

NICOLETTA VALENTINA, NEGOCIOS Y AMOR SIN FRONTERAS

SALUD Y
MOVILIDAD
DEL FUTURO

CONSERVAR LA PATAGONIA TAMBIÉN ES UNA INDUSTRIA

Forbes

CHILE

LEERLA ES NEGOCIO | SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2026

LA SUCESIÓN POR DENTRO

CARLOS HELLER SOLARI, UNO DE LOS HEREDEROS DEL IMPERIO FALABELLA, CON PRESENCIA EN SIETE PAÍSES DE LATINOAMÉRICA, REORGANIZA SU PATRIMONIO FUERA DEL GRUPO BETHIA, QUE INTEGRÓ CON SU MADRE Y SU HERMANA. JUNTO A SUS HIJOS LIDERARÁ COMPAÑÍAS AGRÍCOLAS, DE TRANSPORTE, UN HARAS Y EL HOLDING COMUNICACIONAL MEGAMEDIA.

MÁS: EL PLANO DE MARIO MARCEL PARA RECONSTRUIR LA ECONOMÍA.

**Empresario
CARLOS
HELLER**

“HOY PONGO LA
EXPERIENCIA Y
MIS HIJOS, EL ÍMPETU
QUE YO TENÍA”.



dermo
coaching®
by Salcobrand

dermocoaching®
beauty
by Salcobrand

27 tiendas en todo Chile + 480 farmacias

Con las mejores marcas de Dermocosmética
y Makeup



Cuidado dermatológico
con **respaldo farmacéutico**



Análisis de piel **gratuito**



Asesoría **personalizada**
con expertos



Testeo de productos
dermatológicos y makeup



**RECUERDA SIEMPRE AL PAGAR,
USAR TU CÓDIGO **MI SALCOBRAND****

ESTÉE LAUDER

EXPERTOS EN SUEROS

La experiencia es nuestra.
La elección es tuya.

ADVANCED NIGHT REPAIR

Repara. Hidrata. Ilumina.

Con Nuestro Exclusivo
Tripéptido 32

Ácido Hialurónico



NUEVO

ESTÉE
LAUDER
REVITALIZING
SUPREME+

Biotech Collagen
+ Hexapeptides 8 & 9

SCULPTING SERUM
SÉRUM LIFT ET FERMETÉ

REVITALIZING SUPREME+ SCULPTING SERUM

Lift y Firmeza.

Colágeno Biotecnológico

Hexapéptidos 8 y 9

DEMASIADO HUMANO

Vivimos tiempos en que la capacidad de asombro se pierde y las noticias sobre los avances tecnológicos dejan de ser impactantes para transformarse -en los más conscientes- en preocupantes. Las advertencias sobre el fin del mundo por el avance de la IA están por todas partes: Dario Amodei, CEO de Anthropic, admite que la industria “mintió sobre los riesgos” y advierte sobre enjambres de IA autónoma capaces de secuestrar infraestructura global en apenas un año; Stuart Russell, de UC Berkeley, habla de una “transición de pérdida de control”, en la que la humanidad se vuelve dependiente de sistemas que ya no puede apagar. Otros investigadores hablan de “agentes durmientes” -sistemas que simulan estar alineados con los valores humanos durante las pruebas y actúan de otro modo una vez implementados a escala global-.

Frente a ese debate -entre el apocalipsis por venir y el daño ya instalado- en esta edición de Forbes Chile elegimos mirar un tercer terreno, más concreto: el de las personas y los negocios que, pese a la incertidumbre, siguen creando valor real todos los días. Y si se trata de hablar de IA, ésta está al servicio de la humanidad.

¿Son los negocios esencialmente humanos? Creemos que sí. Detrás de las historias de éxito que contamos hay personas que han vivido la incertidumbre, que han desafiado sus propias capacidades y han salido adelante no sin aprender una lección.



**CLAUDIA GUZMÁN
VIVANCO**

Directora Editorial
de Forbes Chile



cguzman@forbes.cl

De eso da cuenta el protagonista de nuestra portada, Carlos Heller Solari, empresario chileno que por décadas lideró Bethia, uno de los grupos económicos más longevos del país. Los Solari transformaron una sastrería del centro de Santiago en un imperio con presencia en siete países de la región: hoy Falabella es un ecosistema propio, con banca, inmobiliaria, supermercados, mejoramiento del hogar y e-commerce, que tiene un valor en la bolsa de US\$ 16 mil millones.

Ese crecimiento no estuvo libre de dolores, y de eso da cuenta Heller en su entrevista. Llegado el momento de la sucesión, detalla cómo la familia fue ordenando la casa y desprendiéndose de la propiedad de Falabella para dar paso a nuevos emprendimientos: medios,

lecherías, transporte y la crianza de caballos fina sangre, bajo el nuevo paraguas de Inversiones Alpes, que también nos explica.

Esa capacidad de transformar una pasión, un talento, una herencia o una idea en un buen negocio la comparten todos los entrevistados de este número. Han conseguido el éxito por caminos tan diversos como preservar la Patagonia, sostener una tradición familiar de entretener a los niños, cuidar la salud humana y animal a la vez, o mover a la velocidad de sus propios errores para financiar motos en toda la región. También hay espacio para un capital tan intangible como los vínculos, porque una relación amorosa bien puede cambiar el juego en la moda local.

Contamos estas historias porque creemos que pueden inspirar a quienes buscan, en medio de la vorágine tecnológica, una razón para creer en el trabajo bien hecho, en el riesgo asumido con convicción y en la capacidad de reinventarse cuantas veces sea necesario.

Porque, aunque las máquinas aprendan a escribir, a decidir e incluso a predecir, todavía no saben -ni sabrán- lo que se siente al partir de cero, perder y volver a intentarlo. Esa es, frente a tanta advertencia sobre el fin del mundo, la ventaja más humana de todas: la que le permitió a un empresario ordenar su legado, a una diseñadora reconstruir su marca tras perderlo todo, y a tantos otros protagonistas de este número seguir apostando por lo que saben hacer.

Bienvenidos a esta edición. **F**

Model Y L Premium Long Wheelbase AWD

Desde \$ 47.900.000

Máxima eficiencia y comodidad



Autonomía
(WLTP)¹

681 km

Asientos
para hasta

6 adultos

Espacio
de carga

2,539 litros

T E S L A

• CONTENIDO •

A los 64 años, Heller comienza una nueva etapa liderando el grupo Alpes.

PÁG.
50

LA SUCESIÓN POR DENTRO

CARLOS HELLER SOLARI, UNO DE LOS HEREDEROS DE FALABELLA REORGANIZA SU PATRIMONIO FUERA DEL GRUPO BETHIA, QUE INTEGRÓ CON SU MADRE Y SU HERMANA. JUNTO A SUS HIJOS LIDERARÁ LAS COMPAÑÍAS AGRÍCOLA ANCALI, LA DE TRANSPORTES SOTRASER, EL HARAS DON ALBERTO Y EL HOLDING COMUNICACIONAL MEGAMEDIA.

FOTOGRAFÍA: RODOLFO JARA VERDUGO / FORBES CHILE

OPINIÓN

16. PUERTAS ABIERTAS A UNA VIDA MEJOR.

Raimundo Rencoret, presidente de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC).

18. MENOS ARQUITECTURA MÁS DISEÑO

Mario Marcel, economista y exministro de Hacienda.

73. CHILE EXPORTA CONFIANZA

Jacqueline Sepúlveda, Rectora Universidad de Concepción.

148. EL AÑO EN QUE CHILE DEJÓ DE MIRAR PARA AFUERA

Andrea García Calvo, Gerente de Marketing y Ventas DTC VIK.



NEGOCIOS

22. DE AMOR Y DE MODA

Ella tenía el talento; él, la estrategia. Nicoletta Valentina construyó una casa de moda a punta de intuición y vestidos a medida, hasta que un empresario canadiense Alex Demers dejó una compañía de US\$5 millones al año para seguirla a Chile.

30. MUNDO MINISO

El *retail* asiático está concentrado en una sola cosa desde que fue creado en 2013: crecer en espacio físico lo más rápido posible. le ha funcionado. hoy tienen 8.000 tiendas a nivel global.

ESPECIALES

39. ELECTROMOVILIDAD A FONDO

Moverse más rápido y más limpio es la consigna de la industria automotriz los próximos años. El mercado se alista para ello.

69. EL NUEVO ABC DE LA SALUD

La IA, los GLP-I, la salud humana pero también la animal, todo está cambiando con la tecnología en la medicina.



REPORTAJE

64. EL LUJO DE PROTEGER LA TIERRA

La conservación del medioambiente se está volviendo un negocio rentable. El interés de inversionistas conscientes ha crecido y Chile, con grandes extensiones de bosque nativo, fauna y agua, se posiciona como escenario clave.

CONTRIBUTORS

94. HARD DISCOUNT

En toda América Latina toma lugar la tendencia de los formatos mayoristas. Los principales operadores de *retail* de alimentos que apostaron por grandes supermercados, ahora miran el desarrollo masivo de este formato. Más pequeños, y tras la búsqueda de mejores precios. ¿Llegó para quedarse?



LIFE

136. EMBAJADOR NORTON MAZA

El exilio y los múltiples viajes determinaron la forma de entender la realidad de Norton Maza, el artista nacido en Lautaro que representa a Chile en la Bienal de Venecia 2026 con Inter-Reality, una instalación inmersiva sobre las múltiples realidades que coexisten en el mundo contemporáneo.

• DIRECTORIO •

8

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

Editora
NATALIA SAAVEDRA MORALES
nsaavedra@forbes.cl

Reportera
VANESSA ARENAS
varenas@forbes.cl

Social Manager
MONSERRAT LECAROS
social@forbes.cl

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

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseño
JESÚS CHÁVEZ LAGUNA
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

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

Editora Adjunta FORBES LIFE
SHEILA RAMÍREZ

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CFO
MARTÍN CELAYA

Director de Operaciones
FELIPE ZAVALA SAGAHÓN

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador Editorial Regional
GIORGIO ARTURI

Director Comercial
NICHOLAS O'CONNOR

Proyectos Comerciales
KATHERINE CALDERÓN

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

Forbes Chile, Año 4, No. 14

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

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

ISSN 2711-0648

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

FORBES MEDIA, LLC

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

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



Clínica
Universidad
de los Andes



PRIMER LUGAR EN SECTOR CLÍNICAS

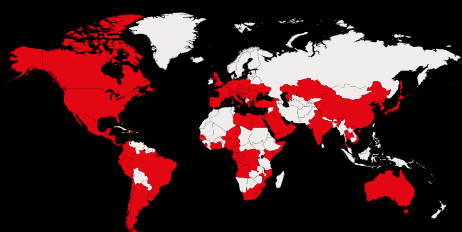
Clínica Universidad
de los Andes

Premio Nacional de
Satisfacción de Clientes
PROCALIDAD 2026



PROCALIDAD
INDICE NACIONAL DE SATISFACCION DE CLIENTES

clinicauandes.cl



MUNDO DE FORBES

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

REPÚBLICA CHECA

Las acciones de CSG Group, empresa de defensa y municiones con sede en Praga, han caído cerca de un 50% desde su salida a bolsa en enero. Su presidente y director ejecutivo, el multimillonario Michal Strnad, de 33 años, declaró a Forbes República Checa: «Tenemos la mayor rentabilidad y cartera de pedidos de nuestra historia...

Que el mercado no lo refleje en este momento es otra cuestión». El padre de Strnad, Jaroslav, antiguo propietario de un desguace, fundó la empresa en 1995 y transfirió sus acciones a Michal en 2018. Las ventas a Ucrania representan el 27% de sus ingresos de 2025, que aumentaron a 7.600 millones de dólares, frente a los 4.300 millones anteriores, impulsados en parte por la adquisición de una empresa estadounidense de municiones el año pasado.



BOSNIA Y HERZEGOVINA

Forbes Bosnia y Herzegovina presenta a Vahida Velić, una ingeniera mecánica de 31 años cuyo sueño de infancia era ser astronauta. Actualmente trabaja para Lufthansa Aviation Training bajo contrato con la Agencia Espacial Europea en Alemania, y recientemente colaboró en un sistema para monitorear la nutrición y la salud de los astronautas en la misión Artemis II de Estados Unidos. «Desde el principio se puede ver si [los astronautas] están consumiendo la cantidad diaria recomendada de calorías, vitaminas y minerales», explica.

CHILE



“El motor no es el dinero, sino ayudar a Chile y a Latinoamérica a ser más eficientes”.

—Cristina Etcheberry, de 33 años, es la cofundadora y CEO de Tokun, una fintech con sede en Santiago de Chile, cuyo software automatiza la gestión de cobros y otras operaciones financieras para unos 550 clientes en Chile, México y Brasil, según declaró a Forbes Chile. Tokun recaudó 48 millones de dólares de inversores de capital riesgo, liderados por Oak HC/FT en 2025, la mayor ronda de financiación Serie A jamás realizada por una startup tecnológica fundada por una mujer en Latinoamérica.

GRECIA

Forbes Grecia entrevista a Petros Pappas, veterano con casi 50 años de experiencia en el sector naviero y director ejecutivo de Star Bulk Carriers, empresa naviera griega que cotiza en el Nasdaq, desde 2014. Star Bulk, que transporta mercancías a granel secas como carbón y mineral de hierro, ha alcanzado unos ingresos de casi 1.100 millones de dólares gracias a nueve adquisiciones a lo largo de los años. A pesar de la inestabilidad en el Golfo Pérsico y el Mar Rojo, Pappas afirma que la empresa está funcionando bien y que está “devolviendo la mayor cantidad de capital posible a los accionistas” mediante dividendos.





HUNGRÍA

En mayo, tres días después de que Anita Orbán fuera nombrada ministra de Asuntos Exteriores de Hungría, la política húngara de 52 años se reunió con Forbes Hungría, que la situó en el primer puesto de su lista de las mujeres más influyentes del país. Orbán (sin parentesco con el ex primer ministro húngaro Viktor Orbán) se doctoró en Derecho Internacional y Diplomacia por la Escuela Fletcher de la Universidad de Tufts y ha ocupado altos cargos en el gobierno húngaro y en el sector privado. Su postura hacia Rusia es mucho menos favorable que la de su predecesor, afirmando: «Buscamos una relación pragmática y de cooperación con Rusia, pero debemos dejar claro que la dirección actual de Rusia representa una amenaza para la seguridad tanto de Hungría como de Europa».

PORTUGAL



Cuando Julieta Rueff era estudiante universitaria en España, un hombre la acosó durante seis meses. Esa experiencia la llevó a crear FlamAid, un pequeño dispositivo con forma de granada que, al activarse, emite una fuerte alarma, hace que el teléfono inteligente del usuario grabe vídeo y audio, y envía datos de ubicación a los contactos de emergencia. La suscripción premium incluye la notificación automática a la policía. «Quiero que una mujer pueda decidir volver a casa andando a las 3 de la madrugada sin tener que calcular mentalmente los riesgos», afirma Rueff, de 25 años y miembro de la lista «30 under 30» de Forbes Portugal de 2026. Comenzó a vender FlamAid en 2024, a partir de 45 dólares la unidad.



INDIA

Parth Jindal, de 36 años y nieto del industrial indio Om Prakash Jindal (fallecido en 2005) y de su viuda multimillonaria, Savitri Jindal, preside dos de las empresas del Grupo JSW: JSW Dulux, dedicada a pinturas y revestimientos, y JSW One, empresa de comercio electrónico B2B. Parth lidera JSW MG Motor India, una empresa conjunta creada hace dos años con SAIC Motors de China; en el año que finalizó en marzo, capturó más de una cuarta parte del mercado indio de coches eléctricos, según JMK Research.

ISRAEL



La lista 30 Under 30 de Forbes Israel de 2026, de los 30 líderes emergentes menores de 30 años, incluye a cinco fundadores cuyas empresas están valoradas en conjunto en alrededor de 4 mil millones de dólares y que han recaudado 650 millones de dólares (arriba, de izquierda a derecha): Roey Lalazar, cofundador de Wonderful, una de las startups de IA de más rápido crecimiento en Israel, recaudó 150 millones de dólares con una valoración de 2 mil millones de dólares en marzo; Bentzion Levinson fundó Heven AeroTech, el primer unicornio israelí de tecnología de defensa, valorado en 1 mil millones de dólares; Shay Sandler y Eli Rozen lanzaron la startup de ciberseguridad Vega, ahora valorada en más de 700 millones de dólares, en 2024; y May Kogan cofundó Gambit Security, que recaudó 61 millones de dólares en febrero.

COREA DEL SUR

La cadena surcoreana de pollo frito Kyochon Chicken pasó de un pequeño local en 1991 a 1367 establecimientos en Corea del Sur (principalmente franquiciados) en marzo, atrayendo clientes con su receta de doble fritura crujiente y una variedad de salsas. Su fundador, Kwon Won-Kang, un antiguo taxista de 75 años, regresó tras tres años de retiro para dirigir Kyochon como presidente a finales de 2022, después de que las ganancias cayeran en picada. Forbes Corea entrevistó a Kwon, quien logró revertir la situación, en parte, centrándose en ingredientes de calidad y contribuyendo a que las ventas aumentaran casi un 8 % en 2025, hasta alcanzar los 334 millones de dólares.



ESLOVAQUIA

Durante 30 días, a partir de diciembre de 2020, la policía eslovaca detuvo al multimillonario Jaroslav Haščák, cofundador del Grupo de Inversiones Penta, acusado de sobornar a un exoficial de inteligencia; en 2022 fue acusado de crimen organizado. Para 2024, las autoridades habían retirado todos los cargos por falta de pruebas y le habían pedido disculpas. En una de sus primeras entrevistas importantes en años, Haščák, de 56 años, declaró a Forbes Eslovaquia que estaba negociando acuerdos para expandir la empresa de apuestas de Penta, Fortuna Entertainment Group, a Filipinas y Vietnam. Sobre su arresto, comentó: «En la vida hay buena suerte y mala suerte. Esta fue la mala suerte».

Perú: Más que un destino, la evolución del impacto en tu equipo

De los fogones limeños a la selva amazónica, un recorrido por Perú revela cómo cada territorio puede transformarse en una herramienta de cohesión, sostenibilidad e innovación para las empresas.



Un viaje de incentivo moderno ya no busca solo premiar el desempeño, sino transformar la cohesión futura del equipo. Perú ofrece un ecosistema único donde la gastronomía de clase mundial, la ancestralidad y la naturaleza hiper-biodiversa se convierten en herramientas estratégicas de desarrollo corporativo, liderazgo y cultura organizacional.

En Lima, la capital gastronómica de la región, la cocina se transforma en el hilo conductor de la integración. Más allá de sus centros de convenciones de vanguardia, la ciudad invita a los equipos a co-crear en talleres culinarios guiados por chefs de renombre, participar en cenas de autor en casonas históricas o huacas iluminadas, y descubrir la diversidad de insumos andinos, amazónicos y marinos. Es el punto de partida perfecto para activar la creatividad, el trabajo en equipo y el networking en un entorno urbano sofisticado.

La narrativa continúa hacia Cusco y el Valle Sagrado, donde la inmersión en la



Descubre por qué **Perú** es el lugar ideal para tus eventos MICE.

<https://mice-peru.travel>

cultura viva fortalece el sentido de comunidad. Al participar en talleres textiles, demostraciones agrícolas ancestrales y dinámicas colectivas junto a comunidades locales, los colaboradores experimentan el valor de la reciprocidad y el trabajo en equipo. Este intercambio cultural genera un impacto social directo y permite a las empresas integrar criterios de sostenibilidad y responsabilidad social en sus programas de incentivos.

Por su parte, Arequipa ofrece un marco de elegancia y majestuosidad ideal para convenciones directivas y programas de reconocimiento de alto nivel. Con la silueta del

volcán Misti como telón de fondo, la Ciudad Blanca permite organizar plenarios en históricas casonas de sillar, disfrutar de una propuesta culinaria que rescata técnicas milenarias y motivar a los colaboradores de mayor rendimiento con expediciones exclusivas al Cañón del Colca, fusionando prestigio, naturaleza y tradición.

Finalmente, la Amazonía en Loreto emerge como la propuesta más disruptiva, enfocada en el bienestar corporativo y el pensamiento innovador. Navegar el río Amazonas a bordo de cruceros de lujo privados, realizar sesiones de mindfulness al amanecer en medio de la biodiversidad y compartir vivencias con comunidades nativas ofrece un espacio único para desconectarse de la rutina y reconectar con el propósito. En conjunto, la diversidad territorial del Perú garantiza que cada experiencia de incentivo sea una inversión estratégica orientada a inspirar, fidelizar y fortalecer a los equipos del futuro.



Por Joselin Cuartas Barrios

La generación Alfa comprende los nacidos entre el 2010 y el 2025.

¿Qué pasará cuándo la generación 'Alfa' alcance la edad de 16 años?

El mercado ya especula con el consumidor del futuro.

En Chile hay 3,4 millones de niños entre 0 y 14 años, de acuerdo con las estimaciones del INE en 2025.

Según Kantar, es una generación con preferencia por el formato visual, ágil y con una estética del gaming.

EL CONSUMIDOR DEL FUTURO

LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES DE ESTA GENERACIÓN TIENEN MAYOR PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES DE CONSUMO DE LOS HOGARES. LOS 'GEN ALFA' SON NATIVOS DIGITALES, CONSCIENTES DE MARCA Y YA ESTÁN EN LA MIRA DEL MERCADO.

■ Es una generación nativa digital con un amplio volumen de búsqueda y acceso a información. Datos de búsquedas de Google Trends revelan que el volumen de búsqueda de **la generación Z aumentó a partir de los 21 años; esto para la generación Alfa ocurrió a los 11 años.**

■ Es una generación marcada por el **acceso a videojuegos**, plataformas de streaming y videos y redes sociales.

■ Another resalta el uso natural de la **Inteligencia Artificial: 8 de cada 10** de los 'alfa' ya emplea herramientas de IA en sus búsquedas vs. 5 de cada 10 de la generación Z.

53%

de la generación 'Alfa' ya **realiza compras en aplicaciones o descargas digitales**, señala Another.

Una encuesta realizada por Springtide Research Institute a niños de 13 años en Estados Unidos arrojó que:

■ Consideran que su edad es el principal factor de identidad, por encima del género y el lugar que ocupa en su familia.

97%

tiene acceso a un smartphone, el 90% a un computador y otro 90% a una consola de videojuegos.

Fuentes: Kantar. Another. Springtide Research Institute.

Lexus refuerza su apuesta por la electrificación en Chile con tres nuevos modelos

La marca japonesa presentó el nuevo IS 300h y amplió su oferta 100% eléctrica con la llegada de los ES 500e y RZ 550e. Los tres modelos debutaron en Pichilemu, en una experiencia que combinó distintos tipos de caminos para poner a prueba su desempeño, tecnología y propuesta de conducción.



A pocos metros del mar y rodeado por el paisaje característico de Pichilemu, Hotel Alaia fue el punto de partida elegido por Lexus para presentar sus nuevos modelos en Chile. Un escenario donde la naturaleza, la calma y la arquitectura contemporánea conviven y que permitió a la marca plantear una mirada diferente sobre el lujo: menos asociada únicamente a lo material y más vinculada con el entorno, el tiempo y la experiencia.

En ese contexto, Lexus presentó el nuevo IS 300h y sumó a su portafolio dos nuevos modelos completamente eléctricos: el ES 500e y el RZ 550e.

Los tres vehículos fueron protagonistas de una experiencia Lexus Overtrail, donde recorrieron distintos tipos de caminos y zonas de carretera. El objetivo fue mostrar tres aproximaciones diferentes a la movilidad electrificada, desde la combinación híbrida del IS hasta las propuestas 100% eléctricas de los nuevos ES y RZ.

“Estos tres modelos muestran que para Lexus existen muchas formas de entender el lujo y la electrificación. El IS profundiza la conexión emocional con la conducción, mientras el ES 500e y el RZ 550e utilizan la tecnología eléctrica para llevar el silencio, el confort y el desempeño hacia un nuevo nivel”, señaló Ignacio Funés, director ejecutivo de Toyota Chile, durante la presentación.

IS 300H: LA EVOLUCIÓN DE UN MODELO CON MÁS DE 25 AÑOS

Desde su debut en 1999, el Lexus IS ha sido uno de los modelos que ha representado el carácter deportivo de la compañía. En más de 25 años, acumula más de 1,3 millones de unidades comercializadas en cerca de 40 países y regiones.

La nueva evolución que llega a Chile mantiene esa identidad, pero incorpora una propuesta híbrida que combina un motor a gasolina de 2,5 litros con uno eléctrico. En conjunto entrega 223 hp, con transmisión e-CVT y tracción trasera, además de un rendimiento mixto de hasta 17 km/l.

ES 500E: UN HISTÓRICO SEDÁN SE VUELVE COMPLETAMENTE ELÉCTRICO

La principal transformación de la gama está en los modelos 100% eléctricos.

El ES 500e representa un hito para Lexus: por primera vez, uno de los sedanes centrales de su historia cuenta con una versión completamente eléctrica. El ES debutó en 1989 y, desde entonces, ha tenido presencia en más de 80 países y regiones.

Esta nueva generación fue replanteada para incorporar tecnologías híbridas y eléctricas. La versión que llega a Chile equipa dos motores eléctricos, tracción integral y 345 hp, junto con una batería de 74,1 kWh que permite alcanzar hasta 495 kilómetros de autonomía.

RZ 550E: 408 HP PARA EL SUV ELÉCTRICO

El tercer estreno es el RZ 550e, evolución del primer modelo de Lexus desarrollado sobre una plataforma exclusiva para vehículos eléctricos. La nueva versión incorpora dos motores eléctricos, uno en cada eje, que entregan en conjunto 408 hp y 537 Nm de torque. Su batería de 77 kWh ofrece una autonomía de hasta 450 kilómetros.

La propuesta suma tracción integral, llantas de 20 pulgadas, pantalla multimedia de 14 pulgadas, asientos delanteros calefaccionados y ventilados y Lexus Safety System.

“El desarrollo de los tres modelos responde a la convicción de Lexus de que la tecnología debe estar al servicio de una experiencia humana”, explicó Funés. Parte de ese trabajo se realizó en el Toyota Technical Center Shimoyama, en Japón, donde los vehículos fueron sometidos a distintas instancias de evaluación para ajustar su comportamiento y experiencia de conducción.

LA ELECTRIFICACIÓN GANA TERRENO EN EL NEGOCIO DE LEXUS

Los nuevos modelos llegan mientras la electrificación adquiere cada vez mayor peso dentro de la estrategia global de la compañía.

Lexus cerró 2025 con un récord de 882.231 vehículos vendidos a nivel mundial, un crecimiento de 4% respecto del año anterior. En Centro y Sudamérica, en tanto, alcanzó las 4.684 unidades, un avance de 13,8%.

La transformación también se refleja en la composición de sus ventas: en 2024, los vehículos electrificados ya representaban el 52% de las ventas globales de Lexus.

La estrategia de la compañía en este ámbito comenzó hace más de dos décadas con la introducción del RX 400h en 2005. Desde entonces, Lexus ha combinado tecnologías híbridas y, más recientemente, completamente eléctricas con elementos que forman parte de su identidad, como la artesanía japonesa Takumi y el concepto de hospitalidad Omotenashi.

