

# Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | CHILE | OCTUBRE-NOVIEMBRE 2024

**HOLGER PAULMANN** ▶  
PRESIDENTE EJECUTIVO  
DE SKY AIRLINE

## PLAN DE VUELO

EL EMPRESARIO  
CHILENO REVELA  
LA ESTRATEGIA DE  
SKY AIRLINE PARA  
FORTALECER SU  
SÓLIDA PRESENCIA  
EN CHILE Y  
LA REGIÓN.





# LA DICHA

---

ALONSO DE  
CÓRDOVA 4355,  
LOCAL 202  
VITACURA.

[www.ladicha.cl](http://www.ladicha.cl)  
[@ladicharestaurant](https://www.instagram.com/ladicharestaurant)



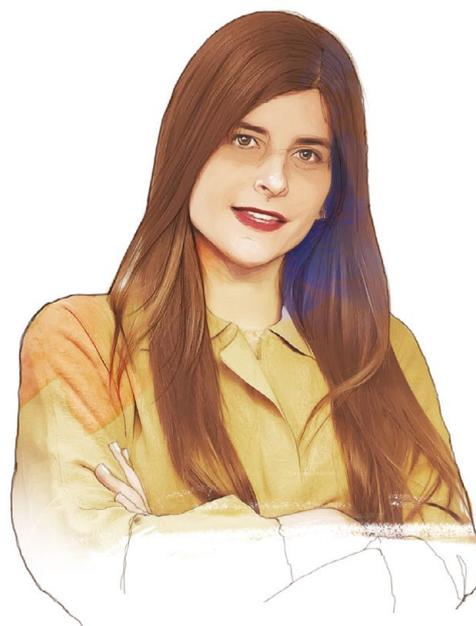
# EL PLAN DE VUELO DE HOLGER PAULMANN

**E**n menos de una década, las aerolíneas *low cost* han remecido el mercado aerocomercial en Sudamérica, incrementando la competencia y contribuyendo a que más personas consideren viajar en avión como una opción. En ese lapso, nuevas propuestas, pero también aerolíneas tradicionales, han optado por este modelo, en el que las compañías organizan sus procesos y los simplifican al máximo posible para tener el menor costo —a través de flotas estandarizadas y menos servicios, entre otras cosas acciones—.

En Sudamérica y especialmente en Chile, SKY Airline ha sido la abanderada de este modelo y celebra en 2024 un total de 22 años en el mercado, 6 de ellos convertida en 100% *low cost*, con destacados planes de crecimiento. Así nos lo cuenta en exclusiva su presidente ejecutivo Holger Paulmann, hijo del fundador de la compañía, Jürgen Paulmann, quien protagoniza nuestra portada.

El empresario nos revela lo que han avanzado en los últimos años —como el lanzamiento de su programa de beneficios y fidelidad— y da a conocer el ambicioso plan de vuelo de SKY Airline para el corto y mediano plazo. La compañía, que espera alcanzar los 9,5 millones de pasajeros este año, está invirtiendo en nuevos aviones de la familia A321XLR, que le permitirán hacer vuelos de largo alcance. Y Holger Paulmann nos cuenta también cómo están aplicando hoy la inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías de punta en sus operaciones.

En el último año, también ha quedado en evidencia que la IA es mucho más que una moda y que hoy tiene cada vez más peso en las agendas empresariales. Su impacto y aplicabilidad, sin embargo, se empieza solo a vislumbrar. En este número, justamente, conversamos con los líderes de dos pesos pesados de la IA: Microsoft e IBM Consulting. En el primer caso, Satya Nadella, CEO global de Microsoft, explica algunos de los pasos que están dando para liderar la carrera de la inteligencia



**LAURA VILLAHERMOSA**

Editora general de **FORBES**  
CHILE Y PERÚ

 [lvillahermosa@forbes.pe](mailto:lvillahermosa@forbes.pe)

artificial. Por otro lado, Shobhit Varshney, vicepresidente y socio senior y líder de IA GenAI IoT en América en IBM Consulting, revela su visión sobre el alcance y los desafíos que implica esta tecnología a nivel global y en América Latina. En el ámbito chileno en concreto, además, cuatro líderes de innovación de grandes empresas locales nos desvelan los pasos que están dando para que la innovación permee y dé frutos en sus organizaciones. Asimismo, en esta edición también conoceremos más sobre los planes de Mallplaza en la región. **F**

## • DIRECTORIO •

Editora general de  
Forbes Chile y Perú  
**LAURA VILLAHERMOSA**  
lvillahermosa@forbes.pe

Editor ejecutivo de  
Forbes Chile y Perú  
**HUGO FLORES CÓRDOVA**  
hflores@forbes.pe

Director regional de Arte  
**ABRAHAM SOLÍS**

Editor regional Forbes Life  
**ALBERTO ROMERO**  
aromero@forbes.com.mx

Diseñador  
**JESÚS CHÁVEZ**

Editora adjunta  
Forbes Life  
**SHEILA RAMÍREZ**

Reportera  
**VANESSA ARENAS**  
varenas@forbes.cl

Realizador audiovisual  
**RODOLFO ANDRÉS JARA VERDUGO**  
rjara@forbes.cl

Representante comercial  
Forbes Chile  
**ANA MARÍA GERMÁN**  
agerman@forbes.pe

Gerente comercial  
Forbes Chile  
**LORENA HERNÁNDEZ  
VALENZUELA**  
lhernandez@forbes.cl

Directora de  
Administración  
**MARY CARMEN  
VELÁZQUEZ**

Director  
creativo  
**DIEGO VILLANUEVA**

Directora  
de Producción y  
Circulación LATAM  
**LAURA VEGA**

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
**MARIANO MENÉNDEZ**

Forbes Chile. No. 8, octubre-noviembre 2024, es una publicación mensual editada y publicada por Media Business Generators, S.A. de C.V. Cicerón 605, Col. Chapultepec Moralex, Alcaldía Miguel Hidalgo, CP 11560, Tel. 5520 0044, por contrato y bajo licencia de Forbes Media LLC. Editor responsable:

José Roberto Arteaga. Con número de reserva de derechos al uso exclusivo emitido por el Indautor, 04-2012-11210382400-102, número de certificado de licitud de título y de contenido, No. 15772. Media Business Generators no se hace responsable por los contenidos de la publicidad expresada por sus anunciantes, si bien llegado el caso investigará la seriedad de los mismos. Las opiniones expresadas por los autores no representan, en ningún caso, la postura del editor y la editorial. Prohibida su reproducción parcial o total. Impresa en Compañía Impresora A IMPRESORES Av. Gladys Marín Millie #6920 Estación Central, Santiago, Chile. CP 9190501

FORBES CHILE EDITION es una publicación de Media Business Generators, SA de CV, en virtud de un acuerdo de licencia con Forbes Media LLC, 60 Fifth Avenue, New York, New York 10011.

FORBES es una marca comercial utilizada bajo licencia de FORBES LLC.

© 2012 Media Business Generators, SA de CV.  
© 2012 FORBES, todos los materiales publicados en la edición de Forbes Estados Unidos.  
Todos los Derechos Reservados.



**BLM** BUSINESS LUXURY MEDIA

[www.blm.lat](http://www.blm.lat)

Forbes Robb Report FOOD & WINE THE HAPPENING.COM InStyle

# DESPEGUE CONSOLIDADO

**HOLGER PAULMANN, PRESIDENTE EJECUTIVO DE SKY AIRLINE, EXPLICA CÓMO LOS DATOS Y SUS NUEVOS AVIONES TIENEN UN PAPEL CLAVE EN LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA (PÁGINA 41).**



FOTOS: RODOLFO JARA  
FOTO DE PORTADA: RODOLFO JARA

## 8 • LÍDERES GLOBALES

Presentamos una radiografía de las marcas más valiosas del mundo según el estudio “Kantar BrandZ”.

## NEGOCIOS Y ESPECIALES

### 23 • IA A LA VENA

El CEO global de Microsoft, Satya Nadella, explica la relevancia que tendrá la inteligencia artificial en el futuro de la compañía tecnológica.

### 36 • LA RUTA DE RAPPI

El unicornio de origen colombiano, que acaba de alcanzar la rentabilidad, explica cómo la innovación y la IA gatillarán su crecimiento.

### 48 • VISIÓN REGIONAL

Mallplaza, con sus recientes adquisiciones de centros comerciales en Perú y el aumento de sus metros cuadrados, busca consolidar su relevancia en la región andina.

## 52 • POTENCIAL SABROSO

A través de creatividad y tecnología, Chile se ha posicionado como un jugador relevante en el mercado internacional de aceite de oliva.

## 56 • ESPECIAL DEI

Las políticas de diversidad, equidad e inclusión ya están presentes en parte del tejido empresarial chileno. Sin embargo, su avance todavía es irregular.

## 59 • LÍDERES DE LA INNOVACIÓN

Los representantes de las áreas de innovación de cuatro empresas que operan en Chile explican los avances, proyectos y retos que tienen sus organizaciones.

## LIFE

### 70 • BEST NEW CHEFS CHILE

Un listado en el que reconocemos a los nuevos referentes de la gastronomía chilena.

# Kyndryl Readiness Report 2024: una hoja de ruta para la preparación de las empresas



Hoy las organizaciones se enfrentan a decisiones difíciles en sus viajes de preparación hacia la modernización digital. El Informe Kyndryl Readiness Report 2024 ofrece una hoja de ruta para la preparación en un panorama empresarial que cambia rápidamente.

**K**yndryl, el proveedor de servicios de infraestructura de TI más grande del mundo, lanzó recientemente su Readiness Report 2024, con datos exclusivos de Kyndryl Bridge, la plataforma de negocios digitales impulsada por IA de la compañía. El estudio explora la paradoja de por qué el 90% de los ejecutivos cree que su infraestructura de TI es la mejor de su clase, pero solo el 39% de ellos cree que está realmente preparado para gestionar riesgos futuros y muestra cómo los ejecutivos clasifican los riesgos, priorizan las inversiones y equilibran la tecnología y el talento.

**“Las empresas con una cultura basada en la innovación y con un plan claro para trazar el camino hacia la modernización y la adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, pueden lograr claras ventajas competitivas en el mercado, mayor eficiencia (85%), una mayor innovación (71%) y una mejor experiencia de los empleados o clientes (60%)”, explicó sobre datos derivados de la investigación Soledad Matos, Country Manager de Kyndryl Chile.**

Uno de los principales retos en esta hoja de ruta para los líderes empresariales

es modernizar la infraestructura de TI de misión crítica: mientras que el 94% de los líderes dicen que la modernización tecnológica es una alta prioridad para sus empresas, los datos de Kyndryl muestran que el 44% de la infraestructura de TI de misión crítica se está acercando o llegando al final de su vida útil, lo que aumenta la vulnerabilidad y eleva las barreras de la modernización. Además, una de las principales preocupaciones para los líderes y sus planes a futuro es en definitiva la seguridad: el 65% de los ejecutivos están preocupados por los ciberataques, y solo el 30% se siente preparado para gestionar esos riesgos.

Los líderes empresariales también se enfrentan al desafío de obtener los resultados deseados de sus inversiones en tecnología: Un 76% de las empresas están invirtiendo en IA tradicional y aprendizaje automático pero solo el 42% ve un retorno positivo de la inversión.

## Principales claves para la hoja de ruta de modernización de las empresas:

- Estar “preparado para las personas” es tan importante como estar “preparado para la tecnología”: la alineación entre líderes empresariales y tecnológicos es clave para guiar a los empleados en los cambios tecnológicos.
- Sopesar lo nuevo frente a lo conocido: los líderes deben comprender cómo las nuevas herramientas se integrarán no solo con la tecnología, sino también con la cultura, los procesos y los objetivos de la empresa.
- Replantear la conversación sobre la deuda tecnológica: los datos muestran que muchas empresas se enfrentan ante el reto de tener tecnología cerca del final de su vida útil. La reducción de esta deuda técnica elimina las ineficiencias operativas y potencia el crecimiento, la agilidad y la innovación.

Por Joselin Cuartas Barrios



MEJOR BAR DEL MUNDO :

**Alquímico**

(Cartagena de Indias, Colombia)



MEJOR NUEVO INGREDIENTE PARA  
CÓCTELES O DESTILADOS:

- **Yuzuco Yuzu**
- **Super Juice**

# LOS MEJORES BARES DEL MUNDO

EL RECONOCIMIENTO A LA OFERTA GASTRONÓMICA LATINOAMERICANA SE EXTIENDE A LA COCTELERÍA. ESTA ES LA LISTA COMPLETA DE LOS GANADORES EN LA CATEGORÍA GLOBAL DE LOS SPIRITED AWARDS.



MEJOR MENÚ DE CÓCTELES  
DEL MUNDO:

**Handshake Speakeasy**

(Ciudad de México, México)

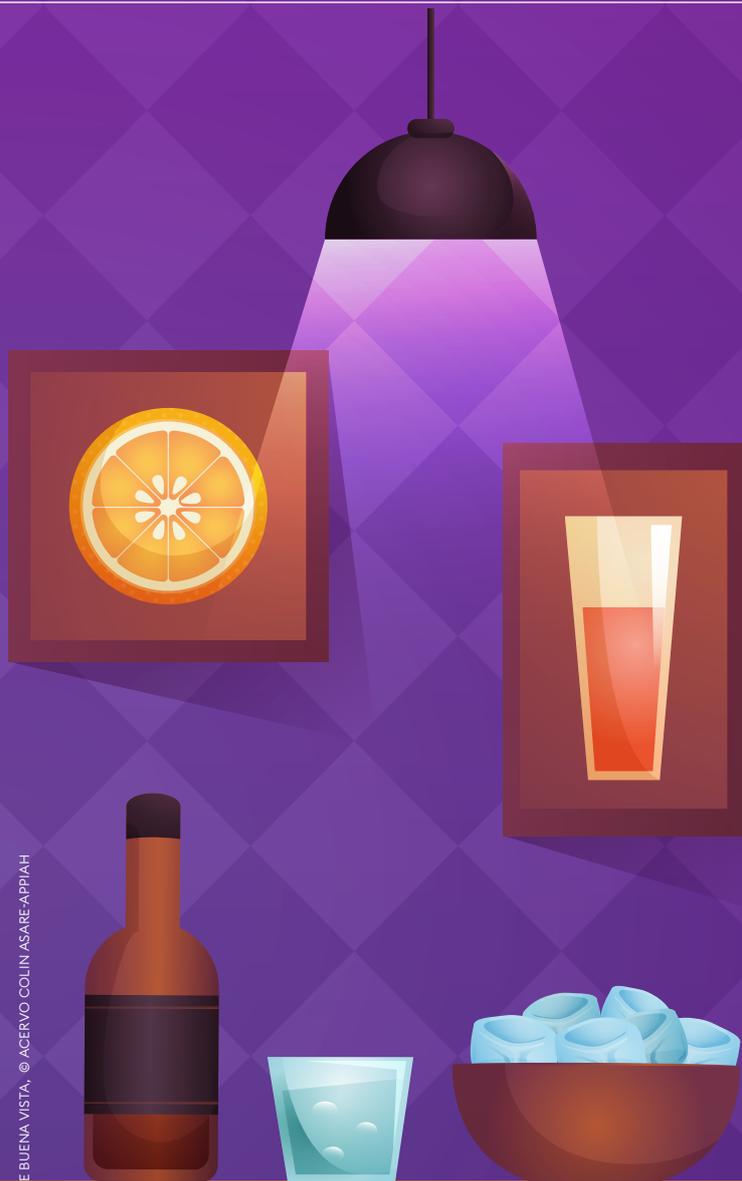


MEJOR SELECCIÓN DE DESTILADOS  
DEL MUNDO:

**Baba Au Rum**

(Atenas, Grecia)

FOTO: © ACERVO ALQUÍMICO, © ACERVO YUZUCO, © ACERVO HANDSHAKE SPEAKEASY, © ACERVO BABA AU RUM



PREMIO AL VISIONARIO DE TALES:  
**Colin Asare-Appiah**



PREMIO BAR ATEMPORAL  
DE ESTADOS UNIDOS:  
**The Buena Vista**  
(San Francisco, California)



PREMIO HELEN DAVID A LA  
TRAYECTORIA:  
**Hidetsugu Ueno**



PREMIO BAR ATEMPORAL  
INTERNACIONAL:  
**Café Pacífico**  
(Londres, Reino Unido)

Por José Roberto Arteaga

# LAS MARCAS MÁS VALIOSAS DEL MUNDO

1. APPLE



VALOR DE MARCA 2024

**1'015.900**  
MILLONES DE DÓLARES

VARIACIÓN ANUAL

**15%**

2. GOOGLE



VALOR DE MARCA 2024

**753.474**  
MILLONES DE DÓLARES

VARIACIÓN ANUAL

**30%**

3. MICROSOFT



VALOR DE MARCA 2024

**712.883**  
MILLONES DE DÓLARES

VARIACIÓN ANUAL

**42%**

4. AMAZON



VALOR DE MARCA 2024

**576.622**  
MILLONES DE DÓLARES

VARIACIÓN ANUAL

**23%**

5. MCDONALD'S



VALOR DE MARCA 2024

**221.902**  
MILLONES DE DÓLARES

VARIACIÓN ANUAL

**16%**

**POR PRIMERA VEZ EN LA HISTORIA, UNA FIRMA DE ORIGEN MEXICANO SE INTEGRA AL LISTADO GLOBAL DE LAS 100 MARCAS MÁS VALIOSAS DEL MUNDO.**

Las marcas tecnológicas se han apoderado del *top ten* del ranking de las empresas más valiosas. Así lo muestra la publicación anual del estudio “Kantar BrandZ”, el cual ubica a ocho de estas firmas en las 10 primeras posiciones de las mayores valuaciones.

“Es muy interesante observar que el crecimiento promedio que tenemos del *top 100* este 2024 es de 20%; y, si comparamos este porcentaje con el promedio de crecimiento previo a la pandemia de COVID-19, hablamos de un crecimiento de más del doble. Eso quiere decir que las marcas se están poniendo las pilas”, asegura, en entrevista, Alberto Vargas, VP Brand en Kantar México.

Apple es la empresa más valiosa, por tercer año consecutivo, con un valor estimado que supera el billón de dólares, lo cual representa un hito, al alcanzar por primera vez esta valuación en el estudio.

Un factor que empieza a empujar el valor de las marcas es la incursión de las empresas tecnológicas en la aplicación de inteligencia artificial, como ha sido el caso de NVIDIA, que se coloca como la compañía con la mayor tasa de crecimiento, explica Alberto Vargas.

Un hecho a destacar es que, por primera vez en la historia de esta valuación, una marca nacida en México se integra a las 100 más valiosas del mundo, pues la firma cervecera Corona se sumó a este listado, al alcanzar un valor de 19.043 millones de dólares.

“Corona se está integrando al *top 100* global de marcas más valiosas porque está generando este *demand power* y esta predisposición entre más consumidores alrededor del mundo [...]. Por ejemplo, se sumó a la oferta sin alcohol con Corona Cero y, con este mismo producto, ocupó un lugar central como patrocinador mundial de cerveza para los Juegos Olímpicos de París 2024, la primera vez que una marca de cerveza ostentó esta designación”, asegura Alberto Vargas, VP Brand en Kantar México. 

10. TENCENT

Tencent

VALOR DE MARCA 2024

135.215  
MILLONES DE DÓLARES

VARIACIÓN ANUAL

-4%

9. ORACLE

VALOR DE MARCA 2024

145.498  
MILLONES DE DÓLARES

VARIACIÓN ANUAL

58%

6. NVIDIA

NVIDIA

VALOR DE MARCA 2024

201.840  
MILLONES DE DÓLARES

VARIACIÓN ANUAL

178%

7. VISA

VISA

VALOR DE MARCA 2024

188.929  
MILLONES DE DÓLARES

VARIACIÓN ANUAL

12%

8. FACEBOOK

f

VALOR DE MARCA 2024

166.751  
MILLONES DE DÓLARES

VARIACIÓN ANUAL

79%

Fuente: “Kantar BrandZ”

Por Joselin Cuartas Barrios

# EL DESAFÍO GLOBAL DEL TALENTO

FRONTAL • RECURSOS HUMANOS

**“FORBES” CONVERSÓ, EN EXCLUSIVA, CON NICHOLAS KIRK, CEO Y DIRECTOR EJECUTIVO DE PAGEGROUP, ACERCA DE LOS DILEMAS QUE AQUEJAN A LAS ORGANIZACIONES RESPECTO A SUS RECURSOS HUMANOS. KIRK, QUE SUMA MÁS DE 30 AÑOS DE TRAYECTORIA EN LA FIRMA, SE REFIRIÓ A LA CONFIANZA EMPRESARIAL, LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL TRABAJO Y LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.**

**C**on la panorámica de Bogotá al fondo, vista desde el piso 11 en las oficinas de PageGroup, Nicholas Kirk, CEO y director ejecutivo de la firma, organiza sus notas antes de comenzar la entrevista. En esta conversación exclusiva con **FORBES**, se refirió al reto que une a las empresas en todo el mundo, y que exige atención urgente: el talento humano.

El asunto del trabajo se ha discutido desde múltiples perspectivas, siglo tras siglo, dando lugar a reflexiones sobre el mercado laboral, el bienestar, el balance vida-trabajo, la inclusión laboral, el impacto de la tecnología en el empleo y otras más. Durante tiempos de incertidumbre, la interrogante que emerge sin falta es cómo mantener la confianza de empleadores y empleados.

Así lo plantea Kirk y hace una breve recapitulación de lo que han sido los últimos cuatro años, marcados por



sucesos críticos a nivel económico y social. En un abrir y cerrar de ojos, pasamos de indicadores macroeconómicos con un desempeño relativamente normal (2017-2019) a todos los tableros en rojo durante los años de la pandemia (2020-2022). Con la inflación y tasas de interés al alza, las empresas se volvieron temerosas en la contratación

e inseguras por el desempeño del negocio, mientras que los candidatos a un puesto rehuían los riesgos en relación con su empleo.

“Enfrentamos una evidente desconfianza empresarial. Lo que podría cambiar este escenario sería una reducción en las tasas de interés, a medida que la inflación ceda, como ha sucedido en

© ACERVO MICHAEL PAGE

algunos lugares de Europa y Estados Unidos”, señala el ejecutivo. Igualmente, acota, en varias regiones se están realizando elecciones este año, por lo que las firmas dan pasos sigilosos.

“Están a la espera de que el mercado sea certero para ejecutar su plan de acción y eso pasará cuando se hayan completado las elecciones, la inflación esté bajo control y las tasas de interés comiencen a regularse. Así, habrá confianza en los negocios”, agrega.

### ESCUCHAR PARA LIDERAR

Nicholas Kirk se unió en 1995 a Page-Group como consultor en el negocio de ventas de Michael Page, para, luego, ser promovido a director general en 2007. Tras un paso por diferentes áreas de la empresa, fue nombrado CEO global en enero de 2023. Su vasta experiencia le da méritos para hablar de liderazgo y de su importancia para atraer y retener el talento humano.

Desde su perspectiva, lo esencial es saber escuchar, pero hacerlo de forma estratégica y medible. “Hay que acudir regularmente a los empleados y preguntarles cómo se sienten, consultarles sobre los temas que les interesan, como el salario, la cultura o el trabajo en casa”, sugiere.

En la firma, han recurrido a una encuesta realizada por terceros, en la que el 90% de las preguntas son las mismas años tras año y un 10% aborda puntos que son nuevos en la conversación (como la flexibilidad actualmente). Los resultados les dan una radiografía de lo que es importante para sus colaboradores, qué tan efectivas y qué diferencia han hecho las estrategias implementadas y en dónde hay oportunidades de mejora. “La retroalimentación es más que simplemente pedir comentarios: es tener el coraje y la confianza para aceptarlos y hacer algo al respecto”.

Mediante la escucha activa es posible comprender fenómenos como la transición generacional o las

necesidades actuales del empleado respecto al bienestar. El Workmonitor 2024 de Randstad encontró que el balance entre vida laboral y personal es más importante (57%) que un mayor salario (55%) a la hora de cambiar de trabajo. Este cambio en el “chip” laboral se comprende desde la interacción con el personal.

“He estado en la compañía por tres décadas. Lo que me importa a mí no es lo mismo que le importa a alguien que ha estado tres años, y esto es especialmente interesante en la generación Z”, comenta Kirk.

Este grupo poblacional ya está llegando a las organizaciones y estas deben estar preparadas para no quedarse atrás en la guerra por atraer ese talento humano, lo que implica entender que ellos tienen otras expectativas, que no están buscando quedarse 10 o 20 años en una empresa y que priorizan la versatilidad sobre la verticalidad en la movilidad laboral.

### IA Y EL EFECTO SORPRESA

En su informe “La voz de los candidatos”, Michael Page consultó a 1.722 aspirantes colombianos sobre la disrupción de la inteligencia artificial (IA) en el trabajo. La encuesta arrojó que el 61% considera que esta tecnología reducirá los puestos de trabajo y el 63% reconoce un impacto en sus roles.

A estas estadísticas se suma que el 99% está dispuesto a aprender sobre IA y que nueve de cada 10 lo harían para adaptarse a los roles del futuro laboral.

“Se habla de IA. Suena como si fuera la primera tecnología que se ha desarrollado y que puede cambiar la forma en que trabajamos. Y no es así”, dice Kirk, para quien esto es cuestión de perspectiva, y cuenta que, cuando conoció por primera vez Cisco, en una reunión de clientes, su jefe y él quedaron asombrados porque la empresa tenía un sitio web. Por entonces era algo novedoso tener una página en Internet y poder interactuar con

ella. “Escribimos ‘www.cisco.com’ y pulsamos este botón y, línea por línea durante unos tres minutos, su página web apareció en la pantalla. Y pensamos que era increíble. Estábamos asombrados. Yo creo que es similar el efecto [provocado] por la IA”, relata.

