendas a Baco, hoy en las vendimias se impone la sofisticación de cada una de las experiencias. La vendimia número 40 de Don Melchor en Puente Alto y la Vendimia VIK 2026, en el Valle de Millahue, así lo demostraron a quienes pudieron acceder a estas celebraciones de cupo limitado.



Alquimia en vivo

La experiencia de la vendimia de Viña Don Melchor va desde las parras hasta el laboratorio donde surge el mejor cabernet del mundo.

DON MELCHOR: LA MADUREZ DE LOS 40

Hay una imagen que define bien lo que Don Melchor tiene y no necesita demostrar: en 2024, Wine Spectator —la publicación de vinos más influyente del mundo— eligió a Don Melchor como el vino número uno del planeta. No el mejor chileno. El mejor del mundo. Esa distinción, que ningún otro vino sudamericano había alcanzado antes, es el telón de fondo sobre el que se organizó, entre el 8 y el 11 de abril de 2026, la celebración de su cosecha número 40.

El itinerario que Forbes Chile comenzó donde todo empieza: en el viñedo. En Puente Alto, a los pies de la Cordillera de los Andes, en lo que la industria reconoce como una de las denominaciones de origen más excepcionales del Nuevo Mundo, los asistentes participaron en la cosecha manual en las hileras del Viñedo Solar, un proyecto plantado en 2018 para investigar la orientación y densidad de plantación óptimas en este terroir específico. No es una actividad decorativa: es la investigación en tiempo real que define cómo será el Don Melchor de la próxima década.

Con sombreros y delantales, cada uno de los 40 participantes diarios se enfundó los guantes y tomó las tijeras podadoras. La distribución de las zonas de trabajo fue al



Marca país

Brasil representa el 80% del mercado de este vino premium que invita a beberlo y a vivirlo desde el terroir.

azar. Un sorteo que invitó a la socialización. Las instrucciones estuvieron a cargo de Enrique Tirado, CEO y enólogo jefe de la viña, quien contó cómo el terroir ha sido preservado con jardines ecológicos que buscan defender su biodiversidad. Él fue quien también, hilera por hilera, supervisó la cosecha y enseñó la mejor forma de tomar cada racimo. Luego, un grupo de mujeres tomó el cargamento recolectado y seleccionó, una a una, las uvas con las cuales se hará Don Melchor. Acá, por cierto, no hay uva pisada ni zarandeo, sólo un cuidado trabajo artesanal, donde el fruto se parte primorosamente a la mitad antes de entrar a fermentar.

La experiencia luego se desplazó a Pirque, a unos 20 km de la viña, a Casa Don Melchor, la histórica residencia de veraneo de Melchor Concha y Toro —fundador de la viña— declarada Monumento Histórico Nacional en 1971. Allí, Tirado condujo una degustación vertical de tres parcelas emblemáticas del viñedo junto a la cosecha vigente. Para quienes entienden el lenguaje del vino, escucharlo explicar en ese espacio señorial la evolución de 40 años de un mismo Cabernet Sauvignon es una experiencia difícil de traducir en palabras. ¿Cómo explicar la energía y la finura que da la madurez? Es algo que solo se entiende después de mucho vivir. La jornada cerró con una cena de mantel largo, donde la arquitectura del siglo XIX y la bodega que resguarda todas las añadas desde la primera cosecha y la propuesta gastronómica dialogan a la perfección. Lo que la experiencia transmitió con claridad es que Don Melchor no está vendiendo enoturismo: está dando acceso a una historia de cuatro décadas de consistencia que, según sus propias métricas, ningún otro vino chileno puede replicar. Y hay un mercado dispuesto a pagarlo: el 80% de las ventas de Don Melchor se concentra en Brasil, el único mercado donde el consumo de vino no cayó en 2025, sino que se disparó un 41,9%, alcanzando su máximo histórico de 4,4 millones de hectolitros. Por ello, el portugués fue, con toda naturalidad, el segundo idioma de esta espléndida vendimia.

EL MAGO REVELA SUS SECRETOS. PARA QUIENES ENTIENDEN EL LENGUAJE DEL VINO, ESCUCHAR A ENRIQUE TIRADO, EL ENÓLOGO TRAS DON MELCHOR, EXPLICAR LA EVOLUCIÓN DE CUARENTA AÑOS DE UN MISMO CABERNET SAUVIGNON ES UNA EXPERIENCIA DIFÍCIL DE TRADUCIR EN PALABRAS. ¿CÓMO EXPLICAR LA ENERGÍA Y LA FINURA QUE DA LA MADUREZ?