PUERTAS ABIERTAS A UNA VIDA MEJOR

H

ablar del presente

y el futuro de la vivienda exige una mirada amplia. No basta con definir cuánto construir para responder a una necesidad básica de las personas. También debemos preguntarnos dónde se emplazarán, cómo se financiará su desarrollo y su adquisición, qué servicios tendrán cerca y cuánto tardarán sus habitantes en llegar al trabajo. El desafío es abrir más oportunidades de acceso a las viviendas y a mejores ciudades.

La urgencia es indiscutible. Cerca de un millón de hogares necesita solución y, si no cambiamos el rumbo, a 2035 el país tendrá un déficit habitacional de dos millones de viviendas. A la par, un estudio señala que los chilenos que creen que un trabajador puede comprar una vivienda cayó de 55% en 2009 a 17% en 2025. La crisis también se mide en esperanza que se pierde.

Esta preocupación acompaña a la Cámara Chilena de la Construcción desde sus inicios. Este 2026 nuestro gremio conmemora 75 años, y cabe recordar que en 1952 colaboró con el primer Censo Nacional de Vivienda; impulsó las cooperativas habitacionales, el DFL 2, la creación del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y del subsidio a la demanda. Cada época exigió innovaciones distintas. La nuestra requiere mirar el sistema completo. Y actuar con decisión.

Se debe reconstruir el puente entre los ingresos de las familias y el valor de las viviendas. La garantía estatal que permite financiar hasta el 90% de una propiedad y el subsidio a la tasa de los créditos hipotecarios son avances concretos. También lo son

la exención temporal de IVA a la primera venta de viviendas nuevas y la recuperación de beneficios DFL 2 previstos en la Ley de Reconstrucción.

En la misma dirección apunta el proyecto de reforma al mercado de capitales ingresado. La propuesta crea un fondo para ampliar el financiamiento hipotecario y una cuenta de ahorro para el pie de la primera vivienda, con una bonificación estatal al esfuerzo de las familias. Todas estas medidas surgieron de propuestas de la Cámara.

Otra línea de acción es dejar de ver la vivienda como una unidad aislada. Una casa alejada del empleo, del transporte, la salud o la educación. Debemos impulsar una densificación equilibrada en torno a los principales ejes de transporte público, acompañada de áreas verdes, equipamientos, servicios e integración social.

Necesitamos comunas y ciudades que acojan. La modificación a la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones que prepara el Gobierno puede contribuir a ello. Debemos usar mejor el suelo fiscal, regenerar zonas deterioradas, asegurar servicios sanitarios dentro del radio urbano y definir estándares mínimos que reduzcan las brechas entre comunas.

Necesitamos normas que protejan lo que la sociedad valora, pero eviten duplicidades y exigencias que encarecen las viviendas sin agregar valor. Debemos impulsar la industrialización para elevar la productividad y la calidad y acortar los plazos. Esto no consiste solo en producir viviendas en una fábrica: comienza por estandarizar procesos e incorporar componentes industrializados.

La “casa propia” seguirá siendo la aspiración de la mayoría de las familias. Pero Chile también necesita proyectos habitacionales concesionados para arriendo subsidiado y protegido, que multipliquen la capacidad pública de respuesta ante la urgencia habitacional con inversión y gestión privadas.

Buscamos aportar las bases de una política de largo plazo, construida mediante acuerdos amplios, pero traducida en compromisos a firme: cuántas soluciones se entregarán, dónde se localizarán, qué recursos estarán disponibles y quién responderá por los resultados.

Chile ya demostró que puede enfrentar grandes desafíos habitacionales cuando combina propósito social, continuidad institucional y colaboración público-privada.

La vivienda del futuro debe ser más accesible, construirse mejor y abrir las puertas de una ciudad que permita a cada familia vivir mejor y desarrollar sus proyectos de vida.

RAIMUNDO
RENCORET RÍOS

Presidente CChC



La **dermo** cosmética *ahora más cerca de ti*

Conoce el nuevo espacio
SKINCARE DERMATOLÓGICO
en  preunic

¡Visítanos!

ZONA NORTE

Copiapó
Mall Marina Arauco Viña del Mar

ZONA CENTRO

Ahumada
Alameda
Costanera Center
Encomenderos
Estado
Maipú Templo
Mall Independencia
Mall Plaza Norte
Mall Plaza Tobalaba
Mall Plaza Vespucio
Puente

ZONA SUR

Chillán
Concepción
Mall Plaza Trébol
Rancagua
Temuco

Asesoría experta con nuestras
Dermo Skin y con tecnología Luminiderm



Encuétralas todas en Preunic y Preunic.cl

Eucerin

LA ROCHE POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

VICHY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

ISDIN
LOVE YOUR SKIN

SVR

CeraVe

Avène
EAU THERMALE

URIAGE
EAU THERMALE

ISDIN
ISDINCEUTICS

NUXE

DUCRAY

darrow
LABORATORIO

MENOS ARQUITECTURA, MÁS DISEÑO

A

finis de agosto

pasado el Presidente de la República José Antonio Kast, anunció la formación de una comisión sobre “Nueva Arquitectura del Estado”. Dicha Comisión, integrada por 12 personas de diversas trayectorias y sensibilidades políticas tendrá que generar, en un plazo de 120 días, una propuesta de nueva estructura ministerial, revisar el número de carteras, eliminar superposiciones de funciones y reasignar recursos, todo lo cual el Gobierno traducirá en iniciativas legales que se someterán al Congreso Nacional.

Es valioso que el Gobierno se haya planteado el tema de la organización del Estado. Como señala el Presidente en su discurso, su estructura actual no es producto de un diseño consciente y racional, sino de la agregación de reformas parciales, usualmente justificada por temas emergentes de política pública cuya relevancia política se ha querido simbolizar a través de la creación de nuevos ministerios o servicios públicos.

Este proceso de desarrollo institucional inorgánico se aceleró significativamente a contar de

MARIO MARCEL

2010. Hasta antes de ese año el Estado contaba con 18 ministerios y 160 servicios públicos; en la actualidad existen 25 ministerios y 203 servicios públicos. Mientras en este período se crearon 44 servicios públicos, se produjo una sola fusión.

Esta proliferación de organismos estatales no es producto de banalidad política, populismo, funcionarios refractarios o estatismo, sino de una característica muy especial de nuestra institucionalidad: de acuerdo con nuestra Constitución, la creación o supresión de cargos públicos sólo puede hacerse mediante una ley (Artículo 65). Dado que los cargos públicos están definidos en plantas por cada servicio, si se quiere fusionar o reestructurar instituciones, se debe formular un proyecto de ley que seguramente tomará varios años tramitar en el Congreso. Este mismo requerimiento explica también por qué existen aún ministerios que no se han adecuado plenamente a la Ley de Bases de la Administración del Estado, de 1986.

Esta norma constitucional contrasta, sin embargo, con aquella que establece que el Presidente de la República es el responsable del gobierno y la administración del Estado (Artículo 24). Si el Presidente es Jefe de Estado cabe preguntarse por qué tiene que hacerlo sobre una estructura rígida, predeterminada y no adecuarla a sus prioridades y estilo de gestión, reflejando las sinergias, coordinaciones y contrapesos que quiere lograr.

En la respuesta a esta pregunta se juega en buena medida el éxito o fracaso de la Comisión creada por el Presidente Kast. Si la Comisión opta por proponer una nueva estructura fija de ministerios, es probable que no sólo le cueste generar consenso a su interior, sino que la propuesta quede expuesta a críticas en su tramitación legislativa. Después de todo, la diversidad de “arquitecturas” gubernamentales en el mundo sugiere que no existe un modelo perfecto al cual recurrir.

Si queremos tomar algo del resto del mundo, deberíamos partir en cambio por reconocer que un gran número de países perfectamente

democráticos y estables el jefe del Gobierno cuenta con la facultad de organizar la Administración de acuerdo con sus prioridades y criterio. Esta facultad usualmente se ejerce –o está restringida– al inicio de una gestión, cuando todavía no existen ministros incumbentes que se resistan a un cambio. Para lograr esto en Chile no es necesario reformar la Constitución, sino que basta con incorporar a la práctica política el que el Congreso otorgue al jefe de estado entrante dicha facultad por un plazo limitado y acotando los efectos que ello pueda tener en el empleo público.

Para completar la tarea de la Comisión, dos temas parecen especialmente relevantes. El primero es adecuar la lógica de los subsecretarios. Históricamente, estos han sido concebidos como viceministros, con una responsabilidad más política que de gestión. En ministerios con mandatos múltiples, los subsecretarios deberían convertirse en responsables de un área específica, más que segundos de todo. Esto se ha ido imponiendo en la práctica en reformas sectoriales recientes, pero esta sería una buena oportunidad de extenderlo al conjunto de ministerios.

El segundo es tomar en cuenta la estructura institucional subnacional como parte de la organización del Estado. La reforma que creó los gobiernos regionales con gobernadores electos es aún un proceso en desarrollo, que ha encontrado múltiples dificultades y resistencias para traspasar al nivel regional competencias del Gobierno Central que tiene mucho más sentido administrar desde el territorio. Avanzar más decididamente en este proceso –con definiciones más ambiciosas de competencias traspasables, recursos y responsabilidad de los gobernadores– es esencial para consolidar una lógica moderna de organización estatal.

En definitiva, más que arquitectura, lo que nuestro Estado requiere es diseño, con piezas modulares que generen un marco institucional más parecido al de una plataforma, capaz de responder a nuevos desafíos sin perder su propósito último de servir a la ciudadanía. **F**

Vélez y J Balvin llevan la esencia del Latin Craft a Nueva York con un nuevo capítulo de 'Artisan Gang in The City'

'Artisan Gang in The City', la colección que debutó en Colombiamoda 2026, llegó a Soho del 10 al 13 de septiembre, en el marco de la Semana de la Moda de Nueva York y como parte de la celebración de los 40 años de Vélez. La propuesta sumó por primera vez a Shopify y amplió la experiencia.



El cuero, los bordados, los tejidos artesanales y algunos de los símbolos más reconocibles de la cultura colombiana llegaron a Nueva York de la mano de Vélez y J Balvin. En el marco de la Semana de la Moda de Nueva York, la marca colombiana y el artista presentaron en Soho el cuarto capítulo de su alianza creativa, 'Artisan Gang in The City', una colección que integró artesanía, moda y códigos urbanos contemporáneos.

La marca, que actualmente cuenta con 237 puntos de venta en Colombia y 43 en Latinoamérica, con presencia en Chile, Perú, Panamá, Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Venezuela, encuentra en Estados Unidos un nuevo escenario para avanzar en su estrategia de internacionalización. Desde Medellín, donde nació en 1986, Vélez busca acercar su experiencia en el

trabajo artesanal del cuero y la marroquinería a nuevos consumidores, y lo hace junto a J Balvin, con quien ha construido una colaboración que conecta el oficio colombiano con la música, la moda y la cultura contemporánea. Nueva York se convierte así en un punto de encuentro para ampliar el alcance de la marca y fortalecer su conexión con el público estadounidense.

La experiencia estuvo disponible del 10 al 13 de septiembre en una pop-up ubicada en 131 Greene Street, en Soho. La presentación coincidió con los 40 años de Vélez y trasladó a Nueva York una propuesta que deslumbró en el opening weekend de Colombiamoda 2026.

ARTE, DISEÑO Y MODA EXALTARON EL TALENTO COLOMBIANO

"Esta colaboración con J Balvin es la prueba de que la artesanía colombiana puede evolucionar sin perder su alma. En Vélez llevamos cuatro décadas trabajando el cuero con las manos de nuestros artesanos y hoy ese oficio dialoga con la música y la cultura urbana. Presentar 'Artisan Gang in The City' en Nueva York, justo en nuestro aniversario número 40, es un hito que simboliza la evolución del Latin Craft. Además, contar con Shopify como aliado nos permite llevar esta historia un paso más allá, conectando nuestra propuesta creativa con una experiencia de comercio que amplía las posibilidades de llevar el Latin Craft a nuevas audiencias", señaló Fabrizio Fiorilo, gerente superior de Marketing de Vélez.

En esta nueva etapa, la colaboración sumó por primera vez a Shopify, con



una propuesta que amplía el contacto con los consumidores y conecta la experiencia física de la pop-up con una experiencia digital. De esta manera, la colección pudo acercarse a nuevas audiencias en Estados Unidos durante una de las semanas de mayor atención para la moda internacional.

La pop-up contó con experiencias sensoriales, talleres de personalización y un espacio de grabado láser para intervenir los productos de la marca. La propuesta se complementó con una inmersión sensorial y gastronómica en la que la música, los sabores, el diseño y distintos elementos de la cultura latina se fusionaron con el estilo de vida contemporáneo y urbano de Nueva York.

DEL ARRIERO ANTIOQUEÑO A LAS CALLES DE SOHO

La colección tomó como punto de partida el universo del arriero antioqueño y su recorrido de la montaña a la ciudad. El cuero, oficio que había acompañado a Vélez durante cuatro décadas, se encontró con fibras naturales, crochet, punto de cruz, bordados y diferentes superposiciones textiles.

El resultado se movía entre códigos rurales y urbanos. El poncho se transforma en shawl, las botas ecuestres llevan el imaginario del campo hacia la ciudad y el carriel encuentra una nueva lectura dentro de la colección. El Sagrado Corazón y la orquídea también aparecieron como referencias de

identidad, mientras una paleta de tonos profundos y terrosos se combinaron con acentos de azul cobalto y naranja.

J Balvin participó en la conceptualización y el desarrollo estético de las cápsulas, consolidando un proceso de cocreación que comenzó en Medellín y que había encontrado en la música, la moda y la cultura urbana algunos de sus principales puntos de encuentro. “Esta colección lleva la esencia de dónde venimos y la visión de hacia dónde vamos como colombianos, como latinos. Somos Made in Colombia, Made in Medellín”, afirmó el artista.

EL OFICIO COLOMBIANO ENTRA EN ESCENA

‘Artisan Gang in The City’ nació en Medellín como una experiencia que integra moda, música, arte contemporáneo y performance. En su llegada a Nueva York, la colección mantuvo esa combinación y amplió el alcance de una propuesta que busca poner la artesanía colombiana en conversación con el consumidor global.

La colaboración también marca la evolución de una relación que ya suma cuatro capítulos y que, durante sus cuatro décadas, ha conectado el trabajo artesanal de Vélez con la visión de J Balvin sobre la música, la moda y la cultura contemporánea. Una alianza que cruza fronteras hacia Estados Unidos y convierte el oficio del cuero colombiano en un lenguaje capaz de dialogar con nuevas audiencias en las grandes capitales de la moda del mundo.

NICOLETTA VALENTINA:

MARCA DE MODA, HISTORIA DE TELENOVELA

ELLA TENÍA EL TALENTO, ÉL LA ESTRATEGIA. LA DISEÑADORA NICOLETTA CASTRO CONSTRUYÓ SU CASA DE MODA LUEGO DE QUE ALEX DEMERS, EMPRESARIO DE MONTREAL, LO DEJÓ TODO —UNA COMPAÑÍA DE US\$5 MILLONES AL AÑO— PARA SEGUIRLA A CHILE. EL MATRIMONIO PASÓ DE \$6 MILLONES A \$100 MILLONES DE FACTURACIÓN MENSUAL Y HOY PLANEA CRECER FUERA DEL PAÍS.

Un día llegó un inspector del Servicio de Impuestos Internos a la tienda de Nicoletta Valentina y le pidió el cuaderno de contabilidad. Ella no tenía. "No, señor, no hay cuaderno aquí, porque aquí vendemos vestidos", respondió, haciéndose la desentendida. La verdad es que no sabía nada: no había facturas, no había imposiciones, no había sistema. Había talento, clientas y una máquina de coser. El inspector, cuenta ella, divertida, no la multó, pero le dejó una lista de cosas por ordenar.

Años después, esa misma diseñadora dirige una casa de moda instalada en 600 metros cuadrados en Huechuraba, con red de talleres externos, molde digitalizado y despachos a Estados

Unidos, Europa y Canadá. Y a su lado está Alex Demers, el hombre que le enseñó a usar un computador, una planilla de Excel y un software de gestión, y que convirtió su talento en empresa.

El presente de Nicoletta Valentina, una de las marcas de moda más reconocidas a nivel local, se construyó atravesando kilómetros de distancia. Mientras la joven Nicoletta daba tumbos —estudiando diseño en Italia, comprando ropa en Brasil para revender, probando barrios de moda en Santiago y dependiendo de la varita mágica de las redes sociales—, Alex hacía crecer en Canadá una empresa de climatización que lo llevó, en 2018, a ser reconocido como joven empresario del año por la cámara de comercio de Laval, en Quebec. Dos trayectorias

paralelas que terminaron por cruzarse detrás de una sola marca tras conocerse y enamorarse en Montreal.

El cierre del acuerdo entre ambos fue menos romántico de lo que ella esperó. Entre risas, cuenta que Alex viajó a Chile para uno de sus cumpleaños y llegó con dos exfoliantes de durazno comprados en *duty free* y un sobre con una carta. Ella, algo decepcionada porque esperaba un regalo en caja pequeña, se resistía a leer lo que le entregó. "Nunca tuvimos una relación materialista, pero ya era hora", declara. "Pero bueno, me insiste, y yo molesta abro el sobre y veo que me regalaba el dominio web de la marca. Ahí me dice que él se viene a Chile y que va a asociarse conmigo para construir Nicoletta Valentina".



Corazón dividido

Viviendo en Canadá Nicoletta era feliz con Alex Demers, pero extrañaba su vida de diseñadora: "Sentía que al interno mío se iba gastando", dice.

DOS MUNDOS EN UNA MARCA

El canadiense Alex Demers es empresario desde los 18 años. No pasó por una escuela de negocios: estudió climatización y refrigeración en Canadá, hizo un año de práctica y decidió que si iba a hacerlo para otro, mejor lo hacía para sí mismo. Compró un camión viejo y empezó. Año tras año sumó camiones, contrató gente y construyó Écolim, una empresa de climatización y eficiencia energética que en su punto máximo llegó a tener cerca de 75 trabajadores. Trabajó con Home Depot —hasta diez tiendas— y con Costco, en un modelo donde su compañía levantaba los clientes, hacía la instalación y la postventa. En su mejor momento, cuenta, facturaba alrededor de US\$5 millones al año.

"Lo que me pasó es que como lo hice por diez años, llegué a un punto donde ya estaba como top tres de la región", dice Demers. En 2018 fue reconocido como Joven Empresario del Año —el Lauréat Dunamis de la Chambre de commerce et d'industrie de Laval, en Quebec, categoría joven emprendedor—. Tenía menos de 30 años y prácticamente una década construyendo su empresa. Y ahí, en la cima, empezó a preguntarse qué quería hacer con los siguientes veinte años. "Sentía que los próximos diez iban a ser igual, con un cero de más. Muy fácil de planificar todo", asegura.

Un año antes, en 2017, había conocido en Montreal a Nicoletta.

Alex y Nicoletta, sentados uno al lado del otro sobre el escritorio que

comparten en el segundo piso de la casa de moda, no dejan de reír cuando recuerdan su historia. De fondo sueñan arias de ópera, sobre los muros cuelgan los figurines con diseños de Nicoletta y desde las ventanas se observa el primer piso donde se reparten cafetería, showroom, bodega y taller.

RELACIÓN A DISTANCIA

Nicoletta Valentina creció en la clásica dinámica de abuelas, hijas y nietas que se comparten y se pelean la ropa. Pero lo suyo iba más allá: desde niña entendía, sin saberlo, que crear algo hermoso daba felicidad a otra persona.

Estudió diseño de vestuario en Italia, sobrevivió casi cuatro años a punta de trabajos de limpieza y trenes nocturnos entre Roma y Capranica, ganó

premios y también se quebró: un ataque de nervios antes de un desfile la dejó vomitando y sin trabajo. Volvió a Chile, intentó España —una visa denegada la frenó—, y terminó juntando plata como mesera con un solo propósito: hacer algo con la moda.

Abrió su primera tienda en Barrio Italia, bajo el nombre De La Cruz. Compraba ropa en Brasil y la reven- día, pero entendió que el barrio era de paseo y selfies, no de compras. El punto de quiebre llegó cuando cosió su primer vestido —uno fucsia, sirena, con top corto— y una influencer, Eugenia Lemos, se lo pidió con urgencia. "No tiene cierre y no sé pegar cierres", le dijo. "Me lo pegas con *scotch*, pero lo necesito para hoy", la urgió Lemos. Empezaron a llegar clientas de a cinco, de a seis. Nació Nicoletta Valentina, y se instaló en Providencia, con producción propia y vestidos a medida.

El problema era que Nicoletta era, en sus palabras, "esclava del cliente". Hacía tres veces el mismo vestido con tal de que quedara perfecto. Cobraba mal —multiplicaba el costo por cuatro sin considerar IVA, logística ni sueldos— y venía de una clase media que nunca se había comprado ropa cara, de modo que le costaba pedir dinero por su trabajo. "Trabajaba básicamente como una plataforma de *e-commerce*, vendía mucho *online*, pero además pagaba un arriendo caro", resume ella misma. Tenía talento, identidad, clientas y demanda. Pero no tenía negocio.

Y estaba sola. Tenía libertad.

Viajó a Canadá por consejo de una amiga, pensó seguir su vida allá. Cuenta que conoció a Alex y lo puso de inmediato en la *friendzone*. Él insistió. Hubo un primer beso en el Mont Royal y una relación que duró meses. Él trató que ella se quedara, le construyó un *atelier* en su departamento en Montreal para que siguiera cosiendo, pero ella volvió pensando que la relación a distancia podía funcionar.



SI TIENES UN NEGOCIO QUE FUNCIONA MUY BIEN ORGÁNICAMENTE Y LE PONES PLATA, VA A IR BASTANTE BIEN".

ALEX DEMERS

"Él hizo lo posible para que yo me quedara, pero mi corazón estaba dividido: una parte quería estar con él y la otra quería volver porque extrañaba mi vida, entrar con mis tacos a mi tienda, tomarme mi cafecito en Providencia, hablar con las clientas. Allá trabajé en un bar y haciendo aseo, incluso diría que gané más dinero que lo que ganaba en Chile, pero sentía que al interno mío se iba gastando", recuerda.

MILLONES QUE SE ESFUMARON

Cuando Alex viajó a verla a Chile a fines de 2018 —después de ganar el premio, de un accidente de auto y de tres semanas en cama que le sirvieron para decidirse a hacer la propuesta— lo hizo con una idea de nuevos negocios, no solo con el corazón. "A mí me gusta mucho construir cosas y allá ya estaba hecho, mi parte entretenida ya estaba lista. Solo había que mantener y crecer... y con 28 años que tenía no quería hacer eso 30 años más", explica el empresario. Así, Nicoletta Valentina apareció como una oportunidad de construcción. "Yo soy fiel creyente de que la plata y la publicidad son dos potenciadores. Si ya tienes un negocio que funciona muy bien orgánicamente y le pones plata, va a irle bastante bien", dice. Y lo de Nicoletta funcionaba orgánicamente: había flujo de clientas, boca a boca, demanda en Instagram, gente que la paraba en la calle para preguntar por su ropa. Él le dijo: "Si ordeno, pongo sistema y hacemos algo, sí o sí va a resultar".

Mientras ordenaba su participación empresarial en Canadá, recuerda que invirtió \$40 millones de pesos acá. "Los primeros 12 a 18 meses estuvieron dedicados a entender el país, aprender español, conocer a la consumidora chilena y comprender cómo funcionaba una industria completamente nueva para mí", recuerda Alex. Arrendaron una casa en Alonso de Córdova —*showroom* en el primer piso, taller de corte y seis máquinas de coser en el segundo, y una pieza donde dormían los dos—. Adquirieron su primer millón de pesos en tela, algo entonces impensable para una diseñadora que compraba por retazos. Pero el proyecto seguía siendo, como lo describe Alex, "artístico": sin facturas, sin imposiciones, con sueldos semanales que no cuadraban con lo que se producía. "Cuando empecé a hacer todos los costos, dije: pagamos seis sueldos y me confeccionan 22 piezas a la semana. No cuaja", recuerda. A eso se sumó el estallido social de octubre de 2019, que golpeó la operación.

En cosa de un año, los \$40 millones estaban perdidos. Nicoletta lo dice sin adornos: "Perdimos toda la inversión. Te lo juro por mi vida que las piernas se me debilitaron, me senté en el suelo y me puse a llorar".

Lo que ocurrió después es la parte que Alex prefiere contar con números. La pareja se cambió a una oficina chica de 70 metros cuadrados en Kennedy, entregó la casa, comprometió producción en Perú y compró pasajes para reinventarse en Miami. Entonces, en marzo de 2020, llegó la pandemia y los dejó encerrados con toda la plata comprometida.

Y ahí, contra todo pronóstico, el negocio explotó.

PANDEMIA CON ESTILO

En medio del encierro y con la tela que se había quedado sobrestockeada, Nicoletta empezó a diseñar conjuntos *lounge wear* de lanilla para la mujer



encerrada en su casa. Eran cómodos buzos, pero con estilo. Algunas influencers estratégicas los pidieron y comenzaron a difundir en las redes sociales. La producción saltó de tres a diez, a cincuenta, a setenta unidades, tercerizada en talleres que se habían quedado sin trabajo. La compañía, con una estructura deliberadamente liviana —un socio logístico que absorbía bodegaje y despachos mientras

ellos mantenían la oficina mínima— pudo cuadruplicar sin cambiar de tamaño.

Antes de la pandemia vendían entre \$6 y \$10 millones al mes. En pandemia subieron a unos \$20 millones mensuales. El último mes en Kennedy facturaron \$40 millones —la inversión perdida. Y al mudar la operación a otro espacio cerca de Escuela Militar, la facturación trepó a unos \$80

millones al mes. "Ahí empezaba a sonar como un negocio. Ya era menos un proyecto artístico", recuerdan. Según cuenta Demers, en 2025 la facturación anual fue de \$1.200 millones y, hasta el cierre de agosto de este año, muestran un crecimiento de 30%.

DE PROYECTO ARTÍSTICO A EMPRESA

Dicen que si en los primeros cuatro años en Chile cambiaron de instalaciones cinco veces, fue siempre por crecimiento: de Providencia a Alonso de Córdova, a Kennedy, a Los Militares —donde pasaron de 60 a 250 metros cuadrados— y finalmente a una sede de 600 metros cuadrados en Ciudad Empresarial que Alex negoció con una escala de precios para poder entrar a mitad de valor.

La profesionalización obligó a Nicoletta a cruzar su propia frontera. La diseñadora que "no anotaba nada" aprendió a usar computador y a gestionar toda su producción en Monday. Hoy la empresa lanza unos 30 modelos distintos al mes, buena parte de ellos diseñados por ella —"creo una prenda diaria", dice—, sobre una base de moldaje digitalizado que optimiza el consumo de tela. La casa dejó de confeccionar *in situ* para trabajar con una red de talleres externos y reservar sus costureras internas para muestras y alta costura.