Al quitarle ese velo de sorpresa, la IA no es más que otra revolución tecnológica con la que los colaboradores aprenderán a coexistir, como ya lo están haciendo, facilitándoles sus tareas rutinarias. Respecto a los procesos de selección, la IA agiliza los pasos y apoya en la clasificación de los candidatos, la revisión de hojas de vida y la mejora de los motores de búsqueda.

“En PageGroup contamos con una tecnología que utiliza IA y considera la geografía, el sector y el grupo de candidatos para arrojar datos sobre quienes estén, por ejemplo, interesados en una plaza de marketing en Bogotá, en empresas, así como del tiempo promedio que se quedan los contratados en ese cargo”, explica.

Claro que después hay una intervención de expertos para la entrevista y selección. Al final, se trata de dominar la información con un propósito. “Los datos solo son poderosos si tienen una acción. No quieres usar datos nada más porque es interesante”, sostiene.

En ese escenario, resulta indispensable brindar garantías de la seguridad de la información sensible que se obtiene en los distintos procesos de recursos humanos, y ahora más, considerando que las compañías se han vuelto vulnerables ante ataques cibernéticos y filtración de datos.

“Nuestra responsabilidad pasa por entender que, si queremos brindar seguridad, tenemos que aliarnos con grandes empresas globales que tienen la infraestructura y el talento necesarios para proteger los datos”, enfatiza Kirk. Su tranquilidad por la noche es tener un equipo robusto y un jefe de Ciberseguridad que vela el sueño de su organización. **1**

# TRAS BAMBALINAS ASÍ SE MUEVEN LAS MILLONARIAS REGALÍAS DE LA MÚSICA

EN 2023, SPOTIFY ENTREGÓ MÁS DE 9.000 MILLONES DE DÓLARES EN REGALÍAS... Y LA CIFRA SIGUE CRECIENDO. AUNQUE LOS ARTISTAS SON QUIENES HACEN MAGIA CON LA MÚSICA, LETRA E INTERPRETACIÓN DE LAS OBRAS, NO SON ELLOS LOS QUE SE QUEDAN CON LA TAJADA GRANDE DE ESTE MILLONARIO NEGOCIO.

**D**etrás del romántico sueño de vivir de la música hay todo un engranaje de cláusulas, letra pequeña y condiciones que, si se pasan por alto, pueden convertir el sueño en pesadilla, algo que le ha pasado a muchos artistas emergentes y también a superestrellas de talla mundial, como Taylor Swift. El negocio de la música es millonario y el dinero queda en manos de aquellos que saben hacer un buen contrato.

A sus 15 años, la cantautora firmó un acuerdo con Big Machine Records para lanzar seis álbumes en 13 años. No sabía lo que le deparaba el futuro. Hoy, Swift es la tercera persona más escuchada en Spotify, su fortuna (estimada por **FORBES**) es de 1.300 millones de dólares. Es la quinta mujer más poderosa del mundo en la lista **FORBES** y una de las pocas que llegó al listado de multimillonarios por sí misma, gracias exclusivamente a la música.

Las condiciones que firmó Swift en ese momento no eran dignas de una artista con millones de reproducciones,



pero, a sus 15 años, no pensó en eso. “Los artistas que están empezando carecen de muchas cosas para desarrollar su carrera: dinero para producir, grabar, mezclar, masterizar y promocionar su producto. Si son muy

pequeños, naturalmente van a entregar [en el contrato] más de lo que deben”, explica Daniel Álvarez, guitarrista de Diamante Eléctrico, quien también es *partner* y *Head of Marketing & Strategy* de M3 Music.

Aunque Swift compuso sus canciones y las interpreta, no es dueña de ellas. Luis Ángel Montealegre, socio fundador de L&M Lawyers, una firma legal enfocada en la industria del entretenimiento con sede en Bogotá, Miami y Nueva York, y con ganancias por 1,3 millones de dólares, explica que “el dueño de la canción es quien, bajo su propia cuenta y riesgo, invierte en la elaboración, coordinación y dirección para que sea pública. Es quien tiene la facultad de autorizar y prohibir su uso y, por lo tanto, quien recibe todas las regalías emanadas de la producción”.

Normalmente, las disqueras negocian entre un 20% y 30% de las regalías para los artistas, quienes, a su vez, se distribuyen el dinero según el aporte que hicieron. Pero la industria está llena de malas prácticas, como el caso del argentino Paulo Londra, quien firmó, sin saberlo, un acuerdo con Big Ligas que incluía una cláusula de cesión de derechos patrimoniales de su obra. O el del maestro Jorge Oñate, quien nunca vio un centavo de su música.

Swift, aunque recibía un pequeño porcentaje de las regalías, quería comprar sus masters (nombre que recibe la canción con arreglos finales) para ingresar la totalidad de estas. La disquera no llegó a un acuerdo con la artista y vendió la compañía y los seis álbumes a Scooter Braun, representante de Justin Bieber, Ariana Grande y Kanye West.

La disputa de 300 millones de dólares dividió a la industria musical y, aunque hay objeciones morales, estos argumentos no tienen peso en un tribunal. Aunque cuestionadas, las acciones de Big Machine Records son legítimas y Taylor no puede hacer nada diferente de poner en contra de sus rivales a un ejército de fanáticos y regrabar sus canciones bajo un nuevo contrato con Universal.

## UN NEGOCIO DE GRANDES CIFRAS

Todo el engranaje legal que hay



### Hackeando el sistema

Swift tuvo que esperar dos años después de finalizado su contrato con Big Machine Records para que la cláusula de prohibición de regrabación se venciera y pudiera volver a grabar sus primeros álbumes. Hasta el momento, ha lanzado cuatro de aquellos seis.

detrás de la industria de la música no se queda corto, si se tiene en cuenta que las cifras son enormes. Solo Spotify pagó a nivel mundial 9.000 millones de dólares por concepto de regalías en 2023, una cifra que marca un récord para la música. En Colombia, la cifra superó los 380.000 millones de pesos, unas cinco veces más de lo que pagó el gigante del *streaming* en 2017 en el país.

Montealegre asegura que una canción que esté bien legalizada y tenga un alcance de entre 300 y 500 millones de reproducciones, puede facturar entre 500.000 y 1 millón de dólares en su primer año.

Cuánto facture una canción depende de mucho factores: si es reproducida en una plataforma digital, cuánto paga cada plataforma; o si es reproducida en un espacio público, como un estadio; o las copias físicas que se vendan del álbum; si la canción es usada en un video o en una película... Hay diferentes formas de ganar dinero, todas muy lucrativas, si la canción es un éxito y tiene en orden su papeleo.

Y así como es un negocio en el que se gana bien, se paga caro si no

se siguen las reglas. Esto lo aprendió a las malas el puertorriqueño Bad Bunny cuando tuvo que cederle 99% de las regalías de su éxito *Safaera* a la rapera estadounidense Missy Elliott por copiar un *sample* de su tema *Get Ur Freak On*.

Si bien los grandes ganadores del negocio son las disqueras (Sony Music y Warner Music no respondieron a la petición de comentarios de **FORBES**), es posible cumplir el sueño de vivir de la música, si se hace un buen contrato. El integrante de Diamante Eléctrico afirma que “la única forma de protegerse de esto [perder las regalías] es negociar con la mentalidad de que uno crecerá y será gigante en el futuro”.

Como Taylor Swift, Paulo Londra o Jorge Oñate, miles de artistas han perdido los derechos y las ganancias de sus obras por ignorar la letra pequeña de un contrato, firmar sin prestarle atención al documento o, simplemente, para hacer más fácil la firma de su primer contrato. Solo quienes conocen sus derechos y se asesoran bien, establecen tratos dignos y justos para ambas partes. **F**

# LAS CINCO FUERZAS QUE IMPULSARÁN EL CAMBIO EN LOS NEGOCIOS DURANTE 2025

14

**C**ada vez está más cerca el 2025. Todavía no sabemos qué sorpresas traerá consigo este nuevo año, pero lo que sí está claro es que el cambio seguirá siendo la brújula que guía al mundo de los negocios. En este contexto, hay cinco fuerzas que impulsarán la transformación de las empresas.

La primera es la reinención. Como dijo Albert Einstein, “si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”. Por lo tanto, si queremos ser parte de esta ola de cambio, valga la redundancia, tenemos que cambiar. Para esto, las empresas no pueden estar encerradas entre sus cuatro paredes, deben transformar cada aspecto de sus organizaciones, conectadas continuamente con lo que pasa en el resto del mundo, e impulsar una cultura de cambio que comience desde el liderazgo.

Sin embargo, sin tecnología no es posible avanzar, porque esta permite innovar y, por lo tanto, impulsar la transformación de los negocios. Por eso, la segunda fuerza está relacionada con la infraestructura digital, lo que, en palabras simples, significa que las empresas deben desarrollar la capacidad necesaria para adoptar las nuevas tecnologías que les permitan transformar la manera en que operan. Por ejemplo, impulsar la inteligencia artificial para automatizar procesos y una estrategia de datos efectiva; es decir, que cuente con información de calidad y bien estructurada. En la práctica, esto lo observamos, por ejemplo, en la revisión que hacen ahora los bancos para otorgar un crédito. Gracias a la data y la inteligencia artificial, pueden procesar la información en tiempo real y saber si una persona tiene capacidad de pago.

La tercera fuerza tiene relación directa con la anterior: la inteligencia artificial generativa. A diferencia de la IA tradicional, que era más bien “mecánica”, la IA generativa tiene la capacidad de crear. Esto hace que sea la tecnología con mayor potencial para generar cambio en las empresas de las últimas décadas, por su capacidad de generar información de calidad para tomar buenas decisiones, potenciar las operaciones y el

talento humano, entre muchos otros beneficios. Por ejemplo, en la industria automotriz, la IA generativa puede proponer diseños de automóviles más seguros, porque, como tiene la capacidad de analizar grandes volúmenes de información histórica, sabe cuáles han sido las fallas en el pasado.

Pero, así como es importante adoptar la inteligencia artificial, también lo es hacerlo de forma responsable. Esta es la cuarta fuerza y quiere decir que las empresas tienen un rol fundamental en el impulso de estrategias de IA sin sesgos y que respeten los derechos de las personas. Considerando que la inteligencia artificial aprende de los conjuntos de datos que usan los humanos para entrenarla, es bastante posible que contengan sesgos involuntarios, como podrían ser de género, raza o incluso de ingresos.

Por ejemplo, pensemos en una empresa que usa la revisión de currículums automatizada y entrena el algoritmo con datos históricos de contratación. Si la empresa solía contratar más hombres que mujeres, es muy probable que caiga en un sesgo de género y opte por candidatos hombres, debido a que, por los datos históricos sesgados, cree que es la mejor opción. Ante esto, las empresas deben diseñar estrategias de desarrollo de IA a partir de información que haya sido revisada detalladamente para evitar potenciales sesgos de todo tipo.

Finalmente, pero no menos importante, está la sustentabilidad en su más amplio espectro. Las empresas ya no pueden solo enfocarse en el aspecto medioambiental —que sin duda es de gran relevancia— y cada vez más están avanzando en la adopción de políticas para fomentar espacios de trabajo más inclusivos y diversos, al mismo tiempo que adoptan roles más activos para resolver los principales problemas de la sociedad.

Como dijo Heráclito, “el cambio es la única constante en la vida”. Y en el mundo de los negocios no es diferente. Por eso, en el año que se avecina, será fundamental que las empresas observen estas cinco fuerzas y capturen las oportunidades que trae consigo cada una de ellas. **F**

*Nicolás Goldstein*

Presidente ejecutivo de Accenture Hispanoamérica

## EL PODER DE ELEGIR

**E**n repetidas ocasiones, a lo largo de nuestra vida, tenemos que tomar decisiones y esa elección deja fuera otras opciones. Al parecer, es inherente al ser humano procrastinar la decisión de elegir. En el mundo empresarial, elegir se llama estrategia. Y es útil porque enfoca, permite mayor eficiencia y eficacia, mejorando la explotación. Además, libera recursos y tiempo para explorar y desarrollar futuros posibles. A nivel país, es clave hacer las apuestas en sectores industriales que impulsen nuestro desarrollo, con un marco claro, para abordar sistemáticamente la toma de decisiones estratégicas.

Entender el fenómeno en su contexto más ecosistémico, identificando señales que están impactando en el mundo (envejecimiento, nuevas áreas de influencia económica, descarbonización radical, movimientos sociales). Diferenciar las señales de las tendencias y de los claros desarrollos que impactarán todas las industrias (inteligencia artificial, biotecnología y cambio climático). Y dimensionar el impacto que estas señales, tendencias y desarrollos tienen en nuestro ecosistema, pues hasta las industrias que parecen inmunes o autárquicas serán afectadas. Es clave ponderar este impacto (positivo o negativo) y luego desarrollar un plan para abordarlo y lograr el mayor beneficio posible.

América Latina se encuentra en un acelerado viaje de transformación en distintos frentes. Ante una recesión económica y elecciones políticas controvertidas, el principal desafío es combinar productividad/crecimiento, al mismo tiempo que se construye un estado de bienestar, una sociedad inclusiva y se avanza hacia energías limpias.

En este contexto, existe una oportunidad única para acelerar la transformación verde y sostenible, aprovechando las fortalezas de cada país y centrándose en sus sectores estratégicos. Desde el Centro

de Innovación UC estamos convencidos de que las posibilidades en Chile se presentan en tres ámbitos: energía, minería y smart agro.

En energía hay grandes oportunidades en hidrógeno verde. Geopolíticamente, el mundo logra una alternativa energética y desarrollos dominantes en electromovilidad. Es necesaria la descarbonización de las matrices industriales y es un vector energético donde Chile puede competir como clúster. Mas de US\$ 330 billones es la inversión necesaria para lograr este desafío.

En minería, aparte de explotar cobre, molibdeno y litio, materias primas de la electromovilidad, tenemos la oportunidad de contribuir al desarrollo de la minería verde. Se esperan más de 100 proyectos de diversos ámbitos, con desafíos importantes como descontaminar relaves, integrar pilotos a la operación minera, uso de nueva energía descontaminante en camiones y procesos, con un monto de inversión de cerca de US\$ 100 billones. En smart agro, el cambio climático impacta con mucha fuerza. Se ha declarado emergencia agrícola, tras 14 años consecutivos de sequía generando pobreza y migración. Mantenerse como potencia alimentaria requiere intervenciones para desarrollo agrícola, centrado en el almacenamiento de agua, incentivos para transformar cultivos, tecnología y regulación, estimando un monto cercano a US\$ 150 billones en inversión.

Estas transformaciones requieren financiación a largo plazo, entendiendo el rol del territorio como plataforma central de conexión con las comunidades y el medio ambiente, donde es clave la infraestructura crítica compartida, el desarrollo de capital humano y de las adaptaciones tecnológicas a nuestra realidad.

Pero lo más relevante es creer en el poder de elegir. Elegir trabajar como ecosistema para lograr avanzar hacia un pleno desarrollo como país. **E**

Ramón Molina

Director ejecutivo del Centro de Innovación UC Anacleto Angelini

Por Forbes Staff

# LA RUTA DE LA SOSTENIBILIDAD DE COMPAÑÍAS GLOBALES

LAS COMPAÑÍAS MÁS GRANDES DEL MUNDO SE ENFRENTAN A UN PUNTO DE INFLEXIÓN: INTEGRAR LA SOSTENIBILIDAD NO SOLO COMO UN COMPROMISO, SINO COMO UN PUNTO CRÍTICO DE SU COMPETITIVIDAD FUTURA.



El punto de inflexión ha sido evidente en los últimos años: la sostenibilidad ha dejado de ser un elemento adicional de responsabilidad social para convertirse en un eje de la estrategia corporativa de las organizaciones globales.

Y la ciencia es indiscutible: décadas

de investigación confirman que el clima de la Tierra se está calentando a niveles sin precedentes, impulsado principalmente por la quema de combustibles fósiles. Los eventos meteorológicos catastróficos se están volviendo más frecuentes y severos, y los niveles de CO2 están en máximos históricos.



**Kara Hurst**

Vicepresidenta mundial de Sostenibilidad de Amazon

FOTOS: © AMAZON

Sin una acción rápida y significativa, los efectos podrían ser irreversibles: fenómenos meteorológicos extremos, inseguridad alimentaria e hídrica, desplazamientos masivos y crisis de salud pública. Pero ante la amenaza, hay acción.

Líderes empresariales alrededor del mundo están tomando medidas audaces, y lo que alguna vez se consideró una carga, ahora se ha transformado en un componente clave de las empresas que desean permanecer relevantes.

“La crisis climática es una prueba de si el gran cerebro fue una adaptación útil o, más precisamente, si está conectado a un corazón lo suficientemente grande para hacer el trabajo”, afirmó a **FORBES** el ambientalista y activista Bill McKibben.

Uno de los esfuerzos notables en el mundo es The Climate Pledge, una iniciativa lanzada por Amazon en 2019 que reúne a más de 526 empresas de 45 países y 58 industrias, entre ellas Verizon, Siemens, Schneider Electric, Heinkel, Cabify, Uber, Unilever, Microsoft, IBM, Canva, Telefónica, Nespresso, Visa y Philips.

Cada firmante se compromete a cumplir tres objetivos estratégicos: medir y reportar regularmente sus emisiones de gases de efecto invernadero, implementar estrategias de descarbonización a través de energías renovables y, finalmente, neutralizar las emisiones residuales mediante proyectos de reforestación y captura de carbono.

Amazon, que encabeza la iniciativa, ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad con un objetivo ambicioso: alcanzar cero emisiones netas de carbono para el año 2040, una década antes de lo estipulado por el Acuerdo de París. Esta meta se refleja en la adquisición de 100.000 vehículos eléctricos de Rivian y la implementación de granjas solares y eólicas, convirtiendo a la tecnología y la innovación en aliados esenciales.

“El Climate Pledge es nuestra estrella del norte, nuestra meta de ser cero emisiones netas de carbono para 2040”, explicó a **FORBES** hace unos meses Kara Hurst, vicepresidenta global de Sostenibilidad de Amazon.

Grupo Daabon, la única empresa colombiana firmante del Climate Pledge, está produciendo aceite de palma orgánico sostenible e implementando un proceso de captura de metano, generado por residuos orgánicos, que le permite utilizar este gas como fuente de energía.

Un reciente informe de Bain & Company revela que un 60% de los consumidores considera que sus preocupaciones por el cambio climático han aumentado en los últimos dos años y un 36% de los clientes B2B cambiarían de proveedor si no se satisfacen sus necesidades de sostenibilidad.

Por otro lado, los inversionistas, cada vez más, demandan estrategias claras para mitigar el riesgo climático, exigiendo a las empresas que alineen sus prácticas con compromisos ambientales verificables.

La presión regulatoria, la demanda de los consumidores y las expectativas de los inversionistas han creado un entorno en el que no actuar ya no es una opción.

La sostenibilidad ha dejado de ser una cuestión de altruismo para convertirse en una decisión de negocio estratégica. Los líderes que logren integrar esta visión en el núcleo de su estrategia serán quienes marquen la pauta en las próximas décadas, creando no solo valor financiero, sino también un legado de impacto positivo que trascienda a sus operaciones.

El reto para las empresas no es solo adaptarse, sino anticiparse. La sostenibilidad, más que un imperativo ambiental, es ahora un motor de innovación y competitividad.

El futuro pertenece a aquellos que, en lugar de resistirse, deciden liderar el cambio. **IF**

## 5 TENDENCIAS DE SOSTENIBILIDAD EN COMPAÑÍAS GLOBALES EN 2024

### ● ENERGÍAS RENOVABLES:

La reunión de la COP28 resaltó los compromisos globales con esta transición, con un enfoque en tecnologías como el hidrógeno verde, que están ganando terreno gracias a incentivos gubernamentales e inversiones en regiones como Europa, India y Estados Unidos.

### ● INFORMES DE SOSTENIBILIDAD MEJORADOS:

Nuevas regulaciones, especialmente en la UE y EE. UU., están imponiendo requisitos más estrictos para los informes de sostenibilidad. La Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) y leyes similares exigen que las empresas divulguen de manera transparente sus impactos ambientales, lo que impulsa a los negocios a adoptar prácticas más responsables y mejorar sus métricas de sostenibilidad.

### ● INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA SOSTENIBILIDAD:

Se espera que la integración de la inteligencia artificial revolucione los esfuerzos de sostenibilidad al optimizar los procesos de gestión de datos relacionados con la contabilidad de carbono y el cumplimiento de las nuevas regulaciones. Las herramientas de IA están ayudando a las empresas a navegar por cadenas de suministro complejas y optimizar sus estrategias de sostenibilidad.

### ● BIODIVERSIDAD Y NATURALEZA POSITIVA:

Hay un enfoque creciente en la biodiversidad como un componente clave de las discusiones de sostenibilidad. Se espera que las empresas establezcan objetivos relacionados con la naturaleza y reporten sus avances.

### ● INICIATIVAS DE ECONOMÍA CIRCULAR:

A medida que las empresas enfrentan presión para reducir residuos, hay una tendencia notable hacia la adopción de principios de economía circular. Esto incluye la implementación de regulaciones de responsabilidad extendida del productor e innovaciones en prácticas de gestión de residuos, con el objetivo de crear cadenas de suministro sostenibles que minimicen el impacto ambiental y maximicen la eficiencia de los recursos.

Fuentes: S&P Global Ratings / Sustainalytics

Por José Caparros

M

ientras Eugene Kaspersky muestra su celular, insiste en que el sistema operativo que tiene su teléfono no es ni Android ni Linux.

“Es algo completamente diferente”, recalca el multimillonario ruso, fundador de la firma de ciberseguridad Kaspersky, en una entrevista con **Forbes**, con el mar a sus espaldas en una sala de juntas de un hotel en Cartagena, durante una reciente visita a Colombia. “Creo que es el futuro para la infraestructura crítica”.

Con las más de 400.000 muestras de nuevos archivos maliciosos que sus más de 2.300 ingenieros alrededor del mundo detectan diariamente, Eugene se empeña en usar KasperskyOS, un sistema operativo que promete ser la base para la ciberinmunidad, presentada como seguridad incorporada contra la mayoría de los ciberataques.

“Creo que la ciberinmunidad es la única solución”, afirma Eugene. “El Internet de las Cosas debe ser rediseñado desde cero con nuevos sistemas operativos”.

Más de 450 millones de usuarios en el mundo usan los desarrollos de Kaspersky para combatir el cibercrimen masivo, ataques dirigidos y ataques a la infraestructura industrial y crítica.

Esta compañía, que ahora tiene más de 5.000 empleados e ingresos anuales de US\$ 721 millones, surgió hace 27 años en Moscú (Rusia), cuando Eugene, después de graduarse como ingeniero de la Escuela Superior del KGB, se interesó en la seguridad luego de que su computadora fuera infectada con un virus. **Forbes** estima que Eugene tiene una fortuna de US\$ 2.000 millones, con la que ocupa un puesto en la lista global de multimillonarios de **Forbes**.

# LA BÚSQUEDA DE LA ‘CIBERINMUNIDAD’

**EUGENE KASPERSKY, EL MULTIMILLONARIO RUSO QUE ESTÁ DETRÁS DE SISTEMAS QUE PROTEGEN A MÁS DE 450 MILLONES DE PERSONAS, DEFENDIÓ EN UNA ENTREVISTA EXCLUSIVA CON “FORBES” LA CREACIÓN DE NUEVOS SISTEMAS OPERATIVOS PARA CUSTODIAR INFRAESTRUCTURAS CRÍTICAS Y SE REFIRIÓ A LA PROHIBICIÓN DE SUS SOFTWARES EN LOS ESTADOS UNIDOS.**



FOTO: © ACERVO KASPERSKY

La rutina de Eugene es cualquier cosa menos ordinaria, ya que varía en sus constantes viajes alrededor del mundo, principalmente para reuniones, conferencias y exposiciones. “Muchas personas, muchas preguntas y presentaciones”, sostiene.

Cuando está en su oficina, su agenda se llena de reuniones con su equipo. En su mismo piso, se encuentran el equipo de investigación y desarrollo y el director de Desarrollo de Negocios.

“Estoy en contacto con los ingenieros bastante, así como con los expertos en seguridad empresarial. El jefe de ese equipo está como a 30 metros de mí, así que me mantengo al tanto lo más posible”, explica. “Intentamos tener la menor burocracia posible, pero, al mismo tiempo, la empresa está bajo un control estricto. Recogemos telemetría de todas partes. No solo tenemos tecnologías y productos perfectos, sino también procesos muy robustos”.

En la escena global, sus competidores van desde firmas especializadas como Norton, ESET y McAfee, hasta gigantes de la industria tecnológica en general como Microsoft y Oracle.

“Desde el principio hemos estado compitiendo con grandes empresas”, señala Eugene. “Nuestra misión siempre fue desarrollar el mejor antivirus, lo cual ahora ha evolucionado hacia soluciones de seguridad más amplias. La clave de nuestro éxito siempre ha sido la calidad de la protección. Las pruebas independientes muestran que, mientras otros fallan en detectar *malware*, nosotros seguimos fuertes”.

Uno de los momentos más difíciles que ha enfrentado la compañía está ocurriendo ahora. En junio, el Departamento de Comercio de Estados Unidos prohibió la venta del software antivirus de Kaspersky en el país, citando riesgos de seguridad y privacidad asociados con su sede en Rusia. Kaspersky, que planeaba impugnar la prohibición, finalmente decidió abandonar el mercado estadounidense.