VIK: FIESTA DE LA BELLEZA

Si Don Melchor es la historia de un ícono, VIK es la puesta en escena de una celebración tan única como la belleza de la arquitectura pétrea diseñada por el flamante premio Pritzker, Smiljan Radic. Es conmovedor adentrarse en el galpón de las barricas caminando entre rocas y guijarros que se despliegan, tan magníficos como la cordillera, sobre un espejo de agua estriado a la entrada de la Viña. Simpleza y poesía de la materialidad. Al otro lado, los viñedos maduros y generosos, como las largas mesas en que se instalan los 400 asistentes.


En Millahue, en el corazón del Valle de Colchagua, el hotel y la sala de catas de la viña se cobijan bajo un mismo argumento: en un país con pocas obras de esa jerarquía arquitectónica, el espacio donde se celebra la vendimia forma parte de la experiencia tanto como el vino mismo.

El mérito de VIK tampoco requiere presentación extensa. En 2025, World's 50 Best Vineyards —el ranking más influyente de la industria a nivel global— coronó a la viña como la número uno del mundo. Es la primera viña chilena en alcanzar esa posición, y la segunda vez que un productor latinoamericano llega a la cima de ese listado.

La Vendimia VIK combinó catas guiadas por el equipo enológico —con Cristian Vallejo, enólogo jefe, como protagonista— con estaciones de gastronomía en vivo en los jardines, asados de todo tipo, coctelería de autor y música que fue desde un cuarteto de cuerdas hasta una pista de baile animada por DJs, que tuvieron al propio Vallejo y su setlist ochentero como headliner. Uno de los momentos más inesperados de la jornada fue el ronqueo de un atún de más de 100 kilos, técnica japonesa de despiece que convirtió el proceso en un ritual visual tan elaborado como cualquier cata vertical. El cierre incluyó música en vivo, pista de baile e intervenciones con drones que trajeron el tiramisú como un regalo desde el cielo.

“Esta Vendimia refleja lo que buscamos proyectar como Viña VIK al mundo”, señaló Gastón Williams, CEO de Viña VIK para Las Américas. “Queremos que cada persona que llegue a Millahue viva una experiencia memorable, donde el vino, la gastronomía, la innovación y nuestro entorno dialoguen al más alto nivel”.

La proyección internacional de VIK sigue la misma lógica que Don Melchor respecto a Brasil: la viña ya realizó su primera Vendimia en territorio brasileño en 2025, y confirmó una segunda edición para septiembre de 2026 en la Fazenda Vista Verde, en el estado de São Paulo, donde además construye el primer hotel VIK de Brasil. Brasil es, también para VIK, el mercado de expansión prioritario.

El vino se puede beber en cualquier parte. Pero vivirlo al nivel que proponen Viña Don Melchor y Viña VIK es algo que solo sucede al visitar los terroirs. 



LA VENDIMIA VIK COMBINÓ CATAS GUIADAS POR EL EQUIPO ENOLÓGICO —CON CRISTIAN VALLEJO, ENÓLOGO JEFE, COMO PROTAGONISTA— CON ESTACIONES DE GASTRONOMÍA EN VIVO EN LOS JARDINES, ASADOS DE TODO TIPO, COCTELERÍA DE AUTOR Y MÚSICA QUE FUE DESDE UN CUARTETO DE CUERDAS HASTA UNA PISTA DE BAILE ANIMADA POR DJs, QUE TUVIERON AL PROPIO VALLEJO Y SU SETLIST OCHENTERO COMO HEADLINER.



Dos siglos en cada barrica

La maestría escocesa de The Macallan encuentra un nuevo hogar en América Latina tras la alianza estratégica con DESA para consolidar su presencia en el país.

POR FORBES CHILE STAFF

“E N 1824, cuando Alexander Reid encendió por primera vez los alambiques de su destilería en Speyside, Escocia, no podía imaginar que dos siglos después su whisky recorrería el mundo entero. Hoy, The Macallan da un paso decisivo en América Latina: una nueva alianza de distribución con DESA marca el inicio de un capítulo más ambicioso para la marca en Chile.

Distribución y Excelencia S.A. acumula más de tres décadas en la comercialización de vinos, licores y bebidas premium, con una red que supera los 11.000 clientes a nivel nacional. Es, en otras palabras, el tipo de infraestructura que una marca como The Macallan necesita para llegar donde debe llegar: no solo a las barras de los mejores restaurantes, sino a la mesa de un consumidor chileno cada vez más curioso, más informado, más exigente.