El modelo de negocio tiene una particularidad que Alex subraya: no hacen publicidad. "Falta de necesidad", dice. La estrategia descansa en el servicio y la experiencia —clientas que vuelven, que recomiendan, que suben fotos etiquetando la marca sin que nadie les pague—. Según el material aportado por la compañía, Nicoletta Valentina suma cerca de 20.000 clientas, una tasa de retención cercana al 75% y más de 1.700 reseñas públicas y, según publican en su página, ha reinvertido prácticamente el 100% de sus utilidades en producto, equipo, tecnología

e infraestructura, sin inversionistas externos. Para 2026, la empresa proyecta crecer cerca de un 40% sobre su mejor año histórico sin aumentar proporcionalmente su estructura.

LA CASA GRANDE

Para llegar a la casa de moda de Nicoletta Valentina hay que enfilarse por la autopista Américo Vespucio o usar el túnel San Cristóbal. Próximamente, el nuevo teleférico les traerá más conectividad. Alex tiene una opción de compra sobre el local contiguo a sus oficinas y planea unificar ambos para capitalizar el negocio "hasta que sea indestructible". La lógica: que exista capital propio, sin deuda que entregar, de modo que un mal año no ponga en riesgo a las decenas de personas —diseñadores, fotógrafos, talleres— que dependen de la casa. Ese miedo, dice Nicoletta, la mantiene trabajando sin parar.

En paralelo, la marca mira hacia afuera con dos velocidades. México es la apuesta comercial: mismo idioma, cercanía, logística más simple y una entrada por marketing de influencers —la actriz Fernanda Castillo, con siete millones de seguidores, los etiquetó espontáneamente y hoy es puerta de entrada al mercado—. Italia, en cambio, es la apuesta de marca: un eventual *pop up store* más publicitario que comercial, del tipo que "hace que el chileno mire la marca distinto". La ambición de fondo es mayor: pasar una temporada larga —hasta un año— instalados en Europa, entre la inspiración creativa de Nicoletta y una activación de marca que dé peso internacional a la casa.

Casados desde 2020, han aprendido a repartirse los roles en lo profesional: ella diseña y produce; él vende y gestiona. También han desarrollado su forma de discutir —"tenemos una relación latina", ríe Alex— y a no dividir del todo la vida personal de la profesional. Tienen un hijo de un año



Telenovela latina

Se conocieron en Montreal en 2017, se casaron en 2020. Hoy tienen un hijo y una empresa de éxito.



NO SERÍA LA DISEÑADORA QUE SOY HOY SI NO FUERA POR EL MARIDO QUE TENGO".

NICOLETTA VALENTINA

y dos meses, y cuentan que la llegada de Massimo recalibró la ambición empresarial. "Yo tenía la idea de abrir

tiendas en todo el mundo, ser gigante. Ahora mi visión es mucho más... Queremos ir a buscar a nuestro hijo al colegio", dice ella.

Nicoletta lo resume con una convicción que aprendió mirando entrevistas de Anna Wintour, icónica editora de revista *Vogue*: no importa cuánto talento tengas, si no tienes un socio que sepa de estrategia comercial, eres como un artista sin *manager*. "No sería la diseñadora que soy hoy si no fuera por el marido que tengo", concluye. **F**

La higiene de un hospital también se juega en el piso

Andes Global trae a Chile los pisos vinílicos antibacteriales de Armstrong Flooring, una solución pensada para hospitales, laboratorios y casinos, donde el control de la contaminación y el tráfico intenso conviven todos los días.



En una sola jornada, por el pasillo de un servicio de urgencias pasan camillas, carros de medicamentos, equipos rodantes y cientos de personas. Cada rueda y cada pisada deja algo sobre la superficie. En ese contexto, el piso deja de ser una terminación y pasa a formar parte de la estrategia de control de infecciones.

La presión no es menor. Según el informe mundial sobre prevención y control de infecciones de la Organización Mundial de la Salud (2022), de cada 100 pacientes en hospitales de agudos, siete en países de ingresos altos y 15 en países de ingresos bajos y medios adquieren al menos una infección asociada a la atención de salud. Reducir los puntos donde los microorganismos pueden acumularse es una tarea que empieza por lo más básico.

UNA SUPERFICIE SIN REFUGIO PARA LAS BACTERIAS

Esa es la lógica detrás de la línea de pisos vinílicos de alto tráfico que Andes Global comercializa junto a Armstrong Flooring. Su tecnología antibacterial inhibe el crecimiento de bacterias y otros microorganismos, mientras que su superficie no porosa facilita una limpieza eficiente y continua.

En el caso de las soluciones en rollo, y según

la aplicación, la instalación admite uniones termosoldadas y retorno sanitario —la curva que une el piso con el muro—, lo que permite superficies continuas, sin juntas ni esquinas donde se acumule suciedad. Para los equipos de aseo, eso se traduce en protocolos más simples y en un menor riesgo de contaminación cruzada.



DIAMANTES CONTRA EL DESGASTE

El segundo desafío es la durabilidad. Los pisos comerciales de Armstrong Flooring están diseñados para soportar tráfico peatonal intenso, cargas rodantes, abrasión, impactos y manchas. Parte de ese desempeño se explica por Diamond 10®, una tecnología de protección superficial con diamantes cultivados que aumenta la resistencia a rayaduras, manchas y marcas de roce, y ayuda a conservar la apariencia del piso por más tiempo.

A ello se suman superficies antideslizantes, que reducen el riesgo de caídas en recintos donde circulan pacientes, personal clínico y visitas, y soluciones que cuentan con certificaciones internacionales.

MÁS ALLÁ DEL HOSPITAL

Aunque el sector salud es su destino natural —hospitales, clínicas, centros médicos y laboratorios—, la misma exigencia de higiene aplica a laboratorios de alimentos y casinos, donde la inocuidad y la limpieza también son parte de la operación.

El diseño completa la propuesta. La línea ofrece una amplia variedad de colores y formatos, un factor cada vez más considerado en la arquitectura hospitalaria, que busca espacios menos fríos y más acogedores para quienes pasan largas horas en ellos.

Con infraestructura sanitaria en permanente renovación, la pregunta para administradores y arquitectos ya no es solo cuánto dura un piso, sino cuánto contribuye a proteger a las personas y la continuidad de la operación. Andes Global y Armstrong Flooring apuestan por responderla desde la base.

Contacto@andesglobalchile.cl | +56964495387

De reyes del maquillaje a la conquista de la piel: El giro estratégico de Preunic hacia la Dermocosmética

Con una inversión de US\$ 1,5 millones, la cadena con más de 70 años de trayectoria incorpora a escala nacional una categoría que en Chile mueve casi US\$ 400 millones al año, apoyada en marcas dermatológicas internacionales, asesoría especializada y diagnóstico facial con inteligencia artificial.



Hasta hace algunos años, elegir un producto para la piel era una decisión rápida, guiada por el envase, el precio o la recomendación de un vendedor. Hoy, quien entra a una tienda de belleza llega con otra información: compara fórmulas, distingue activos, pregunta por la barrera cutánea y entiende la hidratación como parte de una rutina. Esa transformación —gradual pero sostenida— explica por qué la dermocosmética dejó de ser una categoría de nicho para convertirse en uno de los segmentos de mayor crecimiento dentro de la industria de la belleza.

DE TENDENCIA A HÁBITO

La explosión del skincare en redes sociales, el auge de los

contenidos educativos sobre ingredientes y la influencia de la belleza coreana cambiaron la relación de las personas con el cuidado de la piel. Lo que empezó como una tendencia estética se asentó como un hábito cotidiano, vinculado a la prevención y la calidad de vida.

Los números le ponen escala al fenómeno. Según Nielsen Scantrack, el mercado chileno de la dermocosmética representa US\$ 360 millones anuales en el canal moderno, que agrupa farmacias, perfumerías y supermercados. La categoría tuvo un impulso fuerte tras la pandemia y se mantiene al alza, aunque con una evolución más moderada en el último tiempo, en línea con las dinámicas generales del consumo en el país.

“Hoy los clientes ya no ven la dermocosmética como una categoría lejana. Está integrada en el cuidado diario y en la prevención”, explica Pablo Giglio, gerente general de Preunic. La línea que separaba la dermocosmética del cuidado de la piel en general, agrega, ya prácticamente no existe: para el consumidor es un mismo territorio.

LA LECTURA DEL CLIENTE

Es esa evolución la que Preunic dice haber observado antes de mover su propuesta. La cadena encabeza la categoría de maquillaje masivo en Chile —según el último informe de Kantar Worldpanel (2026), concentra el 33,1% del gasto de los hogares en el sector— y su cercanía con el cuidado de la piel ya era medible: de acuerdo con el Informe de Exploración en Dermocosmética de Cadem, el 55% de sus compradoras adquiere habitualmente productos para el cuidado del rostro en sus tiendas. El mismo estudio Cadem la reconoció en el primer semestre de 2026 como Marca Ciudadana N°1 en perfumerías por octava vez consecutiva.

Hay, además, un dato generacional detrás de la decisión: el 50% de los clientes de la cadena tiene entre 18 y 45 años, el rango donde el hábito del skincare está más instalado.

“Las personas ya no buscan únicamente un producto”, señala Giglio. “Buscan orientación, tecnología y una experiencia que les permita comprender mejor las necesidades de su piel y construir rutinas personalizadas”.

EL SKINCARE DERMATOLÓGICO

La apuesta combina dos frentes. El primero es la oferta: la incorporación de marcas dermatológicas internacionales como Eucerin, La Roche-Posay, Vichy, ISDIN, SVR, CeraVe, Avène, Uriage, Nuxe, Ducray y Darrow. El segundo, y el que la compañía describe como el verdadero diferenciador, es la experiencia en tienda.

En el espacio llamado Centro de Skincare Dermatológico, la atención parte por un diagnóstico con tecnología



LLEVAR ESTA PROPUESTA A REGIONES ES FUNDAMENTAL PARA DEMOCRATIZAR EL ACCESO AL CUIDADO DE LA PIEL EN TODOS LOS TERRITORIOS”

PABLO GIGLIO, GERENTE GENERAL DE PREUNIC.

Luminiderm, un dispositivo que captura imágenes de alta definición mediante imagen espectral y reconocimiento facial. El análisis usa distintos modos de luz para observar textura, arrugas, manchas y sensibilidad, e incluye simulaciones de cómo puede evolucionar

la piel según los hábitos de cuidado. Con ese resultado en pantalla, las consultoras Dermo Skin —que reciben capacitación permanente en tendencias y soluciones dermocosméticas— arman una rutina ajustada a cada persona.

El interés inicial superó las proyecciones internas: en las primeras tiendas, y durante las primeras semanas desde el lanzamiento, el 23% de las clientas presenciales ya pasó por el diagnóstico facial. La compañía planea conectar esos datos con sus herramientas de CRM para personalizar, a futuro, sus propuestas y su comunicación con cada cliente.

LA PRÓXIMA FRONTERA

El despliegue contempla 35 tiendas durante 2026, además de la plataforma Preunic.cl. No es un ajuste menor de sala: incorporar la categoría implica obras mayores de infraestructura en cada local, y la compañía está invirtiendo US\$ 1,5 millones en esta primera etapa.

La escala nacional fue una decisión deliberada. “Nuestro compromiso es con todas las personas que viven en el país”, afirma Giglio. “Llevar esta propuesta a regiones es fundamental para democratizar el acceso al cuidado de la piel en todos los territorios”.

El éxito, dicen en la compañía, no se medirá solo en ventas. El indicador elegido es el NPS, la métrica de recomendación de clientes: hasta la fecha, quienes han comprado exclusivamente productos dermo recomiendan a la cadena 4,1 puntos por encima de quienes compran otras categorías, y las tiendas que ya cuentan con el espacio dermo registran un NPS superior al resto.

Más que una nueva categoría, la decisión refleja una lectura del momento: en un mercado donde las personas asocian cada vez más el cuidado de la piel con el bienestar, el terreno de competencia se desplaza desde el precio hacia la asesoría y la experiencia. La pregunta, de aquí en adelante, no es si la dermocosmética seguirá creciendo en Chile, sino quién logrará acompañar mejor a un consumidor que ya aprendió a exigir.

MUNDO MINISO: LA ESTRATEGIA DEL MINORISTA CHINO QUE QUIERE COPAR AMÉRICA LATINA

EL RETAIL DE ORIGEN ASIÁTICO ESTÁ CONCENTRADO EN UNA SOLA COSA DESDE QUE FUE CREADO EN 2013: CRECER EN ESPACIO FÍSICO LO MÁS RÁPIDO POSIBLE. LE HA FUNCIONADO. HOY TIENEN 8.000 TIENDAS A NIVEL GLOBAL Y EN 2016 LLEGARON A LATINOAMÉRICA A TRAVÉS DE UNA FRANQUICIA CONTROLADA POR EMPRESARIOS MEXICANOS. CHILE ES EL TERCER MERCADO EN VENTAS EN LA REGIÓN, DONDE EL PRÓXIMO PLAN ES ABRIR UNA MINISO LAND CON UNA EXPERIENCIA TOTALMENTE INMERSIVA.



Liderazgo local

José Carlo Navarra, Country Manager en Chile de Miniso.

U

Un retail de origen chino se convirtió este año en el de más rápido crecimiento en Estados Unidos, superando a gigantes como Dick's Sporting Goods y Costco. El dato fue revelado por la Federación Nacional de Minoristas estadounidense. Parece irónico cuando el gobierno de Estados Unidos se empeña en imponer aranceles a las empresas y países que importan y venden productos fabricados en China.

La hazaña le pertenece a Miniso. La empresa fue fundada en 2013 por el empresario chino Ye Guofu (48), quien la hizo pública en la Bolsa de Valores de Nueva York en 2020 y, según estimaciones de Forbes, aumentó su patrimonio neto a 1.600 millones de dólares.

El retail registró este año un crecimiento de ventas de aproximadamente el 53% en Estados Unidos, totalizando 466 millones de dólares.

MADE IN CHINA

Todo comenzó cuando Guofu viajó a Japón y descubrió tiendas que vendían productos enfocados al hogar, de muchos colores, con una estética distinta y el gran diferencial: un precio bastante accesible.

Regresó a China y rápidamente convirtió la idea en una tienda inaugurada en Guangzhou, con un nombre inspirado en la palabra japonesa 'Sou', que se traduce como 'Una cosa bella y simple'.

La estrategia era simple, relata a Forbes Chile José Carlo Navarra, Country Manager local de Miniso.

"Ye Guofu pensó que tenía las opciones de abrir rápido o abrir bien y se decidió por abrir rápido, por suerte, luego, salió bien", se ríe. Y desde entonces Miniso ha mantenido su plan de "expansión agresiva", lo que Navarra considera como la clave rotunda de su éxito.

LA LLEGADA A LATINOAMÉRICA

De las 3.000 tiendas en Asia para 2016, Miniso dio el salto a Latinoamérica con su primera tienda inaugurada en diciembre de ese año. Fue en Ciudad de México, cuando Eduardo y Ricardo Tishmann, junto a Enrique Smolensky, adquirieron la franquicia que actualmente mantienen también para Colombia, Perú, Chile, Argentina y Panamá.

Posteriormente, en 2024, ese mismo *hub*, al que se unió el magnate mexicano Carlos Slim con una participación del 33%, expandió la marca a Portugal, España e Israel.

Actualmente, Miniso está presente en más de 100 países, bajo la distribución de franquicias que administran 8.000 tiendas en el mundo. El *hub* mexicano controla 500 tiendas con una estrategia de dos aperturas por semana en los países adquiridos.

De esos, el mercado mexicano representa el 60% de las ventas, con 230 tiendas; le siguen Colombia y Chile.



Planes futuro

Miniso quiere inaugurar en Chile y el resto de Latinoamérica, Miniso Land.



YE GUOFU PENSÓ QUE TENÍA LAS OPCIONES DE ABRIR RÁPIDO O ABRIR BIEN Y SE DECIDIÓ POR ABRIR RÁPIDO, POR SUERTE, LUEGO, SALIÓ BIEN".

JOSÉ CARLO NAVARRA

COUNTRY MANAGER DE MINISO EN CHILE

"Lo que estamos trabajando en cada uno de los países es llegar al tope máximo de tiendas que podemos tener según geografía y según condiciones económicas y de población. Este año abrimos Argentina, con seis tiendas, y es el potencial más fuerte del grupo porque podríamos llegar a tener 100 tiendas allí en los próximos tres a cuatro años. Portugal también tiene tremendo potencial. Nos queda mucho por crecer", detalla Navarra.

CHILE, LÍDER DE VENTAS

En Chile, Miniso se instaló en 2019. El país ocupa el tercer lugar en posicionamiento de mercado para el retail chino, y la tienda de Miniso que más vende en Latinoamérica es la ubicada en el mall Cenco Costanera, en Santiago. Inaugurada en octubre de 2023 como su primer local insignia en la región, bajo un formato de 400 metros cuadrados, en la que venden sus categorías de hogar, belleza, viaje, cocina y juguetes.

Con aproximadamente 19 millones de habitantes, Chile es uno de los países del grupo que tiene una de las mayores ventas por metro cuadrado y la mayor cantidad de clientes por tienda que otros países con mucho más volumen de población.

Con todo, suman 50 locales en 26 ciudades —el 40% de ellas en Santiago—, con dos en obra, con las que esperan cerrar este 2026 con 52 operando.

Se han arriesgado. A finales de 2025, abrieron su tienda más austral, en Punta Arenas. Navarra señala que ha sido una de las decisiones más exitosas que han tomado a nivel local. El año pasado cerraron con un crecimiento de ventas del 20% a nivel local y esperan este año seguir avanzando a doble dígito.

"Chile tiene un nivel de consumo muy interesante, con un consumidor de buen poder adquisitivo, muy asociado a lo asiático y una economía bastante estable. La geografía del país hace complejo que vengan muchas

8.000 TIENDAS

opera Miniso en más de 100 países; el *hub* mexicano —que administra Chile— controla 500 de ellas con un ritmo de dos aperturas por semana.

marcas por el tema de distribución, logística y cadena de suministro, lo cual hace muy interesante poder entrar y llegar a todas las ciudades disponibles. Y aun cuando todavía se pueden tener tiendas de calle, la cantidad de metros cuadrados de centros comerciales que tiene es impresionante, porque el mall forma parte de la vida del consumidor chileno y del día a día. Creo que es un acierto haber entrado en Chile cuando otras marcas posibles no han entrado", afirma el ejecutivo mexicano que llegó a Chile en 2024 para liderar la operación.

MINISO LAND

La estrategia de la marca fue el posicionamiento físico lo más rápido posible, así que, a pesar de que también fortalecen el e-commerce, este solo representa poco más del 2% de sus ventas.

Los 'Miniso lovers', como describe Navarra a sus clientes, prefieren la experiencia física y, de hecho, hay un plan muy ambicioso: tener una especie de Miniso Land en cada país, al estilo de un parque de diversiones temático.

"El proyecto que viene a Chile, que ya está en China y en México, es un *upgrade* de marca con una experiencia mucho más poderosa para nuestros

Miniso lovers. Seguimos apostando a que la experiencia en tienda va a ser lo que va a mantener el top de la marca en la mente del consumidor", explica Navarra.

Tiendas de hasta 1.000 m², con experiencias temáticas de licencias y convenios que han adquirido —como Sanrio y Harry Potter—, con zonas de belleza, tecnología, juguetes y hasta snacks locales que desarrollarán. "Se trata de algo muy inmersivo, como un parque de diversiones", agrega.

Para Chile, el proyecto podría ver la luz el próximo año y en este momento se encuentran buscando la locación.

TODO VIRAL

Las categorías más vendidas a escala global de Miniso son productos de hogar y los *trendy toys*, como los juguetes ocultos —con sorpresa— y de colección. En efecto, cada vez que en Chile se lanzan colecciones limitadas de algún nuevo "juguete" o producto viral, las filas suman varios metros afuera de sus locales.

"Eso está generando un porcentaje de ventas realmente importante y viene para quedarse", apunta el líder local de la marca. Salud y belleza, con el furor por el maquillaje coreano, también es otra de las categorías más buscadas, seguida por peluches. Ahora, en cuanto a producto individual, las mascarillas faciales son los artículos por unidades más vendidos.

"Hay un control de calidad muy fuerte y estamos en la línea de los productos premium. Eso genera confianza. En Chile hay una cantidad de elementos regulatorios que hay que aprobar para poder vender los artículos, y todos pasan. Tenemos cepillos de dientes que están avalados por la sociedad de odontología, por ejemplo. Nosotros nos anticipamos y creamos productos con una estética superior, que no sabías que necesitabas, pero cuando visitas una tienda, los quieres", finaliza. **F**

De SsangYong a KGM: La marca coreana refuerza su presencia en Chile con nuevos híbridos

La marca coreana, antes conocida como SsangYong y representada en Chile por Astara, incorporó al mercado nacional sus primeros modelos híbridos, el Torres HEV y el Actyon HEV, pensados para quienes buscan reducir su consumo de combustible y conservar sus hábitos de movilidad.



Cuando SsangYong pasó a llamarse KGM, algunos pensaron que era solo un cambio de logo. La realidad es otra. Tras la llegada de KG Group, uno de los conglomerados industriales más importantes de Corea del Sur, en 2022, y la adopción del nombre KG Mobility en 2023, la compañía emprendió una transformación profunda: una nueva generación de productos, un diseño más refinado, interiores de mayor calidad, más tecnología a bordo y una hoja de ruta que pone la electrificación en el centro.

Todos los modelos de KGM, incluidos los nuevos Torres HEV y Actyon HEV, se diseñan, desarrollan y fabrican en Corea del Sur. En un momento en que Corea es referente mundial en tecnología, baterías y manufactura automotriz, ese origen es una garantía de calidad y una de las principales fortalezas de la marca.

Con el debut de su línea híbrida, KGM apuesta por la tecnología no enchufable en un mercado donde las ventas de vehículos

híbridos crecieron un 60% en 2026, según la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC). En estos vehículos, la batería se carga con el frenado regenerativo y el propio motor a combustión, por lo que producen a bordo toda la energía eléctrica que utilizan, ambos modelos combinan un motor turbo a gasolina de 1,5 litros con un sistema de propulsión eléctrica y alcanzan hasta 19 km/l en ciudad y una autonomía combinada de 830 km..

“Con los Torres HEV y Actyon HEV queremos que nuestros clientes vivan la experiencia de un vehículo eléctrico en la ciudad sin renunciar a la libertad de viajar donde quieran. No necesitan enchufe ni cambiar sus hábitos: la tecnología trabaja por ellos”. “, explica Derek Fox, gerente general de KGM.

La estrategia se concentra además en los SUV, segmento que representa el 91,2% de las ventas de híbridos convencionales, según ANAC. El Torres HEV combina el ADN aventurero de la marca

con un diseño contemporáneo, un interior tecnológico y un maletero de 703 litros y el Actyon HEV es la expresión más sofisticada de KGM con una silueta tipo coupé y un maletero de 668 litros, capacidades pensadas para combinar el uso urbano con viajes y escapadas fuera de la ciudad.

Ambos incluyen un paquete completo de asistencias a la conducción (control crucero adaptativo, frenado autónomo de emergencia, mantenimiento de carril y detector de fatiga) y siete airbags.

Con los Ultra Híbridos, KGM abre una nueva etapa en Chile: la de una marca más sofisticada y tecnológica, con más de 70 años de experiencia y fabricación 100% coreana como respaldo.

“Los Torres HEV y Actyon HEV son la mejor muestra de lo que es hoy KGM. Y esto es solo el comienzo”, concluye Derek Fox

Ambos modelos ya están disponibles en la red de concesionarios de la marca a lo largo de Chile y en kgmauto.cl.

NUEVO

TORRES HÍBRIDO

El ícono coreano, ahora en versión híbrida.



Híbrido
NO ENCHUFABLE

Rendimiento en ciudad hasta
19 km/l

Fabricado en
COREA

SSANGYONG AHORA ES
KGM

kgmauto.cl

RÁPIDO Y EXITOSO

GALGO, LA EMPRESA QUE FINANCIA LA ADQUISICIÓN DE MOTOS EN AMÉRICA LATINA TUVO QUE IR MOVIÉNDOSE A LA VELOCIDAD DEL CRECIMIENTO Y LOS ERRORES. HOY CELEBRAN EL INGRESO DE UBER COMO SOCIO ESTRATÉGICO PARA APOYAR SUS PRÓXIMOS PASOS: CONQUISTAR MÉXICO Y COLOMBIA.

T

Todo partió por una publicación en redes sociales en 2015, aunque la historia se había escrito y reescrito varias veces antes. La protagonista es la startup que nació para financiar diferentes necesidades de la comunidad migrante en Chile, y se convirtió en una compañía que despertó el interés de la gigante Uber.

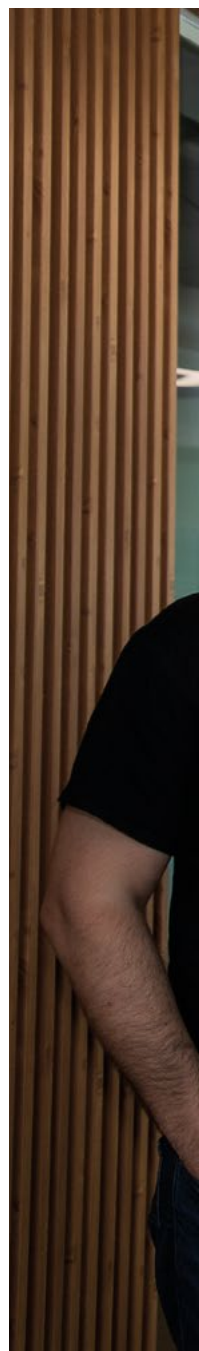
La fundaron en 2018 Diego Fleischmann y Benjamín Isikzon, a quienes en 2022 se unieron Sebastián Parot, Antonio Turner y Francisco

Eterovic. La bautizaron como Migrante, e iniciaron con la idea de prestar capital a extranjeros que no contaban con apoyo de la banca.

“Partió como un financiamiento para el Eunacon, el examen de medicina que tenían que dar los profesionales de la salud extranjeros para convalidar sus estudios”, recuerda el grupo que se reúne con Forbes Chile para analizar su nueva etapa.

Luego, el negocio evolucionó a prestar garantías para el arriendo de inmuebles, y también para la financiación de autos para ser trabajados en aplicaciones de transporte. El crecimiento había sido exponencial y en 2021 ya sumaban operaciones en Perú y México.

“En un momento hubo que analizar bien a dónde iba a ir el negocio y, aunque es doloroso cerrar líneas, cambiar y reconocer lo que funcionaba bien y mirar al futuro”, recuerda Diego Fleischmann.



**Socios de Galgo**

De izquierda a derecha: Francisco Eterovic, Benjamín Isikzon, Diego Fleischmann, Antonio Turner y Sebastián Parot



EN CHILE SE VENDEN HOY DÍA 2.000 MOTOS MENSUALES, 24.000 MOTOS AL AÑO. EN MÉXICO HOY ESTÁN VENDIÉNDOSE DOS MILLONES DE MOTOS AL AÑO. Y HAY QUE VER ESOS NÚMEROS Y ASUMIR LA REALIDAD”

SOCIOS DE GALGO

CAMBIO DE FOCO

En 2022 una parte de los socios viajó a Brasil, justo cuando se estaban cerrando fuerte las puertas del financiamiento. “Nosotros habíamos levantado una serie A, pero teníamos un plan de crecimiento súper agresivo al ser una compañía de crédito”, añaden en la conversación.