“Es muy triste”, expresa Eugene. “Teníamos clientes y empleados muy leales, y algunos de ellos se sentían como amigos. Es como perder parte de la familia. Ha sido un daño para el negocio, pero no tanto como para que no podamos sobrevivir. Ahora nos estamos enfocando más en América Latina, Medio Oriente, Asia y África. Seguimos siendo fuertes en Rusia. Pero es una pena perder amigos y clientes. Es como un terremoto, malo para todos, pero no podemos detenerlo”.

Para Kaspersky, el liderazgo no se trata solo de gestionar un negocio, sino de inspirar y empoderar a las personas.

“Tenemos que trabajar mucho y entregar productos de alta gama, pero al mismo tiempo, necesitamos ser amigos y divertirnos”, expone Eugene, afirmando que en sus oficinas principales tienen espacios para juegos. “No se trata de trabajar como robots, sino de trabajar con personas”.

La percepción de Eugene sobre América Latina es tanto realista como optimista. Reconoce los desafíos de la región, particularmente en aumentar la conciencia sobre la ciberseguridad.

“En América Latina, todavía hay una brecha en la conciencia sobre la

seguridad informática, particularmente en lo que respecta a teléfonos móviles y seguridad industrial”, puntualiza. “La región no es una presa fácil para los ataques cibernéticos, pero aún queda trabajo por hacer para aumentar la conciencia y educar al mercado”.

Entre tanto, no cree que la inteligencia artificial, la tecnología que ahora está atrayendo todos los reflectores, sea una solución definitiva que vaya a desplazar a todos los humanos de sus tareas.

“El aprendizaje automático es útil para automatizar tareas y optimizar procesos, pero no creo que veamos una inteligencia real como la del cerebro humano pronto, tal vez ni siquiera en este siglo o en el próximo”, declara Eugene.

Con esa misma convicción, a quienes lideran compañías que se respaldan en tecnología, les recomienda encontrar un problema que les apasione.

“Debe sentirse como una parte de tu vida. Luego, encuentra a las personas adecuadas para que te ayuden”, finaliza Eugene. “No temas las dificultades; necesitas resolverlas. Trabaja duro durante cinco, diez, quince, veinte años y lograrás el éxito”. **E**

## SHOBHIT VARSHNEY

# “EL HOMBRE DE LA IA EN IBM: LA ADOPCIÓN RESPONSABLE DE IA ES LO MÁS IMPORTANTE Y EN ESO CHILE ESTÁ MUY AVANZADO”

**VARSHNEY LIDERA LOS NEGOCIOS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL DE IBM CONSULTING EN ESTADOS UNIDOS, CANADÁ Y LATINOAMÉRICA Y EN SU VISITA A CHILE CONVERSÓ EN EXCLUSIVA CON “FORBES”. DE LOS PAÍSES QUE DIRIGE, RECONOCE QUE ESTADOS UNIDOS ES EL MÁS AVANZADO EN ADOPCIÓN DE ESTA TECNOLOGÍA, PERO “ESO NO ES NECESARIAMENTE BUENO SI LA ADOPCIÓN NO ES RESPONSABLE”.**

“**I**magina que estoy en Macondo, rodeado de realismo mágico, donde cada palabra tiene el poder de evocar lo extraordinario en lo cotidiano. Pregunta lo que deseas, y dejaré que la prosa fluya como el río que da vida a nuestro mundo”.

Esa es la imitación que intenta hacer ChatGPT del reconocido escritor, ganador del Nobel de Literatura cuando se le pide que imagine que es Gabriel García Márquez y responda como él. Las compañías tecnológicas incluso ya están diseñando plataformas que, en el futuro, podrán tener información de las personas para que, cuando mueran, igual se puedan simular conversaciones con ellas.

De hecho, el hijo de 10 años de Shobhit Varshney, vicepresidente y socio

senior, líder de IA GenAI IoT en América en IBM Consulting, conversa con su escritor favorito, Mark Twain, sobre las aventuras de sus libros a través de ChatGPT. “Es una de las formas en la que mis hijos están usando la inteligencia artificial (IA) y es sorprendente”, cuenta en entrevista exclusiva con **FORBES CHILE**.

Si nos vamos más a lo diario, con IA puedes redactar un correo electrónico, investigar un nuevo tema, saber cuál es la mejor oferta de un producto que quieres comprar o dónde se consiguen vuelos más accesibles. Para Varshney, esto se trata de “tomar decisiones de calidad gracias a la IA”.

“Si analizamos la productividad diaria, podemos obtener fácilmente un 10% más en nuestro trabajo, pero en ciertos flujos de trabajo, como el de

un desarrollador de software, se puede obtener un 50% de productividad acelerando el proceso. Y si vamos a la atención al cliente, el 60% de las llamadas o los chats que se reciben se pueden resolver por completo mediante IA sin necesidad de hablar con un humano. De esta forma, podemos realizar más trabajo en el *backend*”, detalla.

De acuerdo con el ejecutivo, IBM ha logrado 1.500 millones de dólares en ahorros finales y ha mejorado la productividad en un 30% en menos de 18 meses aprovechando la IA generativa y la automatización.

—¿CREES QUE HAY UNA CARRERA POR VER QUIÉN DESARROLLA LA MEJOR IA ENTRE LAS BIGTECH Y, SI ES ASÍ, CUÁL ES LA CONSECUENCIA DE ESTO EN LA INDUSTRIA?



—La IA es una parte muy importante de todas las grandes tecnológicas. En general, todas están intentando crear un sistema de IA que sea implementado al máximo. Por ejemplo, Apple quiere tener toda tu información en el iPhone. Lo mismo ocurre con Google, Meta o Amazon. Todos ellos intentan crear tecnología para que te unas a su ecosistema y obtengas sus teléfonos, sus servicios, sus productos. Así que la IA se convierte en algo así: cuanto más puedas personalizar la experiencia del cliente, más gente comprará tus productos.

Pero luego hay otras grandes empresas como IBM y NVIDIA, que

vendemos a otras compañías. Somos un negocio B2B y trabajamos con grandes corporaciones, bancos, telecomunicaciones, retail, Gobiernos, compañías de seguros. Por eso, la IA que creamos con IBM es diferente. Tiene que ser más confiable y responsable. Esta necesita contar cómo entrenar el modelo, qué datos se incorporaron y qué sucede cuando agregas tus datos empresariales. Puedes tomar esa IA e implementarla en el dispositivo, en las instalaciones, en la nube, donde sea que quieras llevarla.

—Y CUANDO HABLAMOS DE NOSOTROS, LOS CONSUMIDORES,

**¿CÓMO SE MANEJA LA RESPONSABILIDAD Y LA CONFIANZA CUANDO HAY MÁS 'FAKE NEWS' Y MUCHA INFORMACIÓN SIN CONTROL?**

—Es cierto. La IA es muy poderosa, por eso hay que asegurarse de que se utilice dentro de los parámetros de confianza, responsabilidad y ética. En IBM, cuando damos una respuesta, tenemos que decirte de dónde proviene. Por lo tanto, hacemos mucho a lo largo de todo el ciclo de vida de un modelo de IA. ¿Qué modelo se aprobó? ¿Quién lo puso en producción? ¿Qué datos consume? ¿Para qué caso de uso está aprobado?

IBM tiene un conjunto completo de productos: Watson X Data, Watson X AI y Watson X Governance. La combinación de estos tres elementos nos ayuda a implementar la IA de manera muy responsable y segura en las empresas. Cuando un banco o una empresa de telecomunicaciones busca aplicar la IA para un proceso en particular, necesitan la ayuda de IBM Consulting para entender dónde colocar la IA y cómo hacerla segura y confiable.

La preparación de los datos es muy importante: no se puede tener una buena IA si los datos no están limpios. Por eso dedicamos mucho tiempo a asegurarnos de que los datos que se extraen para entrenar a la IA sean algo en lo que se pueda confiar y que no tengan sesgos.

—¿Y CÓMO EVITAR LOS SESGOS?

—Si analizamos una compañía de tarjetas de crédito y nos preguntamos a quién le aprueban, históricamente puede que sí, los datos pueden estar más sesgados en contra de un género, una etnia o un grupo de ingresos en particular. Por lo tanto, debemos asegurarnos de que los datos que utilizamos para entrenar a la IA no estén sesgados y que los datos sean algo en lo que nuestros líderes puedan confiar.

El segundo paso es si las personas tienen la capacitación adecuada para adoptar la IA diariamente. Se necesita mucha educación para que adquieran estas habilidades. Esto va con el último elemento, que es generar confianza en el proceso. Cuando veo una respuesta de Chat GPT, no estoy muy seguro de dónde proviene o su precisión, necesito ver alguna evidencia.

En este de los sesgos está la gobernanza, el proceso, el método, la conciencia de cómo las personas lo comprenden. Y también la tecnología. IBM tiene un comité de ética que nos ayuda a educar a todos sobre el sesgo.



—CUANDO HABLAS DE EDUCACIÓN EN LA IA, ¿CÓMO SE HACE PARA LLEVARLA A LAS ESCUELAS Y UNIVERSIDADES?

—Mis hijos tienen ahora 9 y 10 años, así que pienso mucho en cómo deberían aprovechar la IA para aprender, no solo que la IA haga sus tareas. Hay un filósofo, Benjamín Bloom, que publicó un artículo sobre el problema de las dos sigmas y plantea que si hacemos tutorías individuales, todos mejoran mucho sus notas. Entonces, si te digo que puedo conseguir a un profesor del MIT [Instituto de Tecnología de Massachusetts], Stanford, Harvard, para que pase tiempo individual con tu hijo y aprenda, eso era imposible hasta que llegó la IA.

Estamos empezando a ver IA personalizada para la formación individual. Hay empresas como Khan Academy que crean IA que se puede adaptar a tu forma de hacer y aprender matemáticas. En las escuelas de Estados Unidos, en secundaria, hoy están enseñando cómo hacer Design Thinking y cómo escribir un mensaje para un ChatGPT.

—¿Y CÓMO SE REGULA LA IA CUANDO HABLAMOS DE NIÑOS? EN EL CASO DE QUE UNA

EMPRESA, POR EJEMPLO, DISEÑE UN DISPOSITIVO PARA HABLAR CON MI HIJO, ¿CÓMO SUPERVISAR ESA INFORMACIÓN?

—Si la IA se utiliza con niños, tiene que contar con el conjunto adecuado de gobernanza y confianza, obtener la información de fuentes confiables. Si los niños están haciendo la pregunta, debería haber total transparencia sobre lo que se incorporó al modelo. No se quiere odio, crimen, abuso, ninguna de esas informaciones en las respuestas para ellos.

Nuestras tecnologías crean estos filtros que, primero, limpian los datos que ingresaron y, cuando se genera el resultado, hay filtros que reducen la información sobre odio, entre otras cosas.

—AL COMPARAR LATINOAMÉRICA CON LOS OTROS PAÍSES QUE DIRIGES, COMO CANADÁ Y ESTADOS UNIDOS, ¿CUÁLES SON LAS DIFERENCIAS EN DESARROLLO DE IA Y CUÁL ES LA POSICIÓN DE CHILE EN LA REGIÓN?

—Dentro de América Latina, Chile está bastante avanzado. Tiene una buena adopción, una buena madurez de la IA y algunos casos de uso en los que se ha obtenido un buen retorno de la inversión en su implementación.

A escala mundial, diría que el sector tecnológico en los Estados Unidos es el que está más avanzado en adopción, pero una mayor adopción no es necesariamente algo bueno. La adopción responsable es lo más importante.

Chile está haciendo un muy buen trabajo para entender cómo se adapta la IA desarrollada en el mundo aplicada a esta sociedad, cómo refleja la IA los valores del país, por eso creo que va por buen camino. Pero la forma responsable de aplicar la IA debería ser el foco de atención en la creación de políticas por parte del Gobierno chileno para luego expandir aún más la adopción de la IA. **FB**

Por: José Caparoso

Foto: © Diana Rey Melo



# EL JUEGO DE LA IA

EL CEO DE MICROSOFT, SATYA NADELLA, ESTÁ APOSTANDO EL FUTURO DE LA COMPAÑÍA EN LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. EN ESTA ENTREVISTA EXCLUSIVA, NOS ADENTRAMOS EN SU PLAN PARA LIDERAR EN ESTA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA.



uando ChatGPT, la herramienta capaz de entender texto y generar conversaciones similares a las de un ser humano, capturó la atención del mundo en noviembre de 2022, los reflectores apuntaron hacia OpenAI, la startup de investigación de inteligencia artificial (IA) que la había creado.

Lo que poco se menciona para ese entonces es que Satya Nadella, el CEO de Microsoft, había tenido acceso a esa herramienta con meses de anticipación porque, en 2019, asumió un riesgo: invertir US\$ 1.000 millones en OpenAI, que había iniciado como un laboratorio sin fines de lucro, en una asociación que en los años siguientes llevaría a otra inversión de US\$ 13.000 millones.



**“ AHORA, LOS 228.000 EMPLEADOS QUE TIENE MICROSOFT ALREDEDOR DEL MUNDO TIENEN UN NORTE CLARO: BUSCAR IR ADELANTE EN LA CARRERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, EN LA QUE TAMBIÉN ESTÁN, CON SUS PROPIAS APUESTAS, GIGANTES TECNOLÓGICOS COMO GOOGLE, AMAZON Y META”.**

Microsoft había usado la tecnología de OpenAI para lanzar GitHub Copilot, una herramienta usada por desarrolladores de software para automatizar la escritura de código. El producto atrajo a más de un millón de desarrolladores en un año. Desde entonces, el entusiasmo de Satya Nadella por tener una posición de liderazgo en la carrera de la IA se ha manifestado con miles de millones de dólares en inversiones apostando por esta tecnología.

“Hemos estado trabajando en inteligencia artificial durante muchos años. De hecho, algunos de los primeros trabajos con ResNet —un modelo de aprendizaje profundo— se hicieron en



En su sede principal en Redmond (Estados Unidos), Microsoft tiene laboratorios en los que desarrolla desde chips hasta computadores y videojuegos que integran inteligencia artificial.

Microsoft”, le dice Nadella a **FORBES**, en una entrevista exclusiva, durante una gira de conferencias que dio por Latinoamérica. “Cuando comencé a ver que se podían aplicar leyes de escala al lenguaje natural es cuando creo que nuestra convicción creció. Y, por supuesto, cuando comenzamos a ver productos como Git-Hub Copilot que podíamos desarrollar, fue cuando decidimos redoblar esfuerzos. Así que es emocionante estar aquí en 2024 liderando esta ola”.

Lo que ha demostrado Satya, de 57 años, desde que llegó a la silla de CEO hace una década, es que fue el relevo idóneo de su antecesor Steve Ballmer y un digno sucesor del legendario Bill

Gates. Siendo un ingeniero que llegó desde la India a Estados Unidos como estudiante, fue ascendiendo en Microsoft hasta convertirse en el líder al que se le atribuye haber recuperado el brillo de la compañía.

Desde su llegada, deshizo la torpe compra de la división de teléfonos de Nokia por US\$ 8.000 millones, posicionó el software de Microsoft en iPads y iPhones de Apple, adoptó el concepto de software de código abierto y convirtió Azure, el negocio de computación en la nube de Microsoft, en un titán.

“El liderazgo es un privilegio que se trata de tener la capacidad de, en tiempos inciertos, en tiempos de rápidos cambios y en tiempos ambiguos, aportar claridad. Ese es el objetivo. Ningún líder tiene éxito creando confusión; deben aportar claridad”, expresa Nadella. “Los líderes también generan energía. No se trata solo de un equipo, sino de toda la gente que necesita unirse para lograr algo importante dentro y fuera de la compañía. Y, finalmente, los líderes tienen la capacidad de crear soluciones incluso en situaciones con restricciones al identificar qué restricciones se pueden eliminar”.

Hoy, con su ecosistema de productividad, computación, nube, aplicaciones y videojuegos, esta compañía se ha comprometido a empoderar a personas y organizaciones en todo el mundo para lograr más.

Han integrado asertivamente adquisiciones realizadas bajo la dirección de Nadella, como GitHub, la plataforma de colaboración para desarrolladores adquirida por US\$ 7.500 millones; LinkedIn, la red social profesional por US\$ 26.200 millones; Minecraft, el popular videojuego, comprado por US\$ 2.500 millones; y, más recientemente, Activision Blizzard, en una transacción de US\$ 69.000 millones.

Ahora, los 228.000 empleados que tiene Microsoft alrededor del mundo tienen un norte claro: buscar ir adelante en la carrera de la inteligencia artificial, en la que también están, con sus propias apuestas, gigantes tecnológicos como Google, Amazon y Meta.

En la sede principal de Redmond, en el estado de Washington, Estados Unidos, hay un campus en el que, en medio de las oficinas, se esconden laboratorios secretos en los que desarrollan desde chips propios para

optimizar la infraestructura de IA hasta computadores con funcionalidades como ayudar a encontrar cualquier cosa que se haya visto en el PC o cancelar el ruido de fondo en una videollamada.

Casi todo lo transita Microsoft Copilot, un agente de inteligencia artificial que automatiza funciones en aplicaciones como Word, Excel, PowerPoint, Outlook y Teams, y que también funciona con el motor de búsqueda Bing y el sistema operativo Windows.

Satya dice que una de las primeras cosas que hace cuando se despierta a las 5:30 de la mañana es revisar etiquetas generadas por IA, que analizan el contenido de los mensajes y el contexto del trabajo para clasificar los correos importantes. Durante el día, examina los resúmenes que quedan de las reuniones a través de la plataforma de videollamadas Teams.

“Todo el mundo se queja de las reuniones, pero el verdadero problema es que nadie se prepara para ellas, nadie presta atención y nadie recuerda lo que pasó. Pero ahora, las reuniones son una entrada al conocimiento de la empresa. Puedo volver y consultar cómo se tomó una decisión en particular. Y puedes obtener esa información en tiempo real”, explica Nadella.

Hace poco, lanzaron Pages, que permite a las empresas buscar en la web y en bases de datos internas para generar nuevos documentos en los que se puede colaborar con otras personas.

A los inversionistas de Microsoft parece encantarles este camino. En los últimos dos años, los miles de millones que Nadella ha destinado a la inteligencia artificial han llevado la valuación de la compañía a superar los US\$ 3 billones, un incremento del 70%. Con el paso de los días, Microsoft compite mano a mano con Apple y el fabricante de chips Nvidia por el título de la empresa más valiosa del mundo.

“Creo que uno de los desafíos fundamentales será repensar los procesos y flujos de trabajo”, afirma Nadella.



“Estamos acostumbrados a trabajar de una manera. La IA ahora nos ayuda a reimaginar ese trabajo, el flujo de trabajo y los productos resultantes. Como antes de la PC, ¿recuerdas? Me pregunto, ¿cómo hacíamos algo como un pronóstico? Se enviaban faxes, se escribían memorandos internos y, de repente, comenzamos a enviar hojas de cálculo en Excel y correos

electrónicos, y así se hacían los pronósticos. Esa reimaginación del proceso con nuevas herramientas, como Copilot, creo que es lo que impulsará la productividad. Y, por cierto, ya lo vemos con evidencia clara en el desarrollo de software. Git-Hub Copilot pasó de no existir a convertirse en una herramienta estándar para todos los equipos de desarrollo de software en



**YA CONTÁBAMOS CON MUCHO TALENTO EN IA ANTES DE ASOCIARNOS CON OPENAI Y AHORA TENEMOS MUCHO TALENTO INTERNO EN MICROSOFT, INCLUYENDO A PERSONAS COMO MUSTAFA [SULEYMAN]”.**

menos de un año. Y ahora, los proyectos de software van a transformarse por completo gracias a ello”.

Para tener un puesto protagónico en esta carrera, Nadella pasa sus días observando las nuevas startups que surgen de IA y atrayendo talento. Además de OpenAI, Microsoft ha invertido en más de 20 compañías emergentes de IA, incluyendo una asociación de

US\$ 16 millones con la startup francesa Mistral AI.

A principios de este año, Satya Nadella tomó una decisión que sorprendió tanto a Silicon Valley como a Wall Street: cerró un acuerdo para incorporar a Mustafa Suleyman, cofundador de DeepMind —adquirida por Google— y de Inflection AI, a las filas de Microsoft.

Para traerlo, Nadella cerró un acuerdo de licencia tecnológica por US\$ 650 millones, contrató a la mayoría del equipo de Inflection AI y puso a Suleyman al frente de una nueva división de IA con apuestas superiores a los US\$ 12.000 millones.

Con este acuerdo, Microsoft no adquirió participación accionaria ni propiedad intelectual de Inflection AI, una estructura que no contaba con el requisito de informar a las autoridades antimonopolio.

Suleyman, ahora a cargo del grupo de IA de Consumo de Microsoft, recibió el mandato de transformar la manera en que las personas interactúan con la tecnología, creando “agentes” de IA que podrían cambiar radicalmente la computación personal, con más de 10.000 empleados a su cargo y el control de los principales productos de consumo de Microsoft, incluyendo Bing.

Para los reguladores, estas movidas en la carrera de la IA están haciendo el ruido suficiente para intensificar el escrutinio a Microsoft en el campo de la IA. La Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos ha hecho consultas sobre la inversión de la compañía en OpenAI y el acuerdo con Inflection AI. Los reguladores se preguntan si esta maniobra fue un movimiento calculado para tomar el control de una empresa rival de IA sin activar la supervisión de las autoridades.

“Ya contábamos con mucho talento en IA antes de asociarnos con OpenAI y ahora tenemos mucho talento interno en Microsoft, incluyendo a personas como Mustafa, que vino de Inflection, y otros que han estado desarrollando modelos como Phi dentro de la compañía”, sostiene Nadella. “Seguimos colaborando con OpenAI y seguimos construyendo sobre su modelo. Por ejemplo, Phi es un modelo que utiliza OpenAI para construir SLM. Nos encanta eso. También desarrollaremos lo que sea necesario para crear grandes productos. En última instancia, creo que gran parte del valor de esta generación de IA se crea con buena infraestructura y buenos productos, y eso es lo que planeamos hacer”.

Nadella ha emprendido un tour de IA alrededor del mundo para abordar cómo la inteligencia artificial está cambiando la vida y los trabajos de las personas. En México, anunció una inversión de US\$ 1.300 millones y en Brasil, una de US\$ 3.000 millones para mejorar la infraestructura de nube e IA.

En Colombia quedó sorprendido con Guacamaya, un proyecto que, con imágenes satelitales y de cámaras trampa, usa modelos de IA para identificar patrones de deforestación y con una jueza que utiliza IA en audiencias judiciales virtuales para generar transcripciones, resumir procedimientos y ayudar con la creación de actas.

“Me reuní con Bancolombia. Tienen 2.000 desarrolladores de software que ya están usando GitHub Copilot. De hecho, tienen grandes ambiciones de llevarlo al siguiente nivel y crear su propio agente. Conocí a una compañía de electrodomésticos —Haceb— que



Microsoft ha venido desarrollando chips y procesadores propios como Maia 100, que desde centros de datos optimizan tareas de IA.



ha desarrollado un agente llamado Wilson para su servicio de campo”, apunta Nadella. “Todas estas cosas son iniciativas de gran ambición. También estuve con Sura, que está tratando de representar mejor a América Latina en los registros médicos para que se pueda ofrecer medicina personalizada que tenga en cuenta datos genómicos, de imágenes médicas y de historias clínicas de la región. Son ejemplos muy destacados de trabajos

ambiciosos que se están llevando a cabo en tiempo real mientras surgen estos nuevos modelos”.

Hace poco, Apple integró funcionalidades de IA de OpenAI en su sistema operativo, en una alianza que, al parecer, no le molesta a Microsoft.

“Estamos muy contentos de asociarnos con OpenAI. De hecho, fuimos los primeros en respaldarlos. Ellos eran más una institución de investigación y el progreso que han logrado



FOTOS: © JOHN BRECHER

es asombroso. Creo que Sam [Altman] y su equipo han sido extraordinarios en su capacidad de acertar cuando se trata de investigación. Están generando productos increíbles como ChatGPT”, afirma Nadella. “Estamos emocionados de ver el lanzamiento de O1 como parte de Azure AI y lo estamos usando en todas partes. Estamos muy contentos con Apple y su asociación con ellos porque, en última instancia, para nosotros, OpenAI opera



**EN ÚLTIMA INSTANCIA, CREO QUE GRAN PARTE DEL VALOR DE ESTA GENERACIÓN DE LA IA SE CREA CON BUENA INFRAESTRUCTURA Y BUENOS PRODUCTOS, Y ESO ES LO QUE PLANEAMOS HACER”.**

conocimiento en una amplia variedad de tareas a un nivel comparable o superior al humano— sigue siendo solo eso: una promesa, aún distante de convertirse en realidad.

“Es importante asegurar que haya confianza en torno a la IA”, recalca Nadella. “Estamos muy entusiasmados con esta amplia iniciativa sobre IA confiable y los compromisos de seguridad y privacidad que hemos asumido. No se trata solo de los compromisos, sino de mejorar continuamente nuestras capacidades que se alinean con estos compromisos”.

Y concluye el CEO de Microsoft: “Las nuevas funciones de corrección en seguridad de IA en Azure AI tienen como objetivo aumentar la confianza, porque, al fin y al cabo, los modelos de IA tienen alucinaciones. ¿Cómo podemos usar la IA para corregir la IA? Ese es un nuevo mecanismo que estamos entusiasmados de aplicar en todos los modelos. Así que esta combinación de compromisos y capacidades que seguimos construyendo dentro de un marco de IA confiable es lo que pretendemos hacer”.

en nuestra nube en Azure, y cuantos más clientes tenga OpenAI, mejor será nuestra colaboración con ellos para impulsar su éxito y sus asociaciones”.