UN MERCADO QUE MADURA

Chile concentra hoy cerca del 10% del mercado regional de whisky, con proyecciones de crecimiento de hasta un 12% anual. Pero las cifras cuentan solo una parte de la historia. Lo que realmente ha cambiado es el paladar: hay una generación que ya no bebe por convención sino por convicción, que pregunta por el origen de la barrica antes de pedir la cuenta. En ese terreno, The Macallan juega con ventaja.

La destilería, emplazada en una finca de casi 200 hectáreas en las Tierras Altas de Escocia, ha construido su identidad sobre una obsesión: las barricas de roble sazonadas con jerez que definen el color natural y el perfil sensorial de cada expresión. No hay atajos. Hay tiempo, que es quizás el ingrediente más honesto que puede exhibir un single malt.

Más que un acuerdo comercial, la operación con DESA representa una declaración de intenciones: Chile no es un mercado de paso, sino un destino estratégico. La alianza permitirá ampliar el acceso al portafolio completo de The Macallan e integrar al país en un grupo selecto de naciones latinoamericanas con disponibilidad plena de la marca. **F**



CHILE REPRESENTA UNA OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA DENTRO DE NUESTRA VISIÓN PARA AMÉRICA LATINA. ES UN MERCADO DONDE VEMOS UNA CRECIENTE CONEXIÓN CON LOS VALORES QUE DEFINEN A THE MACALLAN: LA ARTESANÍA, EL RESPETO POR EL TIEMPO Y LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN CADA DETALLE”.

MARIO PUJOLS

MANAGING DIRECTOR MEXICO, LATIN AMERICA & CARIBBEAN, EDRINGTON



Convergencia artística

México se convirtió, para thierry blouet, en el hogar y el territorio donde afinó su mirada creativa. en café des artistes puerto vallarta, su cocina late como un arte vivo que conjuga oficio, pasión y memoria.

POR SHEILA RAMÍREZ



Lienzo vivo

Los muros cobran vida con intervenciones de diversos creadores, entre ellos el ilustrador francés Serge Bloch, el mexicano Rogelio Manzo y el chileno Sebastián Hermidía.

DONDE ANTES se alineaban unas cuantas mesas, hoy es el vestíbulo que da la bienvenida a los comensales. Ese antiguo comedor (testigo del nacimiento del proyecto del chef Thierry Blouet) se ha transformado en una antesala luminosa, intervenida por las ilustraciones del icónico artista francés Serge Bloch. Lo que se percibe no es únicamente un nuevo trazo en el espacio, sino una convicción que se hace visible. En Café Des Artistes, la experiencia comienza desde la entrada, con un elemento lúdico que anticipa una

conversación nutrida entre la cocina, el arte y la memoria. Hace 35 años, cuando Puerto Vallarta era identificado sobre todo por su oferta turística tradicional, Blouet apostó por una cocina de autor sincera, con un estilo muy personal que conjugaba técnica, raíces francesas e ingredientes mexicanos. Aquella decisión elevó el estándar culinario del destino y contribuyó a posicionarlo como referenciación gastronómica internacional. La transformación más reciente (gestada a lo largo de cinco años, con el chef involucrado en cada detalle) celebra esa trayectoria y confirma el carácter entrañable del


proyecto. La nueva boutique Rose-Thierry es un tributo a la creatividad y al amor que sostiene a la familia; la cocina se expandió como centro vital; P'yote Lounge despliega su barra ovalada y una atrevida mixología de autor; un salón dedicado al vino invita a la conversación pausada; y el famoso "jardín de las delicias" ha crecido en dimensiones y en esculturas que dialogan con la noche. La carta honra la temporalidad sin desprenderse de sus clásicos: el caviar limón miniatura, "muy crocante, con un poco de hueva de salmón"; el aguachile de maíz fermentado con pesca fresca y chile chintextle; el ravioli de morillas y trufas; el pescado zarandeado al horno de carbón y leña, con esquites al azafrán y queso añejo zacatecano; y la crème brûlée como exquisito final. Armonizados con vinos que se producen en Zacatecas y el Valle de Guadalupe (situados en la región centro y la región norte del territorio mexicano) creados bajo la filosofía de Thierry Blouet.