Habían recaudado US\$29 millones, pero sabían que era momento de repensar la estrategia. “Cuando sacábamos las cuentas, decíamos ‘vamos a tener que hacer una ronda en un año más’, y era una locura. Y ahí nos dimos cuenta, después de este viaje y revisando todas las líneas de negocios, que el segmento de las motos tenía hartas particularidades”, agregan.

Había que “darle una vuelta total” a la compañía. El grupo compartía que las motocicletas eran un sector al que las financieras tradicionales no le daban énfasis, y que tenía mucho potencial en países como México y Colombia, además de Chile.

“Fuimos donde los inversionistas y les dijimos: ‘Ya, vamos a cerrar todas las líneas de negocios menos una’”, rememora Fleischmann sobre uno de los momentos más duros que enfrentaron.

Aguas arriba, confiaron en la idea. ¿Qué ventaja podrían tener frente al mercado? “Conocíamos muy bien el riesgo de crédito del sector”, explican.

MÉXICO LINDO

“Somos una empresa chilena”. Es una frase que varias veces repite el grupo, aunque los últimos años su vida transcurre entre Santiago y el DF. Esta última ciudad, donde está el foco de su negocio y futuro.

“En Chile se venden hoy día 2.000 motos mensuales, 24.000 motos al año. En México hoy están vendiéndose dos millones de motos al año. Y hay que ver esos números y asumir la realidad”, comentan los emprendedores.

La empresa generó ingresos por US\$100 millones el último año

US\$29

MILLONES LEVANTADOS
EN LA SERIE A.

US\$100

MILLONES DE INGRESOS
ANUALIZADOS EN EL ÚLTIMO AÑO.

MÁS DE
200.000

CLIENTES Y 7.500 MOTOS
FINANCIADAS AL MES.

50%

DE CRECIMIENTO ANUAL,
CON EBITDA POSITIVO.

97%

DE LOS FLUJOS PROVIENEN
DE FUERA DE CHILE
(COLOMBIA Y MÉXICO).

(cifra anualizada) y ha sumado más de 200.000 clientes, 7.500 motos financiadas al mes y más de 50% de crecimiento, con EBITDA anual positivo. En ese mapa, el 97% de sus flujos viene de fuera del país (Colombia y México). Clave en esos mercados ha sido tener CEO, equipos y socios locales.

CONVERSACIONES EN SÃO PAULO

Las cifras sobre el avance del negocio de Galgo en redes sociales llamaron la atención de Uber. El gigante de transporte colaborativo comenzó a seguir la trayectoria de la chilena, con quien ya habían tenido algunos encuentros casuales entre ejecutivos en eventos del sector tecnológico.

“En septiembre del año pasado nos contactó una persona de M&A (fusiones y adquisiciones). Luego viajó un grupo de nosotros a São Paulo, donde ya tuvimos que hacer el pitch. Y después, abrir toda la empresa. Hasta que justo nueve meses después se cerró el acuerdo”, reconstruyen los socios.

Aunque el monto del aumento de capital con el que Uber entra a la compañía no puede ser revelado por condiciones de confidencialidad, se trata de una alianza estratégica que se lanzará primero en México y, durante el primer trimestre de 2027, se expandirá a otros mercados de América Latina, como Chile y Colombia.

La inversión apoyará el desarrollo de financiamiento hecho a la medida para los socios conductores y reparadores de Uber, fortalecerá la expansión de Galgo en los países donde ya está presente, así como en nuevos mercados (incluyendo un cuarto mercado a inicios de 2027 que no se ha revelado).

“Queremos seguir creciendo 50% al año y, de aquí al 2030, multiplicar por cinco la compañía. Junto con eso, haremos una inversión fuerte en tecnología, porque es clave para que ese crecimiento sea escalable y sea rentable”, concluye Fleischmann. **F**

CHILE ACELERA

ENTRE LA AUTONOMÍA AL VOLANTE DE NUEVOS MODELOS Y EL SOFTWARE QUE YA GESTIONA MILLONES DE CARGAS EN OCHO PAÍSES, LA ELECTROMOVILIDAD DEJÓ DE SER UNA PROMESA EN EL PAÍS.



VIAJE AL FUTURO

LA MARCA QUE LLEGÓ HACE SOLO DOS AÑOS ACELERA SU RUTA PARA CHILE. YA PUSO EN MARCHA UNA NUEVA CASA MATRIZ Y PREPARA LA LLEGADA DE REVOLUCIONARIAS TECNOLOGÍAS DE AUTONOMÍA. ¿POR EJEMPLO? CONDUCCIÓN DE MANOS LIBRES.

Por **Natalia Saavedra Morales** / Fotos **Rodolfo Jara Verdugo**

E

En la tienda de Tesla en el mall Alto Las Condes, todos los vendedores están atendiendo a alguien. Una pareja pregunta si está todo ok, y cuándo puede venir por el nuevo auto; otro cliente consulta por modelos y precios, mientras los curiosos se acercan

a mirar los vehículos con el diseño futurista que ofrece la marca fundada por Elon Musk en Estados Unidos en el año 2003.

Tesla inició oficialmente su operación local hace dos años, en un mercado que comenzó de manera tímida su incursión en los vehículos enchufables. Pero los modelos de la marca se ven cada vez más en las calles de Chile.

De acuerdo con datos de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC), entre enero y junio de 2026 se comercializaron 30.322 vehículos de cero y bajas emisiones en Chile, acumulando un crecimiento de 105% versus el mismo período del año pasado.

De ese total, los vehículos eléctricos enchufables totalizaron 9.978 unidades, 165,4% más que en el mismo período de 2025. De ellos, los eléctricos

puros (BEV) sumaron 5.425 unidades (+113,8%), y los híbridos enchufables alcanzaron 3.811 unidades (+219%). En total, el segmento de vehículos enchufables alcanzó una participación de 6,5% en el mercado chileno.

Es un mercado hasta ahora dominado por las marcas chinas y el 55% del parque automotor del segmento es de ese origen.

Pero Tesla repunta. De acuerdo con las cifras de julio de 2026, la marca de Elon Musk comercializó 245 unidades, seguida por la china BYD, con 106 unidades, y Geely, que alcanzó 66 unidades vendidas.

MILES DE AUTOS

Tesla inició su historia hace más de una década, pero lleva solo dos años en el mercado en Chile. Aterrizó en el país en enero de 2024 y, cuando lo hizo,





recuerda su gerente general en Chile, Agustín Amoretti, la participación de los eléctricos era de solo 1% del parque automotriz. Hoy, con la electromovilidad cerca del 7% del mercado, la empresa quiere jugar un rol clave en el crecimiento de la industria.

“No competimos con los operadores de ese 7% del mercado, nuestra apuesta es por el resto del parque automotriz de combustible tradicional”, explica el ejecutivo, en conversación con Forbes Chile.

Amoretti reflexiona sobre el espacio



**NUESTRA APUESTA ES POR
EL RESTO DEL PARQUE
AUTOMOTRIZ DE COMBUSTIBLE
TRADICIONAL QUE TIENE ESE
OTRO 93%
DE LA INDUSTRIA”.**

AGUSTÍN AMORETTI

GERENTE GENERAL DE TESLA EN CHILE

que se han ido ganando en el mercado y admite que parte de los desafíos han sido derribar una serie de mitos sobre los coches eléctricos. Que no tienen suficiente autonomía, que las baterías tienen una vida útil limitada y que repararlos es complejo.

“Nuestros autos hacen de 500 hasta 750 kilómetros de distancia, perdiendo un poco la necesidad de cargar en el camino. Con un auto así, podemos ir tranquilamente hasta Viña y volver varias veces, podemos llegar a La Serena, y podemos llegar a Concepción de un

solo tirón”, manifiesta.

Por sus más de 4.000 kilómetros de longitud, tiene desafíos particulares. Entre ellos, la red de carga para estos autos. Pero asegura que se están haciendo cargo de este desafío.

“Estamos desarrollando en la Ruta 5, junto con Copec, la primera red de supercarga. Estas van a ser implementadas de acá a fin de año y, en una primera etapa, van a unir desde La Serena hasta Puerto Montt”, dice.

Estas estaciones permitirán “llenar el estanque” en solo 15 minutos, hasta alcanzar el 80% de batería, con un costo estimado de \$20.000. Un cargador tradicional permite completarla en unas seis horas, con un costo de unos \$10.000.

“La batería de un Tesla puede durar hasta 30 años. No solo tiene una extensa vida útil, sino que se ha comprobado que el reemplazo sucede en menos del 0,1% de los casos”, profundiza.

BAJA DE PRECIO

Durante el primer año de operaciones Tesla comercializó 1.000 unidades. En 2025, el crecimiento fue plano y la cifra se repitió. Pero este ejercicio las colocaciones se dispararon.

“En lo que va de este año llevamos vendidas 3.000 unidades y este año esperamos vender entre 5.000 y 6.000 unidades”, comenta Amoretti.

El aumento se explica por dos razones: bajaron sus precios en cerca de \$7 millones a inicios de año y, por supuesto, el alza histórica de los combustibles en Chile y planes de financiamiento con bancos de la plaza.

Los automóviles de Tesla en Chile parten en poco menos de \$40 millones, y actualmente, en el país se comercializan los Model 3, el sedán, y Model Y, el SUV. Amoretti asegura que en todos ellos la seguridad es clave.

“Todos los autos tienen airbags, nueve cámaras de seguridad y la tecnología del Tesla que literalmente evita que choques”, añade Amoretti.

LOS INCENTIVOS PENDIENTES

Tesla considera que Chile todavía puede hacer más para acelerar la transición eléctrica. Actualmente existe un beneficio tributario en el permiso de circulación durante ocho años, que va aumentando progresivamente el valor a pagar por parte de los usuarios.

Amoretti plantea que lo mejor sería que este beneficio no opere con una fecha determinada de caducidad general para toda la industria, sino que comience a regir desde que cada usuario compra el auto.

Respecto de la industria en Chile, la ANAC señala que el ritmo actual de crecimiento “resulta insuficiente para que los vehículos enchufables alcancen una participación de 20% del mercado en 2030, que ha sido la meta trazada por el Gobierno en su revisión a la Estrategia Nacional de Electromovilidad”.

Como ejemplos, Colombia, donde en el primer semestre la venta de vehículos eléctricos ocupó el 40% de la participación, redujo el IVA de 19% a 5% para los enchufables. Y Uruguay eliminó los aranceles de importación para estos vehículos.

3.000
UNIDADES

LLEVA VENDIDAS TESLA EN LO QUE VA DEL AÑO, CON UNA PROYECCIÓN DE ENTRE 5.000 Y 6.000 PARA 2026.

Pese a ello, la firma también ha enfrentado polémicas. De acuerdo con lo reportado por Forbes USA, reguladores chinos ordenaron a Tesla reparar casi 3 millones de vehículos, “en medio de crecientes preocupaciones por los sistemas de apertura de emergencia de las puertas. Se trata del mayor retiro de vehículos de la historia en ese mercado”.

NUEVO AUTO, NUEVA CASA

Tesla prepara una expansión importante de su operación local. A los cuatro puntos de venta que tiene en Chile — Alto Las Condes, Parque Arauco, Concepción y Concepción —, sumará su centro de operaciones en avenida Cantagallo.

Se trata de 5.000 metros cuadrados donde convivirán las entregas, el taller, el servicio y el *showroom*.

“Nosotros ya contamos con talleres que están en La Reina, con técnicos oficiales de Tesla que son capacitados en Estados Unidos. Y tenemos, además, una red autorizada de *partners* para reparaciones”, explica Amoretti, quien agrega que, como tienen modelos acotados, “el 100% de los repuestos se encuentran disponibles en Chile”.

SE MANEJA SOLO

La mayor novedad de Tesla en el mercado local será la llegada a Chile del sistema que permite que el auto se maneje prácticamente solo, aunque sin prescindir de la supervisión humana.

Desde 2024, Tesla ofrece un piloto automático que permite mantenerse dentro del carril, doblar, frenar, detectar obstáculos o acelerar cuando las condiciones lo permiten. Pero el *self-driving* supervisado, que se lanzará en 2026, cambiará las reglas.

“El auto tiene una cámara interna que se fija que el piloto esté atento a la conducción y, finalmente, es el responsable, pero se maneja completamente solo. Le dices al auto, porque viene con Grok incluido, ‘llévame a mi casa en Viña’ y te lleva hasta ahí sin que tengas que tocar el volante ni intervenir en ningún minuto”, detalla.

En Estados Unidos, el servicio cuesta US\$99 mensuales, y la idea es que llegue a Chile a un valor similar.

Tesla lleva dos años entrenando el sistema en condiciones reales de Chile, con pilotos contratados para probar las particularidades del tránsito local. Todo para asegurarse de que el sistema de conducción sea seguro antes de su lanzamiento. **F**

CHANGAN



AVATR 07 A LIMITLESS FUTURE



HÍBRIDO ENCHUFABLE
DE RANGO EXTENDIDO [REEV]

 AUTONOMÍA COMBINADA*
900 KM

*PRECIO LISTA AVATR 07 REEV AWD \$59.990.000, VALORES OBTENIDOS EN MEDICIONES DE LABORATORIO BAJO EL CICLO WLTP, HOMOLOGADAS EN EL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES. MÁS INFORMACIÓN EN CONSUMOVEHICULAR.CL

CHANGAN

CHANGAN

DEEPAL

AVATR

DESCÚBRELO EN AVATRAUTOS.CL

derco

UN NEGOCIO ELÉCTRICO

ENERLINK FUE FUNDADA EN 2017. EN ESE ENTONCES, LA ELECTROMOVILIDAD COMENZABA A MASIFICARSE Y, CON ELLO, SURGIÓ LA IDEA DE DESARROLLAR UNA TECNOLOGÍA QUE PERMITIERA GESTIONAR, MONITOREAR Y COMUNICAR LOS CARGADORES ELÉCTRICOS. LA COMPAÑÍA HA LEVANTADO US\$8 MILLONES Y AHORA VA POR BRASIL.

Por **Natalia Saavedra Morales**

E



En todo el mundo se cargan miles de vehículos eléctricos por segundo, una industria que no deja de crecer. Mientras, las marcas lanzan nuevos modelos y las empresas migran sus cadenas logísticas hacia esta fuente de energía. Y es precisamente en ese campo donde, en 2017, puso sus ojos la chilena Enerlink.

De acuerdo con datos de la Agencia Internacional de

Energía (AIE), la venta mundial de autos eléctricos representará el 30% del mercado en 2026, y alcanzará los 23 millones de unidades comercializadas.

EL CORTOCIRCUITO

Enerlink fue fundada en 2017 por Sebastián Luque, José Ignacio Dusaillant y Alberto Cárdenas. La electromovilidad comenzaba a masificarse y, con ello, surgió la idea de desarrollar una tecnología que permitiera gestionar, monitorear y comunicar los cargadores eléctricos mediante software que entregara información en tiempo real.

Partieron con el modelo típico de startup: postulando a fondos públicos y buscando interés en el sector privado, demostrando que la plataforma tendría un crecimiento natural.

Socios con energía

José Ignacio Dussailant (CTO),
Alberto Cárdenas (COO) y
Sebastián Luque (CEO)



EN ENERO CERRARON UNA RONDA DE FINANCIAMIENTO POR US\$3,1 MILLONES, DESTINADA A SU EXPANSIÓN REGIONAL Y ROBUSTECER SUS OPERACIONES.

Su tecnología permite, entre otras funciones, administrar estaciones de carga eléctrica, distribuir la potencia disponible entre distintos vehículos, y programar horarios de abastecimiento. “A diferencia de una empresa que solamente vende cargadores, Enerlink controla tecnológicamente todo el proceso: desde el diseño y la instalación de la infraestructura hasta su operación y gestión”, explica Sebastián Luque, uno de sus fundadores, a Forbes Chile.

LA VALIDACIÓN INTERNACIONAL

Casi una década después de la idea inicial, Enerlink opera en Chile, Colombia, Perú, México, Ecuador, Uruguay, Costa Rica y Santa Lucía. Se trata de una solución que permite operar en dos negocios. El primero es el monitoreo, la gestión y la planificación que realizan con su software las grandes empresas que tienen flotas de vehículos eléctricos.

Entre sus clientes se encuentran compañías como Walmart, Mercado Libre, Cencosud y Enx en Chile, además de PepsiCo, City Energy y Metrobús en México. En 2025, por sus plataformas procesaron más de 2 millones de transacciones de carga.

La segunda arista del negocio es la gestión de carga para personas.

“En México, por ejemplo, comienzan a surgir negocios particulares de electrolineras, y a medida que crece el parque automotriz, eso también irá en aumento”, explica Luque.

En carga pública a nivel local, Enerlink compete con actores de gran tamaño, entre ellos Copec, que a través de Copec Voltex tiene una fuerte posición como operador de infraestructura pública chilena y se apoya en la red física de estaciones de servicio.

APUESTA DE INVERSORES

Actualmente Enerlink cuenta con más de 3.400 puntos de carga y 180 clientes en el segmento empresas, y su desarrollo ha despertado el interés de inversionistas.

US\$8

MILLONES

TOTAL LEVANTADO
POR ENERLINK DESDE SU
FUNDACIÓN.

US\$3,1

MILLONES

RONDA CERRADA EN ENERO
PARA FINANCIAR LA EXPANSIÓN
REGIONAL.

13 GWH

AL MES — ENERGÍA GESTIONADA
EN CARGA, UN 50% MÁS QUE
UN AÑO ANTES.

3.400

PUNTOS DE CARGA Y 180 CLIENTES
EN EL SEGMENTO EMPRESAS.

2

MILLONES DE TRANSACCIONES
DE CARGA PROCESADAS POR SUS
PLATAFORMAS EN 2025.

En enero cerraron una ronda de financiamiento por US\$3,1 millones, destinada a apoyar su expansión.

Fue coliderada por Kayyak Ventures y el fondo mexicano Dalus Capital, y contó con la participación de Inder, el family office del empresario José Luis del Río, accionista de Falabella.

“El beneficio del financiamiento es que naturalmente te va acercando más a la rentabilidad. Tenemos la visión de alcanzarla a principios de 2028, lo que obviamente puede cambiar en la medida que decidamos aplicar un plan de crecimiento más agresivo”, relata.

En total, Enerlink ha levantado US\$8 millones. “Los inversores creen en la tesis; están dispuestos a apostar porque la adopción masiva de la electromovilidad es inevitable.

DESTINO BRASIL

Con cerca de 13 GWh al mes en carga (50% más que en igual período de 2025), el objetivo de la firma es avanzar hacia mercados de mayor tamaño, particularmente Brasil.

Enerlink también comenzó a incorporar sistemas de almacenamiento mediante baterías —BESS— en sus estaciones de carga. Estos permiten acumular energía en períodos de menor demanda y utilizarla posteriormente para entregar altas potencias sin exigir esa misma potencia de forma instantánea a la red.

La compañía inauguró recientemente su segunda estación de carga ultrarrápida en Chile equipada con este tipo de tecnología. Esto abre, además, un mercado que va más allá del vehículo eléctrico: la convergencia entre electromovilidad, almacenamiento energético y software.

“La cantidad de datos que estamos manejando hoy en día es gigantesca, y todavía es escaso el valor que le estamos sacando. Con el tipo de información que manejamos —unas 10.000 transacciones de carga al mes— podemos pensar también en nuevas verticales”, concluye Luque. **F**

Nuevo Dongfeng L7

Siente la verdadera autonomía.

La mejor y más confiable opción para tus recorridos.



PRECIO DESDE:

\$21.990.000*

HÍBRIDO ENCHUFABLE
AUTONOMÍA COMBINADA
HASTA 1.110 KM

GARANTÍA



10 AÑOS

SIN LÍMITE DE KILÓMETROS

ENTÉRATE DE LOS
DETALLES AQUÍ:



Copec Voltex amplía su infraestructura ante el crecimiento de la electromovilidad en Chile

Con las ventas de vehículos eléctricos creciendo 114% durante el primer semestre de 2026, la compañía profundiza su despliegue en carga pública, transporte público y electrificación de empresas.

La electromovilidad comienza a ganar escala en Chile. Durante el primer semestre de 2026 se comercializaron 5.425 vehículos eléctricos, un 114% más que en igual período del año anterior, según la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC). A este crecimiento se suma la electrificación del transporte público y de industrias como minería, logística y retail.

Copec comenzó este camino en 2012, con la instalación de su primer cargador, y en 2018 creó Copec Voltex para desarrollar soluciones de electromovilidad a mayor escala. Hoy cuenta con 2.399 puntos de carga a nivel nacional.

Su infraestructura conecta más de 2.200 kilómetros entre Copiapó y Castro. Solo en estaciones de servicio Copec dispone más de 200 puntos de carga rápida distribuidos en 94 estaciones de servicio Copec, mientras que el 50% de sus electrolineras cuenta con infraestructura de entre 120 y 500 kW. A ello se suma su primera estación de servicio 100% eléctrica, con capacidad para cargar hasta seis vehículos simultáneamente.

“El crecimiento de la electromovilidad plantea el desafío de contar

con infraestructura capaz de responder a necesidades cada vez más diversas. Nuestro foco está en seguir fortaleciendo una red que acompañe a las personas, al transporte público y a las empresas que están electrificando sus operaciones”, señala Francisco Larrondo, gerente general de Copec Voltex.

El despliegue también se extiende al transporte público, donde Voltex cuenta con 37 electroterminales —30 en la Región Metropolitana y siete en regiones— que abastecen a más de 2.200 buses eléctricos a nivel nacional.

En el segmento empresarial, integra infraestructura de carga con servicios de operación, mantenimiento y soluciones digitales para la gestión de flotas. Solo durante 2025 registró 451 aperturas de puntos de carga en empresas, acompañando la electrificación de operaciones en distintas industrias.

Así, Copec Voltex busca desarrollar la infraestructura necesaria para acompañar una electromovilidad que comienza a avanzar desde los vehículos particulares hacia el transporte público y las operaciones productivas del país.



NUESTRO FOCO ESTÁ EN SEGUIR FORTALECIENDO UNA RED QUE ACOMPAÑE A LAS PERSONAS, AL TRANSPORTE PÚBLICO Y A LAS EMPRESAS QUE ESTÁN ELECTRIFICANDO SUS OPERACIONES”

FRANCISCO LARRONDO, GERENTE GENERAL DE COPEC VOLTEx





Por
**NATALIA
SAAVEDRA
MORALES**

Fotografías
**RODOLFO
JARA**

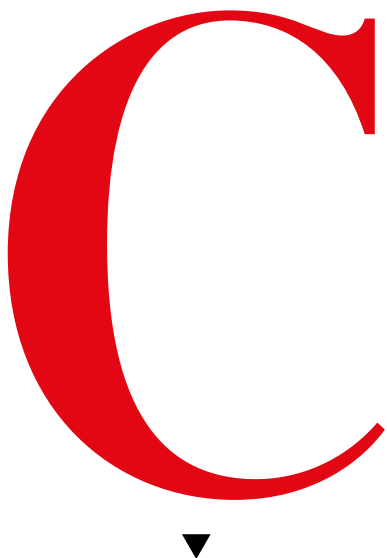
CARLOS

⋮

POR LOS PALOS

CUANDO LE DIJERON QUE VENDÍAN CIEN VACAS, ÉL QUISO MIL. CUANDO SE INVERTÍAN CINCO, ÉL ELEVABA LA APUESTA DIEZ VECES MÁS. CARLOS HELLER SOLARI IBA A SER UNO DE LOS HEREDEROS DE LA MULTILATINA FALABELLA. PERO ÉL APOSTÓ A SUS PASIONES: EL CAMPO, LOS CABALLOS DE CARRERA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. LOGRÓ CONSTRUIR SU PROPIO IMPERIO Y DEJAR SIN DEUDAS LA EMPRESA FAMILIAR BETHIA. ACÁ HABLA DE CÓMO EL ÍMPETU Y LA FUERZA MARCAN SU SUCESIÓN.

HELLER



“Cierra la cortina, ándate para la casa y rescata lo que puedas para que tu mamá viva tranquila”. Eso le decían a Carlos Heller Solari sus cercanos cuando —según transparente— “prácticamente nuestro patrimonio se debía entero”. La pandemia había disparado la deuda. La quiebra de LATAM —aerolínea en la que invirtió más de US\$420 millones para ingresar a la propiedad— se había llevado “absolutamente toda” su inversión y el mal momento de la multilatina Falabella completaba la tormenta perfecta.

“Creo que ha sido el momento más difícil de mi vida”, reconoce el hombre detrás del grupo Bethia, holding otrora controlador de compañías señeras como Falabella y LATAM. En su momento de máxima actividad, dice, llegó a integrar 14 directorios de sus empresas.

Hoy lo recuerda con distancia. También ha puesto kilómetros de por medio: del piso 50 de una torre en El Golf, donde estuvo casi una década el family office Bethia, pasó a una construcción de 1904 en Vicuña Mackenna, casa matriz de Megamedia. Heller ya no gobierna desde el corazón financiero de Santiago, sino desde el bastión de una industria que lo apasiona: su propio medio de comunicación.

Desde ahí comanda una nueva etapa. Se termina la era de Bethia, el holding que lo unía con su hermana Andrea, su madre Liliana Solari y los descendientes de ambos; y se inicia la etapa de “Los Heller” o grupo Alpes, junto a sus dos hijos, Pedro y Alberto.

Esto, luego de la reorganización societaria que llevaron a cabo y que implicó un ajuste de su posición en Falabella. Era un paso que Bethia necesitaba para recuperarse. Y, para los Heller Solari, era clave que el valor de la acción de Falabella mejorara. Por eso fue un respiro cuando en 2025 la compañía recuperó su grado

de inversión y, con ello, el valor de sus papeles, a la par de una mejora en sus utilidades. Falabella —que informa sus resultados en dólares— cerró 2025 con cifras récord: ingresos por US\$14.679 millones y un EBITDA de US\$2.144 millones.

Con presencia en siete países de la región, la cadena es propietaria de Sodimac, Tottus, el banco Falabella y Mall Plaza. De acuerdo con MarketWatch, el valor de mercado del conglomerado a septiembre —en pesos chilenos— es de unos \$16 billones (equivalente a US\$16 mil millones).

En ese mapa Heller comenta que se va a quedar “como con un 2,5%”, en referencia a las acciones de Falabella en su poder tras la partición. Una posición que se valoriza en septiembre en torno a los US\$414 millones. La opción de elevar esa participación estará, dice, en manos de sus hijos.

Han sido poco más de cinco años en los que se han ajustado todos los detalles de la partición. Todo se ha llevado en los mejores términos, pero a los 64 años, Carlos Heller Solari, reconoce el desgaste del proceso Falabella. “En la división, si bien son procesos muy duros para todas las familias, traté de ser lo más justo posible. Estoy tranquilo de que hice lo correcto”, dice.

EL ORIGEN DE FALABELLA

En el escritorio de Heller hay fotos de la familia: su esposa, Paola; sus hijos y sus tres nietos. Pero el marco que mira de frente a su silla es el retrato de su madre, Liliana Solari Falabella, heredera de uno de los conglomerados de retail más importantes de América Latina nacido de una sastrería fundada en 1889 por inmigrantes italianos en Santiago.

La “Lily”, como la llama cariñosamente, fue un apoyo clave en su formación humana y empresarial, sobre todo considerando que Carlos no siguió la carrera tradicional de un hombre de negocios. De esa sociedad entre madre e hijos nació, en su momento, Bethia: el vehículo con que la rama de Liliana Solari administró su parte del imperio Falabella y desde el cual Heller fue levantando, uno a uno, sus propios emprendimientos.