Mientras el mundo se asombra con el poder de la inteligencia artificial generativa para crear textos e imágenes, surge una pregunta aún mayor: ¿qué sigue?

La promesa de la inteligencia artificial general —un sistema capaz de entender, aprender y aplicar



**Ruth-less**

“Ella no estaba en el negocio”, dijo Bernie Madoff sobre la participación de su esposa en el esquema Ponzi. “No fue acusada de nada. No estaba bajo investigación”. Pero, de hecho, fue investigada.

FOTO: © RUTH MADOFF POR PETER KRAMER/NBCU/GETTY IMAGES

# Los pecados de

LA  
INVESTIGACIÓN

# Ruth Madoff

POR  
RICHARD  
BEHAR

EN UN EXTRACTO EXCLUSIVO DE “MADOFF: LA ÚLTIMA PALABRA”, LA ESPOSA DEL REY DE LOS ESQUEMAS PONZI ES RETRATADA COMO UNA MENTIROSA. CON FORMACIÓN COMO CONTADORA, ELLA CONCILIABA REGULARMENTE LA CUENTA QUE ALBERGABA EL FRAUDE DE US\$ 68.000 MILLONES DURANTE DÉCADAS. LA HISTORIA INTERNA DE POR QUÉ ‘RUTHIE BOOKS’ Y SUS DOS HIJOS NUNCA FUERON ACUSADOS DE UN CRIMEN.

# Ruth ‘Ruthie Books’ Madoff.

## Ese es el apodo que los agentes del FBI le dieron en privado a la esposa de Bernie Madoff, de más de 61 años, y es muy apropiado, ya que mintió cuando se presentó como testigo en el programa 60 MINUTES, en una de las pocas entrevistas que concedió desde la detención de su marido en 2008.

Durante el programa, emitido en 2011, le dijo al periodista Morley Safer que había trabajado como recepcionista y contable en Bernard L. Madoff Investment Securities (BLMIS) de 1961 a 1963, pero que luego renunció para criar a sus hijos. “Más tarde, los chicos empezaron a trabajar ahí. Vivíamos a pocas cuadras de distancia y yo tenía una oficina donde me ocupaba de decoración, de las facturas y de gestionar cosas de la casa. Pero nunca fui la contable después de 1963”.

Como en todo esquema Ponzi, Bernie Madoff atrajo nuevo dinero señalando las descomunales ganancias que se ganaban los que ya habían “invertido”. Pero mantener a sus clientes satisfechos, incluso mientras se les estafa año tras año, requiere más perspicacia de gestión de la que uno podría imaginarse. Los registros financieros (con su letra) y los testimonios de antiguos empleados revelan que Ruth trabajó durante décadas para mantener algunas de las cuentas bancarias Ponzi más importantes después de los años 60, y hasta principios de 2008, el año en que estalló su burbuja. La ex fiscal del caso, Lisa Baroni, que supervisó varios años de investigaciones sobre los casos de la familia Madoff y sus empleados, exclamó cuando vio el programa: “¡Dios mío, está en 60 MINUTOS mintiendo sobre su papel en la empresa!”.

Nadie le dio importancia a la afirmación televisiva de ‘Ruthie Books’ en aquel momento, pero los federales sabían la verdad desde 2009, gracias a la información de Frank DiPascali, uno de los principales lugartenientes de Madoff y el principal informante de los federales. “Cuando le preguntaron por el trabajo de Ruth con BLMIS, Frank dijo que su papel era el de la persona que conciliaba el Chase 703”, según un agente del FBI que lo entrevistó en 2009 e incluyó la observación en un resumen confidencial conocido en el argot de la agencia como un 302 (durante mis 15 años de investigación sobre el esquema Ponzi de Madoff, obtuve más de 100 páginas de estos 302).

“703” era el apodo de la cuenta corriente de JPMorgan Chase desde la cual fluía virtualmente todo el dinero del esquema Ponzi (“conciliación” en este contexto significa comparar los estados de cuenta bancarios con otros registros de la empresa del dinero que entra y sale). En otras palabras, el trabajo de Ruth era asegurarse de que los números sumaran, de mantener los libros en orden.

Tanto Bernie como Ruth siempre insistieron en que ella no sabía nada de la estafa; sin embargo, la cuenta 703 de Madoff era la Ponzi. Solo entre 1986 y 2008, la cuenta 703 recibió depósitos y transferencias por valor de unos US\$ 150.000 millones, casi todos de inversionistas. El fraude de Madoff se considera un Ponzi de US\$ 68.000 millones, porque esa es la cantidad fantasma que los clientes tenían en sus extractos de cuenta cuando finalmente fue llevado ante la justicia.

Solo en un día, más de US\$ 100 millones, a una velocidad sorprendente, iban y venían entre la cuenta de Chase y la de uno de los mayores inversionistas de Madoff. ¿Qué pensaba Ruth mientras contaba las cifras cada día desde la oficina de su empresa, que, según ella, utilizaba para “cosas de decoración y cosas de la casa”? Era conocida por ser muy buena en matemáticas desde el colegio, así que ese tipo de movimiento rápido de dinero debió sorprenderla. ¿Alguna vez le preguntó a su marido al respecto? Nunca lo dijo.

DiPascali recuerda que Ruth buscaba con frecuencia “respuestas sobre cheques que no se habían cobrado o que estaban fuera de orden numérico”. Pero en 2008, meses antes de que explotara el caso Ponzi, Ruth pareció restringir su participación.

DiPascali era corrupto, se declaró culpable de 10 cargos de fraude y murió de cáncer de pulmón en 2015 mientras esperaba la sentencia; pero tenía una reputación intachable como informante con los federales. Por más de cuatro años, participó en más de 75 sesiones de interrogatorio con los investigadores, que nunca le encontraron una mentira.

Y no era el único empleado que podía hablar del papel perdurable de Ruth con la cuenta 703. En 2018, Eric Lipkin, un empleado de BLMIS que se había declarado culpable de falsificar registros, afirmó que Ruth hizo el trabajo de contabilidad desde que él se incorporó a la empresa en 1992. “Estaba bastante tiempo en la oficina”.

No todos los empleados de BLMIS que señalaron a ‘Ruthie Books’ fueron condenados por un delito. Hubo un testigo en el caso de los Cinco de Madoff que nunca fue acusada: Winifred Jackson, que trabajó en Madoff Securities durante más de diez años, ayudando con la cuenta 703. Jackson dice que cuando empezó, en 1987, Ruth era la principal conciliadora, “detectando transposiciones de números, haciendo correcciones si era necesario”.

Esto no significa, por supuesto, que Ruth supiera que el negocio de su marido era un esquema Ponzi. No hay pruebas de que lo hiciera. Entonces, ¿por qué mentir sobre la contabilidad en el programa de televisión? Y dada esa mentira, ¿por qué deberíamos creer en su palabra?

“Ella no estaba en el negocio”, insistió Bernie desde la cárcel, donde cumplía 150 años de condena por sus crímenes. “No estaba acusada de nada ni era investigada”. Pero lo cierto es que Ruth Madoff sí estaba bajo investigación.

Aunque el papel de Ruth en el fraude puede haber sido marginal, su padre, Saul Alpern, contador, sigue apareciendo en la historia del origen de Ponzi. Saul le presentó a Bernie muchos de sus inversionistas iniciales a principios de la década de 1960. “Saul fue la incubadora”, dice Steven Garfinkel, ex agente del FBI que sondeó a la familia tras la detención de Madoff. “Como un inversionista de riesgo de Silicon Valley que relacionó a gente del mundo de la tecnología, Saul puso en contacto a los estafadores”.

Ruth y sus hijos, Mark y Andrew, dijeron que se enteraron por primera vez del fraude de Bernie el 10 de diciembre de 2008, el día antes de su detención, cuando les confesó la estafa antes de irse a la fiesta de Navidad de la empresa.

Según su versión, Bernie dijo que se entregaría la semana siguiente, lo que llevó a sus hijos a entregarlo ellos mismos de inmediato. Aunque muchos federales creen que la historia fue una estrategia organizada por Madoff para que sus hijos se presenten como ciudadanos respetuosos ante la ley, nunca encontraron pruebas de que fuera mentira.

Sea como sea, es claro que Ruth no actuó en forma heroica. Al enterarse, retiró inmediatamente US\$ 10,5 millones de una de sus cuentas vinculadas a BLMIS. Tres semanas antes había sacado otros US\$ 5 millones. Aparentemente no se dio cuenta —o no le importó— lo que significaba la declaración de su marido ni el dinero que tendría que devolverles a los inversionistas defraudados.

Los hijos también parecían despreocupados y proclamaron su inocencia hasta el final. Mark se suicidó en 2010, mientras que Andrew sucumbió a un linfoma en 2014. Ambos lucharon por la devolución de decenas de millones al fideicomisario designado por el tribunal (Irving Picard) que supervisaba la recuperación de los miles de millones robados. Insistieron que aún tenían derecho a más de US\$ 100 millones en indemnizaciones diferidas. No fue hasta 2017, ocho años después de que su padre se declarara culpable, cuando sus patrimonios llegaron a un acuerdo con el fideicomisario, por US\$ 23 millones.

Ni un solo miembro de la familia Madoff se dirigió a la Fiscalía de EE. UU. tras la detención de Bernie para ofrecer su cooperación. Tras la supuesta confesión de Bernie, Ruth y Peter Madoff, el hermano de Bernie, jefe de cumplimiento de la empresa, no hicieron nada.

Garfinkel, ex agente del FBI, investigó a los Madoff y cree que la Fiscalía estadounidense tendría que haberlos acusado a ambos. “Estaban en vías de ser acusados antes del suicidio de Mark, aunque no supieran del esquema Ponzi, debido a la forma en la que se beneficiaban de ciertas transacciones en sus estados de cuenta”, dijo.

En las cuentas de Mark y Andrew se presentaban regularmente operaciones con acciones falsas y antedatadas.



#### Amor y dinero

“Ruth no era exactamente cálida y cariñosa”, dice un ex empleado de Madoff. “Y si hablas con cualquiera de sus amigos, te dirán lo mismo. No era muy afectuosa. Podía ser muy elegante. No una total falta de calidez, pero formal”.

# LAS CRÓNICAS DE PONZI

UNA BREVE HISTORIA DE LA VIDA Y CARRERA DE BERNIE MADOFF.



**NOVIEMBRE DE 1959**

Se casa con su novia de la secundaria, Ruth Alpern.

**ABRIL DE 1938**

Bernie Madoff nace en Queens, Nueva York.



**MARZO DE 1964**

Nace su hijo Mark Madoff.

**1960**

Lanza Bernard L. Madoff Investment Services en Nueva York.



**ABRIL DE 1966**

Nace su hijo Andrew Madoff.



**1992**

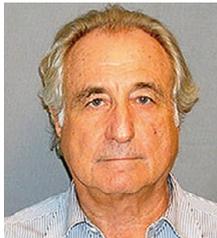
Comienza el esquema Ponzi, según Madoff.

**MARZO DE 2009**

Se declara culpable de 11 delitos federales.

**DICIEMBRE DE 2008**

Es arrestado y acusado de fraude de valores.



**JUNIO DE 2009**

Es condenado a 150 años de prisión.

**DICIEMBRE DE 2010**

Mark Madoff muere por suicidio.



**SEPTIEMBRE DE 2014**

Andrew Madoff muere de linfoma.

**ABRIL DE 2021**

Bernie muere en una prisión federal en Carolina del Norte.

Los extractos de cuenta falsificados se materializaban cada vez que necesitaban mostrar grandes activos para compras inmobiliarias personales. Esos registros fraudulentos se entregaban a los hermanos en su mesa de operaciones de BLMIS.

Al final, sin embargo, los fiscales decidieron que no había pruebas suficientes para demostrar más allá de duda razonable que los hijos de Madoff sabían que sus riquezas estaban arraigadas al fraude. La “ceguera voluntaria”, o mantenerse intencionadamente ignorante de los delitos, es difícil de probar en un tribunal.

Sin embargo, lo que no se puede negar es que tendrían que haberlo sabido. Ambos tenían experiencia real en los mercados. Además, los registros muestran que durante la última década de existencia de BLMIS, se desviaron casi US\$ 800 millones del negocio de inversiones falsas y se trasladaron a las unidades de comercio supuestamente legítimas que los hijos dirigían personalmente, con su tío Peter supervisándolas, negocios que sangraban en números rojos durante esos años. Las distintas unidades de BLMIS se convirtieron en incestuosas desde el punto de vista financiero. Al final, nada estaba limpio.

En 2005, como parte de una investigación de la Comisión de Bolsa y Valores, Bernie recibió un pedido de la agencia de los registros, incluidos correos, de un puñado de empleados entre los que se encontraban sus hijos. Eso despertó una masiva fiesta de destrucción de documentos, dijo DiPascali a los federales. Andrew, Mark, Peter y la hija de Peter, Shana (asesora de cumplimiento de la empresa), se dedicaron a destruir los correos electrónicos “problemáticos”.

Peter Madoff acabó declarándose culpable de presentar declaraciones falsas ante la SEC, así como de defraudar en sus impuestos (cumplió aproximadamente nueve de los diez años de su condena y fue liberado en 2020). Shana eludió por poco la acusación. Alcanzada por teléfono a principios de este año, se desplomó al hablar de cualquier cosa que tuviera que ver con sus días en BLMIS. “Seguí adelante”, dijo,

**“NUNCA ME PERDONARÉ A MÍ MISMO”, ME DIJO BERNIE MADOFF DESDE LA PRISIÓN SOBRE SU FRAUDE.**

**“PERO NO LO PLANEÉ. SI LO HUBIERA HECHO, LO HABRÍA HECHO MEJOR”.**

went upstairs and was looking at MADOFF in his office just staring at his computer screen like he was comatose. DIPASCALI had noticed that MADOFF was under tremendous stress for the past few weeks. DIPASCALI went into MADOFF's office eventually and MADOFF finally said: "I'm at the end of my rope." DIPASCALI did not know what he meant. MADOFF said: "I don't have any money." DIPASCALI could not believe what he was hearing. MADOFF went on: "The whole business has been a scam. It goes all the way back to MOE (STEINBERG) and goes back to ABE (HERSHON)." Even though DIPASCALI had long ago realized the trades were not real, he still believed, and had been convinced by MADOFF, that the money was somewhere. MADOFF was telling him there was no money. DIPASCALI was frantic. MADOFF seemed at peace with it by this time, but DIPASCALI kept yelling at him, not believing what was happening. MADOFF told him he was making a scene and that he should calm down. Then DIPASCALI knew he had to calm down and start thinking. He felt they needed to

#### Fin del juego

En un memorando del FBI que resume una entrevista con los fiscales federales, Frank DiPascali, uno de los principales lugartenientes de Bernie Madoff, relata el momento en que el rey de los esquemas Ponzi le dijo por primera vez que se había quedado sin dinero y que el fraude se remontaba a sus primeros clientes de la década de 1960.

“y estoy en un lugar muy bueno, por lo que no necesito volver allí”.

DiPascali también declaró que, diariamente, operaciones de Ponzi se llevaban a cabo “delante de Andrew, Peter y Mark, y de casi todo el mundo en BLMIS. Ningún tema estaba fuera de los límites. No se utilizaba ningún lenguaje codificado”, dijo. Por ejemplo, según recordó DiPascali, si le decía a Madoff que estaba teniendo problemas para hacer las ganancias falsas deseadas para los clientes, Bernie respondía: “Bueno, vuelve atrás y mira los números de ayer del mercado”. Cualquiera con experiencia en negociación sabía que se refería a elegir acciones *a posteriori* y utilizar esos precios como base para operaciones fraudulentas.

En los días previos a su detención en 2008, Bernie le dijo a DiPascali que “estaba al límite”. “Todo el negocio fue una estafa”, confesó. Una semana después, según dijo DiPascali al FBI, entró en el despacho de Bernie y lo encontró hablando con Peter “sobre la historia de BLMIS y cómo el fraude se remontaba hasta sus dos primeros inversionistas

no familiares en los años 60, sin que ninguno se muestre sorprendido”.

Ruth Madoff, que ahora tiene 83 años y vive en una residencia donde cuenta con asistencia cerca de Nueva York, todavía tiene sus defensores. “Adoro a Ruth”, dijo Elaine Solomon, que fue secretaria de Bernie y terminó su carrera trabajando para Peter Madoff. “Creo que Ruth fue la mayor víctima en todo esto. La gente debería ponerse en su lugar antes de opinar. Ella lo perdió todo: el amor de su vida durante cincuenta años, sus hijos, sus amigos”.

Incluso su marido, que fue acusado de sociópata, afirmó que se arrepentía de muchas cosas. “Lo que hice fue terrible”, dijo Bernie Madoff en una de nuestras entrevistas en prisión. “Nunca me lo perdonaré. Pero no lo planeé. Si lo hubiera hecho, lo habría hecho mejor”, sumó con una sonrisita. **1**

*Adaptado de MADOFF: LA ÚLTIMA PALABRA, de Richard Behar. Copyright © 2024. Reimpreso con permiso de Avid Reader Press, una imprenta de Simon & Schuster, Inc.*

Por Vanessa Arenas



Simón Borrero, Sebastián Mejía y Felipe Villamarín, fundadores de Rappi.



FOTO: RAPPI

# ¿HACIA DÓNDE VA RAPPI?

## LO SABE Y TIENE UN TURBO PARA LLEGAR EN 10 MINUTOS AL FUTURO

LA EMPRESA PUSO ACELERADOR EN SU ESTRATEGIA Y ASEGURA QUE VA DIRECTO A CAMBIAR HÁBITOS DE CONSUMO, INYECTAR INNOVACIÓN Y PROFUNDIZAR EN IA PARA QUE EL USUARIO PUEDA, INCLUSO, OBTENER LO QUE QUIERE CON TAN SOLO PRONUNCIAR DOS PALABRAS. SUS FUNDADORES NOS CONTARON EL FUTURO DE ESTE UNICORNIO QUE YA ALCANZÓ LA RENTABILIDAD Y SU CAMINO PARA REPLICAR EL ÉXITO DE OTROS PAÍSES EN CHILE.

A principios de los 2000, Simón Borrero tuvo la idea de lo que terminaría siendo uno de los primeros unicornios de Latinoamérica, pero sin saberlo. Junto a un amigo de la universidad, creó un emprendimiento que llevaba en minutos el licor a las fiestas de sus amigos estudiantes cuando se terminaba en plena madrugada. En alianza con licoreras y motorizados, sacrificaba sus noches de fines de semana para atender el teléfono —cuyo número había repartido en tarjetas por toda la universidad—, preparar el pedido y enviarlo. Solo duró seis meses en esos tiempos pero, a más de 20 años de eso, ‘ese negocio’ es la vertical central de Rappi actualmente, con *positive contribution margin* en todos los países: Turbo. Tus pedidos de supermercado y restaurantes en tu casa, o donde estés, en tan solo 10 minutos. “Es magia”, dice Borrero desde el auditorio de sus oficinas en Bogotá, Colombia, hoy convertido en un referente del emprendimiento latinoamericano.

Aunque para Borrero esa magia va más allá de Latinoamérica. “Turbo puede sonar como uno de los consentidos porque lo aman los consumidores. Hemos entregado más de 20 millones de pedidos en menos de 7 minutos. Esa magia es lo que nos mueve y por eso no solo estamos haciéndola para supermercados, sino llevándola a restaurantes. Poder entregar un combo de McDonalds en 9 minutos, con las papitas crujientes y calientes, no lo está haciendo nadie más. No solo somos los únicos en Latinoamérica, sino también en el mundo”, asegura.

A nueve años de ser fundada por tres colombianos —Simón Borrero, Sebastián Mejía y Felipe Villamarín—, Rappi ya es una empresa rentable, operando en más de 350 ciudades de nueve países de la región, y valorada en más de 5.000 millones de dólares, según la propia compañía. Aunque no tienen apuro en salir a la bolsa, Borrero indica que en 12 meses podrían pasar a la esfera pública, aunque no sabe si el mercado estará listo en un año.

Lo que sí saben y tienen muy claro es que su foco ahora está puesto en Turbo y profundizarán en innovación e inteligencia artificial (IA) para ser cada vez más rápidos y precisos con lo que quiere el cliente, incluso antes de que este lo sepa, con tan solo dos palabras que pronuncie.

“Sobre IA, solo se ve la punta del iceberg, pero hay mucho esfuerzo por debajo. Por ejemplo, estás comprando en Turbo y mientras se están agregando productos a la canasta, antes de hacerle check, nosotros ya sabemos la probabilidad de conversión de esa orden y ya estamos mandando a un rappidero a hacer la fila en una tienda Turbo para que llegue en 10 minutos. Que el cliente pueda pedir algo a punta de voz también vendrá. En el futuro próximo, con dos palabras vas a poder pedir la mayoría de cosas que estés pensando. Hacia allá vamos”, pronostica Borrero.

Y, por supuesto, esto cambiará los hábitos de los consumidores. Ya lo está haciendo. “Si puedes hacer un pedido y te llega tan rápido, ya no es necesario hacer una lista con las cosas que necesitas, ya ni siquiera es necesario dedicarle tiempo a ir a un supermercado y aun así puedes comer mucho más fresco y al mismo precio”, cuenta el ejecutivo.

#### ¿PERO ENTONCES RAPPÍ SE SIGUE CONSIDERANDO UNA SUPERAPP?

“Cuando estábamos creciendo, había una marca para cada cosa. Una de banco, una de agencia de viajes, una de restaurantes, farmacia. Para las siguientes generaciones esto no va a ser así”, dice Borrero.

El emprendedor señala que en Latinoamérica habrá unos pocos actores tecnológicos que van a ayudar al usuario en todo lo que necesitan diariamente. “Vemos a Mercado Libre siendo muy exitoso con Mercado

Pago, vemos a Nubank yendo cada vez a *e-commerce* y van a sacar otras cosas que no puedo decir, y todo tiene que ver con la confianza que tiene la gente en esas marcas y es lo que hemos estado viendo con Rappi. Comenzamos entregando zanahorias, lechugas, hamburguesas y hoy, en Colombia, las personas están depositando su nómina en la Rappi Cuenta porque eso habla de la confianza que tienen los usuarios en estas nuevas marcas de tecnología. La idea es que nosotros seamos el lugar donde van los usuarios a resolver todas las necesidades del día a día”, detalla.

#### ¿CHILE, EL PAÍS DONDE MÁS HA COSTADO CRECER, CAMBIARÁ PARA 2025?

Aunque Chile es el país donde Rappi tiene los ticket de compras más altos, no ha sido el país de mayor crecimiento para la empresa en Latinoamérica, donde los mercados principales son Colombia, Brasil y México. Chile

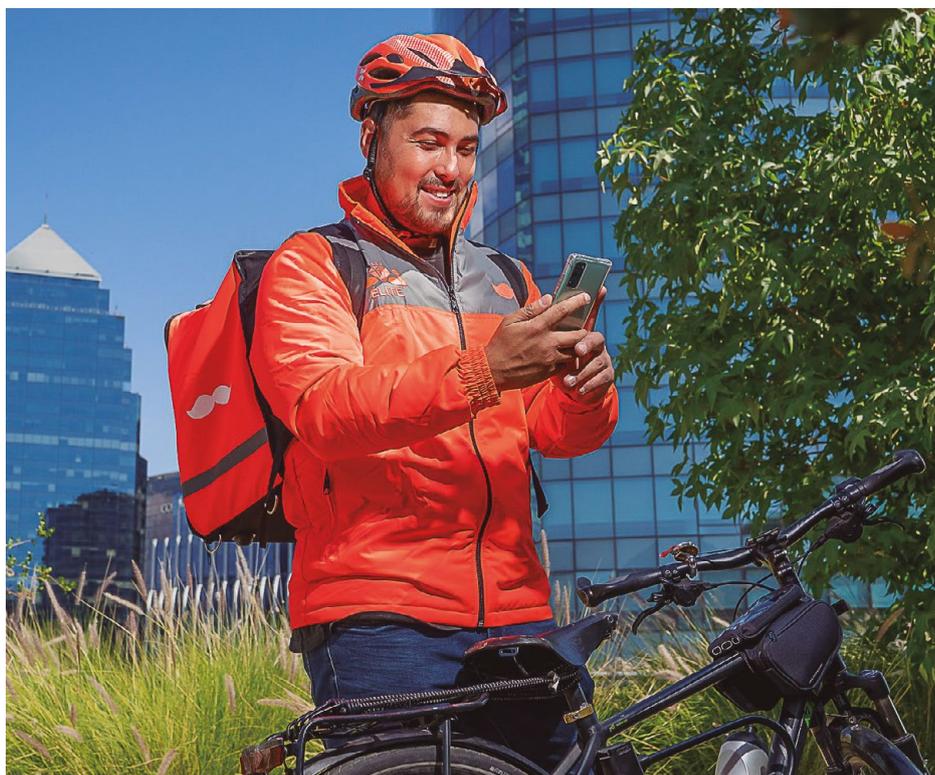


FOTO: RAPPÍ



crece por debajo de Perú y Argentina. ¿Por qué se ha hecho más difícil el crecimiento?

Borrero indica que en el país tenían una mezcla en el equipo de diferentes partes de la región. En agosto de 2024, sin embargo, asumió como gerente general de Rappi Chile Domingo Lama, que ha trabajado en Linio y Falabella, y ahora el equipo es 100% chileno, lo que, según Lama, es una fortaleza para entender cómo son las ciudades, los habitantes, el fenómeno que ocurre en el norte de una población minera que opera 7x7, las dinámicas de las estaciones y los segmentos de acuerdo a las zonas.