Esa filosofía nació en la cocina familiar, junto a su madre. Después vendrían la disciplina de la escuela francesa y, con los años, una voz propia donde Francia y México conversan con respeto por el producto y un convencimiento sustentable. De su padre, el chef heredó la hospitalidad, y de su abuelo, el refinamiento.

Café Des Artistes no es sólo un restaurante consolidado: es el testimonio de un oficio que ha sabido reinventarse siendo fiel a su raíz. Un espacio donde la experiencia vivida se traduce en finos detalles y donde el legado continúa escribiéndose con la misma mezcla de riesgo y sensibilidad que lo vio nacer.

"Hice el diseño, los menús, la capacitación del personal y lo eché a andar", recuerda el chef nacido en Puerto Rico sobre sus inicios. Y reconoce con honestidad: "Ha sido un negocio noble, pero también perdí mucho dinero con otros proyectos y tardé años en recuperarlo. Fue un aprendizaje muy caro".

Esa reflexión abre paso a una lección dirigida a los emprendedores: "Mi consejo empresarial es que sean muy pacientes. Todo debe ir equilibrado con la pasión y la diferenciación". Y subraya lo esencial: "Otra parte importante, fundamental, es la hospitalidad". En tiempos donde la tecnología acelera procesos, su visión permanece intacta: el verdadero prestigio se construye en el trato humano.

Esa convicción no sólo lo distingue como pionero y figura respetada de la cocina contemporánea, también abrió camino a un grupo con identidad propia. Además de Café Des Artistes, en el corazón de Puerto Vallarta y en Los Cabos, el chef impulsa Tuna Blanca y La Casa by Thierry Blouet; esta última, bajo el liderazgo de su hija Vanessa Blouet, encarna la continuidad y la reinterpretación natural de un legado que se renueva sin perder sus cimientos. 

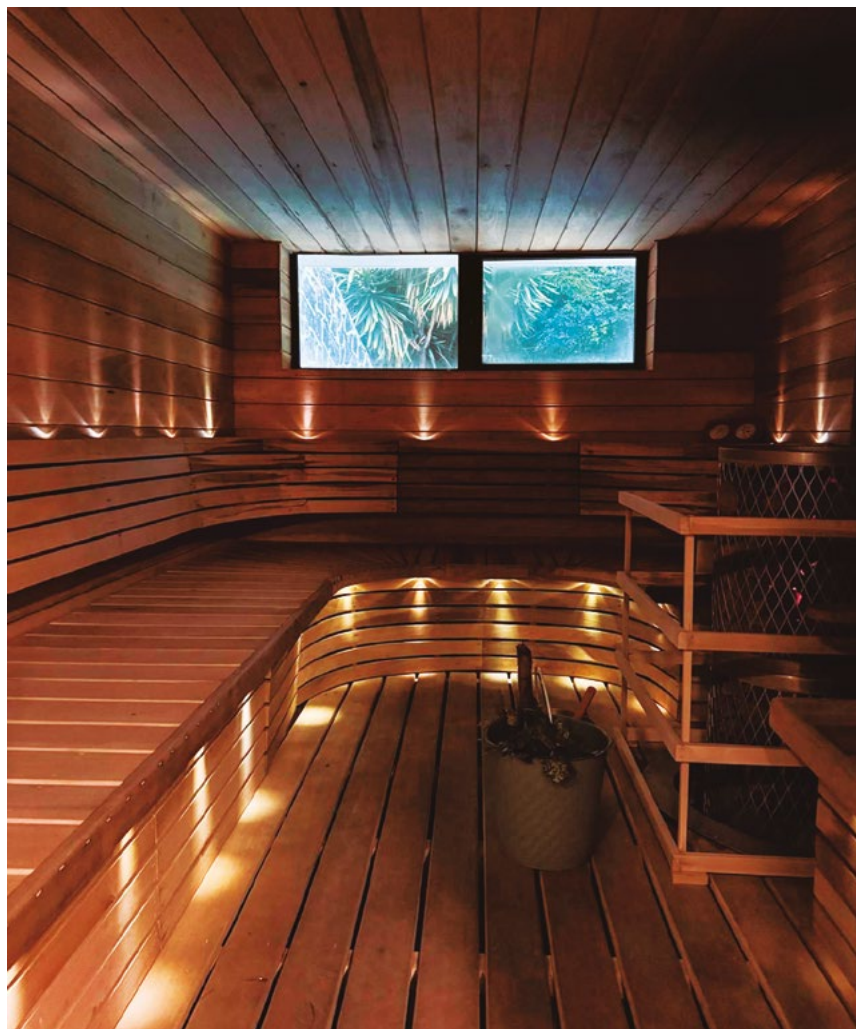


CUANDO ABRIMOS CAFÉ DES ARTISTES, JAMÁS IMAGINÉ QUE AQUEL PEQUEÑO SUEÑO EN PUERTO VALLARTA SE CONVERTIRÍA EN UN HOGAR PARA TANTAS PERSONAS”.