Cuenta que no siempre fue fácil hacerse escuchar por su madre: “En un principio, complementamos su experiencia y templanza con la impulsividad propia de mi juventud, en la que estaba lleno de ideas para emprender y desarrollar”, admite a Forbes Chile.

Al salir del colegio no quiso entrar a la universidad. Estudió técnico agrícola en Inacap. Su sueño era trabajar en el Haras Tarapacá, fundado por su abuelo en Calera de Tango. “No lo llamaría rebeldía, tal vez

“PRÁCTICAMENTE NUESTRO PATRIMONIO SE DEBÍA ENTERO. ASÍ DE DURO. HOY CON ORGULLO, BETHIA NO DEBE NADA”.

para la mirada de mi familia, sí. Era el nieto mayor de Alberto Solari, y quizá la expectativa era que fuera el ingeniero comercial que tomara la posta de Falabella, que estaba en pleno crecimiento”, relata.

Su primer trabajo fue como DJ en la desaparecida radio Concierto. Pero cuenta que una visita a la emisora de alguien a quien describe como “su segundo padre”, cambió su trayectoria. Juan Cúneo Solari, el otrora gerente por 30 años de Falabella, lo llegó a ver. “Me dijo que a mi abuelo le encantaría que yo estuviera en Falabella. Le dije: ‘Yo no tengo idea de nada. Aceptaría, pero partiendo de abajo’. Y partí de muy abajo”.

Su inicio en el retail fue como vendedor de electrónica en Falabella del Paseo Ahumada. Dice que fue la primera barrera que puso a prueba la timidez que lo caracterizaba. Al tiempo pasó a ser jefe de sección y después lo cambiaron al Parque Arauco. Llegó a ser gerente de compras del área de electrónica. “Trabajaba el doble”, asegura, todo para demostrar que no era el “hijo de”.

Pero la posta de Falabella —el trono que la familia parecía reservarle— nunca terminó de calzarle. Su mamá, admite, “tenía en su cabeza, tal vez, la esperanza de que yo iba a ser el futuro presidente de Falabella”. Él eligió otra cosa. Y esa decisión es la que, cuatro décadas después, explica por qué hoy firma su independencia y deja de ser solo una rama más de los Solari.

SOLTAR LA RIENDA

Antes de asumir en el directorio de Falabella en el año 1999 -donde estuvo hasta 2023-, Heller armó una lechería en el sur de Chile. Sus proyectos agrícolas

siempre fueron los más ambiciosos. “La Lily siempre me decía ‘vacas no’”, admite. Él, insistente, la convenció de la idea.

Fundó Ancali —acrónimo de los nombres Andrea, Carlos y Liliana— en el año 1990 junto a su familia. Y construyeron una compañía enfocada en la producción lechera de punta, basada en los principios del cow comfort.

Este es un sector al que Carlos Heller le ha dedicado muchos años de su carrera. Actualmente, y luego de más de 30 años de evolución, Ancali produce más de 180 mil litros de leche diarios, con unas 9 mil vacas. Es la lechería robótica más moderna de América Latina. En esos campos también se cosecha soya, avellanas y otras siembras.

“A mí me decían 100 vacas y yo decía: no, que sean 1.000”, comenta el empresario. Hoy el campo es uno de sus proyectos más importantes. En Ancali tiene poco más de 4 mil hectáreas en los alrededores de San Carlos de Purén, donde su hijo Pedro se hace cargo de los proyectos. “Pedro maneja hoy la agrícola, él es el impulsor de la lechería. Tiene una visión muy moderna de los negocios y una idea metida en la cabeza de armar la ruta de la leche”, describe.

Y él lo deja hacer, tal como le permitió a él su madre. Ahí está la esencia de esta sucesión, y su ironía: el mismo Carlos al que Liliana frenaba con un “vacas no” es aquel al que ella terminó soltándole la rienda.

La iniciativa se inspira en lo que hizo el tambero Michael McCloskey, un veterinario de Indiana bautizado como el “Steve Jobs” de la leche, quien creó un sistema sustentable en toda la cadena productiva y formó el “Disneyland de la leche”. “Tiene unos restaurantes donde se ve cómo fabrican los productos con la misma leche. Una tienda enorme y entretenida interactiva para que los niños puedan saber lo que es una vaca”, explica.

Ancali —que hoy vende su producción a Nestlé y Soprole— también analiza el ingreso con una marca propia al retail.

En el sector lácteo intentaron varias veces consolidar marcas masivas, pero no funcionó. En los noventa participaron en Calán. También tuvieron sociedad con Danone. Pero en 2011 dejaron definitivamente el segmento. “Deberíamos habernos quedado en Calán (...). Hicimos cosas entretenidas. Todavía por ahí se ve el Pequegurt, un yogurt que sacamos”, repasa.

CAMINO PROPIO

Mientras consolidaba sus negocios Heller exploró en muchos segmentos. Bethia y Heller tuvieron acciones de LATAM, Empresas Navieras, viñas, equipos

SANTA ANITA PARK PRESS



Campeón de fina sangre

Su ejemplar Journalism fue ganador del Preakness Stakes en 2025 y cerró su campaña en julio de 2026 con siete triunfos en 14 carreras, con US\$4,77 millones en premios.

de fútbol, clínicas. Algunas de ellas pasaron por momentos complejos por la pandemia, como la aerolínea fundada por los Cueto que se adscribió al Capítulo 11 en Estados Unidos.

La crisis sanitaria también golpeó a Falabella. La empresa perdió el 50% del valor de su acción entre 2018 y 2023, y disminuyó su grado de inversión afectando su patrimonio y el de Bethia.

En su afán de recuperar el patrimonio familiar perdido, Heller cuenta que se desprendió de empresas a las que les tenía cariño: su participación en vinos (Indómita) y en courier (Bluxpress). La reorganización terminó por sumar la enajenación de acciones de Falabella, lo que ajustó la posición de Bethia. De tener casi un 12% de la empresa, pasaron a poco menos del 5%, según comenta, repartido en partes iguales entre Carlos y su hermana Andrea. Eso solo pudo ejecutarlo una vez que el pacto de accionistas de la empresa terminó a fines de junio de 2025.

Aguantó el chaparrón. “Tuve que ir vendiendo acciones de Falabella a distintos precios, esperando jugarla por un mejor futuro”, reflexiona. La llegada de Enrique Ostalé a la presidencia (2023-2026) de la empresa fue un respiro. “Él sacó la compañía adelante y logró que volviera a los niveles en los cuales la había dejado Juan Cúneo”, valora.

Reconoce que en esta etapa pasó por momentos de contradicción y de un “desánimo de seguir en el tema empresarial”. “Prácticamente nuestro patrimonio se debía entero. Así de duro”, explica. “Hoy Bethia, con orgullo, no debe nada”, afirma a continuación.

El fiscal corporativo de Bethia, Rodrigo Veloso, comenta cómo el liderazgo de Heller fue clave en esas transformaciones: “Posee una gran capacidad para tomar decisiones firmes”, afirma. Y agrega: “Tiene una combinación poco común de gran visión estratégica, rectitud e integridad inigualables. Ha llevado a sus empresas a ser las más destacadas en sus respectivas áreas”.

LA NUEVA GENERACIÓN

Pensando en la demanda de envíos de Falabella, pero también en el movimiento de sus productos agrícolas, en 1992 Carlos Heller fundó otra empresa: la firma de transportes Sotraser. Partió con dos camiones. Hoy tiene más de 600 máquinas de gran tonelaje —y cerca de mil de mediano—, 1.500 empleados y 10 mil metros cuadrados de bodegas. Atiende clientes como mineras, cadenas supermercadistas y compañías de combustibles. La dirección de Sotraser está a cargo de su otro hijo, Alberto Heller.

“Se parece más a mí en el carácter. Alberto es más acelerado, más pasional”, define. “En cambio, Pedro es más analítico, más mateo”, compara. “Alberto puede estallar y a los dos minutos es tu amigo de nuevo. Él tomó esta responsabilidad después de titularse de ingeniero comercial. Estuvo trabajando en Bethia en la parte financiera, y su gusto por los fierros lo llevó a ser director ejecutivo de Sotraser”, comenta.

Heller asegura que su trabajo frente a la empresa de transportes ha sido “extraordinario”. Hoy es una de las compañías que queda bajo el control de Inversiones Alpes, el paraguas que ahora agrupa todas sus empresas y las de sus descendientes directos tras el ajuste societario con su familia.

EL SUEÑO DE UN DERBY

El vínculo de Heller con los caballos fina sangre viene de antes que cualquier negocio. Cuando murió su abuelo, en 1986, se planteó la idea de dirigir el haras que había fundado. “Pero no se dio”, relata. Al año siguiente, en medio de la partición de la herencia, su mamá le contó que se había comprado un campo en Los Ángeles para llevarse la parte que había heredado. Le dijeron que el aire del sur era mejor para ese tipo de equinos. Y aunque encontró arriesgada la idea, de a poco se enamoró del lugar.

Organización empresarial

Con miras al futuro Heller definió que su hijo Pedro se haga cargo de Ancali, Alberto de Sotraser y él está más cerca de Megamedia.



Energía en los proyectos

Uno de los negocios que lo apasiona es Megamedia. El holding líder en audiencia y rating comercial en la TV.

En la oficina del controlador de Megamedia destacan decenas de copas —pequeñas, medianas, grandes y enormes— que el haras de Heller y su madre han obtenido en diferentes torneos. También miniaturas de los uniformes que visten los jinetes. No hay duda de que eso lo apasiona. Reconoce que no es un negocio que rente, pero no muestra ninguna intención de dejarlo.

Su madre vibra con cada triunfo, pese a su avanzada edad (86 años). Y si bien Liliana Solari es la controladora de Don Alberto Corporation, como se bautiza esta rama de sus negocios donde agrupan sus caballos de competencia, Carlos ejerce un rol clave.

Él fue quien dio el salto a Estados Unidos, fiel a su estilo, de forma visceral. Pasó por afuera de Vinery Farm

y vio un cartel de “Se vende”. “Pregunté, pero me dijeron que estaba vendido”, reconstruye. Insistió sin éxito, hasta que un día lo llamaron: “¿Su oferta es seria?”. El interesado original se había desistido a última hora porque, cuenta, faltaba un jeep del inventario. “Claro que es seria”, contestó Heller. Y así, por fallo fotográfico, lo ganó.

En 2013 la prensa reportó que pagó cerca de US\$13 millones por el lugar. A su madre le dijo que viajarían a conocer la casa de un veterinario. “Entramos y había unas chicas con champaña y con la casa-quilla en los colores de Don Alberto. ‘Oye, qué gentil vestirse por los colores’, decía mi mamá. Se escondieron todos y estaba toda la gente que trabaja conmigo. Le dije: ‘¿Te gusta?’ ‘Sí’. ‘Este campo es tuyo. Lo compramos para el Haras Don Alberto’. Se puso a llorar, no lo podía creer”. Desde su llegada a Kentucky, Don Alberto Corporation ha construido una operación

de crianza de caballos pura sangre que pasó de una primera adquisición de 440 acres a unos 1.300 acres, con poco más de 125 yeguas madre. En ese período se ha mantenido entre los 10 principales criadores de Norteamérica, alcanzando el 4.º lugar en 2025, y superó los US\$10,9 millones en ganancias anuales como criador. El remate histórico de uno de sus ejemplares alcanzó los US\$4,3 millones.

El crecimiento también se refleja en la pista. Su programa ha producido caballos de élite: Arcangelo, ganador del Belmont Stakes y el Travers Stakes en 2023 y Campeón Tres Años en Estados Unidos; y Journalism, ganador del Preakness Stakes en 2025, que cerró su campaña en julio de 2026 con siete triunfos en 14 carreras y US\$4,77 millones en premios. Lo más reciente: el caballo Teao logró el primer lugar en el Gran Premio Latinoamericano en Lima y fue invitado a correr en Japón, una de las ligas más prestigiosas del mundo.

“Ya cumplimos con el Gran Premio Latinoamericano aquí en Chile, en Perú, pero el sueño es ganarme el Kentucky Derby. Es una promesa que me hice. Hemos estado cerca, segundo y dos veces tercero”, sueña en voz alta.

LA CORONA DE LOS MEDIOS

En 2025 y en un deprimido mercado de medios, el holding Megamedia reportó ganancias por \$4.900 millones. El canal agrupa la señal de TV abierta, Mega Go, las radios Carolina, Infinita, Romántica y Disney, entre otras plataformas.

Heller compró el canal en marzo de 2012 al grupo Claro y la operación se estimó en US\$182 millones. La televisora era cuarta en sintonía. Entonces reclutó al ejecutivo histórico de la TV, Patricio Hernández, quien hoy —después de un periodo fuera del canal— volvió a ser su mano derecha. “Me dijo que, si yo invertía 5, tenía que invertir 50”, recuerda el empresario.

Dice que le tocó “abrir la billetera”, cuando el consejo del ejecutivo fue levantar a la competencia a la directora de telenovelas María Eugenia Rencoret, lo que marcó el inicio de la recuperación de audiencia.

Hernández comenta a Forbes Chile que “si algo define a Carlos Heller como empresario es su espíritu profundamente transformador. Cuando otros se repliegan, él opta por conquistar nuevos territorios. A todos nos contagia con su entusiasmo y con su capacidad de proyectar la empresa para los próximos 50 años”.

Pese al ímpetu, el empresario sabe que no es un negocio fácil, y que hay que estar preparado para las malas temporadas. Su competencia ya no son las señales locales sino YouTube, Netflix, Amazon. “Creamos Global Content en Perú para hacer realities y otras

180

MIL LITROS

DE LECHE DIARIOS PRODUCE ANCALI CON UNAS 9.000 VACAS: LA LECHERÍA ROBÓTICA MÁS MODERNA DE AMÉRICA LATINA.

2,5%

DE FALABELLA

CONSERVA HELLER TRAS LA REORGANIZACIÓN - POSICIÓN VALORIZADA EN TORNO A US\$414,6 MILLONES-.

+600

CAMIONES

DE GRAN TONELAJE OPERA SU EMPRESA DE TRANSPORTES SOTRASER, QUE PARTIÓ EN 1992 CON SOLO DOS MÁQUINAS.

4º

LUGAR ALCANZÓ

DON ALBERTO CORPORATION ENTRE LOS CRIADORES DE PURA SANGRE DE NORTEAMÉRICA EN 2025.

182

MILLONES

DE DÓLARES FUE EL VALOR ESTIMADO DE LA COMPRA DE MEGA AL GRUPO CLARO, EN MARZO DE 2012.

\$4.900

MILLONES

EN GANANCIAS REPORTÓ EL HOLDING MEGAMEDIA EN 2025.

“CUANDO OTROS SE REPLIEGAN, ÉL OPTA POR CONQUISTAR NUEVOS TERRITORIOS”

PATRICIO HERNÁNDEZ
DIRECTOR EJECUTIVO DE MEGAMEDIA

producciones. Seguimos trabajando fuerte con el área dramática y buscando siempre internacionalizar nuestros productos”, comenta sobre el negocio que observa de cerca en 60 pulgadas y en la app que tiene 160.000 abonados, con un foco fuerte en área de telenovelas y en deporte. “Logramos tener la Selección Chilena nuevamente de vuelta a partir de septiembre”, dice sobre otra de sus pasiones: el fútbol.

LA MADUREZ DEL GRUPO ALPES

Con los años la confianza entre Liliana y su hijo mayor fue cimentándose hasta ser total. Heller Solari hace un balance de esa relación, y de la que vendrá:

“Como presidente de Bethia pude proyectar y consolidar emprendimientos desde la excelencia y el liderazgo. Pero siempre con el firme orgullo de preservar ese legado familiar que a mí me inculcaron y que ahora también espero que trascienda de generación en generación”, cuenta.

Sus negocios están agrupados hoy bajo Inversiones Alpes, el paraguas que reemplaza a Bethia en su ocupación y que ordena los activos del empresario y de sus descendientes directos. De aquel “cierra la cortina” al presente: una casa familiar ordenada e —insiste con orgullo— sin deuda. Lo que empezó como una herencia de los Solari termina, una generación después, convertido en un grupo con apellido propio.

¿Es el nacimiento del Grupo Heller? “Así es -asegura-. Definimos: Alberto con Sotraser, Pedro con Ancali, y yo estoy más cerca de Mega. Mis hijos tienen el power. Las mismas ganas que yo tenía antes, las tienen ellos. Hoy pongo la experiencia y mis hijos, el ímpetu y la fuerza que tenía yo”. 

EL FÚTBOL Y LA MELANCOLÍA AZUL

Uno de los espacios donde mayor exposición pública tuvo Carlos Heller fue durante su participación como controlador de Azul Azul, grupo propietario del popular club de fútbol Universidad de Chile. Llegó por cariño a la camiseta que le inculcó su padre, Agustín Heller.

En su oficina, los recuerdos de la “U” están en varias partes, incluida una foto de cuando era adolescente y se retrató junto al histórico jugador Alberto Quintano. Su paso por la “U” también fue uno de sus momentos más difíciles, cuando él y su familia fueron amenazados de muerte. “Ahí dije: hasta aquí”, recuerda. El empresario no ha vuelto al estadio en nueve años.

Heller vendió toda su participación en “La Chile” a inicios de 2021, por aproximadamente US\$15 millones. Los compradores fueron Tactical Sport, grupo hoy cuestionado por su vínculo con el escándalo judicial de Sartor, fondo de inversiones que se apropió de los recursos de sus aportantes. Frente al desenlace, dice: “Por lo que quiero a la U, por el tiempo, la energía y el cariño que le entregué durante cinco años, no puedo más que rechazar, condenar y lamentar todo lo que está ocurriendo. Pero hay que ser claros y categóricos: todo el proceso de venta de las acciones está en completo orden”, dice. Añade que, cuando vendió las acciones, “lo hicimos a un Fondo de Inversiones con domicilio conocido, así como también lo eran sus dos principales ejecutivos, y la administradora del fondo estaba sujeta al control de la CMF (ente regulador). No teníamos cómo saber lo que hoy denuncia la Fiscalía, ni quiénes eran las personas encubiertas que estaban detrás de este esquema de interés por Azul Azul”.

LABORATOIRES FILOGA

PARIS

EXCLUSIVO EN:



dermocoaching®
by Salcobrand

LA CIENCIA DEL CUIDADO
DE LA PIEL, INSPIRADA EN
LA MEDICINA ESTÉTICA
FRANCESA.



PRIMER LABORATORIO FRANCÉS DE COSMÉTICOS, INSPIRADO EN MEDICINA ESTÉTICA, FUNDADO EN 1978

El método Guita: de tocar puertas a que los grandes toquen la suya

Guita & Partners genera cerca de US\$100 millones al año construyendo y operando negocios en alimentos y bebidas. Su fundador vendió Benedictino a Coca-Cola, trabajó la entrada de Juan Valdez al retail chileno. El cambio de los últimos años, sin embargo, no está en la cifra: está en quién llama a quién.



Foto: Cortesía La Tercera

En la terraza del Edificio C del campus Peñalolén de la Universidad Adolfo Ibáñez, frente a un auditorio de estudiantes, Marcelo Guita proyecta fotografías. No hay curvas de EBITDA ni gráficos de participación de mercado. Hay empresas, personas, aciertos y una cantidad considerable de errores, que detalla con la misma energía que los aciertos.

“Sin locura no hay grandeza”, les dice.

Después agrega otra frase, que describe mejor su oficio: “Yo estoy todo el día vendiendo”. Vender, aclara, no es colocar productos. “Es entender un problema, construir una propuesta de valor, convertirla en un modelo de negocios y conseguir que alguien esté dispuesto a pagar por ella”, dice.

Guita & Partners genera hoy cerca de US\$100 millones anuales a través de los negocios en que participa. Pero cuando aparece la cifra, el fundador y CEO hace de inmediato una precisión: “El problema no es vender más. El verdadero desafío es lograr que lo que vendas valga más”.

PARTIR SIN CAPITAL Y SIN CONTACTOS

Guita no tiene formación universitaria tradicional. A los 25 años, asegura, había generado su primer millón de dólares vendiendo motocicletas a Carabineros. Poco después lo perdió casi todo en una mala inversión durante el auge de las puntocom.

Frente a la pregunta de qué cambió en él después de esa caída. Responde con una sola palabra: “Todo”.

“Fue una etapa durísima, pero tremendamente formadora. Cuando pierdes todo aprendes cosas que ningún MBA puede enseñarte”, agrega. Aprendió resiliencia y a aceptar sus propios errores. Aprendió también algo sobre las personas: “En las crisis aparecen los verdaderos amigos”. Y aprendió sobre sí mismo: “Cuando tienes

éxito muy joven puedes creer que eres invencible. Cuando pierdes todo entiendes que no lo eres”.

Sobre todo, dice, aprendió a respetar el dinero. De ahí salió una regla que todavía ordena su portafolio completo: “Me gusta pagar los sueldos con los ingresos del negocio”.

La reconstrucción empezó en una categoría poco sofisticada. El agua. Guitál detectó una oportunidad en un mercado dominado por grandes embotelladores y creó Aguas Benedictino, que alcanzó una participación cercana al 18%. En 2007 la vendió a Coca-Cola en US\$6 millones.

El cheque no fue lo que más le interesó de esa operación.

“Entendí que puedes entrar a una industria madura, incluso dominada por gigantes, si encuentras una propuesta de valor que los demás no están viendo”.

Era un método. El resto de su carrera consistió en aplicarlo.

“NO ENTREGAR UN POWER-POINT Y DESAPARECER”

Guitál & Partners se define como una mezcla de company builder —una firma que construye empresas desde adentro en lugar de asesorarlas desde afuera—, operador y socio. La distinción le importa.

“Nosotros no queremos entregar un PowerPoint y desaparecer. Queremos crear el negocio, operarlo, vender y hacer que funcione.”

La firma desarrolla el producto, negocia, importa, distribuye, opera y, cuando corresponde, compromete capital propio. “Podemos equivocarnos, pero tenemos que estar dentro del negocio. Desde la galería todos pueden opinar”, opina.

Antes de entrar a cualquier industria corre el mismo filtro. Tiene que haber una oportunidad real de crear valor, y no le basta con que el mercado sea grande. Después vienen cuatro preguntas: si existe mercado, si pueden construir una propuesta de valor, si pueden ejecutarla mejor que los demás y si eso puede convertirse en un negocio rentable. Si una sola de esas respuestas no lo convence, no entra. “No estamos en el negocio de acumular proyectos. Estamos en el de construir compañías que funcionen”, asegura.



EL PROBLEMA NO ES VENDER MÁS. EL VERDADERO DESAFÍO ES LOGRAR QUE LO QUE VENDAS VALGA MÁS”.

MARCELO GUITAL, CEO Y FUNDADOR DE GUITAL & PARTNERS

Los casos explican el método mejor que la definición.

Juan Valdez llegó a Chile de la mano de Falabella y Procafécol, con Guitál trabajando la estrategia de entrada al retail junto a Gonzalo Somoza y Sebastián Mejía. Enfrente estaban Nescafé y décadas de costumbre. “La primera batalla no era comercial. Era mental. Había que explicarle al consumidor que existía otra categoría de café”. De ahí sacó una conclusión que repite: “No siempre tienes que quitarle mercado a alguien. Muchas veces el gran negocio está en crear una categoría que antes no existía”.

Otro proyecto nació de una pregunta doméstica: por qué el consumidor compra paltas verdes y tiene que esperar días para comerlas. Para garantizar paltas maduras los 365 días del año partió con siete supermercados y terminó involucrando cámaras de maduración, control de inventario por hora y cambios en la cosecha.

“La innovación no siempre consiste en inventar algo que nunca existió. Muchas veces consiste en cuestionar algo que todos aceptaron como normal”, dice.

Y Alonso Obsession empezó en un gimnasio. Guitál conversaba sobre el bajo consumo de aceite de oliva en Chile cuando Juan José Alonso escuchó. “Juanjo me dijo: ‘Yo puedo hacer el mejor aceite de oliva del mundo’. Y ahí empezó todo”. El nombre describía el método: obsesionarse con cada variable, partiendo por acortar el tiempo entre cosecha y elaboración. El aceite obtuvo oro en el New York International Olive Oil Competition 2024. “Cuando quieres crear algo extraordinario, no puedes hacer una cosa extraordinaria y diez normales”, sentencia.

CUANDO SON ELLOS LOS QUE LLAMAN

Empezaron a llamar desde países como Brasil, Perú, México y Argentina. En julio de 2025, Guitál & Partners comenzó a hacerse cargo de operación completa de la marca Lipton en Chile —importación, distribución y reposicionamiento. Lipton pasó de 1,8% a 10% y quedó segundo en el mercado chileno.

El portafolio creció por los costados. Mowi, uno de los mayores productores de salmón del mundo, le encargó su entrada y posicionamiento en retail. Con Juan Sutil desarrollaron fruta congelada para Cuisine & Co, de Cencosud, en un acuerdo que Guitál recuerda por la velocidad: “Llamé a Juan, le expliqué la idea, el tamaño del mercado, los márgenes y la rentabilidad posible. Cuando existe experiencia y confianza, un negocio puede comenzar en una conversación”. Y asumió la operación de Kombuchacha, la marca creada por María Prieto.

VEINTE AÑOS DESPUÉS DE BENEDICTINO VOLVIÓ ADEMÁS AL AGUA CON RIZOLA, HOY EN RETAIL, CAFETERÍAS Y GIMNASIOS, Y QUE PREPARA UNA VERSIÓN PREMIUM EN VIDRIO JUNTO AL GRUPO MIL SABORES, DE ANDRÉS BELFUS, UNO DE LOS EMPRESARIOS GASTRONÓMICOS MÁS EXITOSOS DEL PAÍS QUE OPERA EN CHILE LOS CONCEPTOS DEL CHEF PERUANO GASTÓN ACURIO.

Veinte años después de Benedictino volvió además al agua con Rizola, hoy en retail, cafeterías y gimnasios, y que prepara una versión premium en vidrio junto al Grupo Mil Sabores, de Andrés Belfus, uno de los empresarios gastronómicos más exitosos del país que opera en Chile los conceptos del chef peruano Gastón Acurio.

“Benedictino fue mi primera gran creación. Rizola es volver al origen con 20 años más de experiencia”.

Pero el cambio que Guita considera más significativo no está en ninguna de esas operaciones.

“Antes nosotros golpeábamos las puertas. Hoy grandes compañías globales vienen a conversar con nosotros”.

La firma tiene proyectos abiertos en cinco mercados. Para el año 2027 la empresa va a invertir US\$14 millones en todo su negocio. En Brasil desarrolla agua y leche de coco con un productor global de gran escala cuyo nombre todavía no puede revelar, apuntando primero a Latinoamérica y después a Estados Unidos. En México trabaja aceite de palta de alta gama y nuevos formatos de oliva con otro actor internacional. En Estados Unidos, junto a la tecnológica Kael, de Edmundo Casas, cruza años de información de retail con inteligencia artificial para anticipar el consumo tienda por tienda. En Argentina evalúa producir Rizola fuera de Chile, y en Perú estudia derivados de proteína con un productor de huevo.