“Estamos muy optimistas. Domingo es un *crack* y eso nos tiene muy ilusionados, pero todavía no crece tan rápido como Perú. Debería crecer tanto o

más porque tienen una economía más grande”, añade Borrero.

También atribuyen el crecimiento mucho más lento a la fuerte competencia existente a escala local. “La competencia ha dedicado fuertes montos de inversión para crecer y eso hace que sea más desafiante. Eso no quiere decir que nos vamos a quedar de brazos cruzados y esperamos ser uno de los países que más crecen en la región para Rappi desde el Q4 de este año y para 2025”, asegura Lama.

El ejecutivo frente a la operación chilena tiene una meta: volver a crecer más de 30% año contra año en Chile, sin dejar de priorizar la calidad.

Rappi opera en 19 ciudades de Chile, pero quiere invertir y robustecer la cantidad de flota y surtido en comunas como Maipú y La Florida, además de

fortalecer su presencia en Santiago centro y prepararse para el verano en zonas como Reñaca y Concón, en la región de Valparaíso, así como en el norte del país.

Y su plan contempla también alianzas. La compañía acaba de cerrar una alianza con la aerolínea LATAM en Chile y Colombia, y a través de esta, los clientes de la membresía Rappi Pro podrán acumular millas por sus compras, a su vez que los miembros de LATAM PASS podrán acumular y canjear productos que necesiten en su día.

En seis años que lleva Rappi en Chile, la compañía ha acumulado más de seis millones de descargas y más de la mitad de los clientes pertenecen a Rappi Pro y Rappi Pro Black. El objetivo es que después de que el usuario haga su tercera compra en el mes, prefiera afiliarse a estas membresías que suponen un costo de 4.990 pesos y 7.990 pesos respectivamente.

Turbo es el diferencial en Chile y, como en el resto de los países, la vertical consentida. “Ahí es donde está la magia que diferencia a Rappi de otras aplicaciones de delivery. Los clientes con el servicio Turbo compran más porque la experiencia es muy buena y cubren una necesidad real, que es la de no tener tiempo, sobre todo con Turbo Supermercados”, explica Lama. Hay 12 tiendas supermercados en Turbo Chile y con estas cubren gran parte de Santiago y la región de Valparaíso.

En Turbo Restaurantes hay más de 100 locales afiliados tras siete meses de lanzado el servicio. Y quieren cerrar el año duplicando esta cifra.

Según explica Domingo Lama, la propuesta de Turbo Restaurantes en el país no solo se trata de comida rápida, sino que también hay negocios de comida más sana y casera que han incorporado tecnología, como hornos especializados, para preparar los alimentos más rápido y, a través de esta vertical, maximizar sus ventas.

## RAPPI CHILE EN CIFRAS

**28.000**

repartidores en el último año

**470.000 CLP**

es la ganancia promedio a la semana de un rappidero que reparte 40 horas

**39%**

por encima del salario mínimo chileno está la ganancia promedio de un RT (y 19% sobre el mínimo establecido para el trabajo en plataformas)

**36**

minutos es el tiempo de entrega en general

Más de **6 millones de descargas** en los 6 años de operación en Chile.



**10 min**

entregas Turbo

**15 min**

entregas Turbo Restaurantes

**30 min**

entregas Farmacias

**+100**

aliados en Turbo Rest (en 7 meses desde su lanzamiento)

**+200**

aliados esperados para Turbo Rest a dic. 2024

### ¿CUÁNTO PUEDE GANAR UN REPARTIDOR EN CHILE?

De acuerdo con Borrero, los rappideros llegan a ganar al mes el equivalente a dos salarios mínimos legales en la región, “cuando el 70% de las personas en Latinoamérica tienen ingresos menores. Por eso hemos llegado a acercarnos a los Gobiernos y que nos usen como una herramienta para poder dar más beneficios a más personas”.

En el caso de Chile, “vamos más allá de las exigencias de la Ley. Hoy, el repartidor gana en promedio al mes —trabajando 40 horas— 39% más que el sueldo mínimo de un trabajador en Chile. La Ley de Plataformas Digitales estipula que debiese ganar un 20% más del sueldo mínimo”, asegura Lama.

Hace unos meses, la compañía en Chile creó unos *pitstops*, dispuestos mayormente en Santiago, que son espacios distribuidos en 10 tiendas

Turbo, más un HUB, para que los repartidores descansen, carguen los teléfonos, coman y puedan ir al baño, entre otras cosas.

Además, este mismo año se instaló en Chile la defensoría de los repartidores, puesta en marcha en Colombia hace año y medio para recibir las quejas y reclamos de los rappideros y tratar de darles solución. Sin embargo, del 100% de los reclamos que llegan, sobre todo por inhabilitaciones, solo se resuelve el 30%, de acuerdo con María Hernández, la defensora nacional del repartidor en Colombia.

En una de estas estaciones en Bogotá, Colombia, Adolfo Espinoza, rappidero desde hace año y medio, decía que dejó de reportar casos a este organismo porque “no les dan seguimiento. No todo es malo, pero tampoco todo es bueno. Si el cliente se queja, bloquean al RT; si la tienda se queja, bloquean al RT y así”.

De acuerdo con los principales actores de la compañía, la idea es poder crear un canal de comunicación y confianza con los repartidores, que no pertenecen bajo un contrato a la compañía, pero son el *core* de su operación.

“El repartidor es un aliado nuestro y usa nuestra app para ganar su sustento del día a día. Nos preocupamos de que tenga una buena ganancia por hora trabajada. El que trabaja de forma independiente en Chile, entrega boletas de honorarios y de esta forma accede a la seguridad social y tiene acceso a seguros con la Asociación Chilena de Seguridad”, refiere Lama.

Rappi es actualmente considerado como un ejemplo de emprendimiento latinoamericano y un atractivo desde afuera para quienes buscan seguir invirtiendo en empresas de la región. ¿Podrá ser Turbo finalmente el que impulse su crecimiento en Chile? **1**

Por: Hugo Flores Córdova

Foto: © Rodolfo Jara



**[EN LOS SIGUIENTES AÑOS] NOS ENFOCAREMOS EN FORTALECER NUESTRAS CAPACIDADES DIGITALES EN TODO NUESTRO CICLO DE VENTA Y EN INVERTIR EN MEJORAR Y PONER AL DÍA NUESTRA INFRAESTRUCTURA OPERACIONAL”.**

# MOTORES EN MARCHA

**SKY AIRLINE SE HA CONSOLIDADO COMO LA AEROLÍNEA LOW COST MÁS RELEVANTE DE SUDAMÉRICA EN AÑOS RECIENTES. HOLGER PAULMANN, PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA COMPAÑÍA, CONVERSÓ CON “FORBES” SOBRE EL FUTURO DE ESTE MODELO EN LA REGIÓN, LA RELEVANCIA QUE CUMPLEN LOS DATOS EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA Y LAS POSIBILIDADES COMERCIALES QUE ABRIRÁN LOS NUEVOS AVIONES A321XLR QUE INCORPORARÁN DESDE 2025.**



**L**a pandemia significó un shock que golpeó duramente la industria aerocomercial global. Los vuelos internacionales y domésticos fueron restringidos por varios meses en muchos países y, en consecuencia, el transporte de pasajeros se desplomó (solo en 2020, la demanda internacional de pasajeros cayó 75,6%, según la IATA). En Latinoamérica, las principales aerolíneas sufrieron complicaciones financieras y otras, incluso, desaparecieron. Sin embargo, uno de los modelos de negocio en el rubro que más resiliencia mostró fue el *low cost*. En la región, la compañía que logró

consolidar su liderazgo en ese segmento, pese a la turbulencia del mercado, fue SKY Airline.

Un personaje clave en el posicionamiento que tiene actualmente la compañía es Holger Paulmann, presidente ejecutivo de SKY Airline e hijo del fundador de la empresa Jürgen Paulmann. Holger, ingeniero comercial de la Universidad Gabriela Mistral, ingresó a la empresa en 2007 como director y consejero; luego, en 2013, se hizo cargo de la Dirección de Operaciones de la compañía; y en 2014 se convirtió en CEO, cargo que tuvo hasta 2020 y que hoy ocupa José Ignacio

CRÉDITO: RODOLFO JARA



Dougnac. Hoy, el presidente ejecutivo de SKY Airline, aerolínea que tiene 59 rutas en operación, no solo es uno de los más importantes impulsores del modelo de aerolíneas *low cost* en Latinoamérica, sino también un referente público del empresariado chileno. De hecho, el año pasado, la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) le entregó el premio Andrés Concha Rodríguez, el cual es otorgado a los ejecutivos que inspiran excelencia profesional en su campo, vocación de servicio público,

capacidad para escuchar y generar diálogos constructivos entre el mundo empresarial y otros sectores.

## UN 2024 RENOVADO

El presente año ha sido muy relevante para la compañía, destaca Paulmann, en entrevista con FORBES. De acuerdo con el ejecutivo, 2024 está marcado por proyectos que serán vitales para el futuro de la organización. Uno de ellos es SKY Plus, el programa de beneficios y fidelidad de la aerolínea. “Lo lanzamos en abril y, hasta ahora, ya llevamos más de 500.000 suscriptores. De aquí a fin de año esperamos llegar a aproximadamente 800.000”, dice el empresario chileno.

Otro proyecto relevante de la empresa es la llegada de nuevos aviones para potenciar su flota. “[En los próximos años] nuestras inversiones estarán principalmente enfocadas en la incorporación de nuestra nueva flota de la familia Airbus A321XLR, que nos permitirán [hacer] vuelos de largo alcance. Esperamos recibir 10 aviones de este tipo a partir de 2025”, señala Paulmann. Aunque evita especificar qué nuevas rutas operarán con estas aeronaves, el empresario señala que estas permitirán acceder a destinos que estén a una distancia de hasta nueve horas desde sus dos bases en la región (Santiago de Chile y Lima). Incluso, señala que los nuevos aviones podrían permitirle a la empresa acceder a nuevos destinos desde otras regiones de Perú y Chile.

“Estamos contentos de tener una nueva capacidad que nos va a permitir operar con un costo por asiento mucho más bajo”, agrega. El presidente ejecutivo de la compañía explica que la ventaja de los A321XLR es que usan los mismos pilotos, tripulantes de cabina, mecánicos y repuestos con los que la empresa ya trabaja. “No nos agrega complejidad operacional”, enfatiza. Además, explica que SKY Airline ha ido desarrollando una mayor capacidad de venta indirecta para atender la demanda vinculada a los aviones de mayor alcance. Este atributo

## RUTAS FORTALECIDAS

■ Luego de Perú y Chile, donde operan vuelos domésticos y al extranjero, Paulmann reconoce que el mercado internacional que más ha desarrollado la empresa en los últimos años es Brasil. De hecho, sus vuelos internacionales ya llegan a São Paulo, Salvador de Bahía, Brasilia, Río de Janeiro y Belo Horizonte.

■ Para el próximo verano, la empresa operará un vuelo directo desde Santiago de Chile hasta Calafate (Argentina).

se complementa con el programa de lealtad antes mencionado. “Estos son habilitadores para mejorar el negocio [de largo alcance]”, sostiene Paulmann.

A estas mejoras, se suman las alianzas interlineales que ha implementado SKY Airline con otras empresas del rubro, señala el empresario chileno. El primer acuerdo que hizo la compañía fue con Aerolíneas Argentinas, el cual permite, comprando un solo pasaje, viajar por todas las rutas que operan ambas aerolíneas y combinar tramos. Según informó la compañía, este convenio, que dará acceso a los viajeros a 61 destinos domésticos en Argentina, Chile y Perú, se implementará de forma gradual durante el segundo semestre de 2024. Posteriormente, la empresa suscribió un acuerdo con Air France y KLM por el cual los pasajeros de las compañías europeas podrán conectar a más de 30 destinos de SKY en Chile, Perú y otros países de América comprando un solo ticket que incluya todos los trayectos requeridos. Paulmann señala que ya se ha suscrito un tercer acuerdo con otra aerolínea, pero que todavía no pueden anunciarlo.

“Estas alianzas mejoran las alternativas que tienen los clientes para llegar

a ciudades fuera de la capital [de un país]. [También] permite que haya más competencia en las rutas”, destaca el empresario chileno.

Con estas novedades, la relevancia de SKY Airline en el mercado sudamericano será mayor. De hecho, Paulmann estima que, este año, la empresa habrá transportado alrededor de 9,5 millones de pasajeros (en 2023 transportó a 8,7 millones de pasajeros, un 50% más que el año previo) y para 2025 esa cifra crecerá en 18%. Destaca que, hace diez años, la tarifa promedio de sus vuelos, que operaban principalmente dentro de Chile, era de 99 dólares. Pese a la inflación, hoy la tarifa media en Chile es de 50 dólares. “Todos los ahorros que hemos conseguido, con el uso de mejor tecnología y mejoras en la productividad, se los hemos traspasado a los clientes”, enfatiza.

En términos de participación de mercado en pasajeros internacionales, a agosto de este año la compañía se situaba como la segunda en Chile, con un 13,5%, frente al 51% de LATAM y el 11,7% de JetSmart, según la Junta Aeronáutica Civil.

## INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SOSTENIBILIDAD

Aunque hoy la inteligencia artificial (IA) está en boca de todos, no es una tecnología nueva para SKY Airline. De hecho, Paulmann señala que la empresa lleva varios años trabajando con ella, especialmente en el manejo de los datos operacionales. De hecho, explica que sus aviones A320 Neo y A321 Neo tienen más de 35.000 sensores. “Cuando tienes diversidad de flota, se dificulta hacer análisis de data y gestión operacional de la data. Parte de las ventajas del modelo *low cost* es que nuestros aviones son iguales y prácticamente usan la misma tecnología. Por ende, tienen la misma cantidad de sensores. Tenemos más datos que el resto de los operadores. El año pasado, Airbus nos reconoció como una de las tres aerolíneas del mundo que mejor



usa la gestión de data para mejorar las operaciones”, menciona el empresario chileno.

En ese sentido, el ejecutivo explica que su gestión de datos usando IA ha priorizado proyectos vinculados con seguridad, especialmente en la etapa de aproximación de los vuelos, y en segundo lugar, se han logrado eficiencias. Detalla que, por ejemplo, la gestión de datos que realiza la compañía les facilita hacer planes de vuelo más precisos que otras empresas del mercado. “Tener los mejores estándares desde el punto de vista de la seguridad es una ventaja competitiva”, enfatiza.

En cuanto a eficiencia, a través de herramientas de software especializada, la empresa ha mejorado el perfil de

ascenso del avión, con lo cual ha ahorrado alrededor de 60 kilos de combustible por cada despegue.

Sin embargo, Paulmann señala que, en cuanto a inteligencia artificial generativa, las iniciativas que hay en la industria aerocomercial, en general, son todavía tímidas. “Estamos pasando por una fase de aprendizaje más que por una de implementación. La cantidad de *business cases* que han demostrado el impacto de la IA generativa todavía son muy escasos. Una de las industrias donde es altamente probable que esta tecnología tenga un impacto relevante es la de *contact center*”, pronostica el presidente ejecutivo de SKY Airline.

Además de la tecnología y la seguridad, Paulmann ve a la sostenibilidad



como otro gran eslabón de sus operaciones. Y no es para menos. Se estima que la aviación, a nivel global, es responsable de cerca del 2,5% de las emisiones de CO<sub>2</sub>, según la Agencia Internacional de Energía. Justamente, el empresario chileno resalta que SKY Airline ha reducido sus emisiones de forma acelerada desde 2013. Un primer paso se dio cuando la organización migró de los aviones Boeing 737-200 a los Airbus A319, lo que logró reducir las emisiones de 180 gramos por pasajero-kilómetro a entre 90 y 95 gramos por pasajero-kilómetro.

Posteriormente, cuando pasó de usar los Airbus A319 a los A320 Neo y el A321 Neo, las emisiones cayeron hasta alrededor de 60 gramos por

## POLÉMICA EN CHILE

En 2023, en Chile se desató una polémica por presuntamente haberse afectado la libre competencia en la licitación de rutas entre Santiago de Chile y Lima (SKY Airline fue una de las ganadoras de esa licitación). Sobre esa situación, la empresa respondió lo siguiente a **FORBES**: “Es importante señalar que la Junta de Aeronáutica Civil (JAC) y la Fiscalía Nacional Económica (FNE) concluyeron que las bases de licitación de las frecuencias aéreas de la ruta Santiago-Lima no infringían la libre competencia. La licitación se llevó a cabo respetando la normativa aplicable, asignándose las frecuencias a la mejor oferta económica. Tanto SKY como el resto de los operadores participaron en el proceso en ‘condiciones de rivalidad’, tal como lo manifestó la FNE en su oportunidad; es decir, en condiciones de competencia. Asimismo, la JAC informó que, desde el 2013, todos los operadores que alguna vez participaron en un proceso licitatorio han resultado adjudicatarios de frecuencias, por lo que los requisitos de postulación no han afectado la competitividad ni las garantías mínimas de rivalidad que deben existir en estos procedimientos”.

pasajero-kilómetro. “El gran salto en la reducción de las emisiones ya lo hicimos. No hay aviones más eficientes en el mercado que nos permitan seguir bajándolas. El resto de los operadores todavía tienen mucho que hacer para seguir bajando sus emisiones, ya que siguen operando con aviones de una generación anterior”, sostiene Paulmann.

En paralelo, la empresa cuenta ya con vehículos de apoyo terrestre (como los que suben los equipajes al avión) que tienen motores eléctricos. “La idea es seguir avanzando en la incorporación de mejores prácticas y tecnologías para reducir las emisiones”, resalta.

## EL FUTURO DEL MODELO ‘LOW COST’

Para el empresario, el éxito del modelo *low cost* depende en buena medida de la capacidad de las empresas de diferenciar sus costos y la propuesta de valor hacia el cliente. “Si no logras desarrollar una diferencia de costo relevante y un precio más bajo [para el cliente], no vas a lograr estimular la demanda”.

Explica que, con el paso del tiempo, las aerolíneas tradicionales, especialmente en los vuelos de corto alcance, han tratado de implementar mejoras que les han permitido bajar su CASK (*cost of available seat kilometer*); es decir, el costo unitario que tiene operar cada asiento por cada kilómetro. Por otro lado, los costos de las *low cost* han tendido a elevarse un poco. Sin embargo, aunque admite que esa distancia de costos entre las *legacy* y las *low cost* se ha reducido, afirma que todavía es bastante sana y que les da a las aerolíneas de bajo costo la oportunidad de seguir creciendo en la región.

No obstante, Paulmann advierte que los vuelos entre ciudades no capitales todavía no están tan desarrollados. Asegura que el motivo principal de esa situación es que se aplican las mismas tasas e impuestos a esos vuelos internacionales que a un vuelo que viene de Europa. “Entonces, no hay conciencia de que la distancia para [algunos] vuelos en Sudamérica es prácticamente [similar a] la distancia de un vuelo nacional”, dice. Asegura que esas tasas e impuestos que se cobran a las aerolíneas no permiten estimular la demanda en las ciudades que no son capital, ya que son un costo fijo. “Esta es una gran oportunidad para mejorar la conectividad [en la región]”, resalta el empresario chileno.

Colgate®

Total.  
PREVENCIÓN ACTIVA

# Prevención más avanzada

de problemas bucales\*

PROTECCIÓN  
ANTIBACTERIAL  
**24**  
HORAS\*\*

\*Vs. crema dental sin ingrediente antibacterial para bacterias en encías, sarro, placa y mal aliento.

\*\*Con el cepillado 2 veces por día y uso continuo por 4 semanas.

D.R.©Colgate-Palmolive Latin America Inc. 2024





Dra. Fatima Lillana De Freitas Correia

## Nueva fórmula

- + Poderosa\*\*\*, patentada y preventiva
- + Protección antibacterial por **24 horas\*\***
- + Diseñada para un desempeño superior\*\*\*\*

\*\*Con el cepillado 2 veces por día y uso continuo por 4 semanas.\*\*\*Patentada en Estados Unidos  
\*\*\*\*vs. Pasta de dientes regular sin ingrediente antibacterial.

Por Laura Villahermosa

# EXPANSIÓN CENTRADA EN LA EXPERIENCIA

CON LA COMPRA DE LOS CENTROS COMERCIALES DE FALABELLA EN PERÚ Y LA INCORPORACIÓN DE MÁS METROS CUADRADOS A SUS MALLS EN LOS TRES PAÍSES DONDE TIENE PRESENCIA, MALLPLAZA BUSCA CONSOLIDARSE COMO LA PRINCIPAL PLATAFORMA DE ACTIVOS EN LA REGIÓN ANDINA.



FOTO: MALLPLAZA

# C

on el fuerte crecimiento del *e-commerce*, diversos estudios en Estados Unidos, considerado la cuna de los centros comerciales, vaticinaban años atrás el progresivo cierre de este tipo de establecimientos. En el mundo, en general, y en Chile en particular, hoy la perspectiva es otra y los expertos hablan de omnicanalidad y de la adaptación de los centros comerciales a los nuevos hábitos de consumo. Las cadenas de malls siguen apostando por crecer.

“Este es un tiempo de desafíos, pero también de grandes oportunidades. Así lo ha tomado la industria al desafiarse en función de los cambios de hábitos de las personas y del contexto, como pasó, por ejemplo, en la pandemia. [En ese momento], la industria probó nuevas soluciones y entregó respuestas innovadoras, arriesgándose, evolucionando junto con la sociedad. Este es un sector que ha sido protagonista del cambio”, dice Fernando de Peña, gerente general de Mallplaza.

Para el ejecutivo, hoy la operadora de centros comerciales también se ha adaptado al actual contexto del mercado. “La pandemia nos permitió repensar nuestros activos, nuestra propuesta de valor, el mix de tiendas y la forma

en que operamos, donde uno de los grandes cambios fue impulsar y potenciar la socialización”, explica Peña a **FORBES**.

La vacancia que se generó en ese momento, por otro lado, les abrió la oportunidad de incorporar a marcas que querían formar parte de sus centros comerciales pero que, hasta entonces, no tenían ubicaciones adecuadas. Además, sumaron a la omnicanalidad como un valor agregado a su estrategia. “Con ello, hemos logrado con éxito que el flujo digital aporte y traccione hacia el físico. Hemos generado nuevos negocios, servicios e infraestructuras para potenciar las ventas de nuestros socios comerciales”, explica el gerente general de Mallplaza.

En este escenario de transformación, la compañía ha seguido con el foco en el crecimiento, según Fernando de Peña, y ve un alto potencial en los tres países en los que tiene presencia: Chile, Perú y Colombia. El objetivo de la empresa es claro: “Reforzar su posición como principal plataforma de activos en la región andina”. Asegura, además, que están enfocados en seguir creciendo, ya sea a través de proyectos *brownfield* o mediante M&A.

La compañía apunta a alcanzar un

total de 2,3 millones de metros cuadrados de área arrendable (GLA) en la región y en el corto plazo. Y en esta apuesta la adquisición de las operaciones de centros comerciales Plaza de Falabella Perú S. A. A., empresa que controla el 100% de las operaciones de Open Plaza y el 66,7% de Mallplaza en el país, jugarían un importante papel.

“Esta operación nos permitiría consolidarnos como el segundo mayor operador de centros comerciales en ese país en términos de metros cuadrados de GLA, alcanzando 619.000 m<sup>2</sup> y logrando presencia en 9 ciudades”, detalla el gerente general de Mallplaza.

La compañía espera consolidar esta compra —estimada en US\$ 848 millones— durante el último trimestre de 2024. Justamente, en el último año, ha llevado a cabo una serie de operaciones para financiarla, combinando deuda, capital y caja. Mallplaza emitió dos series de bonos corporativos en abril por 3 millones de UF y, en agosto, cerró un proceso de aumento de capital por 230 millones de acciones en el que recaudó US\$ 352 millones.

Con estos activos, según Fernando de Peña, además de conseguir potenciales sinergias y eficiencias de escala, la compañía podrá incrementar su diversificación geográfica en términos de EBITDA y GLA, con una distribución de metros cuadrados brutos arrendables del 62% en Chile, 27% en Perú y 11% en Colombia, y una participación en EBITDA por país de aproximadamente 75% en Chile, 18% en Perú y 7% en Colombia.

## CRECIMIENTO ‘BROWNFIELD’

En paralelo a esta expansión a través de M&A, Mallplaza ha desplegado un plan para fortalecerse en su mercado de origen, en el que espera sumar 125.000 m<sup>2</sup> y fortalecer sus activos Tier A, que son centros urbanos con una posición dominante en mercados de gran tamaño y con un alto potencial de crecimiento.

Puertas para adentro, eso se traduce en el crecimiento orgánico de sus centros Mallplaza Vespucio, Mallplaza Trébol, Mallplaza Oeste, Mallplaza Norte, Mallplaza Antofagasta, Mallplaza La Serena, Mallplaza Iquique y Mallplaza Biobío. También en la apertura de los primeros 21.600 m<sup>2</sup> de nuevo GLA en Vespucio, con la nueva zona Lifestyle, lo que lo convertirá en el mayor centro urbano del país en términos de área arrendable, según De Peña. “Es una propuesta de *mix fashion* y oferta de conveniencia, orientada a captar los grandes flujos que generan las dos estaciones de metro cercanas”, cuenta el ejecutivo.

De hecho, Fernando de Peña recalca que el crecimiento *brownfield* —de sus actuales malls— es una parte muy importante de su estrategia actual, que le permitirá incrementar en 10% su área arrendable, con lo que sumará 225.000 m<sup>2</sup>.