THIERRY BLOUET



Refugio compartido



E N LA CABINA, aunque la temperatura rebasa los 70 °C, la estancia resulta agradable. Huele a madera y a la esencia de la *vihta* (un manojito de ramas de abedul usado para activar la circulación). Azar Eskandarpour toma el *kauha* y vierte agua sobre las piedras calientes. Surge entonces el *löyly* (vapor, en finlandés). Me siento acogida por la naturaleza y por mujeres que comparten una tradición que promueve mucho más que bienestar físico.

El sauna finlandés es mucho más que calor: es una red de apoyo y confianza donde las barreras caen, los lazos sociales se fortalecen y la diplomacia recupera su lado más humano.

POR SHEILA RAMÍREZ

Azar ha dedicado más de 15 años a la acción humanitaria global, liderando misiones en conflictos y protegiendo a personas migrantes y desaparecidas en México. En medio de esa intensidad, encontró en los rituales de baño un refugio íntimo: espacios de calor que le devolvieron la claridad y el sosiego frente a la dureza del mundo.

Hoy, esa experiencia se transforma en legado. A través de la “Diplomacia de la Sauna”, difunde la cultura del baño como práctica de resiliencia y teje puentes culturales desde México. Como coorganizadora de este encuentro (impulsado por Humans Who Bathe, en colaboración con el Embajador de Finlandia en México, Ari Mäki), reivindica el sauna como un espacio donde la diplomacia se ejerce desde la igualdad y la conversación honesta.

LENGUAJE UNIVERSAL

Reconocida en 2020 como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO, el sauna finlandés trasciende lo físico. En tiempos de fragmentación, se torna en un lenguaje común. Históricamente, figuras como el expresidente finlandés Martti Ahtisaari la convirtieron en escenario de mediación; en ese vapor, los adversarios lograban instantes de humanidad y acuerdos que, en la formalidad, parecían inalcanzables.

Esta práctica ha evolucionado desde la resolución de conflictos geopolíticos hasta diálogos climáticos en ciudades como Nueva York. Además, ha impulsado proyectos como “Sauna Aid”, que lleva saunas portátiles a zonas de desastre o guerra, como Ucrania. Es un gesto de acompañamiento profundo: restaurar el cuerpo para reconstruir, poco a poco, lo invisible.

La experiencia compartida con Azar, junto a la hospitalidad de Pinja y Emmy, portavoces de la cultura finlandesa, demuestra que, al final, la diplomacia del sauna emerge como un puente sereno que invita al diálogo y a repensar, entre el calor y el contraste de agua fría, los desafíos del presente. **fb**

HYATT CENTRIC®
LAS CONDES SANTIAGO

EN NUESTRA LISTA
DE MÁS INFLUYENTES,
*ESTÁS SIEMPRE
PRIMERO.*

DESCUBRE UNA
EXPERIENCIA
CENTRADA EN TI.

*You
Centric*



Ese es el compromiso que adquirimos con cada huésped que nos visita, y que se ve reflejado a través de un servicio personalizado, atentos a cada detalle y siempre disponibles para lo que necesites, sin importar el momento del día.

Estamos ubicados en el distrito El Golf, en el corazón de Las Condes, el lugar perfecto para que tu estadía se transforme en eso que estás buscando: Una experiencia centrada en ti.

Contamos con espacios diseñados para hacer que cada viaje sea cómodo y eficiente. Con salones ideales para reuniones de trabajo, piscina en el rooftop para regalarte momentos de relax a la altura de tu experiencia, y un prestigioso restaurante que te sorprenderá cada vez que lo visites.

**EN HYATT CENTRIC LAS CONDES,
VIVE UNA EXPERIENCIA 100%
CENTRADA EN TI.**

INTENSO. DRAMÁTICO. RIGUROSO.
EL SUV DEFINITIVO

RANGE ROVER
SPORT



Land Rover Chile

Av. Raúl Labbé 12981, Lo Barnechea, Santiago.
Av. Jorge Alessandri 1885, Hualpén, Concepción.
chile.landrover.com