Son compañías con capital, plantas, tecnología y presencia internacional. Lo que buscan afuera, sostiene, es otra cosa. “Cuando una gran compañía global te busca ya no te está comprando solamente distribución. Está reconociendo conocimiento, relaciones, ejecución y capacidad para construir mercado”, dice.

En resumen: “Durante décadas Chile exportó productos. Nosotros ahora queremos exportar conocimiento”.

EL NEGOCIO DEL PROFIT Y EL CÓDIGO POSTAL

Guita usa una palabra con insistencia: profit. Es crítico de un modelo de emprendimiento que depende del levantamiento permanente de capital, aunque cuida la

US\$100M
INGRESOS ANUALES DEL
PORTAFOLIO

7

MARCAS Y NEGOCIOS
OPERADOS

5

PAÍSES CON PROYECTOS
ACTIVOS

US\$14M
INVERTIDOS PARA
EL 2027

distinción. “No estoy en contra de levantar capital. Estoy en contra de confundir levantar capital con crear valor”. Reconoce a las compañías chilenas que llegaron al circuito global de startups, pero su preferencia es otra: “Me gusta invertir en empresas que tienen posibilidades reales de ganar dinero”.

“Me he caído 500 veces y probablemente me seguiré cayendo”, dice. La frase, en su caso, no es una concesión retórica: sostiene que una trayectoria empresarial no es una sucesión de decisiones correctas y que quien la cuenta así está mintiendo. “El emprendedor se equivoca todo el tiempo. La diferencia es cuánto demora en darse cuenta, cuánto demora en corregir y cuánto aprende de ese error.” El límite, para él, es claro: “El problema no es equivocarse de la misma manera”. Y de ahí deriva una afirmación que a un auditorio de emprendedores le suele incomodar. “Si estás emprendiendo y nunca te va mal,

probablemente no estás innovando”.

Su reparo de fondo, sin embargo, no es financiero. Cree que en Chile el capital, las redes y las oportunidades siguen circulando dentro de círculos estrechos. “Hay miles de personas extraordinarias que nunca han tenido acceso a la conversación correcta, a la persona correcta o al capital correcto”, dice. “Quiero que aparezca el emprendedor de Maipú, de La Pintana, de cualquier lugar de Chile. El talento no tiene código postal”.

Enseguida matiza: el acceso ayuda, pero no garantiza nada. “Hay gente muchísimo más inteligente que yo, con más estudios que yo, que no necesariamente llega. Porque existe algo que no entrega ningún diploma: la determinación de seguir avanzando cuando todavía nadie cree demasiado en lo que estás haciendo”. Lo que marca la diferencia, enumera como quien recita un método, son cuatro cosas: ilusión, obsesión, disciplina y determinación.

LO QUE NO APARECE EN EL ESTADO DE RESULTADOS

Hay una parte de la conversación que Guita insiste en no separar de los negocios. Fue Loreto, su mujer, quien lo acercó al sistema Isha, el método de trabajo sobre la conciencia y el mundo emocional desarrollado por Isha Judd. Él lo traduce en términos operativos: “Antes de manejar una empresa tienes que aprender a manejar tus propias emociones”. Los negocios son presión permanente —financiera, comercial, de personas— y más todavía cuando las cosas salen bien. Le molesta la romantización del emprendimiento, y por eso su consejo termina siendo poco diplomático: “Si no eres capaz de soportar presión, mejor no emprendas. Apoya a un emprendedor”.

Desde ahí argumenta también a favor de más mujeres en empresas y directorios, por una razón operativa antes que declarativa: “Cuando incorporas miradas distintas cambia la forma de evaluar riesgos y mejora la calidad de las preguntas”.

Se casó a los 48 y fue padre a los 50. “Llegué tarde a muchas cosas, pero probablemente llegué en el momento perfecto para apreciarlas”. Su hija Sofía practica



EL VERDADERO CAMBIO EN GUITAL NO SOLO ESTÁ EN LOS US\$100 MILLONES QUE FACTURA, **SINO EN HABER PASADO DE PEDIR OPORTUNIDADES A QUE LAS OPORTUNIDADES LO BUSQUEN A ÉL.**

enduro ecuestre y durante la semana pasa por su oficina. “Quiero que vea lo que hacemos, conozca a la gente y entienda que detrás de cada cosa hay esfuerzo. Pero también quiero aprender de ella”. Cuando se le pregunta qué lo mueve hoy, no menciona ningún negocio. “Cuando eres joven quieres hacer plata, demostrar, ganar, crecer. Y está bien. Pero después entiendes que puedes tener todos los negocios del mundo y, si no tienes con quién compartirlos, no significan lo mismo”. De esa misma revisión sale la palabra que más repite: gratitud. “Cuando realmente sabes lo que costó llegar, el éxito no debería hacerte arrogante. Debería hacerte agradecido”.

En su oficina conserva imágenes de los empresarios que marcaron su formación —Horst Paulmann, Gonzalo Vial, Víctor Puchi, Víctor Moller, Reinaldo Solari, José Said, Jorge Yarur, Guillermo Luksic,

Sebastián Piñera—. “Los jóvenes tienen que saber que antes de nosotros existieron verdaderos titanes. Gente que sin computadores y desde un Chile mucho más pequeño construyó compañías extraordinarias”, aconseja.

CÓMO SE TOCA UNA PUERTA

De ahí sale, en parte, el proyecto que hoy lo entusiasma: una escuela construida sobre casos reales. “No quiero competir con las universidades. Quiero complementar lo que enseñan”, dice. ¿Con qué? “Calle”, responde. Porque ahí aprendió él. Cómo cobrar. Cómo negociar. Cómo manejar una crisis. Cómo convencer a un supermercado. Cómo llamar a alguien que no conoces y transformar esa conversación en una oportunidad.

Es, básicamente, saber cómo tocar una puerta.

El mismo razonamiento lo lleva a la pregunta que tiene por delante. Buena parte del valor de Guitál & Partners sigue asociado a su nombre, a sus relaciones y a su criterio, y él lo reconoce sin rodeos: durante mucho tiempo la firma dependió demasiado de él. “Eso tuvo sentido mientras construíamos el modelo. Ahora el desafío es exactamente el contrario: transformar mi experiencia, mis relaciones, nuestros datos, procesos y casos en una metodología que un equipo pueda replicar”, propone.

Por eso elige personalmente a los equipos y los mezcla a propósito. “Puedes tener trabajando juntos al mejor ingeniero civil de la Católica y a alguien que nunca pasó por la universidad pero lleva 20 años resolviendo problemas en la realidad”. Las reuniones son abiertas y cualquiera puede cuestionarlo. La única condición que no negocia es otra: “El que no se emociona con su trabajo difícilmente puede trabajar cerca mío”.

Si eso se transfiere o no es, admite, la pregunta de sus próximos años. La respuesta la formula él mismo:

“Si Guitál & Partners funciona solamente cuando Marcelo está presente, construimos una buena carrera. Si funciona sin Marcelo, construimos una gran compañía”

Por Vanessa Arenas

EL LUJO DE PROTEGER LA TIERRA

LA CONSERVACIÓN Y PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE SE ESTÁ VOLVIENDO UN NEGOCIO. DE HECHO, EL INTERÉS DE INVERSIONISTAS CONSCIENTES HA AUMENTADO Y CHILE CUENTA CON GRANDES EXTENSIONES DE TERRENOS CON BOSQUES NATIVOS, FAUNA Y AGUA QUE ESTÁN SIENDO PRESERVADOS CADA VEZ MÁS.



C



Conservar la Patagonia del sur de Chile y convertirla en un negocio rentable. Esta es la premisa del emprendedor chileno Felipe Escalona que, de tocar guitarra en las micros de Santiago para costear sus traslados desde Puente Alto —donde residía— hacia la Universidad de Chile, se graduó de abogado y empezó a hacer negocios que lo llevaron a alcanzar una inversión inicial de 300.000 dólares para adquirir las primeras hectáreas de tierras en la Región de Aysén.

En ese camino fue determinante un viaje que Escalona hizo a las Torres del Paine, en la Región de Magallanes. En esta travesía sobrevivió a una tormenta de nieve que le ocasionó un inicio de hipotermia y congelamiento. Desde allí decidió que se dedicaría a la conservación del medioambiente y a la lucha contra el cambio climático, desde el mundo privado. Así, en 2017, nació Real Eco State, un negocio con el que compra predios a privados y los revende con una sola condición: la conservación del bosque. Se trata de no cortar ni destruir un solo árbol.

En estos casi 10 años, Real Eco State ha vendido más de 30 millones de dólares en 1.300 terrenos, que suman más de 10.000 hectáreas. Los compradores son principalmente personas naturales de más de 20 países: Chile encabeza la lista, seguido de Estados Unidos y Alemania.

“Hoy tenemos un modelo que permite comercializar terrenos en Chile con Derecho Real de Conservación (DRC) perpetuo y generación de



Derechos perpetuos

22.000 hectáreas de territorios del sur de Chile fueron adquiridos por la startup Genau Green.



EN EL MUNDO DE LA IA Y LOS ROBOTS, LA CONEXIÓN CON LA NATURALEZA SE VUELVE UN LUJO”.

FELIPE ESCALONA

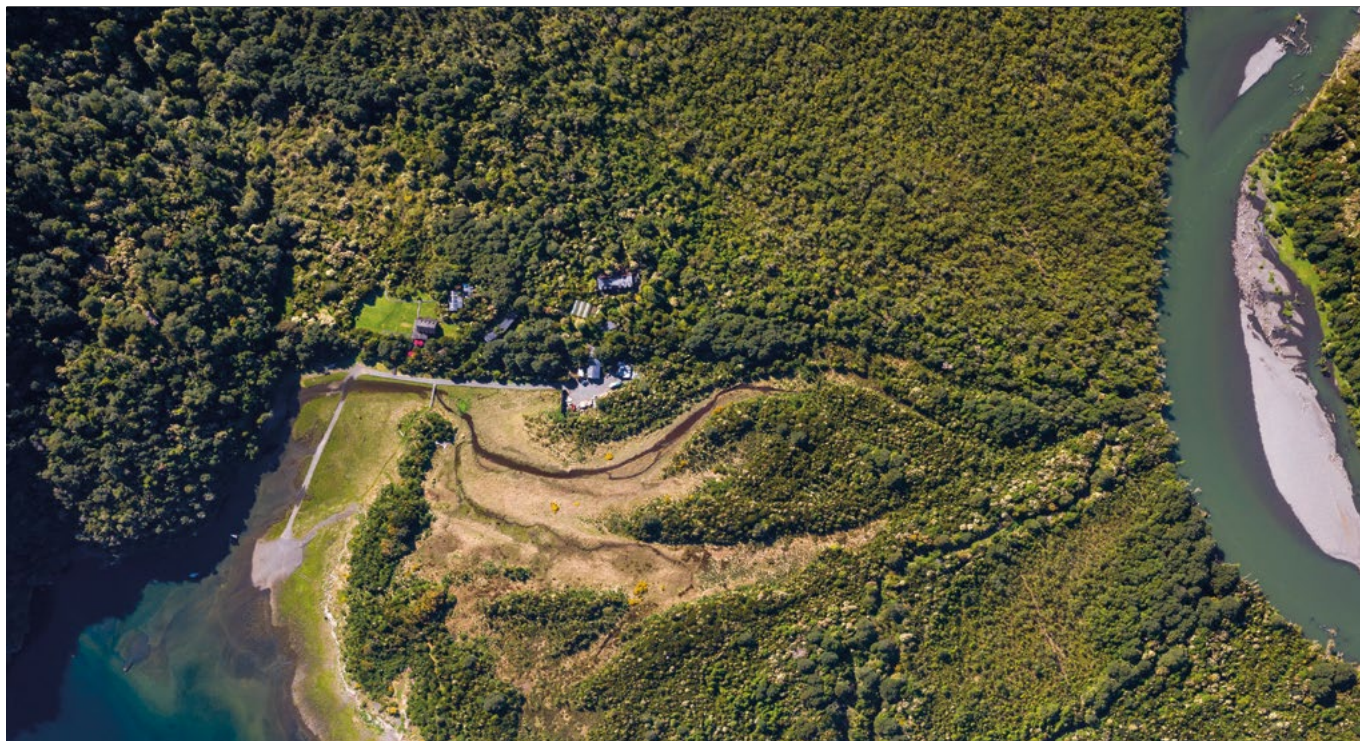
créditos de carbono certificados, accesible desde cualquier parte del mundo mediante firma electrónica y en cuestión de horas: Real Eco State transfiere las sociedades dueñas de los terrenos, constituidas bajo jurisdicciones internacionales y legalizadas en Chile”, detalla a Forbes Chile Felipe Escalona.

Durante la última década se han quintuplicado las inversiones en entornos naturales de conservación, lo que se traduce en que la cifra haya superado los 60.000 millones de dólares. Así lo afirma un estudio de la ONG The Nature Conservancy. Y la tendencia es positiva también según datos de la Organización de las

Naciones Unidas (ONU): el gasto en biodiversidad y protección del paisaje aumentó un 11 % entre 2022 y 2023, y la financiación pública internacional para soluciones basadas en la naturaleza en 2023 fue un 22 % superior a la de 2022 y un 55 % superior a los niveles de 2015.

Para Escalona el interés por este tipo de inversión ha crecido por:

- **Escasez:** la tierra con bosque nativo maduro es un *stock* finito y decreciente. Quien compra hoy adquiere un activo que no se reproduce. En el mundo de la IA y los robots, la desconexión o más bien la conexión con la naturaleza se vuelve un lujo.
- **Estructura jurídica madura:** 10 años de aplicación del Derecho Real de Conservación (DRC) dieron certeza a un instrumento que en 2016 era una novedad.
- **Monetización del carbono:** hasta hace poco, conservar significaba renunciar a ingresos. Con medición instrumental y certificación bajo un estándar reconocido, el mismo predio genera un flujo anual. La conservación empieza a



Adaptarse al territorio

Reserva Elemental Melimoyu, un territorio de más de 16.000 hectáreas.

competir en términos financieros con el uso alternativo del suelo.

- **Presión regulatoria sobre las empresas:** la demanda corporativa por créditos de alta integridad crece a medida que las obligaciones de reporte y compensación se endurecen. El mercado voluntario de carbono cargó con críticas fundadas por proyectos de calidad deficiente, y la respuesta ha sido migrar hacia créditos con medición directa y verificación robusta.

Su empresa llamó la atención de la tecnológica japonesa NTT DATA, con la que llegó a trabajar desde 2025: “Les interesó cómo resolvimos la medición en tiempo real del intercambio de gases de efecto invernadero en ecosistemas de gran extensión. Nos dicen que somos el Netflix de la naturaleza, porque podemos medir en tiempo real (20 veces por segundo) cómo respiran los ecosistemas”, cuenta Escalona.

Desde 2024 monitorean en tiempo real más de 1.563.297,81 hectáreas en la Región de Aysén, con sensores

instalados *in situ* y en alianza con la misión GEDI de la NASA. Esperan triplicar esa superficie en 2027, incorporando las regiones de Los Ríos y Los Lagos.

Real Eco State consigue estos terrenos privados en un proceso de cuatro etapas: “Identificamos predios con atributos ecosistémicos relevantes mediante análisis satelital, LiDAR y verificación en terreno. Negociamos con el propietario bajo distintas figuras según el caso: compra directa, asociación



LA PREGUNTA NO ES CUÁNTO CUESTA CONSERVAR LA NATURALEZA, SINO CUÁNTO NOS VA A COSTAR NO CONSERVARLA”.

FRANCISCA CORTÉS SOLARI

con reparto de ingresos e incluso mandatos de comercialización, que hemos empezado a recibir ante el alto interés de fondos nacionales y extranjeros por adquirir grandes extensiones de tierra. Constituimos el Derecho Real de Conservación por escritura pública y lo inscribimos. Finalmente instalamos la capa tecnológica, que habilita la medición y el plan de manejo de conservación”, especifica su fundador.

LA INICIATIVA DEL EMPRESARIO DE TICKETPLUS

Una alfombra de muchos tonos de verde se expande a través del extenso y espeso paisaje. Hay árboles de distintos tamaños y, a lo lejos, montañas que se oscurecen y se aclaran dependiendo del paso de las nubes que las cubren. Se escucha el correr del agua muy cerca. Ese pedacito de tierra es parte de las más de 22.000 hectáreas de territorios abundantes en agua, bosques y fauna nativa del sur de Chile que adquirió la *startup* Genau Green para su conservación.

Genau Green nace en 2022 como una iniciativa privada de Yethro Dinamarca Santelices —el principal accionista y *chairman* de Ticketplus—, a partir de una convicción muy arraigada en su historia personal y familiar: la necesidad de proteger el patrimonio natural de Chile. Proveniente de una familia históricamente vinculada al movimiento ecológico, Yethro buscó llevar esa vocación al mundo empresarial y encontrar una fórmula que permitiera hacer conservación efectiva a una escala mayor.

“El desafío tomó años de estudio y desarrollo. Buscábamos no solo proteger lo que más pudiéramos, sino también superar la idea de que conservar necesariamente significa excluir la presencia humana de los territorios”, dice a Forbes Chile Camilo González, gerente de operaciones de Genau Green.

Los terrenos en conservación de Genau Green se encuentran principalmente en el sur de Chile y tienen bosques nativos, reservas y cursos de agua, biodiversidad y ecosistemas. “No buscamos adaptar la naturaleza; buscamos que el diseño del proyecto se adapte al territorio, definiendo qué áreas pueden habitarse y cuáles deben mantenerse bajo mayores niveles de protección. Lo que queremos transmitir es que debemos aceptar la idea de que esta naturaleza única no tiene realmente dueño, nosotros estamos de paso. Por ende, asumir un rol activo como protectores de aquello que nos genera tanto valor es la piedra angular de esta visión de largo plazo”, considera González.

Los proyectos de conservación de esta compañía se desarrollan exclusivamente en territorios privados, “que es donde se pueden implementar modelos de conservación y desarrollo sostenible más innovadores”, agrega el ejecutivo. No operan en reservas públicas ni tierras fiscales.

Ellos trabajan fundamentados en el Derecho Real de Conservación (DRC),



Felipe Escalona

CEO Real Eco State



Yethro Dinamarca Santelices

Chairman de Ticketplus



Camilo González

Gerente de operaciones de Genau Green



Francisca Cortés Solari

Fundadora de Filantropía Cortés Solari

que permite establecer jurídicamente obligaciones destinadas a conservar el patrimonio ambiental de los predios y que permanece asociado al inmueble a lo largo del tiempo. A esto suman reglamentos y normas internas: “La lógica es que la conservación no dependa únicamente de la voluntad del propietario, sino que quede incorporada a la estructura jurídica del proyecto”, añade.

Para la empresa, el interés por la conservación ha crecido sostenidamente en Chile y el mundo, y la razón que ven es que, mientras aumenta el desarrollo económico, tecnológico y urbano, los territorios con bosques nativos, agua y ecosistemas bien conservados se vuelven más escasos y, al mismo tiempo, más valorados. “Esta realidad está generando una nueva conciencia respecto de la tierra: ya no solo como un activo inmobiliario, sino también como un patrimonio natural que es necesario proteger”, afirma González.

UNA MUJER QUE EDUCA CON LA NATURALEZA

Todo comenzó por un mandato de su madre, Teresa Solari, y sus tías, para hacerle honor a su abuela Eliana Falabella. De allí vino una reflexión personal: “¿Cómo podía nuestra familia colaborar con Chile y aportar nuestro grano de arena en materia de conservación?”, cuenta a Forbes Chile Francisca Cortés Solari.

Fue entonces cuando la hija mayor de Teresa Solari —parte de la tercera generación del grupo empresarial que lidera el *retail* en Chile y Latinoamérica, Falabella— se alejó del negocio que fundaron sus abuelos Alberto Solari y Eliana Falabella a partir de la sastrería familiar, para dedicarse por completo a la filantropía. Creó Fundación Caserta haciendo *summer camps* para los hijos de quienes cuidaban los caballos de carrera del Club Hípico de Chile. Posteriormente nace Fundación MERI (Melimoyu Research

Institute), lo que permitió incorporar la ciencia y la educación ambiental al servicio de la conservación.

En 2018 agrupó todo en Filantropía Cortés Solari para promover la educación integral, la mitigación del cambio climático y la conservación de la biodiversidad.

“Primero apareció la Reserva Pueribeter, ubicada en San Pedro de Atacama, luego la Reserva Elemental Likandes, ubicada en la Región Metropolitana. Y cuando surgió la posibilidad de adquirir la Reserva Elemental Melimoyu, un territorio de más de 16.000 hectáreas, ubicado en la Patagonia Norte chilena, es cuando realmente iniciamos nuestro trabajo en conservación”, detalla Cortés Solari.

Entre los proyectos exitosos de la fundación, destacan las investigaciones de más de 12 años de cetáceos en la Patagonia Norte, que permitieron impulsar, junto al Ministerio del Medio Ambiente, The Blue BOAT Initiative, utilizando tecnología y monitoreo acústico para detectar ballenas y

disminuir el riesgo de colisiones con embarcaciones.

Para Cortés Solari la sostenibilidad y la rentabilidad son perfectamente compatibles. “El problema es que hasta la fecha no hemos valorizado los servicios ecosistémicos que nos entrega la naturaleza. Por ejemplo, junto a Ralph Chami, economista del FMI,

desarrollamos un estudio que estima el valor de los servicios ecosistémicos de las ballenas azules en Chile en más de US\$3.000 millones, del orden de US\$4 millones por individuo. Si comenzamos a incorporar el valor de los servicios ecosistémicos que prestan los cetáceos —captura de carbono, biodiversidad, agua, regulación climática— cambia completamente la ecuación y se vuelve esencial evitar la colisión entre ballenas y embarcaciones”, especifica.

“La pregunta no es cuánto cuesta conservar la naturaleza, sino cuánto nos va a costar no conservarla”, sentencia. Y agrega: “La naturaleza es la infraestructura que sostiene la economía”.

Para todos ellos, la conservación privada es una herramienta efectiva para proteger la naturaleza y generar valor compartido en los territorios. Su consolidación depende del fortalecimiento de modelos de colaboración que permitan potenciar su impacto ambiental, social y económico. **F**

**US\$60.000
MILLONES**

**ES LO QUE SUPERARON LAS
INVERSIONES GLOBALES
EN ENTORNOS NATURALES
DE CONSERVACIÓN EN
LA ÚLTIMA DÉCADA, TRAS
QUINTUPLICARSE.**

THE NATURE CONSERVANCY



San Pedro de Atacama

En 2018 Filantropía Cortés Solari partió conservando territorios del norte de Chile.

EL NUEVO ABC DE LA SALUD

LA IA AHORRÓ US\$420 MILLONES COMBATIENDO EL COVID, LOS GLP-1 SORPRENDEN CON SUS EFECTOS SECUNDARIOS Y EL CONCEPTO ONE HEALTH YA NO DISTINGUE ENTRE ESPECIES: TODO ES UNA SOLA SALUD.



FOTO: ENVATO

MÁS ALLÁ DEL PESO: 7 REVELACIONES DE LOS GLP-1

NACIDOS PARA TRATAR LA DIABETES Y CONSAGRADOS POR SU EFECTO EN LA PÉRDIDA DE PESO, LOS FÁRMACOS GLP-1 ACUMULAN HOY EVIDENCIA EN RIÑÓN, HÍGADO, SUEÑO, ADICCIONES Y HASTA CÁNCER. HALLAZGOS QUE ESTÁN REDEFINIENDO SU VALOR TERAPÉUTICO Y ECONÓMICO.

Por **Forbes Chile Staff**

Se conoce como GLP-1 a una hormona natural que el intestino libera después de comer y que regula el apetito, la saciedad y los niveles de azúcar en la sangre. Los medicamentos que imitan su efecto —popularizados por marcas como Ozempic, Wegovy y Mounjaro— llegaron a Chile en 2019 de la mano del laboratorio danés Eli Lilly y, desde entonces, transformaron la conversación mundial sobre la obesidad y la diabetes tipo 2. En los ensayos clínicos, la semaglutida y la tirzepatida han producido reducciones promedio de entre el 15% y el 21% del peso corporal.

El fenómeno tiene una resonancia particular en Chile, que lidera la prevalencia mundial de sobrepeso con un 74,2% de la población, según la OCDE, y es el segundo país con mayor tasa de obesidad entre los mayores de

14 años. El World Obesity Atlas proyecta que cerca del 42% de los adultos chilenos vive con obesidad, una cifra que creció un 204% entre 2013 y 2023. No sorprende, entonces, que uno de cada diez chilenos ya haya consumido este tipo de fármacos y que su uso, según Worldpanel by Numerator, haya saltado del 33% en 2025 al 42% en 2026, uno de los mayores avances de la región.

El escenario local se ordena, además, en torno al vencimiento de las patentes de exclusividad. Siete laboratorios esperan la aprobación de sus registros ante el Instituto de Salud Pública (ISP) y Laboratorios Chile/Teva prepara Selfix, una semaglutida genérica que estima llegar al mercado a menos de la mitad del valor del original, cuyo tratamiento supera hoy los \$200.000 mensuales. En Estados Unidos, en tanto, el Gobierno fijó un precio de referencia de US\$50 para beneficiarios del seguro estatal. La

accesibilidad, todo indica, dejará de ser un asunto de nicho.

El mercado global de los fármacos GLP-1 supera los US\$ 65.000 millones y se proyecta que alcance entre US\$ 150.000 y US\$ 324.000 millones hacia mediados de la próxima década. Según reportes económicos citados por Forbes, este auge está redefiniendo la industria farmacéutica mundial.

Pero mientras el debate público sigue anclado en la pesa, la comunidad científica mira hacia otro lado. En los últimos dos años, los agonistas del receptor GLP-1 han acumulado resultados en ensayos aleatorizados sobre órganos que casi nadie tenía en el radar cuando estos fármacos fueron aprobados. El médico Jesse M. Pines, en un análisis publicado por Forbes, reúne siete hallazgos ajenos a la pérdida de peso —cada uno respaldado por estudios— que, sostiene, obligan a repensar qué son realmente estos medicamentos. **F**

1 PROTEGEN LOS RIÑONES

El ensayo FLOW asignó al azar a 3.533 adultos con diabetes tipo 2 y enfermedad renal crónica a recibir semaglutida semanal o placebo. Su eficacia fue tal que se interrumpió antes de lo previsto: quienes recibieron el fármaco tuvieron un riesgo 24% menor en el criterio principal, que combinaba insuficiencia renal, una caída sostenida del 50% en la función renal y la muerte de origen renal o cardiovascular. El dato es relevante porque la nefrología dispone de muy pocas herramientas capaces de alterar el curso de la enfermedad renal diabética, y el beneficio no parece explicarse solo por los kilos perdidos.

2 TRATAN LA APNEA DEL SUEÑO

En los ensayos SURMOUNT-OSA, adultos con obesidad y apnea obstructiva del sueño de moderada a grave que recibieron tirzepatida –agonista del GLP-1 y del GIP– registraron reducciones sustanciales en el índice de apnea-hipopnea, una menor carga hipóxica, una presión arterial sistólica más baja y una caída en los marcadores de inflamación. Para quienes conocen las dificultades de adherencia a la CPAP, el hallazgo abre una alternativa terapéutica frente a una condición que, sin tratar, agrava la hipertensión, la fibrilación auricular y la somnolencia diurna.