En Perú, este plan contempla sumar 100.000 m<sup>2</sup> de GLA en un plazo de hasta cinco años, fortaleciendo la oferta comercial, de sociabilización y entretenimiento. Además, incorporará nuevas propuestas a los activos actuales y futuros en este país. Como ejemplo, el gerente general menciona el Mallplaza Trujillo, su primer centro Tier A en este país, que prepara la inauguración de un nuevo corredor comercial con diversas marcas de alto valor.

“En Colombia, estamos impulsando el despliegue de la propuesta de valor de Mallplaza Cali, nuestro quinto centro urbano en ese país y nuestro centro urbano número 26 en la región. Además, continuaremos robusteciendo Mallplaza NQS en Bogotá, que, a cuatro años de su compra, ya se ha transformado en un centro urbano Tier A”, añade De Peña.

La incorporación de marcas de alto valor global es, justamente, otra pieza clave en la apuesta de crecimiento y transformación de la compañía de centros comerciales, cuya oferta está

## DATOS CLAVE

- A junio de este año, **los ingresos de la compañía de los últimos 12 meses ascendieron a US\$ 478 millones**, lo que supone un incremento del 14% en comparación con los doce meses anteriores. Su EBITDA fue de US\$ 367 millones y creció un 16%.
- **Las ventas de los socios comerciales de Mallplaza crecieron 8,8% en el segundo trimestre** frente al año anterior, gracias al mayor dinamismo del consumo en los segmentos de retail, gastronomía y entretenimiento y por altos crecimientos generados en los centros urbanos de Chile y Colombia.
- En el primer semestre de este año, **la compañía ha sumado 331 nuevas tiendas** en sus centros comerciales.
- Este año, por quinto año consecutivo, **Mallplaza fue listada en los índices MILA y Chile del Dow Jones Sustainability Index** y, según su gerente general, destacó por estar dentro del 6% de las empresas más sostenibles de *real estate* del mundo.
- En 2023, **Mallplaza entregó 2.400.000 paquetes**, sumando las entregas de Cross Dock, Dark Store y Click & Collect, los que representan más de US\$ 87 millones en ventas de *sellers*, duplicando la cifra del año anterior.



centrada en la experiencia, según su gerente general.

“Nuestro modelo centrado en la experiencia nos permite ser el socio principal para marcas de alto valor global, como H&M, IKEA, Inditex, Decathlon, Adidas, Nike y Puma, y contar con socios comerciales altamente diversificados”, detalla Fernando de Peña, quien explica que en sus malls destinan 15% de su GLA a gastronomía

y entretenimiento; un 21%, a retail de especialidad; un 28%, a comercio esencial de tráfico diario; un 10%, a educación y salud; y un 22%, a tiendas departamentales.

Los resultados de este año, para el ejecutivo, reflejan el éxito de esta estrategia. Según sus últimos estados financieros, los ingresos de la compañía crecieron un 16,9% en el segundo trimestre frente al año anterior,



## LA TRANSFORMACIÓN DE SUS CENTROS

Si bien años atrás la composición tradicional de los centros comerciales en América Latina estaba basada, principalmente, en una tienda por departamentos, que ejercía de ancla, tiendas adyacentes y un *food court*, la oferta de entretenimiento y nuevas gastronómicas ha ido ganando espacio. En el caso de Mallplaza, en esta apuesta, entre sus novedades de los últimos años figura la inauguración de “Mercados”, zonas de restaurantes y productores locales que ofrecen productos de alta calidad. Estos espacios han sido inaugurados en Chile, Perú y Colombia. En Chile, la compañía abrió el año pasado “El Mercado del 14” en el Mallplaza Vespucio, con 17 propuestas gastronómicas.

En el ámbito del entretenimiento, asimismo, en 2022, este mismo centro comercial inauguró un espacio 100% dedicado a los fans de los videojuegos, llamado Movistar GameClub, que replicó el año pasado en los centros comerciales Mallplaza Oeste y Mallplaza Trébol.

Este año, la empresa también convirtió el tercer piso de la tienda Ripley del Mallplaza Los Dominicos en Centro X, una zona de 1.500 m<sup>2</sup> dedicada a eventos, experiencias y exhibiciones.

mientras que su EBITDA avanzó un 16,3%.

“Mallplaza ha sabido entender las particularidades de cada uno de los mercados en los que está presente y conectar su propuesta de valor con la identidad local, lo que nos permite contar, en un solo lugar, con una propuesta de valor variada, mejorada y volcada al cliente”, resalta De Peña.

El ejecutivo asumió el liderazgo de Mallplaza en enero de 1990 y, ante la pregunta de por qué no ha cambiado de industria en todo este tiempo, asegura, sin dudas: “Es especial y única. requiere estar muy cerca de las personas. Personalmente, me ha inspirado y movilizado todos estos años”. **F**

Por **Vanessa Arenas**

# UN PROBLEMA = UNA OPORTUNIDAD

## EL POTENCIAL DE CHILE PARA ESCALAR EN EL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA

**UNA SEQUÍA DE MÁS DE DIEZ AÑOS HA BAJADO LA PRODUCCIÓN DE ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA, EL MAYOR PRODUCTOR Y EXPORTADOR EN EL MUNDO. CHILE, CON CALIDAD Y TECNOLOGÍA DESARROLLADAS, SE HA SABIDO POSICIONAR EN ESTE MERCADO. SIN EMBARGO, EL PAÍS TAMBIÉN ENFRENTA EL RETO DEL CAMBIO CLIMÁTICO. ¿CÓMO ES EL PANORAMA ACTUAL DEL ACEITE DE OLIVA CHILENO?**

Las exportaciones de aceite de oliva chileno registraron un récord histórico en el mes de julio de 2024: representaron más de 31 millones de dólares; es decir, experimentaron un crecimiento de 118,5% respecto del mismo mes de 2023, según un reporte del Departamento de Inteligencia de Mercados de ProChile, con base en datos del Servicio Nacional de Aduanas.

De los 63 millones de dólares en envíos que hubo entre enero y agosto de 2023, la cifra pasó a cerca de 88 millones de dólares en el mismo período de 2024. ¿Qué impulsó este aumento?

Detrás de esta tendencia hay varios factores. Quizás el más relevante, indica Ignacio Fernández, director general de ProChile, es la coyuntura actual de una menor producción por parte de España, que ha sido el principal exportador mundial durante los últimos

años, lo que dejó un espacio para Chile.

“Nuestro aceite de oliva es capaz de aprovechar ese espacio por el posicionamiento que tiene nuestro país como exportador de alimentos saludables, seguros y de producción sostenible, además de las ventajas arancelarias que le brindan los acuerdos comerciales que tiene Chile con mercados mundiales”, señala Fernández.

En esta línea, la académica María de la Luz Hurtado, de la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad de Chile, explica que España viene enfrentando una sequía desde hace diez años —escasas lluvias en la época de floración y crecimiento de la fruta—, lo que llevó a su etapa más crítica estos últimos años, siendo su última producción de aceite de oliva —entre final de 2023 y comienzos de 2025— la más baja.

### ¿LA OPORTUNIDAD VA DE LA MANO DE LAS CONDICIONES CLIMÁTICAS?

En este escenario, se “alinearon los astros” para el avance del aceite local. Bajó el volumen de producción a escala mundial y Chile tenía la tecnología y la calidad para aprovechar y despegar del décimo puesto que ocupa actualmente en los embarques exportados de aceite de oliva en el mundo; es decir, una participación promedio de 1,3%. Esto de acuerdo con cifras del Consejo Oleícola Internacional (COI), que sitúa a Europa con los mayores volúmenes de exportación de este producto, que representa el 64% del total exportado a escala mundial durante el período 2017-2023. Dentro de esta región, España representa el 35,5% de los volúmenes mundiales de exportación y le siguen Túnez con el 19,6% e Italia con 9%.



FOTO: DUSAN ZIDAR

“La alta calidad del aceite de oliva chileno extra virgen ya es conocida en el mundo y eso permite que nuestros productores locales aprovechen esta coyuntura, lo que es muy positivo para nuestra agroindustria y para la diversificación de las exportaciones chilenas”, asegura Fernández, de ProChile.

En esto coincide Gabriela Moglia, gerente general de la red Chile Oliva, quien sostiene que el país posee un clima apto para el cultivo del olivo y cuenta, además, con una industria enfocada en un modelo de producción eficiente, con una alta densidad de plantas por hectáreas y tecnología, tanto en los

campos como en las almazaras (fábricas de extracción de aceite). “Esto hace que la producción de aceite de oliva en Chile sea de alta calidad, enfocada en producir aceite de oliva extra virgen, reconocido mundialmente en distintos concursos y por compradores y consumidores en distintos mercados”, recalca Moglia.



**Felipe Juillerat**

CEO de Aura Olive Oil



**Gabriela Moglia**

Gerente general de Chile Oliva



**María de la Luz Hurtado**

Académica de la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad de Chile



**Ignacio Fernández**

Director general de ProChile

Chile Oliva, que lleva el registro en toneladas y no en valores como ProChile, indica que el volumen de envíos de aceite de oliva nacional al extranjero durante el primer semestre del año 2024 fue de 4.176 toneladas y registró una disminución de un 2% respecto al año 2023 en el mismo período, en el que se exportaron 4.254 toneladas.

Para el organismo, dirigido por Gabriela Moglia, la producción de aceite de oliva en lo que va del año alcanzó

las 15.000 toneladas, lo que, de acuerdo con sus datos, representa una disminución de un 29% en relación con las toneladas de aceite obtenidas en el 2023, debido a la sequía del norte y otros factores climáticos.

“La producción en Chile en los últimos años ha tenido variaciones tanto al alza como a la baja. En el 2021, se observó una producción histórica debido a los manejos y las mejores condiciones climáticas. En el 2022, se vio una

baja productiva principalmente por la restricción hídrica que provoca pérdidas de rendimiento y por el añerismo en huertos que venían con producciones históricas del año anterior. Y en 2023 se produjo un alza del 27% respecto al año anterior”, detalla.

El principal desafío para los productores chilenos según la organización es adaptarse al cambio climático que afecta al mundo, que trae fuertes sequías en estas zonas productivas y

condiciones extremas de calor, lo que afecta el potencial del cultivo.

### ¿A QUÉ PAÍSES SE ENVÍA?

Los principales mercados para el envío de aceite de oliva chileno son Brasil, Estados Unidos y Europa. De los 88 millones de dólares en aceite de oliva exportados entre enero y agosto, Brasil recibió 35 millones de dólares, “algo así como el 40% del total, más del doble de lo que habían importado desde Chile en el mismo período del año anterior”, añade Fernández. Por su parte, ProChile informa que Estados Unidos recibió 18 millones de dólares, poco más del 20%, con un incremento de 6,4% respecto de los primeros ocho meses de 2023.

En tanto, los envíos a Europa subieron casi 14%, llegando a cerca de 31 millones de dólares en ese período. “Esto es relevante en un mercado donde algunos países son líderes mundiales en la producción y exportación de aceite de oliva, e igualmente se valora la calidad y atributos del producto chileno”, vuelve a hacer hincapié el director general de ProChile. De hecho, entre enero y agosto de 2024, España importó 16 millones de dólares de aceite de oliva desde Chile, mientras que Italia llegó a los 15 millones de dólares, más del doble que en el mismo período del año anterior.

Por su lado, Chile Oliva indica que los principales destinos son Brasil y Estados Unidos con valores unitarios de 9,3 dólares por kilo en el caso de Brasil y 8,8 dólares por kilo para Estados Unidos. Las exportaciones a Brasil representan el 57,7% de la cantidad de mercancía exportada (kilos) y el 58,4% del valor FOB (*free on board*) para este período, mientras que las exportaciones a Estados Unidos representan un 24,1% de la cantidad de mercancía exportada y un 23,1% del valor FOB. El tercer principal destino corresponde a España, que representa un 7,4% del total de la cantidad de aceite de oliva exportado.

### DATOS CLAVE

● Según el último Catastro Frutícola realizado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) y el Centro de Información de Recursos Naturales (CIREN), **la superficie de olivos plantada actualmente en Chile es de 21.141 hectáreas. En 2010, esta era de 12.874 hectáreas.**

● Según este registro, la región del Maule, Metropolitana y O'Higgins **representan el 68% de la superficie nacional de olivos**, mientras que la región Coquimbo supone el 17%.

● Este año (ene.-sep.), **Prochile registró 33 empresas** que han exportado aceite de oliva.

● Las variedades de olivo plantadas en Chile corresponden a material genético procedente de Italia, España y Grecia básicamente. **La principal variedad a nivel nacional es Arbequina, que supone el 57% de la superficie plantada de olivos, seguida por Arbosana con un 26% y variedades italianas como Frantoio, Leccino y Coratina, que suman un 13% de lo plantado**, según el Informe Anual del Mercado Nacional de Aceite de Oliva de la Asociación de Productores de Aceite de Oliva.

### AUMENTO EN EL CONSUMO NACIONAL

Y aquí entra un factor relevante. Al ser más valorado el producto chileno e incluso estar siendo importado por el mayor productor en el mundo, tuvo un aumento drástico en su precio en el mercado nacional.

“La escasez en el mundo y la disminución de importaciones del producto en Chile han provocado el aumento del precio en el mercado nacional y, por supuesto, a la gente le ha sorprendido porque en algunos casos se ha duplicado”, refiere Hurtado.

Sin embargo, la académica dice que el consumo no ha disminuido: al contrario, el consumidor nacional está valorando cada vez más el producto nacional. “El consumidor chileno ha

aumentado el uso de aceite de oliva y [esto] ha sido [un proceso] paulatino desde hace unos diez años porque ha ido aprendiendo los beneficios de este aceite. Además, lo que se encuentra en el mercado actualmente es de muy buena calidad”, agrega.

Moglia concuerda con Hurtado y señala que, a pesar del aumento del precio, la demanda no se ha visto afectada, “ya que el consumidor ha preferido seguir consumiendo aceite de oliva y tiene una valorización del producto por los beneficios para la salud”.

Un ejemplo de esto es que la empresa chilena Aura Olive Oil ha aumentado su producción de aceite de oliva un 13% durante este 2024 en comparación con el año pasado. La cifra se ubica en el rango de 1,5 a 2,0 millones de litros por temporada, dependiendo de las condiciones climáticas. Y Felipe Juillierat, su CEO, dice que las ventas se han triplicado en los últimos tres años.

Al preguntarle cuál es la característica que distingue al aceite chileno, Juillierat responde sin dudar: la calidad en un porcentaje muy alto. “Está sobre el 90% de la denominación máxima de calidad de extra virgen con una acidez total menor a 8%, libre de defectos sensoriales. La razón es que las operaciones productivas en Chile son mecanizadas, superintensivas y de alta densidad, lo que permite cosechas mecanizadas y rápidas. Como consecuencia de ese proceso, las olivas cosechadas son procesadas para la producción de aceite en pocas horas, evitando al máximo el deterioro del fruto al estar en contacto con oxígeno y microorganismos”.

Chile tiene una oportunidad y la ha sabido aprovechar. El reto será estar preparado ante los cambios climáticos y saber manejar un escenario en el que los precios vuelvan a caer. La calidad puede ser un diferenciador que mantenga al país posicionado internacionalmente con su aceite de oliva. **1**

# POLÍTICAS DEI EN CHILE: AVANCES, DESAFÍOS Y ASIGNATURAS PENDIENTES EN EL MUNDO EMPRESARIAL

**LAS POLÍTICAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN (DEI) HAN GANADO RELEVANCIA EN EL MUNDO CORPORATIVO, Y CHILE NO HA SIDO LA EXCEPCIÓN. SIN EMBARGO, EL AVANCE EN ESTE ÁMBITO HA SIDO IRREGULAR Y CON DESAFÍOS PERSISTENTES.**

Chile tiene un avance moderado en adopción de políticas DEI. Un estudio realizado por McKinsey en 2022 reveló que el 45% de las grandes empresas ya adoptaron alguna política formal relacionada con la diversidad e inclusión, mientras que un 30% reconocía que sus esfuerzos eran insuficientes.

Entre las empresas hay algunos ejemplos: para Walmart, implementar estas políticas es un esfuerzo continuo que ha superado obstáculos pero que “presenta varios desafíos”, según explica Daniela Garachena, subgerente de Cultura y Diversidad de la compañía a nivel local. “Uno de los mayores retos ha sido impulsar un cambio cultural en toda la organización. Cambiar percepciones, actitudes y comportamientos arraigados requiere tiempo y un esfuerzo constante. Hemos invertido en programas de capacitación y sensibilización para ayudar a nuestros colaboradores a comprender la importancia

de la DEI y cómo pueden contribuir a un entorno más inclusivo”, explica Garachena.

El acercamiento y las estrategias entre las compañías es variado.

Delta Airlines, por su parte, ha implementado un enfoque de contratación basado en habilidades, buscando minimizar los sesgos y atraer una variedad más diversa de candidatos, relata Soledad Lago Rodríguez, directora de Comunicaciones para las Américas.

## **POLÍTICAS DE GÉNERO: UN AVANCE DESIGUAL**

Uno de los focos principales de las políticas DEI ha sido la equidad de género. Según un informe del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), las mujeres representan el 39% de la fuerza laboral formal, pero su participación en cargos de toma de decisiones sigue baja.

En Chile, destacan entre los retos la brecha salarial o la falta de flexibilidad en los horarios, que dificultan el

equilibrio con la vida personal y familiar, sobre todo en un contexto social y cultural en el que las mujeres siguen asumiendo principalmente las tareas de cuidado.

“Las políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones son fundamentales para la participación laboral de las mujeres, ya que permiten mitigar una serie de barreras que enfrentan en el mundo del trabajo”, cuenta a **FORBES** Antonia Orellana, actual ministra de la Mujer y la Equidad de Género de Chile.

Ante los desafíos, las políticas públicas tienen un carácter reactivo; es decir, aparecen o se formulan tras un hecho trágico. Camila Matus, consultora senior y especialista en Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en Deloitte y Top Voice Latam en LinkedIn, explica que por eso se tienen hoy en Chile legislaciones con nombres de personas que han perdido la vida tras una serie de abusos, como la Ley Zamudio o Ley



Karin, ambas con finales trágicos de sus protagonistas.

La especialista destaca que la mayoría de las empresas en Chile, y en la región, impulsan protocolos o medidas internas debido a nuevas legislaciones, más que a un interés propio.

Incluso, aun con el surgimiento de nuevas leyes, la mayoría de los esfuerzos en las empresas vienen desde la convicción, pues existen vacíos legales en la obligatoriedad para tener protocolos de inclusión, afirma Nicté Chávez, directora de RR. HH. y Top Voice en LinkedIn.

Las expertas coinciden en que muchas de estas iniciativas se heredan; es decir, si una empresa tiene interés en este tipo de medidas es porque, en la mayoría de los casos, su filial con operación global o regional ya las

implementó.

La falta de transparencia en la brecha salarial de género y la escasa representación de mujeres en roles de liderazgo son, en opinión de María Guadalupe Boliba, *HR country lead* de Accenture, otros factores que complican el panorama.

Un informe de PwC Chile titulado “Women in Work Index 2024” muestra que la brecha salarial media de género en toda la OCDE aumentó del 13,2% en 2021 al 13,5% en 2022.

En cuanto a la igualdad de género en espacios de trabajo, el reporte señala que el promedio de la OCDE era de 68% en 2022, mientras que en Chile se llega apenas al 50,4%, lo que ubica al país en el puesto 31 de 33 en la organización, seguido de Corea y México.

En contraparte, las cifras y diagnóstico de la ministra Orellana destacan el impulso de la implementación y cumplimiento de la norma NCh 3262 de SernamEG, la cual establece directrices para que las áreas de Recursos Humanos implementen políticas y prácticas efectivas en favor de la equidad de género.

Hoy, 125 organizaciones públicas y privadas se han certificado. La secretaria de Gobierno también destaca el proyecto de ley “Más mujeres en directorios”, que busca aumentar la participación de las mujeres en las mesas directivas de las sociedades anónimas, abiertas y especiales fiscalizadas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF); sin embargo, sigue en los escritorios del Congreso chileno, aún sin fecha de aprobación.

## INCLUSIÓN: LOS RETOS IMPLICAN OPORTUNIDADES

En Chile hay avances, pero los retos para la inclusión siguen multiplicándose. En 2018, se implementó la Ley de Inclusión Laboral, que exige a las empresas con más de 100 empleados contratar al menos un 1% de trabajadores con discapacidad. Esta normativa es un avance significativo, pero su implementación ha sido retardadora.

Por otro lado, un estudio de Fundación Iguales en 2022 mostró que solo el 22% de las empresas cuenta con políticas inclusivas para personas de la comunidad LGBTQ+, y menos del 10% aborda la diversidad étnica.

Desde Itaú Chile, Claudia Labbé comenta que la operacionalización de los principios en el día a día ha sido un proceso complejo a la hora de fomentar una cultura diversa e inclusiva, ya que en el fondo es un impulso a una real gestión del cambio, ya que si bien hay un propósito compartido, los desafíos están en que una organización se compone por personas diversas que a veces tienen sesgos y formas de percibir y de abordar esta temática orientada por las historias y experiencias personales.

Por ejemplo, Labbé destaca el programa “Soy como soy”, enfocado en la comunidad LGTB+, conformado por 173 colaboradores, que supone un encuentro de participación clave a la hora de desarrollar un entorno laboral inclusivo. El banco ha puesto a disposición beneficios específicos para sus colaboradores, destacando el aumento en la cobertura para cirugías de disforia y tratamientos de hormonas en el seguro complementario, apoyando a quienes deseen iniciar una transición de género.

Agustina Bellido, líder de Carrera en Mercer Chile, explica que aumentar el nivel de conocimiento e ir madurando como ecosistema es crítico en las empresas, pues las medidas de inclusión van de la mano con el nivel de capacitación a líderes y empleados.

## DEI ES IGUAL A MEJORES NEGOCIOS

Las políticas de DEI en las empresas chilenas han mostrado avances significativos y retos aún pendientes, pero sobre todo han demostrado que su implementación impulsa mejores negocios.

Así lo cree Soledad Lago Rodríguez, de Delta Airlines, quien asegura que integrar políticas sólidas de DEI no es solo una responsabilidad ética, sino también un factor clave para el éxito empresarial.

Una cultura inclusiva no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino también refuerza la reputación de la empresa en el mercado, lo que facilita la atracción de talento diverso y altamente cualificado, según afirma la especialista Camila Matus.

Por otra parte, los empleados buscan trabajar en entornos donde se sienten valorados y donde las oportunidades de crecimiento están abiertas

para todos sin importar género o trasfondo cultural, indica Nigte Chávez.

El reporte “Orgullo y rendimiento empresarial”, publicado por Credit Suisse, estima que entre el 5% y el 10% de la población mundial es LGBTI+ y tiene unos patrones de gasto similares a los del resto de consumidores, con lo que su PIB se situaría entre los 2,7 y los 5,2 billones de dólares.

Por ponerlo en perspectiva, el PIB de Japón (tercera economía mundial) en 2019 fue de 5 billones de dólares, según el Banco Mundial. Es por esto que cada vez más empresas se colocan a favor de los derechos LGBTI+ y ven temas de inclusión como verticales importantes de generación de mejores negocios.

La ministra Orellana recalca para **FORBES** que, si bien se han visto grandes avances en esa línea durante los últimos años, el llamado es a seguir promoviendo este tipo de políticas para asegurar espacios de trabajo más equitativos. **fb**



FOTOS: PEXELS

# LA RUTA DE LA INNOVACIÓN

CONVERSAMOS CON CUATRO LÍDERES DE LAS ÁREAS DE INNOVACIÓN DE RECONOCIDAS EMPRESAS CHILENAS, QUIENES DESVELAN CÓMO ENTIENDEN LA INNOVACIÓN, CÓMO GENERAN NUEVAS INICIATIVAS Y SUS NUEVOS PROYECTOS.

**NAYI NÚÑEZ**

VP OF ENGINEERING DE BETTERFLY

# “INNOVAR ES INTENTAR Y, PRIMERO, ES NECESARIO CREER”

LA LÍDER TECNOLÓGICA DEL UNICORNIO CHILENO CONSIDERA QUE, AL PARTIR COMO STARTUP, LA INNOVACIÓN ES PARTE DEL ‘MINDSET’ EN TODAS LAS ÁREAS DE TRABAJO, POR LO QUE ES CLAVE EL TALENTO, LA COHERENCIA Y LA EJECUCIÓN EN EL ‘ROADMAP’ DE CADA CARGO.

Nayi Núñez es la mujer que lidera la innovación de Betterfly, el unicornio chileno que ofrece seguros y beneficios a las empresas y sus empleados. Pero no lo hace desde un equipo específico de innovación dentro de la startup, sino como VP of Engineering. ¿La razón? La compañía percibe la innovación como un *mindset* de trabajo, su propia cultura. Ella es una de las pocas mujeres con un alto cargo dentro de una empresa tecnológica; es decir, impulsa a que otras también se cuestionen: ¿podré ser yo la próxima?

Núñez es ingeniera civil en ciencias de la computación y anteriormente fue jefa de Desarrollo de Sistemas en

Banco Falabella y jefa de TI en FID Seguros. Tiene experiencia en planificación estratégica de TI, gestión de carteras de proyectos, gestión de presupuesto y planificación de capacidad. Ha destacado en proyectos tecnológicos durante toda su carrera. “Innovar se trata de intentar y, para intentar, es necesario primero creer”, dice.

Para la ejecutiva, la coherencia y el ejemplo son los mejores maestros. “Cuando se está en un entorno que despliega una actitud de innovación en todas las decisiones, desde las más cotidianas hasta las más estratégicas, en el sentido de buscar en todo, y sin miedo, nuevas y mejores formas de entregar valor, se genera un efecto

contagio”.

Este año, Betterfly lanzó su nueva app para brindar experiencias a los usuarios de acuerdo con sus necesidades, localidades, planes de beneficios, idiomas, preferencias e incluso hábitos. Al respecto, Núñez indica que la escalabilidad de este nuevo producto es exponencial, característica necesaria para lograr el plan de expansión que tienen en marcha.

En este cuarto trimestre de 2024 trabajan en tres focos de producto: el lanzamiento de diferentes versiones de seguros de salud, el estreno en España de esta app y la puesta en marcha de un portal de clientes mucho más personalizado.



Desde el año pasado también han trabajado con soluciones de inteligencia artificial (IA), que potencian sus procesos. Por ejemplo, cuentan con un motor de generación inteligente de ofertas comerciales y un asistente inteligente In-App, capaz de entregar respuestas a un alto porcentaje de

los requerimientos y consultas de los usuarios, asegura.

#### EL TALENTO

En una startup, que nace con el ADN de innovar y cambiarlo todo, el equipo que la conforma lo es todo. Y eso lo resalta Núñez, quien cree que el talento

debe ser acorde a esta cultura. “Somos conscientes de que el estar en un entorno de trabajo altamente dinámico puede resultar energizante y atractivo para algunos, como también incómodo o frustrante para otros. Por lo tanto, tratamos de que nuestros procesos de reclutamiento sean muy honestos presentándonos a nuestros candidatos tal cual somos y en lo que creemos”, señala.

Para Betterfly, el equipo debe tener convicción, compromiso y capacidad de aprender. También debe ser “automovilizado”, indica Núñez, es decir, que haga que las cosas sucedan. Otra característica que priorizan es el entendimiento de la experimentación y calibración. “Son parte necesaria del proceso de evolución, lo que significa que debemos ser capaces de, por un lado, abrazar todas las interacciones del proceso de descubrimiento, incluso aquellas que no logran el resultado esperado; y, por otro lado, ser rápidos para iterar y converger”, detalla.

#### PROTECCIÓN, PREVENCIÓN E INNOVACIÓN

Dentro de las oportunidades que ve Núñez para seguir desarrollando innovación están el acercamiento de los seguros a las personas como una herramienta de protección y prevención. En especial, en las ramas de salud y vida. “Hoy estamos cambiando la relación tradicional de las personas con sus seguros, llevándola a una menos transaccional con comunicación permanente, de simple y fácil acceso, personalizable y que recompensa el buen uso y los hábitos saludables”.

Para ella, la experiencia que ha tenido Betterfly les ha mostrado que tienen un rol muy importante en la vinculación orgánica entre los proveedores de seguros y las personas, por lo que seguirán enfocados en eso de la mano de distintas herramientas que sigan potenciando la personalización para los clientes. **fb**

Por Laura Villahermosa

**CARLOS RODRÍGUEZ**  
GERENTE DE INNOVACIÓN CORPORATIVA DE ENTEL

# “LA IA Y GEN IA VAN A SER UNA PALANCA MUY IMPORTANTE DE TENSIÓN”

**CARLOS RODRÍGUEZ LLEVA MÁS DE UNA DÉCADA CONDUCIENDO LOS ESFUERZOS DE INNOVACIÓN DE LA TELCO, QUE HOY ESTÁN ENFOCADOS EN APALANCARSE EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN Y LANZAR NUEVOS SERVICIOS.**

Carlos Rodríguez asumió el liderazgo de la gerencia de Innovación de Entel en 2011, cuando el grupo de telecomunicaciones decidió unir las operaciones de Entel SA y Entel PCS. Su apuesta era clara: instalar un modelo de innovación corporativa distribuido que les permitiera acercar la innovación a todos los colaboradores.

“En estos años, nuestro modelo de innovación ha ido evolucionando y madurando. Hemos incorporado mejores prácticas, nuevas metodologías de innovación, *framework* de trabajos ágiles en incertidumbre, programas de aceleración, por mencionar algunas palancas”, cuenta a **FORBES** el gerente

de Innovación de la compañía.

Rodríguez, ingeniero comercial por la Universidad de Chile, matiza que en sus 60 años de historia Entel ha sido precursor en el uso de tecnología e innovación y menciona como ejemplo el desarrollo de la conexión satelital en Chile, pero, desde su liderazgo, lo que han hecho es instaurar un modelo y también desarrollar proyectos e iniciativas con el uso de tecnología para optimizar procesos.

Entre las tecnologías en las que están invirtiendo actualmente, Carlos Rodríguez destaca la inteligencia artificial, el *big data* y la automatización para mejorar la eficiencia y la competitividad, pero también para lanzar nuevos

productos y servicios para sus clientes. “En paralelo, nos encontramos en fase de exploración de integrar tecnologías de realidad extendida (XR) y estamos evaluando posibles funciones y beneficios”, detalla el ejecutivo.

Entre los proyectos que ha desarrollado el equipo de innovación de la empresa se encuentra Conectividad Inteligente, a través del cual trabajan en la creación de un gemelo digital en su red que les permita visualizar datos y simular escenarios. “Eso nos facilitará la introducción de nuevos productos y servicios digitales, y una gestión más eficiente de la infraestructura”, asegura el gerente de Innovación de Entel.



FOTO: BRENDA SEPULVEDA

Durante este año, su área también trabajó en el desarrollo de una herramienta basada en grandes modelos de lenguaje (LLM) multimodales que permite procesar texto e imágenes —por ejemplo, inspecciones de antenas grabadas con drones— para facilitar la gestión de contratos en la compañía. Esta herramienta —cuenta el ejecutivo— tiene una interfaz tipo chatbot que hace validaciones y verificaciones de forma sencilla.

También han estado trabajando en la integración de las operaciones de comercio electrónico en Chile y Perú. “Era uno de los objetivos estratégicos de nuestro proceso de unificación del 2023, especialmente por la necesidad de flexibilizar sus cruces de inventarios y desarrollar nuevas formas para asegurar la disponibilidad de productos”, explica Rodríguez. Y en este proceso la compañía, gracias a su participación como aportante en el fondo CLIN de *venture capital*, seleccionó a Omnix, una empresa chilena con múltiples soluciones de inteligencia artificial, entre ellas, una especial para optimizar procesos de logística e inventario.

El ejecutivo está convencido de que la IA y la IA generativa van a ser palancas muy importantes de tensión y no solo para las telcos, y explica que por ello están desarrollando un programa estratégico que les permita instalar y desarrollarlas, haciéndose cargo también de sus desafíos.

¿Qué es la innovación para el gerente de Innovación de Entel? “Para mí, es un proceso fundamental en la evolución del ser humano. La innovación desafía las narrativas dominantes y propone nuevas formas de ver y entender el mundo, lo cual puede llevar no solo a la generación de nuevas tecnologías, productos y servicios que mejoren la calidad de vida o la productividad de las empresas, sino que conlleva finalmente la transformación de sociedad”. **■**

**DANICA MUSIC**

SUBGERENTA DE INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE SODIMAC CHILE

# “LA IA TIENE UN ENORME POTENCIAL EN EL SECTOR COMERCIO”

**DE ACUERDO CON DANICA MUSIC, MANTENER Y PROMOVER LIDERAZGOS Y DESARROLLAR ALIANZAS CON EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR CHILENO SON DOS PILARES EN SU ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN. ESTA ÚLTIMA TIENE TRES FOCOS: POTENCIAR LA EXPERIENCIA DE CLIENTES EN TIENDA, FORTALECER LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS QUE IMPACTAN AL CLIENTE Y AUMENTAR LA CONVERSIÓN.**

**A**daptarse constantemente a los cambios en los hábitos de consumo y ser *client centric* son dos de los mayores desafíos que enfrentan las empresas del sector retail. Para superar esos retos, se vuelve medular introducir innovación en diversos procesos. Eso lo entiende bien la cadena de tiendas para el mejoramiento del hogar Sodimac.

“En la estrategia de innovación hemos definido focos basados en donde podemos generar mayor impacto, con un énfasis importante en nuestras tiendas físicas. Estos focos son: experiencia

de clientes en tienda, eficiencia de cara a los procesos que impactan al cliente y aumento de conversión”, resalta Danica Music, subgerenta de Innovación y Digitalización de Sodimac Chile.

Con esos focos en mente, la ejecutiva señala que la empresa trabaja en arraigar el concepto de que la innovación es un proceso que va más allá de una buena idea y que hay que invertir tiempo en ella a fin de realmente generar valor. “Para apalancar todo este esfuerzo, diseñamos un proceso en Sodimac Chile con el rol clave de ‘habilitadores’. Se trata de líderes de innovación en la

empresa que son representantes en sus ámbitos de *expertise*. Estos líderes se encuentran en todas las áreas de la compañía: de esta forma, podemos permean las metodologías de innovación y multiplicar el impacto con un alcance exponencial”, detalla.

Además del fortalecimiento del liderazgo, Music señala que otro gran pilar para promover la innovación de Sodimac Chile son las alianzas con el ecosistema emprendedor local, especialmente con las startups. “Buscamos soluciones a nuestros dolores internos con aliados a través del modelo de



venture client, lo que nos permite potenciar nuestra velocidad y flexibilidad con un modelo de cocreación con startups”, comenta la ejecutiva.

### PROYECTOS Y OPORTUNIDADES

En años recientes, la empresa ha impulsado distintos proyectos de

innovación. Un caso destacado por Music es el servicio de venta online asistida (VOA) desarrollado con la startup Videsk. VOA ayuda a los clientes a través de la asesoría de un vendedor experto que está a distancia, pero en tiempo real. “Este servicio los ayuda en encontrar un producto, saber sus

características o los guía con el proyecto que tienen en mente, entre otras materias. VOA está disponible en Sodimac.com, la app, WhatsApp y en todas las tiendas físicas del país y es un complemento a la labor de los vendedores”, señala.

La subgerente de Innovación y Digitalización de Sodimac Chile también destaca un proyecto de inteligencia artificial (IA) que se trabajó con la startup Zippedi para gestionar labores rutinarias y potenciar la experiencia de los clientes. El resultado es un robot, que los trabajadores bautizaron como “Tito”, que automatiza procesos para detectar si hay errores en los precios exhibidos, validar si existen quiebres de stock y recopilar una serie de datos por código de producto y área de la tienda. Esa información permite a los equipos de las tiendas contar al inicio de cada jornada con datos clave para organizar su labor diaria, realizando una reposición de productos más eficiente y focalizada. Dado su exitoso desarrollo, esta solución de IA comenzó también a implementarse en la operación de Sodimac en Colombia, menciona la ejecutiva.

¿Qué oportunidades existen en el sector retail para seguir desarrollando innovación? “Definitivamente, la IA tiene un enorme potencial en el sector comercio, que debemos aprovechar al máximo. La vemos como una herramienta muy valiosa que nos permite mejorar la experiencia de los clientes, tanto en tienda como en el mundo online, además de optimizar procesos internos para ser más ágiles y eficientes”, dice Music.

Para la ejecutiva de Sodimac Chile, la logística tiene también enormes desafíos y oportunidades. De hecho, destaca que su compañía trabaja hoy de manera intensa en la automatización de sus centros de distribución, proceso que se vio exigido en pandemia cuando “se incrementaron los despachos a tasas nunca antes vistas”. **F**

Por Hugo Flores

**CRISTIÁN MEYER**

GERENTE DE INNOVACIÓN DE AGROSUPER

# “LA INNOVACIÓN SE HA POSICIONADO COMO UNA HERRAMIENTA RELEVANTE Y EFECTIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE NUESTROS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS”

LA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS SEÑALA QUE, AL CIERRE DE 2023, UNOS 40 MILLONES DE DÓLARES DEL EBITDA, EN PROMEDIO, FUERON GENERADOS POR INNOVACIÓN. CRISTIÁN MEYER, GERENTE DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA, EXPLICA QUE AGROSUPER TRABAJA CON UN MODELO DE INNOVACIÓN INTERNA, DONDE SUS COLABORADORES GENERAN LOS PROYECTOS, Y UNO DE INNOVACIÓN ABIERTA, DONDE LAS STARTUPS SE CONVIERTEN EN PROVEEDORES PARA PROBAR SU TECNOLOGÍA.

El uso de la tecnología y los modelos de negocio sostenibles son temas cada vez más presentes y transversales en la agenda de la industria de alimentos. Ello ha motivado que las compañías del rubro apuesten por la innovación para incorporarlos y, en general, para volverse más eficientes y competitivas. Una empresa que ha dado pasos relevantes en el campo de la innovación es la productora y comercializadora de alimentos Agrosuper.

“La innovación se ha posicionado como una herramienta relevante y efectiva para el cumplimiento de

nuestros objetivos estratégicos”, destaca Cristián Meyer, gerente de Innovación de Agrosuper. El ejecutivo explica que, actualmente, la empresa trabaja bajo dos modelos. El primero, de innovación interna, con el cual se identifican e implementan proyectos de sus colaboradores. “En esa línea, realizamos instancias como la Ruta de la Innovación, donde evaluamos y posteriormente seleccionamos las mejores iniciativas internas para ser implementadas”, dice el ejecutivo. Meyer agrega que, en los últimos diez años, han recibido más de 100 proyectos al año por parte de sus trabajadores, de

los cuales “un gran porcentaje se pilota y luego se implementa”.

El segundo modelo de Agrosuper es el de innovación abierta, a través del cual trabaja con startups y proveedores de Chile y del mundo. “En esta área, debido a la diversidad y amplitud de nuestra cadena de valor, trabajamos principalmente con el modelo *venture client*, donde las startups se convierten en proveedores para probar su tecnología”, explica Meyer.

**PRESENTE Y FUTURO**

El gerente de Innovación de Agrosuper señala que, al cierre de 2023, la



contribución de la innovación en el EBITDA fue, en promedio, de US\$ 40 millones. ¿Qué proyectos de innovación ha sacado adelante la compañía en el último año? Meyer resalta, por ejemplo, uno desarrollado por la startup AndesLevers. Revela que esta firma creó una especie de armazón para que los colaboradores puedan empaquetar y mover cajas con menos fuerza y de manera más eficiente. “También hemos trabajado con Lythium, con la que se desarrolló una cámara de visión artificial especialista en detectar patógenos o lesiones en animales casi en tiempo real. [Por otro lado], con GelX, [trabajamos] un proyecto de innovación que

nació en un laboratorio de la Universidad de los Andes y que, a partir del colágeno de los salmones, crea una película protectora que se aplica sobre las carnes, alargando su vida útil y su inocuidad”, menciona el gerente.

Para 2024, la empresa ha decidido mantener tres verticales de trabajo en la gerencia de innovación: recursos naturales, economía circular (enfocada en encontrar soluciones que aborden la escasez y eficiencia hídrica, y la gestión y revalorización de residuos, entre otras cosas) y foodtech (vertical centrada en el desarrollo de soluciones que apunten a la alimentación equilibrada y nutrición a través de la entrega

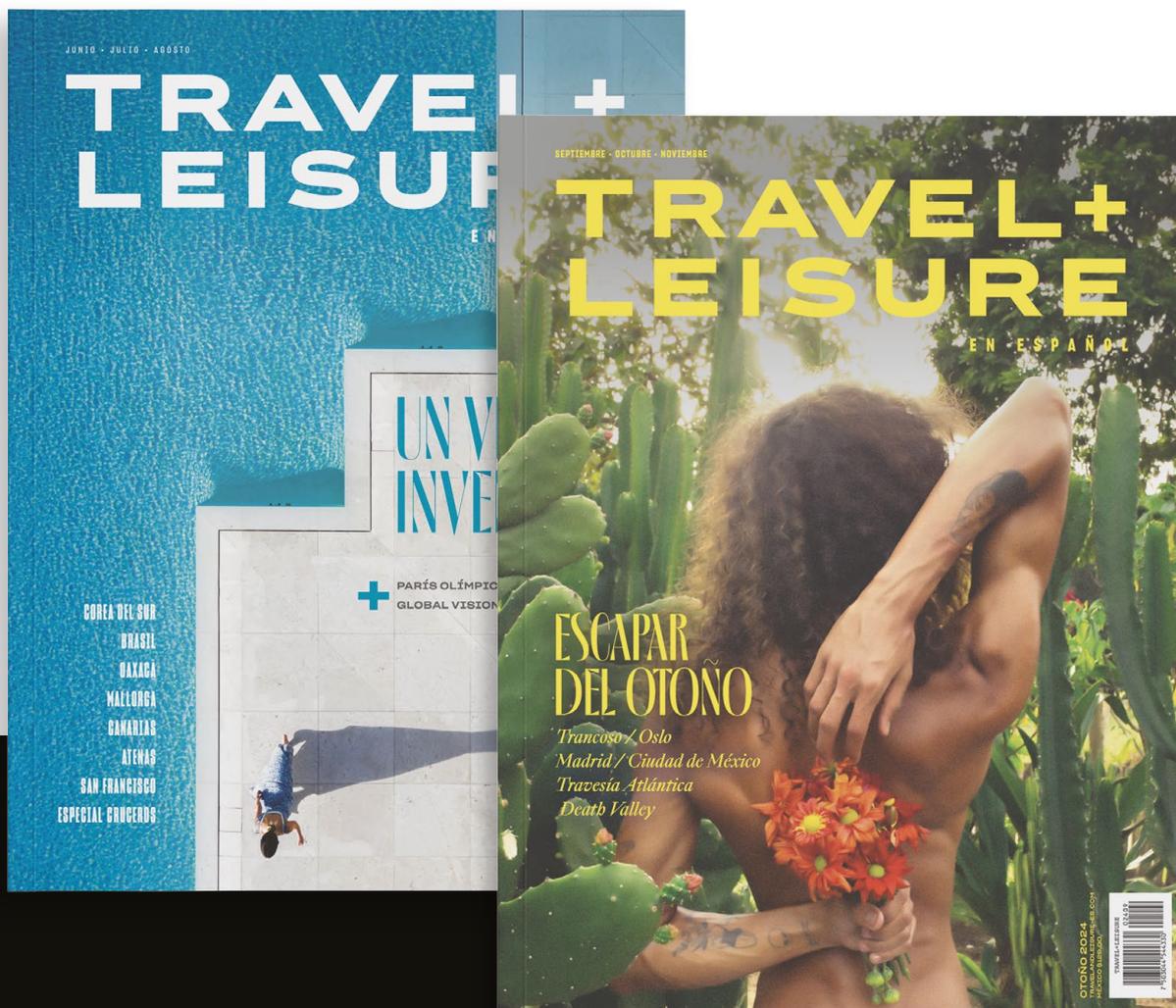
de información y disponibilidad de nuevos productos e ingredientes).

Meyer señala que, en la industria de alimentos, hay oportunidades para una mayor colaboración de los sectores público y privado, ya que ambos, afirma, pueden compartir conocimiento y buenas prácticas que contribuyan al desarrollo de proyectos innovadores. “La transformación digital también es una tremenda oportunidad para nuestra empresa y la industria. Hay que avanzar en el uso de datos y analítica para crear ventajas competitivas sobre la base de información que ya está disponible, que nos permita ser mucho más estratégicos en la toma de decisiones”, añade. **F**



# DEMI MOORE, PRESENTE

Con su interpretación en *LA SUSTANCIA*, la actriz no solo ha reafirmado su poderoso talento, sino que ha demostrado una madurez artística capaz de cautivar a la crítica y la audiencia por igual.



**LEERLA ES UN VIAJE  
EN SÍ MISMO.**

**TRAVEL+LEISURE EN ESPAÑOL**

**Sigue nuestros contenidos  
en redes sociales  
y descubre los lugares más  
fascinantes del mundo.**

**TRAVELANDLEISURE-ES.COM**



Por Laura Villahermosa

# Best New Chefs Chile

“FORBES LIFE” SE UNE A “FOOD & WINE EN ESPAÑOL” PARA PRESENTAR LA PRIMERA EDICIÓN DE UN LISTADO DE TALENTOS EMERGENTES CON PROYECTOS GASTRONÓMICOS QUE DESTACAN EL VALOR DEL PRODUCTO Y LA TRADICIÓN CHILENA.

Aunque por ahora tiene menos proyección internacional que sus pares de otros países de la región, la alta cocina chilena brilla con luz propia y cada año suma a nuevos exponentes.

La premisa de la gastronomía local parece seguir los pasos dados por el chef Rodolfo Guzmán, fundador del premiado Boragó y uno de los mejores de América Latina: poner en valor la tradición y los insumos locales. A ello se suma otro objetivo: descentralizar la oferta y demostrar también que hay mucho más allá de la esfera gastronómica capitalina.

Y es que más allá de la renombrada base vitivinícola local, Chile cuenta con una amplia lista de materias primas que sirven de potente base —especialmente en lo que respecta a pescados, mariscos y verduras— para menús creativos de alta cocina. **F**



## JAVIERA PALACIOS GALLARDO

Palacios hizo prácticas en dos reconocidos restaurantes a nivel global: el chileno Boragó, de Rodolfo Guzmán, y el barcelonés Disfrutar, y atesora premios locales como la Copa Culinaria Carozzi Jr. Santiago 2023, el Golden Chef Uruguay del mismo año y el IKA Culinary Olympics de Alemania 2024. Desde hace más de un año se desempeña como chef privada con servicio en Chile y en el extranjero.



## ROBERTO VALLEJOS LABRAÑA

Dirige los tres restaurantes, el *lobby bar* y *room service* del Hotel Marriott de Santiago y fue *sous chef* en el Sheraton de la capital y en el restaurante Senso, del Hotel Mandarin Oriental. Este año fue uno de los representantes del Team Chile en el campeonato de clasificación “Américas” para Bocuse D’Or. También es aspirante a miembro activo de la prestigiosa asociación Les Toques Blanchés, capítulo Chile.



## MANUEL BALMACEDA

El chef empezó su experiencia profesional en el Hotel Terre Blanche Golf resort y en la cadena de hoteles de lujo Le K2 Collections, pero en 2022 apostó por desarrollar su propio proyecto, Cora Bistró, junto a su socio Juan Esteban Merello. En estos dos años, el restaurante, que apuesta por la cocina creativa con insumos locales, ha recibido numerosos reconocimientos en el país.



## MATHIAS GONZÁLEZ

Tras estudiar Administración Gastronómica y Cocina, trabajó en diversos espacios culinarios, entre ellos el 99 Restaurante de Kurt Schmidt; luego emprendió Ocho Seis. Ello, antes de ser chef de El Madrileño, un restaurante de cocina española de autor (inaugurado en 2023) y elogiado por la crítica chilena, que busca recuperar su espacio físico después del devastador incendio que sufrió.

Por Forbes Staff

**E**ntre rascacielos que acentúan la esencia cosmopolita de Manhattan, la atmósfera de Pen Top, el *rooftop* alojado en la cumbre del hotel The Peninsula New York, ofrece una selección de cocteles artesanales que captura la esencia neoyorquina e impele a hacer una pausa para deleitarse.

“El lema ‘Lleno hasta el borde... siempre’ encapsula perfectamente el estilo de hospitalidad de la vieja escuela, que enfatiza dar más al huésped. Es un concepto que le ha creado una reputación legendaria como uno de los primeros *rooftop bar* de Manhattan”, comenta a **FORBES LIFE** Jason Duffy, gerente de Pen Top.

Entre los tragos más solicitados se encuentran el 88 Vesper y Night Moves. El primero es una reinterpretación del clásico Vesper Martini, que hace referencia al año en que The Peninsula New York abrió sus puertas en la Quinta Avenida. El segundo evoca a un coctel creado en la época de la prohibición (The Revolver), que emplea Woodford Reserve Bourbon, licor de café Mr. Black y un jarabe de caramelo salado que, de acuerdo con Duffy, redondea el perfil del trago.

El menú de Pen Top incluye versiones elevadas de martinis y otras bebidas clásicas, además de una carta de vinos cuidadosamente seleccionados y un menú de platillos ligeros que acentúan el deleite sensorial.

El servicio inmaculado es la guinda de una experiencia disponible en esta cima de la hospitalidad. **F**

# LLENO HASTA EL BORDE... SIEMPRE

UN ÍCONO NEOYORQUINO EMERGE RENOVADO PARA OFRECER UNA SELECCIÓN DE COCTELES ARTESANALES QUE INVITA A DISFRUTAR LA ESENCIA DE MANHATTAN. ES PEN TOP Y SE UBICA EN LA CIMA DEL HOTEL THE PENINSULA NEW YORK.



Por Isabel Dávila



El SPA by W Barcelona extiende sus 700 m<sup>2</sup> en dos pisos de la propiedad.