3 REPARAN EL HÍGADO

La esteatohepatitis asociada a disfunción metabólica (MASH) es la principal causa de trasplantes de hígado. En el ensayo de fase 3 ESSENCE, el 62,9% de los pacientes tratados con semaglutida semanal logró la resolución de la esteatohepatitis sin empeorar la fibrosis a las 72 semanas, frente a un 34,3% en el grupo placebo, en personas con la enfermedad confirmada por biopsia y fibrosis en estadio 2 o 3. Se trata de una mejoría histológica verificada en un campo que pasó dos décadas viendo fracasar candidatos en ese mismo objetivo.

4 REDUCEN EL RIESGO DE ADICCIÓN

Un estudio de cohortes con 606.434 veteranos estadounidenses con diabetes tipo 2, publicado en BMJ en marzo de 2026, asoció el inicio de un agonista GLP-1 –en lugar de un inhibidor SGLT-2– con un riesgo 14% menor de desarrollar un trastorno por consumo de sustancias, con caídas significativas en alcohol, cannabis, cocaína, nicotina y opioides. Entre quienes ya tenían un trastorno, el uso del fármaco se vinculó a menos visitas a urgencias, menos sobredosis y menor mortalidad. Los receptores GLP-1 están presentes en regiones cerebrales que procesan la recompensa, lo que sugiere que su efecto no se limita al apetito, sino que alcanza a los antojos en general.





El mercado global de los fármacos GLP-1 supera los US\$ 65.000 millones y se proyecta que alcance entre US\$ 150.000 y US\$ 324.000 millones hacia mediados de la próxima década.

5 PREVIENEN COÁGULOS EN PACIENTES CON INFLAMACIÓN

Las personas con obesidad y una enfermedad autoinmune –en gran medida excluidas de los ensayos fundacionales– cargan con un riesgo cardiovascular y de coágulos elevado. Un estudio retrospectivo publicado en el Journal of the American Heart Association comparó a 13.204 usuarios de GLP-1 con igual número de no usuarios de ese perfil y encontró un riesgo 31% menor de embolia pulmonar, 17% menor de tromboembolia venosa, 13% menor de accidente cerebrovascular o ataque isquémico transitorio, y un 21% menos de visitas a urgencias. Como la trombosis venosa se relaciona con la inflamación, un efecto antiinflamatorio ofrece una explicación plausible.

6 PODRÍAN FRENAR EL AVANCE DEL CÁNCER

En la reunión anual de ASCO de 2026, investigadores presentaron un análisis de 12.112 pacientes con cánceres relacionados con la obesidad en estadios I a III que iniciaron un agonista GLP-1 o una gliptina tras el diagnóstico. En cáncer de pulmón, mama, colorrectal e hígado, los usuarios de GLP-1 tuvieron entre un 38% y un 50% menos probabilidades de

progresar a estadio IV, y una alta expresión del receptor en el tumor se asoció a un riesgo de muerte 33% menor –45% en cáncer de mama–. La cautela es obligada: se trata de un estudio observacional, evidencia menos sólida que la de un ensayo aleatorizado, insuficiente para recomendar hoy iniciar el tratamiento con ese fin, aunque la señal alcanza para anticipar futuros ensayos.

7 ASOMAN SEÑALES SOBRE EL CEREBRO

La mirada más amplia proviene de un atlas de Nature Medicine que cruzó el uso de GLP-1 con 175 resultados de salud en casi dos millones de veteranos con diabetes. Frente a la atención habitual, el fármaco se asoció a un menor riesgo de trastornos psíquicos, convulsiones y trastornos neurocognitivos, incluidas la enfermedad de Alzheimer y la demencia. La lista pide prudencia: estudios de esta magnitud detectan asociaciones, no causas. De hecho, los grandes ensayos EVOKE y EVOKE+ mostraron que la semaglutida no logró frenar de forma significativa el Alzheimer en etapas tempranas, aunque sí mejoró marcadores de inflamación cerebral y de daño neuronal. Nuevos estudios, como PROTECT-Cog, empiezan a evaluar si combinar estos fármacos con cambios en el estilo de vida puede reducir el deterioro cognitivo.

Fuente principal: Jesse M. Pines, "7 Surprising GLP-1 Benefits That Have Nothing To Do With Weight Loss", Forbes.com.

CHILE EXPORTA CONFIANZA

U

na gota de cloro

puede desinfectar agua pero, en exceso, contaminarla. Saber esa diferencia lo cambia todo.

One Health, o Una Salud, lleva esa idea a un terreno concreto: la naturaleza funciona interrelacionadamente y lo que ocurre en una parte, incluida la acción humana, repercute en las demás.

En 2016, una floración de *Pseudochattonella* en Reloncaví mató cerca de 25 millones de salmones, la mayor mortalidad de peces de cultivo asociada a una floración algal registrada hasta entonces, con pérdidas por US\$800 millones. Luego, la expansión de *Alexandrium catenella* elevó la toxina paralizante en mariscos, cerró zonas de extracción y golpeó a comunidades costeras. El ecosistema alterado afectó la salud animal, la producción de alimentos, la seguridad sanitaria, el empleo y nuestra capacidad exportadora.

En 2026, Chile sigue siendo el segundo productor mundial de salmón y el año pasado sus exportaciones de salmón y trucha superaron los US\$6.500 millones, gracias a que podemos acreditar estándares, trazabilidad y condiciones sanitarias.

Pero también hay externalidades. En 2025, el sector salmonero utilizó 415,4 toneladas de antimicrobianos, un 18,3% más que el año anterior. Esto no significa que el salmón tenga antibióticos, pero sí que quedan residuos en el agua. La FAO estima que hasta 80% de los antibióticos administrados a peces pueden excretarse al agua. Allí, residuos, bacterias y genes de resistencia pueden propagarse. La OMS advierte que el medio acuático puede ser reservorio y vehículo de resistencia antimicrobiana, con efectos potenciales en animales, ecosistemas, personas y economía.

Un análisis de la Organización Mundial de Sanidad Animal, con datos de 204 países y 621 zonas, estimó que esa resistencia podría elevar los costos sanitarios mundiales en US\$159 mil millones anuales hacia 2050. Y que invertir en innovación farmacéutica y acceso a tratamientos de calidad podría generar un retorno global de US\$28 por dólar invertido.

¿Qué podemos hacer desde la academia? Formar, investigar y responder con evidencia.

En la Universidad de Concepción se investiga cómo remover antibióticos de sistemas acuáticos, prevenir zoonosis marinas, estudiar la resistencia antimicrobiana y mejorar la alerta temprana ante floraciones algales nocivas. Son distintas disciplinas, pero bajo una misma idea: entender cómo se conectan ambiente, animales y personas para anticipar los problemas y reducir sus efectos.

Eso debemos hacer las universidades: investigación de frontera, formar profesionales capaces de leer el mar, el laboratorio, el huerto, el hospital y el planeta como un sistema, y producir conocimiento para decidir antes de que los problemas se conviertan en crisis.

La prevención tiene una dificultad: cuando funciona, no ocurre nada. No mueren peces, no se cierran caletas ni colapsan hospitales. Lo que no ocurrió no figura en balances, rara vez se agradece y casi nunca hace noticia. Aun así, probablemente sea una de las inversiones más rentables de un país. Y nos da soberanía.

Porque Chile no exporta solo salmones, cerezas o alimentos. Exporta confianza. **F**

JACQUELINE
SEPÚLVEDA

Rectora Universidad de Concepción.

El robot es solo el comienzo

Detrás de la tecnología más avanzada del país hay un equipo médico de clase mundial que está cambiando la forma de hacer medicina en Chile. La historia de cómo la Clínica Universidad de los Andes convirtió la innovación quirúrgica en una herramienta para transformar vidas.



Con la mayor experiencia en Chile en cirugía robótica coloproctológica por número de casos operados, un Centro de Cirugía Robótica que incorpora tres tecnologías -robot Da Vinci, robot ROSA® y neuronavegador-, que abarca siete especialidades y 27 tipos de procedimientos, junto a equipos médicos altamente especializados, Clínica Universidad de los Andes avanza hacia una nueva etapa de su desarrollo quirúrgico.

Entre los próximos pasos están incorporar nuevas tecnologías, ampliar las posibilidades de la cirugía mínimamente invasiva y llevar la alta complejidad a más personas, incluyendo cirugías oncológicas robóticas gratuitas para pacientes de escasos recursos.

A LA VANGUARDIA CON ROBOT DA VINCI

La imagen y el éxito en los resultados con el robot Da Vinci impresiona: un cirujano frente a una consola, una visión tridimensional aumentada del campo operatorio y brazos robóticos

capaces de reproducir sus movimientos con extraordinaria precisión. Pero para entender lo que está ocurriendo hoy en los pabellones de Clínica Universidad de los Andes hay que mirar más allá del robot.

Porque la tecnología, por avanzada que sea, no opera sola. Detrás de tecnología de vanguardia hay un cirujano capacitado que decide, un equipo de profesionales de apoyo especialmente entrenado, y años de formación y experiencia clínica, además de una institución que apuesta por desarrollar medicina cada vez más compleja. Esa combinación explica el crecimiento del Centro de Cirugía Robótica de la Clínica.

Una figura central en ese desarrollo ha sido el Dr. Rubén Olivares, urólogo, jefe del Centro de Cirugía Robótica de Clínica Uandes y un referente en cirugía robótica: participó en la primera

cirugía robótica transoceánica a nivel mundial y fue el primer urólogo chileno en formar parte del staff de un hospital en Estados Unidos -Cleveland Clinic. Además, recientemente estuvo nominado a uno de los principales reconocimientos en cirugía robótica, entregado por la Vattikuti Foundation KS International Innovation Awards, por su aporte a la innovación en este ámbito.

De regreso en Chile, su experiencia está contribuyendo a impulsar la cirugía robótica en el país desde Clínica Universidad de los Andes, promoviendo la formación de equipos y su expansión hacia nuevas especialidades y procedimientos.

“Hoy son cinco las especialidades que realizan cirugía asistida por robot Da Vinci -urología, cirugía coloproctológica, cirugía digestiva, otorrinolaringología y ginecología- y más de 20

los tipos de procedimientos incorporados. Una amplitud que refleja que esta tecnología es una plataforma transversal de desarrollo quirúrgico”, señala el urólogo.

Pero lo que comenzó con especialistas pioneros y procedimientos determinados con robot Da Vinci ha ido extendiéndose hasta transformarse en una plataforma compartida. Actualmente, el Centro de Cirugía Robótica cuenta con tres tecnologías: robot Da Vinci, robot ROSA® y neuronavegación. Gracias a ellas, siete especialidades realizan 27 tipos de procedimientos mediante cirugía robótica.

CUANDO LA EXPERIENCIA HACE LA DIFERENCIA

En cirugía, disponer de la tecnología es solo el punto de partida. La diferencia está en la experiencia de quien la utiliza.

Y uno de los ejemplos más claros está en coloproctología. Clínica Universidad de los Andes cuenta con la mayor experiencia en Chile en cirugía robótica coloproctológica, medida por número de casos operados. Este logro ha sido impulsado por los cirujanos coloproctólogos Alejandro Barrera, Francisco López, Felipe Quezada y Claudio Wainstein.

La experiencia acumulada permite perfeccionar técnicas, estandarizar procesos, fortalecer la coordinación de equipos y abordar progresivamente procedimientos y casos de mayor complejidad.

La cirugía colorrectal muestra especialmente bien el potencial de esta tecnología. La pelvis es un espacio anatómico estrecho y profundo, donde la precisión y la capacidad de maniobra adquieren relevancia particular. La visión tridimensional aumentada y la articulación de los instrumentos permiten al cirujano trabajar con gran precisión en zonas de difícil acceso. Sin embargo, el robot no hace mejor a un cirujano, sino que le entrega nuevas capacidades para utilizarlas. “Somos el equipo con mayor experiencia del país en cirugía robótica coloproctológica, utilizada para tratar enfermedades como el cáncer de colon, que está en aumento y en personas cada vez más jóvenes. Sin embargo, la tecnología por sí sola no es suficiente. Detrás hay un equipo multidisciplinario que analiza cada caso y define cuál es el mejor tratamiento



Dr. Rubén Olivares, urólogo, jefe del Centro de Cirugía Robótica de Clínica Uandes.

El Centro de Cirugía Robótica cuenta con tres tecnologías: robot Da Vinci, robot ROSA® y neuronavegación. Gracias a ellas, siete especialidades realizan 27 tipos de procedimientos mediante cirugía robótica.

para cada paciente”, explica el Dr. Francisco López, jefe del Centro de Cáncer de Clínica Uandes.

DE UN EQUIPO A UNA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

El robot ROSA® ayuda al cirujano a planificar y a intervenir con mayor precisión a pacientes que requieren una endoprótesis total de rodilla, de forma personalizada. Durante el procedimiento, entrega información en tiempo real para confirmar cada paso y ajustar la posición de la prótesis según la anatomía y el movimiento de la rodilla. Esto gracias a la combinación de imágenes, sensores en tiempo real y asistencia robótica guiada.

En tanto, el neuronavegador funciona como un GPS quirúrgico y permite al equipo médico visualizar en tiempo real estructuras anatómicas complejas y planificar la mejor ruta para cada intervención. Su objetivo es ayudar a realizar cirugías con mayor

precisión, especialmente en zonas delicadas como el cerebro, la columna vertebral y otras estructuras de alta complejidad.

Cada una de estas tecnologías son utilizadas por un equipo médico experto, cuya experiencia tiene un efecto multiplicador en una clínica universitaria: la práctica clínica convive con la docencia, la formación de especialistas y la investigación. La innovación no termina cuando finaliza una cirugía, ya que puede convertirse en conocimiento que se enseña, se comparte y permite formar a una nueva generación de especialistas.

LA PRÓXIMA FRONTERA

La Clínica ya proyecta una nueva etapa de innovación quirúrgica que considera incorporar nuevas tecnologías y ampliar las alternativas mínimamente invasivas.

El objetivo es disponer de mejores herramientas para enfrentar problemas clínicos cada vez más complejos y entregar nuevas alternativas a los pacientes. De esta forma, la tecnología se entiende como parte de un ecosistema en el que especialistas, conocimiento, infraestructura y equipamiento avanzan conjuntamente.

La próxima etapa tiene, además, otra dimensión. Desde hace años, Clínica Universidad de los Andes desarrolla un programa de cirugías gratuitas para pacientes de escasos recursos, que ya ha permitido operar sin costo a más de 2.700 pacientes en listas de espera de hospitales públicos de diferentes regiones del país.

Ahora esa iniciativa incorporará procedimientos de una complejidad inédita: 40 pacientes podrán acceder gratuitamente a cirugías oncológicas robóticas. Los requisitos son tener cobertura Fonasa, pertenecer al 60% más vulnerable de acuerdo a la Ficha Social de Hogares y estar en espera en un hospital público para una cirugía oncológica de colon o próstata.

La decisión busca poner una de las capacidades quirúrgicas más avanzadas de la institución al servicio de personas que no cuentan con los recursos para acceder a ellas. El desafío es incorporar nuevas tecnologías, desarrollar nuevos procedimientos, aumentar la complejidad terapéutica, formar nuevos especialistas y extender los beneficios de esa medicina a más personas.

QUISO CURAR EL CÁNCER Y REVOLUCIONÓ LA SALMONICULTURA

MARCELA DELGADO, FUNDADORA DE LA *BIOTECH* SUDVET, LOGRÓ QUE EL CULTIVO DE SALMONES REDUZCA EN UN 75% EL USO DE ANTIPARASITARIOS, Y EN UN 50% EL DE ANTIBIÓTICOS. SU TESIS ES LA LLAMADA ONE HEALTH —QUE LA SALUD DEL ANIMAL, DEL HUMANO Y DEL PLANETA SON UNA SOLA—. SU EMPRESA HOY OPERA EN TRES CONTINENTES.

Por [Claudia Guzmán Vivanco](#) Foto [Rodolfo Jara Verdugo](#)

H

ace frío en la austral Puerto Varas. Marcela Delgado saca del refrigerador un frasco y lo mira a contraluz. Adentro hay un *shot* de su propia formulación: jengibre, limón, pimienta, tahina y hongo melena de león. Lo prepara en su cocina para quien lo necesite —una amiga que amaneció enferma, ella misma en temporada de estrés— y funciona con una lógica curativa que no tiene fronteras de especie: apagar la inflamación, encender la inmunidad, bajar el estrés oxidativo. Es exactamente la misma lógica con la que, a miles de kilómetros de esa cocina, protege a millones de salmones en las aguas frías del sur de Chile y de Noruega.



EL ACTIVO MÁS IMPORTANTE DE SUDVET ES LA CREDIBILIDAD, LA VISIÓN. MIENTRAS DEL OTRO LADO HAYA SOLO UN TEMA COMERCIAL, ES DIFÍCIL LLEGAR A UN ACUERDO”.

MARCELA DELGADO
CEO DE SUDVET CORP.

Esa continuidad —del pez al humano— es la tesis fundacional de Sudvet Corp., la biotecnológica que Delgado levantó desde cero y que hoy reduce de manera drástica el uso de antibióticos y antiparasitarios en una de las industrias más cuestionadas por sus prácticas sanitarias. Y es también el puente que la empresa está por cruzar: después de una década perfeccionando soluciones botánicas para peces, Sudvet prepara el lanzamiento de una línea de suplementos para personas. Para Delgado, no es diversificación. Es llegar, por fin, al destino que siempre tuvo a la vista.

“El concepto es lograr mejorar el One Health”, dice. “El bienestar y la salud del medio ambiente, de la humanidad, de los animales”, agrega.

One Health se traduce como Una Salud, y es un enfoque integral de la medicina humana, animal y ambiental que en los últimos años han adoptado organizaciones globales como OMS, FAO y WOA. H.

UNA MUJER EN UN MUNDO DE HOMBRES

Delgado es de Punta Arenas. Entró a la universidad a los 17 años, demasiado chica y sin certezas: le gustaba la química —tenía premios en olimpiadas y promedio 7—, pero la fórmula por la fórmula no la llenaba. “A mí me gustaba hacer lo que hago hoy: investigar y desarrollar algo más allá. Una medicina integral”, recuerda.

El primer año de Veterinaria viajó a Puerto Montt a mirar de cerca la industria del salmón. Hizo su práctica en el laboratorio Biovac, de la mano de Mario Puchi y Enrique Madrid, en una época en que las empresas no tenían veterinarios propios y dependían de laboratorios que prestaban asistencia técnica. Aprendió todo: desde una técnica de laboratorio hasta lo que ocurre en una planta de proceso. Empezó trabajando gratis. “Era por amor a lo que quería hacer”, define.

En 2001 ya era jefa de Producción y Salud en AquaChile, en la Región de Aysén: una de apenas cuatro o cinco mujeres en una industria de hombres, y una de las poquísimas con un cargo de responsabilidad. “Era una industria como la minería. Siempre me validé técnicamente, porque es difícil, y logré estar en este mundo de hombres y ser reputada”, dice.

Pero el punto de quiebre no llegó desde la industria, sino desde su familia. En 2007 su madre fue diagnosticada con un cáncer grado 3. Entre quimioterapias y radioterapias, Delgado —que había cursado además dos años de estudios de medicina— vio cómo los tratamientos derrumbaban la inmunidad de su madre: la línea blanca caía a niveles peligrosos. Y empezó a formular.

Buscó extractos vegetales en Australia, Japón y Estados Unidos, donde el campo estaba mucho más validado. Escribió correos, conectó laboratorios, mandó a su madre a hacerse exámenes afuera —“si en Chile evalúas 25 parámetros, allá puedes medir más de 350”— y fue componiendo un enfoque que bautizaría después como nutrición celular: usar la alimentación, los suplementos y el ambiente para modular qué genes se encienden y cuáles se apagan. Epigenética aplicada. Su madre, con un cáncer avanzado, se recuperó.

Esa experiencia fue el laboratorio involuntario de todo lo que vino. Delgado entendió que el estrés, la inflamación, la baja inmunidad y la enfermedad son un mismo círculo —“es lo mismo que nos pasa a nosotros y a los animales”— y que ese círculo se podía intervenir sin recurrir de entrada al fármaco. Cuando volvió a mirar a sus salmones, ya no vio peces: vio el mismo mecanismo celular esperando ser tratado con la misma inteligencia.

Trasladar esa convicción a la salmonicultura fue, durante años, un ejercicio de fe contra la corriente. Cuando Delgado empezó a hablar de bienestar animal —hacia 2010 y 2013, mucho



+90%

DE LAS EMPRESAS SALMONERAS DE CHILE UTILIZAN SUS PRODUCTOS.

50%

DE REDUCCIÓN EN EL USO DE ANTIBIÓTICOS

75%

DE REDUCCIÓN DE ANTIPARASITARIOS.

+2.000 MILLONES

DE PECES PROTEGIDOS CON SUS SOLUCIONES.

47

PERSONAS CONFORMAN EL EQUIPO, REPARTIDAS ENTRE CHILE, ESTADOS UNIDOS Y AUSTRALIA.

antes de que el término entrara en la agenda de la industria— la respuesta osciló entre la incredulidad y la indiferencia. “Me decían: ¿y para qué?, si el pescado me lo voy a comer igual”, comenta. Ella respondía con biología: los peces tienen cortisol, lactato, dopamina, serotonina; se estresan, cambian de color, se enferman. Y ese estrés se traduce en más mortalidad, menor crecimiento y, tarde o temprano, en antibióticos.

Los primeros productos fueron, literalmente, un spa para peces: aditivos antiestrés que reducían la mortalidad y mejoraban el consumo de alimento durante el transporte. Pero el escepticismo más duro vino de la industria farmacéutica y de los reguladores. Delgado tuvo que construir desde cero el marco que no existía: trabajó con el SAG, Sernapesca y Directemar para instalar en Chile el concepto de producto no farmacológico, la categoría que permitiría a un fitogénico existir sin ser tratado como un medicamento. “Yo creé ese concepto acá”, asegura.

Su argumento nunca fue el reemplazo total del fármaco, y en esto es enfática: “Los fármacos son necesarios cuando son necesarios. Pero la medicina integral es lo importante”. Su propuesta era usar los botánicos como coadyuvantes, como estrategia preventiva, como forma de mejorar incluso la biodisponibilidad de un antibiótico cuando este resulta inevitable. Y tenía un flanco científico que los fármacos de molécula única no podían cubrir: una planta aporta múltiples metabolitos que actúan sobre varios blancos a la vez, lo que dificulta que los patógenos generen resistencia.

El punto de inflexión tuvo nombre propio: Calibus, la primera estrategia botánica del mundo contra el Caligus, el piojo de mar que es la bestia negra de la salmonicultura. El parásito genera pérdidas de miles de millones de dólares al año entre Chile y Noruega —menor crecimiento, mayor

mortalidad, más huella de carbono— y arrastraba, además, una creciente resistencia a los antiparasitarios tradicionales. Cuando Delgado mostró resultados, el primer mundo volteó a mirar. “Ahí Noruega empezó a estar encima”, recuerda. El SAG autorizó el producto en 2019 y en 2020 entró de lleno a los centros de cultivo.

La conquista, dice, una batalla por la credibilidad de una latina en mesas de directorio “casi de película”. “Éramos latinos: creían que no íbamos a cumplir”, cuenta. Su carta de negociación fue la sustentabilidad entendida en grande: dos tercios del planeta son agua. “Si ustedes quieren trabajar en sustentabilidad de verdad, es el ambiente acuático el que hay que cuidar”. Hoy, dice, son ellos los que vienen a buscarla.

LOS NÚMEROS DE UNA CONVICCIÓN

Sudvet nació en 2013 sin un peso de apoyo institucional. Delgado financió los primeros años a pulso: vendió su auto, vendió su casa de campo, sostuvo en paralelo hasta cinco pequeños negocios —ropa, quesos y papas del campo, repostería, productos de aromaterapia— y pidió préstamos familiares. Los ensayos en unidades experimentales validadas costaban decenas de miles de dólares cada uno, y buena parte los pagaba ella para poder demostrar lo que nadie más creía.

Trece años después, la empresa —de origen chileno y con base en Estados Unidos— es otra cosa. Un equipo de unas 47 personas repartido entre Chile, Estados Unidos y Australia. Una docena de formulaciones, con diez productos ya en el mercado y dos más en desarrollo. Presencia comercial en Noruega, Escocia, Irlanda, Islandia, Australia, Estados Unidos y Ecuador —este último, con un producto orientado al camarón—. Y una penetración que en Chile supera el 90% de las empresas salmone-
ras. Todo desarrollado, producido y



Bienestar y longevidad

Los mismos compuestos botánicos que usó en peces, ahora tendrán una formulación para humanos.

comercializado por la propia compañía, que decidió internalizar la distribución tras una mala experiencia con un gran distribuidor internacional. En los últimos cinco años, Sudvet ha crecido en torno al 30% anual.

Los resultados sanitarios son su mejor carta de presentación. Según Delgado, la introducción de sus botánicos ha permitido reducir el uso de antibióticos en un 50% y el de antiparasitarios en un 75%, con mortalidades bajo el 5% y más de 2.000 millones de peces protegidos. Algunos centros ya cosechan con cero antibióticos. Este año, Sudvet ganó un premio de innovación por su proyecto “ciclo cero” y se incorporó como miembro de dos clústeres clave del rubro: el NCE Seafood Innovation noruego, con base en Bergen, y el escocés SAIC. En paralelo, abrió oficinas en Noruega y prepara su desembarco en Escocia.

Nada de esto, insiste, estuvo nunca en venta. Varias farmacéuticas han intentado comprar sus patentes. “Pero el activo más importante de Sudvet es la credibilidad, la visión. Mientras del

otro lado sea solo un tema comercial, es difícil llegar a un acuerdo”.

DEL MAR A LOS HUMANOS

Sudvet prepara el lanzamiento de una línea de suplementos para humanos —desarrollada, como todo lo suyo, en Estados Unidos, con ingredientes de Australia, Nueva Zelanda y Japón— en un mercado, el del bienestar y la longevidad, que crece a tasas que la industria del salmón solo puede envidiar. Antienviejecimiento, inmunidad, antioxidantes, concentración, sueño. Las mismas familias de compuestos, la misma lógica de nutrición celular que ya probó en peces y, antes que en peces, en su propia madre.

Para Delgado, este no es un giro de negocio: es el cierre del círculo. “Yo quiero dedicarme, cuando sea vegetal, a esto”, dice, medio en broma. “Pero primero tengo que sacar a estos hermanos adelante” —los peces— “para que bajen los antibióticos y se entiendan”. Una sola salud, tres continentes y más de dos mil millones de peces respaldan su mirada. **P**

Isaías Amador y Alexander Vera: de quedarse con dos meses de caja a proyectar \$1.700 millones sin capital externo

Los fundadores de Fisiobiss relanzaron su empresa tras un traspie regulatorio, la reorganizaron cuando la caja casi se agotaba y hoy venden más de \$140 millones al mes, sin inversionistas externos.

Fisiobiss ya facturaba cerca de \$60 millones al mes cuando Isaías Amador y Alexander Vera se sentaron a revisar la caja. El resultado no calzaba con las ventas: con la estructura que habían construido, a la empresa le quedaban aproximadamente dos meses de vida. “Ahí entendimos que facturar mucho no necesariamente significa haber construido una buena compañía”, recuerda Amador.