# FASCINACIÓN NÁUTICA

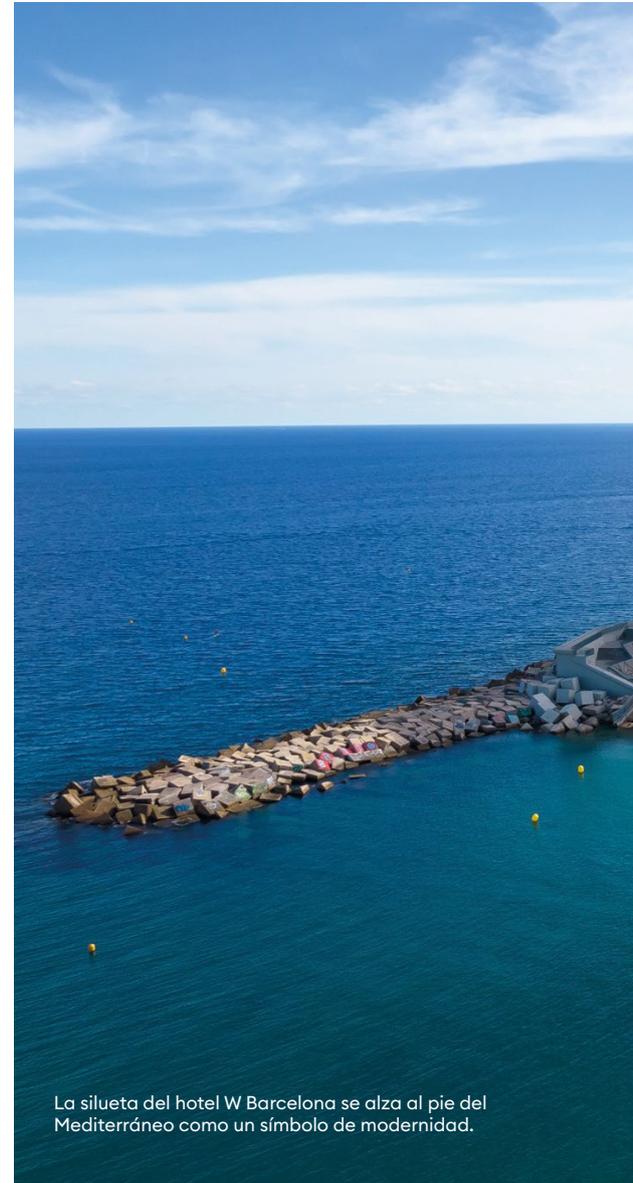
**DESDE SU SILUETA, EL HOTEL W BARCELONA LLAMA A NAVEGAR EN LAS EMOCIONES QUE GENERA EL MEDITERRÁNEO, ENTRE RINCONES GASTRONÓMICOS DESTACADOS Y ESPACIOS WELLNESS PROPICIOS PARA REVITALIZAR EL ESPÍRITU.**

**H**ablar de la Ciudad Condal, el mar y el lujo desinhibido es evocar inevitablemente la imagen del Hotel W Barcelona, una joya arquitectónica que ha redefinido el horizonte costero de esa urbe catalana. Este coloso de vidrio y acero, diseñado por el aclamado arquitecto Ricardo Bofill, es ya un símbolo de modernidad, elegancia y la conexión inquebrantable de la ciudad con el Mediterráneo.

Desde su inauguración, no solo ha impactado visualmente el litoral barcelonés, sino que ha cambiado la

manera en que tanto locales como visitantes perciben la ciudad desde una perspectiva boyante. Su vanguardista estructura en forma de vela parece emerger de las olas, abrazando la brisa marina y ofreciendo una vista incomparable de la costa y del vibrante *skyline* de la capital de Cataluña.

Esto lo ha convertido en un sitio privilegiado para presenciar uno de los eventos de vela más legendarios y apasionantes del mundo: la Louis Vuitton 37<sup>th</sup> America's Cup Match, que se celebra del 12 al 21 de octubre, tras una serie de desafíos que comenzaron en pleno verano.



La silueta del hotel W Barcelona se alza al pie del Mediterráneo como un símbolo de modernidad.





## EL RESTAURANTE SALT APUESTA POR LOS PRODUCTOS FRESCOS DE TEMPORADA, COMBINANDO LA TRADICIÓN CULINARIA DE LA REGIÓN CON UN TOQUE VANGUARDISTA.

El célebre encuentro deportivo ha inspirado una experiencia multisensorial que incluye alojamiento en una de las espectaculares habitaciones con vistas al mar de W Barcelona, desayuno buffet para dos personas y almuerzo en su recién reformado Salt Beach Club, que provee una panorámica espectacular del campo de regatas.

En este espacio, el paladar se deleita con un menú de almuerzo encabezado por la ensalada de tomates y anchoas de l'Escala, jamón de bellota con *pa amb tomàquet* y calamares a la andaluza, acompañada de champagne Veuve Clicquot.

El desfile de bocados, que representan lo mejor de la gastronomía local, son parte de la fiesta, en complicidad con cocteles de autor, cuyas musas son las playas barcelonesas.

La invitación, sin embargo, está abierta para sumergirse de lleno en el alma bohemia de la Barceloneta, en el restaurante Salt, rediseñado por el estudio catalán Sandra Tarruella Interioristas, en colaboración con Olga Pajares. Cada plato es un manifiesto mediterráneo que concierne ingredientes frescos y locales con avanzadas técnicas culinarias. También está abierta para ayudar a descubrir todo lo que ofrece y significa este hotel de Marriott, a la luz de una de las ciudades más visitadas del planeta. **F**



Noxe, en el piso 26, sirve cocteles de autor y tiene vistas memorables.

MARRIOTT INTERNATIONAL

• LIFE •

Por Manuel Grajales



**Fotógrafo:** Greg Swales  
**Hair:** Jesús Guerrero  
**Makeup:** Francesca Tolot  
**Styling:** Brad Goreski

# El tercer acto de Demi Moore

DESPUÉS DE SU ACLAMADA PARTICIPACIÓN EN *LA SUSTANCIA*, JUNTO A MARGARET QUALLEY, Y DIRIGIDA POR CORALIE FARGEAT, LA RECONOCIDA ACTRIZ PARECE HABER ENCONTRADO EL CAMINO DE LA REDENCIÓN, MISMO QUE BIEN PODRÍA LLEVARLA A ALZAR UN OSCAR.

**E**n la década de los 90, Demi Moore se convirtió en una de las principales estrellas de Hollywood y, en su momento, en la actriz mejor pagada en la meca del cine. Lo mismo enamoraba y conmovía a todos con su angelical rostro en la película *Ghost: la sombra del amor*, que generaba interminables discusiones de sobremesa por su papel en el filme *Una propuesta indecorosa*.

Su filmografía terminó por posicionarla entre las figuras más destacadas del Brat Pack, un grupo de jóvenes actores, entre los que estaban Emilio Estévez y Rob Lowe, que, en los años 80, con frecuencia aparecían juntos en distintos filmes de corte juvenil.

Pero su trayectoria no siempre fue ascendente. Su aparición en *Strip-tease*, o su rapado frente a la cámara en *G.I. Jane*, no convencieron a la crítica. Con el paso de los años, parecía que su nombre ya no era un imán de taquilla.

Moore empezaba a ser víctima del mensaje explícito que proyecta *La sustancia*, cinta de *horror body*, con la cual la actriz (nacida en Roswell, Nuevo México) parece resurgir para mostrarle al mundo y a la industria del cine que, en plena madurez y con 61 años de edad, es capaz de reinventarse y demostrar que su talento traspasa los límites de un rostro hermoso y un cuerpo perfecto.

Durante una conferencia de prensa en la que se presentó la película

**“No creo que sea un regreso al cine, porque nunca me he ido”**

DEMI MOORE

dirigida por la francesa Coralie Fargeat, su compañero de reparto, el actor Dennis Quaid, no dudó en declarar: “Es asombroso estar aquí para ver el increíble tercer acto de Demi”.

A pesar de que ella misma no lo considera un regreso a la pantalla grande porque, asegura, nunca se ha ido, no son pocas las voces que asocian su nombre con una posible nominación, en la categoría de Mejor Actriz, en la próxima entrega del Oscar. Ésta es una posibilidad que no suena lejana después del exitoso recibimiento y la ovación de casi 10 minutos que mereció *La sustancia*, al presentarse en la pasada edición del Festival de Cine de Cannes, en donde obtuvo el premio a Mejor Guion.

“Estoy en un momento de mi vida en el cual mis hijas ya han crecido y ahora puedo concentrarme en mi propia autonomía. Eso es realmente emocionante”, confiesa Demi Moore, en exclusiva para FORBES LIFE, el único medio de comunicación en México que tuvo acceso a una entrevista con ella y la coprotagonista del filme, Margaret Qualley.

### SIEMPRE PERFECTAS

¿Has soñado con ser una versión mejorada de ti mismo? Es una de las preguntas que resuenan en *La sustancia* y que inquieta a Elisabeth Sparkle, una ex estrella de primera línea quien, al cumplir los 50 años, se enfrenta, en forma repentina, al despido de su exitoso programa de *fitness* transmitido por televisión.

El papel no podría haber sido interpretado de manera más intensa y convincente que por Demi Moore. La actriz ha mencionado en repetidas ocasiones que, por fortuna, ella no es como su personaje, Elisabeth Sparkle. Su presencia en la pantalla refleja, con veracidad, a una mujer enfrentada a la despiadada demanda de la industria del entretenimiento por mantenerse siempre joven y perfecta.

Por ello, el personaje se deja seducir ante la tentadora promesa que lanza una nueva y misteriosa droga llamada “la sustancia”: sólo se necesita una inyección para renacer, temporalmente, en una hermosa veinteañera.

A través de esta historia, la directora y guionista de la película hace un sólido pronunciamiento en contra de la constante presión social a la cual son sometidas muchas mujeres por desafiar el inevitable paso del tiempo.

“Se trata de empoderar a las mujeres para que no sientan la presión de estar a la altura de los estándares de belleza de otros”, asegura Margaret Qualley, quien da vida a Sue, la versión “mejorada” del personaje interpretado por Moore y que representa la perfección física. Agrega que esta obsesión por la belleza eterna también depende de las circunstancias de cada persona: “Mientras más autonomía tengas como mujer y más poder, menos preocupada estarás por eso”.

Sin embargo, como remarca Moore, en el filme, la más joven termina por repetir el patrón en busca de la validación externa. Ella resalta que esta

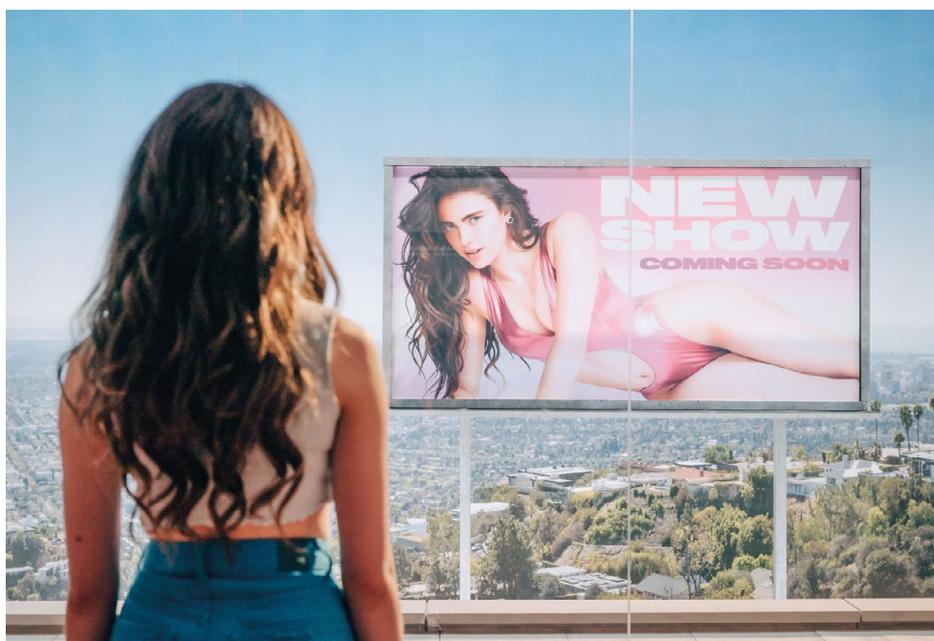
constante demanda por la belleza ha cambiado en los últimos 10 o 15 años de una manera bastante dramática.

“Creo que vemos mucha más diversidad. Los roles de mujeres abarcan todas las perspectivas y, por lo mismo, son más complejos y no están sólo relegados a ser la madre o la esposa. Espero que esta película contribuya a ello”, afirma la estrella de Hollywood.

Fue esa idea la que la empujó a participar en este filme, en el cual el espectador la verá transformarse en un monstruo... en el sentido literal de la palabra.

“La primera vez que leí el guion, lo vi como un reto para salir de mi zona de confort y como una oportunidad para ser mejor persona y, espero, una mejor actriz”. El reto actoral la llevó a emocionarse, sí, pero también le mostró una nueva forma de profundizar en un tema por demás interesante y vigente para ella. “Era arriesgado, en el mejor sentido”.

Después, estaba el tema de la gente con la que iba a trabajar, lo cual la terminó de convencer, puesto que, junto a su coprotagonista, realiza



escenas que las ponía en una posición muy vulnerable y, por ello, necesitaba encontrar la complicidad y seguridad que halló en Margaret Qualley, a quien hemos visto en películas como *Las cosas por limpiar* o *Había una vez en Hollywood*, encarnando personajes que ya la proyectan entre las mejores actrices de su generación.

### EL TRASFONDO

Uno de los momentos más dramáticos de la historia se suscita cuando Elisabeth (en un intento por aceptar su propia circunstancia de vida y reafirmar que así puede seguir gustándole a alguien) busca tener una cita romántica con un excompañero de clase. Sin embargo, mientras se arregla para salir en la noche, comienzan a brotar todas sus inseguridades.

Para Qualley, esta escena muestra el dolor que surge al compararnos con las demás personas: “Es desgarrador darse cuenta de que, a veces, eres tu peor enemigo”, señala. En eso concuerda Moore, quien agrega: “Para mí, también ilustra lo violentos y duros que podemos ser con nosotros mismos. No se trata de lo que le están haciendo [a su personaje], sino de lo que ella se hace a sí misma”.

Con el estreno del filme, el cual estará disponible en el catálogo de MUBI a finales de octubre de este año, el público presenciará el renacimiento de una actriz célebre que, durante el siglo XXI, no había tenido un marcado éxito en el cine, pero que hoy muestra su evolución y, armada con la experiencia que otorgan los años, demuestra que puede sorprender a una industria donde una historia de reinención como la suya bien podría terminar sumándole galardones otorgados por la crítica especializada.

Aún falta un tramo para confirmar si esto ocurre. Mientras, la actriz parece haber encontrado un camino de redención cinematográfica que anticipa nuevos retos de gran calado.



**“La primera vez que leí el guion [de *La sustancia*] lo vi como un reto para salir de mi zona de confort y como una oportunidad para ser mejor persona y, espero, una mejor actriz”**

DEMI MOORE

Hace poco tiempo, la misma Demi Moore reflexionaba, ante los medios de comunicación, después de aparecer en una escena de la película *Los Ángeles de Charlie* vistiendo traje de baño, “cuando ya tenía 40 años y era

madre”. Aquel pasaje le hizo cuestionarse, por vez primera, si en el futuro habría para ella un lugar destacado en la industria del cine.

Años después, *La sustancia* parece haber despejado sus dudas. **15**

Por Manuel Grajales

**U**na pareja de adolescentes comparte audífonos mientras viaja en el metro. Esa fue una imagen que se le quedó guardada en la memoria a Alberto Fuguet, y que habría de convertirse en el punto de partida de un relato en el cual el escritor chileno se desnuda emocionalmente para mostrar el corazón y sus sentimientos.

En *CIERTOS CHICOS*, editada bajo el sello Tusquets Editores, Tomás y Clemente caminan, cada uno por su lado, por las calles de un Santiago oprimido bajo la dictadura de Pinochet, mientras sus destinos se enfilan a encontrarse. “No quería que el sexo, el acoso o la violencia fueran los únicos temas. Quería contar una historia con la que cualquiera pudiera identificarse, porque la novela no es [sobre] una relación, sino una fantasía de dos chicos que andan buscándose y ojalá se conozcan”, comenta a **FORBES LIFE**.

El autor confiesa que este es el libro con el cual le hubiera gustado debutar en la literatura. “Es como si mis novelas anteriores surgieran de esta”, reflexiona, una tranquila mañana durante la pasada edición de Hay Festival Querétaro, en México.

“¿Te conozco?”, me pregunta. “Solo de la conferencia de prensa”, le respondo rápidamente, y agrego “Estuve ahí”, antes de cuestionarlo sobre por qué le llevó casi seis años escribir este libro y dar forma a su final.

El proceso creativo fue, para Fuguet, una experiencia profunda, casi catártica. “Quizá viajé muy atrás en mí, en el tiempo, y volví con demasiadas maletas”, reflexiona. No fue hasta que encontró el título cuando la historia realmente tomó forma en su mente. Aunque no es una obra autobiográfica, el escritor chileno busca que el lector crea que es verdad, “es lo que llaman suspensión de la realidad. Mi meta es que sientas y recuerdes cosas”. Eso lo consigue a través de una

# SIN TEMOR A LA FRAGILIDAD

EN SU NUEVA NOVELA, “CIERTOS CHICOS”, ALBERTO FUGUET SE ADENTRA EN UN VIAJE ÍNTIMO, DONDE LOS AFECTOS Y LAS EMOCIONES SE EXPRESAN SIN LIMITACIONES, EN MEDIO DE LAS SOMBRAS DE UNA DICTADURA.



**“Lo que me importa es que crean que la novela es verdad; es lo que llaman suspensión de la realidad”.**

ALBERTO FUGUET / ESCRITOR

narrativa inundada por referentes de la cultura pop de los 80.

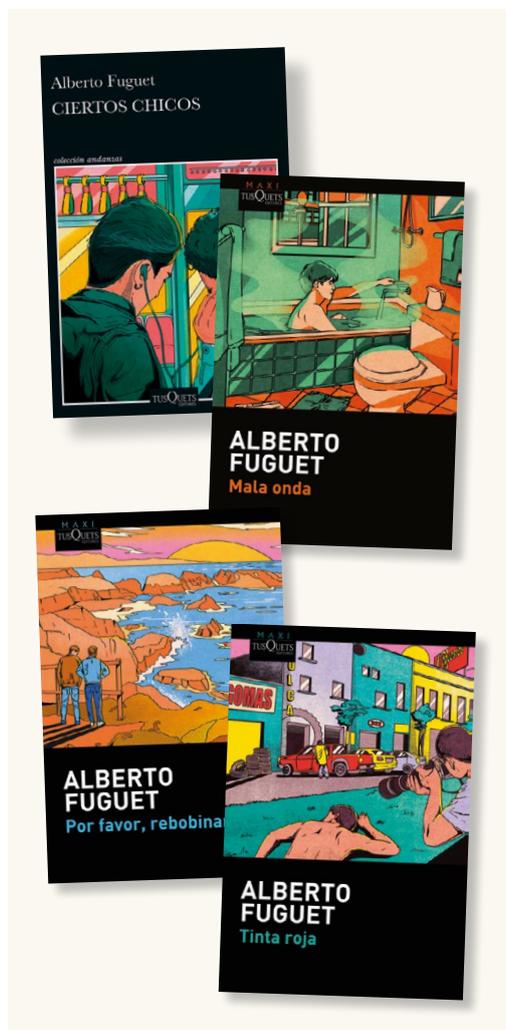
De esta forma, construyó un relato que no le teme a expresar sentimientos. Incluso, pudiera pensarse que es una historia “para chicas”, algo que al mismo autor no le molesta aceptar. “Es la primera vez que pienso en un público de lectores como: ‘Ojalá a una chica le guste’, porque, a la larga, creo que llama la atención que haya corazón. Después de vivir una época como la pandemia y el estallido social en Chile, sentí que era el momento para no tener miedo a los afectos, a la fragilidad, a las emociones”.

La novela es también un relato de los *outsiders*, los *freaks*, los *losers*, los que siempre han estado al margen. Se habla del pasado, pero mirando hacia adelante. Probablemente, agrega el entrevistado, es para que alguien le dijera a Clemente y Tomás que tenían la razón: que comprar discos de vinilo no es tan mala inversión; que a Stephen King, considerado el peor escritor de la historia (según los críticos chilenos), no le iba a ir tan mal; que películas como *Cuenta conmigo* no era una cinta desechable de fin de semana y, a pesar de que actúan puros chicos de 12 años, podía ser un clásico; y que la dictadura de Pinochet se acabaría un año después.

### DE LA CRÓNICA ROJA A LA LITERATURA

Antes de ser novelista, Alberto Fuguet ejerció el periodismo y, al inicio de su carrera, estaba en la peor de las secciones, según comenta él mismo: la policiaca. Cubría asesinatos todos los días. Sin embargo, incluso en ese contexto, se esforzaba por hacer bien su trabajo, pues pensaba que algún día alguien descubriría sus artículos.

La literatura llegó a su vida por casualidad. Él quería ser el mejor periodista chileno, pero las clases en la universidad lo decepcionaron porque ahí no se leía a Truman Capote y las



## “Estoy cansado de los libros que explotan las tragedias de cada país para vender”.

notas solo cubrían accidentes. Fue un maestro quien le recomendó dedicarse a escribir ficción.

“Todos mis compañeros de clase querían ser escritores... y a mí me caían mal. Pero, de pronto, sin quererlo, este profesor me salva la vida y al mes estaba en un taller de literatura”, confiesa.

Además de haber experimentado con la crítica de cine, música y cultura pop, ha publicado una

serie de libros de ficción y no ficción que incluyen *Sudor*, *Sobredosis*, *Tinta roja* y *Mala onda*, entre otras, los cuales lo han situado entre los escritores latinoamericanos más influyentes en la actualidad, logrando, con ello, trascender las fronteras chilenas.

### EL POP NO TIENE FRONTERAS

“Me gusta pensar que estoy rompiendo esquemas”, asegura. Y aclara que aunque *Ciertos chicos* se sitúa concretamente en Chile y en la época de Pinochet, no es un libro que interese solo a chilenos. Critica, además, cómo algunos autores explotan las tragedias de cada país para vender libros. “Si cuentas la tragedia porque es algo que realmente viviste o sentiste, te respeto mucho; pero creo que cada país sabe lo que puede explotar”.

Afortunadamente, en las últimas décadas, los lectores de la región han vuelto a valorar más la literatura en español y Fuguet quiere aprovechar ese cambio para llegar a más públicos. Sin embargo, se resiste a escribir en un “español neutro”, como si estuviera hecho con inteligencia artificial. “Tampoco quiero escribir en un chileno tan atroz que nadie me entienda [más que en Chile]. No me gustaría tener algo tan neutro. Lo bueno de la literatura mexicana es que tenga algo de México”, ejemplifica.

El pop, en cambio, trasciende las fronteras. “Mi impresión es que no hay nada más mexicano que Taylor Swift... o nada más chileno que Pandora, porque, al final, el pop se vuelve parte de la identidad del país en donde se recibe”.

Antes de despedirse, el autor confiesa que no tiene claro si *Ciertos chicos* se convertirá en una saga, aunque en la historia hay un capítulo dedicado a la dislexia de los afectos, la cual, en el mediano plazo, podría ser parte de una nueva novela. Una reflexión profunda sobre la madurez y el encuentro de dos generaciones. **P**

# FUENTE DE VIDA

**LAS AGUAS DEL RÍO CHAO PHRAYA Y LA ENIGMÁTICA CULTURA DE TAILANDIA ANIMAN UNA EXPERIENCIA DE AUTODESCUBRIMIENTO EN EL HOTEL CAPELLA BANGKOK.**

80 | LIFE • BIENESTAR

**L**a enigmática esencia de Tailandia alienta una travesía que pareciera dispuesta para renovar el cuerpo y la mente, al resguardo de la atmósfera espiritual que distingue su capital. Ahí Capella Bangkok emerge como una vibrante propuesta de hospitalidad en donde la mezcla ecléctica de su ambiente sofisticado, pero al mismo tiempo despreocupado, se fusionan para celebrar la vida a través de una serie de programas y rituales enfocados en enaltecer el patrimonio, las artes, la gastronomía y el bienestar.

En el corazón de esta apuesta por el bienestar se ubica su exclusivo spa, un refugio relajante en donde se traza un camino de rejuvenecimiento por medio de un enfoque integral de curación. Este se basa en prácticas contemporáneas tradicionales y un servicio altamente personalizado.

En este entorno evocador, abrazaado por un exuberante jardín que se extiende a la orilla del río, se entrelazan revitalizantes masajes y prácticas fitness, todo con el propósito de nutrir el espíritu y elevar el estilo de vida de quienes se aventuran a descubrir este sereno paraíso.

Ahí, la cultura ancestral de Tailandia cobra protagonismo a través de técnicas de masaje yóguico, orientadas a lograr una profunda calma, reducir el estrés y mejorar la flexibilidad y el movimiento del cuerpo.

Estas técnicas forman parte de un extenso y fascinante menú de actividades que abarcan desde series fluidas de 12 posturas de yoga y hatha yoga, hasta entrenamientos de HITT (intervalos de alta intensidad), TRX y muay thai familiar.

Incluso, el monje Phra Ajahn Prasert imparte sesiones de *mindfulness* en el templo anexo, Wat Yannawa. Así, los huéspedes podrán embarcarse en un viaje que pone énfasis en los pensamientos y sentimientos, al mismo tiempo que aprenden técnicas para mejorar la memoria.

De este modo, el magnífico hotel urbano sumerge a sus visitantes en lo más exclusivo que ofrece la vibrante capital tailandesa, vigilada de cerca por el enigmático río Chao Phraya, cuyas aguas serpentean por el corazón de la ciudad, constituyendo una fuente vital que, dentro de Capella Bangkok, se transforma en un destello de modernidad y alegría vanguardista. **F**



**EL BIENESTAR PERSONALIZADO ES EL NÚCLEO DEL EXCLUSIVO SANTUARIO DE SPA DE CAPELLA BANGKOK.**

FUNDACIÓN

*Felipe Camiroaga*

# ¿ERES EMPRESA? CONVERSEMOS

Tu **apoyo** puede hacer  
una diferencia real en la **vida** de  
**niños, niñas y familias**  
a lo largo de todo **Chile**



Contáctanos **+56 9 9190 0916**

@fundacionfelipecamiroaga  
[www.fundacionfelipecamiroaga.cl](http://www.fundacionfelipecamiroaga.cl)





perrier®

**EXTREMADAMENTE  
REFRESCANTE**

**INESPERADAMENTE  
BURBUJEANTE**

 **VERGÉZE, FRANCIA**