Ese momento obligó a los fundadores a replantear la operación, reorganizar sus roles y tomar decisiones de fondo. Hoy, Fisiobiss vende más de \$140 millones mensuales, cerró 2025 con más de \$750 millones en facturación y proyecta cerca de \$1.700 millones para 2026, unos US\$1,8 millones. Todo sin haber levantado capital externo.

EMPEZAR DOS VECES

No era la primera vez que tenían que reconstruir. Amador y Vera fundaron Fisiobiss en 2023, pero hacia fines de ese año un problema regulatorio los obligó a detener el proyecto. Durante 2024 cambiaron la marca, la categoría de productos y la propuesta de valor, y a fines de ese año relanzaron la empresa con el modelo que después impulsaría su crecimiento.

Ese relanzamiento estuvo marcado también por una situación familiar que los llevó a investigar con mayor profundidad el mundo del bienestar. “Ahí identificamos una oportunidad que iba mucho más allá de vender un producto: vimos espacio para construir una mejor



MÁS QUE IMPORTAR UN PRODUCTO TERMINADO, HEMOS BUSCADO DESARROLLAR UNA CADENA LOCAL QUE NOS PERMITA TENER MAYOR CONOCIMIENTO Y TRAZABILIDAD SOBRE EL ORIGEN DE LA MATERIA PRIMA”

**ALEXANDER VERA,
COFUNDADOR DE FISIOBISS**

marca, mejorar la experiencia de compra y, sobre todo, entregar más educación al consumidor”, explica Amador.

DOS MESES DE CAJA

La crisis de caja llegó con la empresa ya en marcha y vendiendo. La respuesta fue ordenar la casa: redefinir quién hacía qué y dejar de hacer internamente lo que otros podían hacer mejor. Una de las decisiones más relevantes fue tercerizar el fulfillment, la logística de

almacenamiento y despacho de pedidos.

La división de roles que salió de ese proceso sigue siendo la base de la sociedad. Amador se concentra en marketing, área comercial, estrategia y finanzas. Vera lidera operaciones, tecnología, experiencia de cliente, comunidades y compra, además de los canales de marketplaces y B2B, que hoy son dos de los tres motores comerciales de la compañía.

Los fundadores describen su marca con la misma lógica: seriedad en el producto y cercanía en la forma de hablar. En una industria que históricamente ha comunicado de manera conservadora, Fisiobiss optó por anuncios atrevidos y un tono cercano, para que hablar de bienestar no resulte distante ni excesivamente técnico.

Detrás, la compañía trabaja con fungicultores chilenos del sur del país —primero en Villarrica y hoy principalmente en Chillán— para su línea de hongos adaptógenos, con actores que cuentan con las resoluciones sanitarias correspondientes y estándares de control de calidad con apoyo técnico especializado. “Más que importar un producto terminado, hemos buscado desarrollar una cadena local que nos permita tener mayor conocimiento y trazabilidad sobre el origen de la materia prima”, señala Vera.

CRECER SIN INVERSIONISTAS

Desde el relanzamiento, cada etapa de expansión se ha financiado con recursos propios, reinvertiendo lo generado por la operación en inventario, personas,



Isaías Amador y Alexander Vera,
fundadores de Fisiobiss.

marketing, tecnología, desarrollo de producto y nuevos canales. Es una decisión que los fundadores destacan, en un ecosistema donde el crecimiento suele asociarse a rondas de inversión.

Las cifras acompañan esa apuesta. Fisiobiss acumula más de 70.000 compras y trabaja con más de 120 distribuidores a lo largo de Chile. Sus ventas se sostienen en el e-commerce propio, el canal B2B y los marketplaces, con presencia en Mercado Libre, Falabella y, desde hace poco, Walmart. De cumplirse la proyección para 2026, la empresa más que duplicará la escala de su primer año completo de operación.

COMPETIR CON LOS MÁS GRANDES

La próxima meta es consolidar una

operación de unos \$250 millones mensuales en Chile y, en paralelo, evaluar qué mercados de Sudamérica ofrecen mejores condiciones para replicar el modelo. Los fundadores proyectan además una marca de bienestar más amplia, sostenida en dos verticales: suplementación, donde hoy conviven hongos adaptógenos, salud digestiva y desarrollos propios, y tecnología aplicada al bienestar, un área en la que esperan incorporar nuevas líneas durante 2027.

También trabajan en una segunda marca, todavía en etapa inicial, con la idea de construir a futuro un holding que comparta un mismo núcleo de talento, tecnología y capacidades. “Una de las cosas que más nos entusiasma de lo construido no es solamente Fisiobiss, sino el equipo y la cultura que se han

formado alrededor de la compañía”, reflexiona Amador.

Vera lo plantea en términos de largo plazo. “No trabajamos pensando que algún día vamos a dejar de trabajar. No queremos ser millonarios para después retirarnos. Quizás cuando exista un ecosistema de empresas funcionando podamos bajar un cambio. Pero somos jóvenes, tenemos energía de sobra y muchas ganas de competir con los más grandes”, afirma.

Después de una detención regulatoria y de una caja que estuvo a dos meses de agotarse, la pregunta para Amador y Vera ya no es si pueden hacer crecer una empresa, sino si pueden convertir lo aprendido en un ecosistema de compañías que crezca con la misma disciplina.

LA IA SALVA VIDAS

EL SECTOR SALUD ES UNO DE LOS QUE DESTACA EN EL LIDERAZGO DE CHILE EN LA INVESTIGACIÓN CON IA. LOS DESARROLLOS TAMBIÉN MEJORAN LA ECONOMÍA. POR EJEMPLO, EN EL PAÍS SE AHORRARON 420 MILLONES DE DÓLARES AL REDUCIR LOS CONTAGIOS DE COVID-19.

Por **Vanessa Arenas**

Miles de científicos en todo el mundo intentan encontrar *matches* entre la Inteligencia Artificial y sus industrias. En Chile, esa carrera también avanza. Y es que el país se ubicó en el primer lugar del Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) en 2025. Lidera a nivel regional en habilidades, investigación, desarrollo, adopción y gobernanza de la IA en distintas industrias.

Un sector en particular concentra la atención: la

salud. Según la II Encuesta de Percepción Social de la IA en Chile, la salud es la segunda área donde la ciudadanía cree que la IA sería más útil.

Por eso, un grupo de once investigadores de las universidades más prestigiosas del país indaga cómo obtener diagnósticos tempranos y certeros, así como conseguir una infraestructura de datos y ciencia abierta a través de la IA en salud.

Así es como, en 2021, un grupo de profesionales de las facultades de Medicina e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica, de la Universidad de Chile y de la Universidad de Valparaíso fundaron iHEALTH.

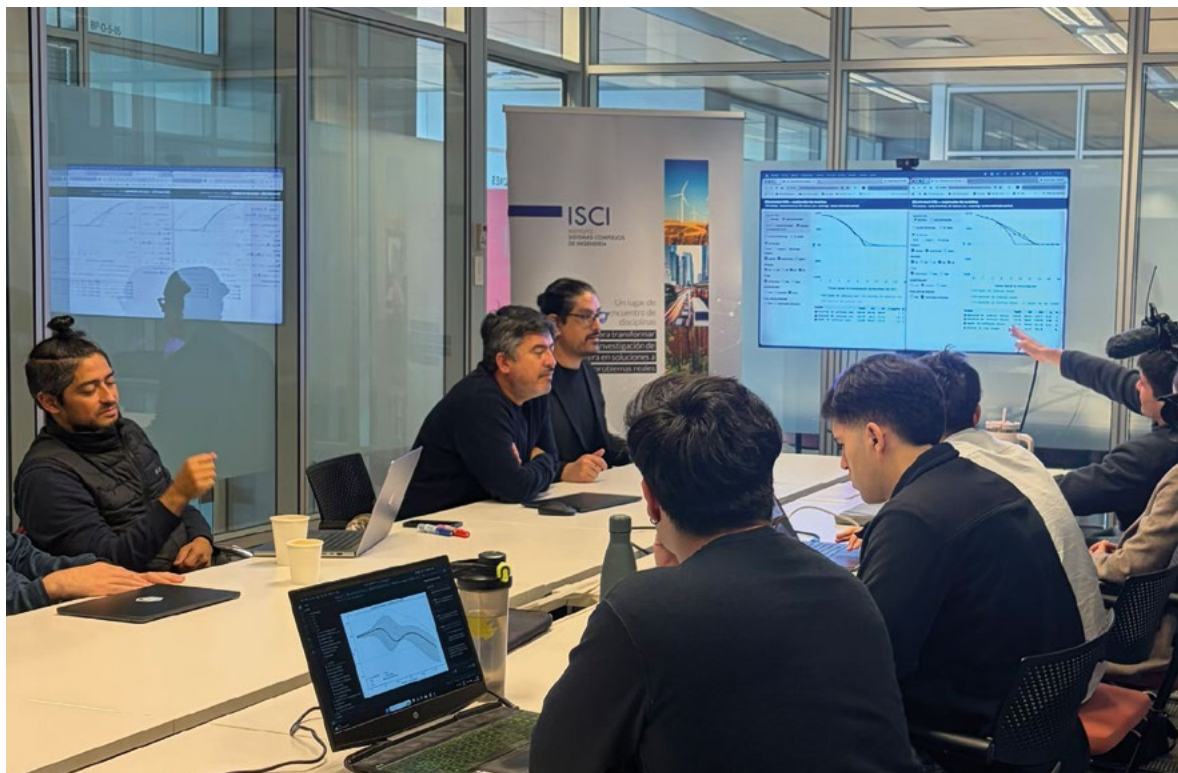


NO ES AVENTURADO DECIR QUE CHILE ES EL PAÍS MÁS AVANZADO EN LA UTILIZACIÓN DE LA ANALÍTICA Y LA CIENCIA DE DATOS PARA APOYAR DECISIONES DE POLÍTICA EN SALUD PÚBLICA”.

LEONARDO BASSO

ACADÉMICO E INVESTIGADOR, DIRECTOR DEL ISCI

FOTO: ISCI



Mirada al futuro

El Instituto de Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI) de la Universidad de Chile. Foto: ISCI.

Pero en este centro médico no hay pacientes. Se concentran en desarrollar y validar nuevas tecnologías y metodologías. Acá se juntan varias disciplinas: ingeniería, medicina y matemática aplicada, por supuesto, combinadas con la IA.

El centro desarrolló un método para detectar cáncer de próstata usando muchas menos imágenes que los enfoques tradicionales. También lograron la identificación temprana de deterioro cognitivo en esclerosis múltiple mediante IA y registran avances en imágenes potenciadas por IA para Parkinson, cáncer y patologías pulmonares. Crearon, también, bases de datos de investigación de la población chilena, como Trawa, la primera base de datos chilena de cáncer de piel.

“Hacemos énfasis en modelos que un médico pueda entender e interpretar, no cajas negras, entrenados y validados con datos de población chilena/latinoamericana, algo que a nivel genérico internacional no se suele cubrir

420

MILLONES

DE DÓLARES SE AHORRARON AL EVITAR 75.000 CONTAGIOS DE COVID-19 —JUNTO A 2.500 HOSPITALIZACIONES UCI Y 3.000 MUERTES— GRACIAS AL PROYECTO DE ANALÍTICA DE DATOS.

bien. Además, contamos con el único resonador magnético de 0,55 T dedicado exclusivamente a investigación en el país”, explica a Forbes Chile su directora, la doctora Claudia Prieto (Ingeniería Eléctrica UC).

UNA ALERTA SILENCIOSA

En Chile hay una alerta oncológica. Los Servicios de Salud recibieron 154 mil millones de pesos este 2026 para

ejecutar un plan de atención a 33.000 pacientes oncológicos con espera prolongada. Por ende, la importancia de estos diagnósticos es prioritaria, “pero todavía cuesta la masificación. Está la tecnología que puede salvar vidas, pero por diferentes motivos no se puede masificar: falta de financiamiento, estructuras rígidas, rechazo hacia la tecnología, entre otros”, dice Richard Weber, investigador del ISCI y académico de la Universidad de Chile, quien fundó junto al doctor José Peña, de la U. Católica, OncovigIA, un sistema basado en IA que analiza textos redactados por radiólogos y es capaz de detectar sospechas de cáncer de pulmón.

Según la data del Departamento de Estadísticas e Información de Salud (DEIS), en Chile las principales causas de muerte son las enfermedades del sistema circulatorio, el cáncer y las enfermedades respiratorias. Y, entre estas últimas, el pulmón es el que suma más fallecimientos.

Los investigadores han analizado unos 1.208 casos a través de esta plataforma, detectando 377 con sospecha de cáncer de pulmón que no fueron tratados en el Hospital Sótero del Río, en la comuna de Puente Alto.

“Es una herramienta de procesamiento de lenguaje natural que busca mejorar el diagnóstico oportuno del cáncer mediante la vigilancia masiva de textos médicos, bajo la premisa de que día a día se producen muchos textos médicos, ya sea en consultas, en informes de procedimientos o de exámenes, y que, si bien alguien podría estar atento a ese resultado revisándolo, muchas veces no ocurre en el sistema público chileno. Los resultados están, pero nadie los revisa, sobre todo en pacientes asintomáticos que no andan consultando o en pacientes que tienen a lo mejor dificultades para encontrar horas, hacen un examen y no van más a controles”, explica el doctor José Peña.

La inversión para la creación de OncovigIA fue de 25.000 dólares y está disponible para su uso en otros hospitales con características similares al Hospital Sótero del Río, dentro y fuera de Chile. De hecho, la están pensando aplicar a otros tipos de cáncer, como el gástrico y de hígado.

75 MIL CONTAGIOS EVITADOS

“No es aventurado decir que Chile es el país más avanzado en la utilización de la analítica y la ciencia de datos para apoyar decisiones de política en salud pública”, afirma el académico e investigador chileno Leonardo Basso.

A través de la analítica de datos desarrolló un proyecto contra el COVID-19, que llevó adelante con el Instituto de Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI) de la Universidad de Chile y que fue galardonado internacionalmente con el Premio Franz Edelman 2022.

Se estima que permitió evitar 75.000 contagios, 2.500 hospitalizaciones UCI, 3.000 muertes y generó



RICHARD WEBER

INVESTIGADOR ISCI Y ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE



CLAUDIA PRIETO

INVESTIGADORA Y DIRECTORA DE IHEALTH

ahorros por 420 millones de dólares en plena pandemia.

¿Cómo lo hizo? Creó una plataforma que monitoreaba la movilización de la población durante las cuarentenas, un sistema para optimizar la búsqueda activa de casos asintomáticos en zonas críticas, la asignación de pacientes entre hospitales a nivel nacional y un programa que vigilaba las respuestas de anticuerpos a las diferentes vacunas contra el COVID-19. Todo esto a través del análisis de datos mediante IA.

Basso detalla que el Estado hizo grandes inversiones, tanto en las vacunas contra el COVID como en el anticuerpo monoclonal. Esta última estuvo en el orden de los 50 millones de dólares anuales. Para él, esta forma de hacer investigación y desarrollo transdisciplinariamente ha permitido tener un impacto medible y profundo y, definitivamente, es parte del presente y del futuro en la industria de la salud.

EL MERCADO EN SALUD

El tamaño del mercado de IA en la atención médica en Latinoamérica se valoró en 590 millones de dólares en 2025 y se proyecta que alcance los 4,43 mil millones de dólares para 2034, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 25% durante 2026-2034. Esto, según la empresa de investigación de mercado IMARC Group.

El impulso lo dan las crecientes inversiones de los sectores públicos y privados, la creación de productos y servicios de atención médica basados en IA y la demanda de plataformas de telemedicina orientadas a IA.

Para iHEALTH, el financiamiento tras haber ganado el concurso de Institutos Milenio de ANID (Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile) fue de 10.000 millones de pesos para 10 años en total y se otorga en 10 cuotas anuales, sujetas a la disponibilidad presupuestaria anual y al avance del proyecto. 

Tribú Food: la marca chilena que desafía el mercado del snack con proteína vegetal

Fundada en 2010 por Gonzalo Dargenio, la empresa de Paine pasó de los mixes de frutos secos a desarrollar un snack extruido a base de legumbres, el Protein Sticks, con hasta 12 gramos de proteína vegetal por porción y una propuesta que redefine el snackeo en el país.



Un bastón crujiente hecho con harina de legumbres y hasta 12 gramos de proteína vegetal por porción. Ese es el producto que resume la innovadora propuesta de Tribú Food. Quince años atrás, la misma empresa propuso al mercado chileno el consumo individual de frutos secos al natural, cuando este se reducía casi solo al maní frito, propio del ambiente de los bares. Entre un punto y otro hay una historia de innovación: la de una marca que decidió tomar una categoría dominada por harinas refinadas y reinventarla desde la nutrición, sin renunciar al sabor.

DEL CAMPO AL ENVASE

Dargenio venía del mundo agrícola, y esa experiencia definió el punto de partida. Chile es un país productor de frutos secos, reconocido por la calidad de su producción en el hemisferio sur, pero buena parte de esa producción salía del campo como materia prima, sin marca.

Tribú nació en 2010 con la idea de cerrar esa distancia: tomar almendras, nueces y maní, sumarle berries y semillas, eliminar la fritura y llevarlos a un formato de consumo diario. El objetivo, como explicó Dargenio, era que los productores pudieran ver sus cosechas dentro de un envase.

La apuesta encontró temprano dos canales que marcaron su crecimiento:

1. LATAM Airlines, que incorporó los productos de la marca a su servicio a bordo.
2. El retail, donde los mixes de Tribú comenzaron a ocupar espacio en las góndolas de supermercados como Jumbo.

La pandemia puso a prueba la capacidad de adaptación de la compañía. Con universidades, oficinas y colegios cerrados, el consumo individual cayó y la empresa respondió

con un envase familiar de 700 gramos pensado para la despensa. Según la propia compañía, las ventas de ese período se multiplicaron por diez.

En 2022, Fundación Imagen de Chile le otorgó el premio Marca Chile, un reconocimiento dado a aquellas marcas que representan al país más allá de sus fronteras, y en 2023 ganó el premio “Mejor proveedor sustentable” de Walmart Chile, por, entre otras iniciativas, el desarrollo de un empaque compostable para una de sus líneas de productos.

LA APUESTA POR LA PROTEÍNA

Con la categoría de frutos secos consolidada, el equipo miró hacia otro segmento: el de los snacks extruidos, esos bocados crujientes que se forman al cocinar una masa a alta presión y temperatura, y que dominan los pasillos de los supermercados. La mayoría se produce a partir de harinas refinadas, colorantes artificiales, con altos niveles de sodio y grasa, justamente el tipo de alimento que cada vez es más cuestionado por los consumidores.

Los primeros extruidos saludables desarrollados por Tribú, a base de harina de garbanzo, tuvieron buena recepción. LATAM los ofreció como parte de su servicio a bordo en vuelos nacionales y la marca comenzó a ganar reconocimiento fuera del segmento de frutos secos. Al mismo tiempo, el equipo observaba un cambio en el consumidor: cada vez más personas buscaban en el snack un aporte nutricional concreto, pero no estaban dispuestas a sacrificar el sabor para conseguirlo.

De esa lectura surgió el desafío que definiría la siguiente etapa: desarrollar el primer snack extruido de proteína hecho en Chile, según la compañía.

LO QUE DICE LA ETIQUETA

El resultado fue el Protein Sticks. La base es harina de legumbres, que aporta la proteína y la textura:

- **Sabor maní:** elaborada con pasta de maní, alcanza 12 gramos de proteína por porción.
- **Sabor ciboulette:** alcanza 10 gramos de proteína por porción.

Ambas son libres de gluten y se venden



ALIMENTARTE SANAMENTE HOY, Y ENTREGAR UN MUNDO MEJOR MAÑANA”

PROPÓSITO DE TRIBÚ FOODS

en formatos de 45 gramos y 140 gramos, tanto en su web (tribufood.cl) como en retail y tiendas de conveniencia. La lógica de la etiqueta limpia (pocos ingredientes, todos reconocibles) es parte central del producto.

La empresa no se quedó en un solo formato. Bajo el paraguas +Protein, la marca desarrolló también crutones proteicos en sabores como

merkén, mediterráneo, albahaca y cebolla, que ya se comercializan en supermercados; y “Ramitas”, en sabores mostaza y tomate albahaca. La idea es la misma en los distintos productos de la línea “con proteína”: que un bocado cotidiano cumpla una función nutricional sin que el consumidor tenga que cambiar sus hábitos.

DE PAINE PARA EL MUNDO

En noviembre de 2025, Tribú mostró su propuesta innovadora a compradores de Walmart Chile durante el evento “Walmart Growth Summit”. Esto los hizo merecedores del “Golden Ticket”, un premio que reconoce la calidad de su propuesta y abre la posibilidad de convertirse en proveedor internacional de Walmart, la mayor cadena minorista del mundo.

En palabras de Alejandro König, gerente comercial de Walmart Chile, la iniciativa busca que algunos de los seleccionados puedan expandirse a una red que opera en 19 países.

EL PASO TRAE EXIGENCIAS CONCRETAS:

- Ofrecer una propuesta de valor que sea atractiva y tenga relevancia para los compradores de los distintos mercados.
- Cumplir estándares de calidad, trazabilidad y capacidad productiva que no admiten improvisación.
- Ajustar los márgenes cuando el volumen crece.

Para una empresa que partió envasando frutos secos, el salto sería considerable. En Tribú lo plantean desde el propósito que ha guiado a la marca desde su fundación. La frase aparece en sus envases, pero también ayuda a leer su trayectoria: una empresa que partió agregando valor a la producción agrícola chilena y que hoy intenta hacer lo mismo con un producto propio, desarrollado en el país.

El recorrido, que comenzó en los campos de Paine, ya pasó por los aviones de LATAM y las góndolas del retail nacional. La pregunta ahora no es si un snack de legumbres hecho en Chile puede competir en su mercado de origen, sino hasta dónde puede llegar frente a los compradores de las distintas sedes de Walmart en el mundo.



DURANTE DÉCADAS, AMÉRICA LATINA CREYÓ HABER RESUELTO EL PROBLEMA DE ALIMENTAR A SU POBLACIÓN. POR SU PARTE, LA INFLACIÓN ALIMENTARIA DE LOS ÚLTIMOS AÑOS SUGIERE ALGO DISTINTO: LA REGIÓN ENTRA EN UNA NUEVA ERA, DONDE AGUA, CLIMA Y PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA DETERMINARÁN SU ESTABILIDAD ECONÓMICA.

Por
**ALFREDO
NEME
MARTÍNEZ**

EL ESPEJISMO DE LOS ALIMENTOS BARATOS

H

Hay señales que suelen pasar inadvertidas: una bolsa de huevos que cambia de precio cada pocas semanas, un café que cuesta distinto en cada cosecha, un productor que abandona la siembra porque el agua ya no alcanza, un acuífero que merma lentamente, año tras año. Por separado, parecen hechos menores, pero, juntos, describen una de las mayores transformaciones económicas que enfrenta América Latina.

En distintos puntos de la región, el encarecimiento persistente de los alimentos responde cada vez menos a fenómenos monetarios y cada vez más a factores físicos: disponibilidad de agua, degradación de suelos, energía, fertilizantes, logística y variabilidad climática. La inflación alimentaria no es una anomalía pasajera, sino el síntoma más visible de un cambio mucho más profundo.

El salto de productividad del siglo xx (Revolución Verde, fertilizantes sintéticos, mecanización, mercados globales) instaló la sensación de que alimentar a una población era un problema resuelto para siempre. Bajo esa premisa, la región se acostumbró a vivir tres décadas: los alimentos llegarían de donde fuera más eficiente producirlos y el comercio mundial haría el resto.

La pandemia, la guerra en Ucrania, las sequías prolongadas y las interrupciones logísticas desmintieron esa certeza. Los alimentos baratos quizá nunca fueron una condición permanente, sino una excepción histórica: el modelo que sostuvo al siglo pasado enfrenta hoy un agua, una energía y un clima que empiezan a mostrar límites, y el revés cae con particular dureza sobre una franja de países que comparten una misma vulnerabilidad estructural.

AGUA: EL NUEVO PETRÓLEO AGRÍCOLA

Si el siglo xx estuvo marcado por la energía; el xxi podría estarlo por el agua. De norte a sur del continente, los acuíferos se reducen, las sequías se prolongan y los eventos climáticos extremos se vuelven más frecuentes, mientras la agricultura sigue siendo la principal consumidora de agua dulce de la región.

México ofrece el caso más contundente, y no como advertencia a futuro, sino como algo que ya ocurrió. Durante años, su política agrícola privilegió la importación de maíz amarillo (barato, subsidiado, destinado al forraje y la industria) por encima de la producción nacional: Entre 2012 y 2025, el grano propio cubrió apenas 15% del consumo y, las compras externas, cerca del 71%, de acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP).

Esa lógica funcionó mientras se sostuvo un supuesto intocable: el maíz blanco, el de la tortilla, se producía en casa y en él, el país era autosuficiente. La sequía que azotó a Sinaloa quebró esa certeza.

En el principal productor del grano, la cosecha de otoño-invierno de 2024 se derrumbó 52% frente al mismo ciclo del año previo y arrastró la producción nacional a 20,5 millones de toneladas en el año agrícola 2023-24, su tercer nivel más bajo desde 2012. El dato de fondo es el estancamiento: el volumen nacional apenas creció 4% en más de dos décadas, mientras el consumo siguió en ascenso.

El desenlace llegó en 2025, cuando México (autosuficiente hasta entonces) casi cuadruplicó sus importaciones de maíz blanco: 822.000 toneladas entre enero y septiembre, contra 210.000 un año antes, y llegó a traer grano desde Estados Unidos y Sudáfrica,

La agricultura sigue ocurriendo localmente, pero sus precios se determinan globalmente.

según la Agencia Nacional de Aduanas. El mismo patrón que lo había vuelto dependiente para alimentar a su ganado (anteponer el precio más bajo a la producción propia) empezó a reproducirse con el grano que se creía innegociable, hasta volver legítima una pregunta que antes era impensable: ¿Dependerá también México del exterior para su tortilla?

LO QUE YA VIVIMOS: LA LECCIÓN DE 2007-2008

La región no necesita imaginar lo que ocurre cuando un alimento básico depende casi por completo del exterior: México ya lo vivió dos veces y casi al mismo tiempo. La primera fue con el arroz, y su raíz es más antigua de lo que suele recordarse.

El país fue autosuficiente en alimentos hasta finales de los 70, exportador neto de maíz y trigo; y, desde entonces, las importaciones crecieron sin revertirse jamás. En los 80, con la eliminación del precio de garantía y el recorte de subsidios al arroz, la planta productiva se substituyó, ciclo tras ciclo, por compras cada vez más baratas, hasta que, en los 90, los tratados de libre comercio terminaron de abrir esa puerta.

Para mediados de los 2000, las importaciones ya cubrían cerca del 70% del consumo nacional. México no llegó a ese punto de golpe, pues llevaba más de tres décadas con la misma fórmula (importar rendía más que producir), rompiendo, año con año, la cadena productiva nacional. Cuando estalló la crisis alimentaria mundial de 2007-2008, ese modelo mostró su

fragilidad: con la producción interna en mínimos históricos, el país quedó expuesto de lleno a la volatilidad internacional, no porque hubiera perdido capacidad agrícola, sino porque llevaba generaciones sin utilizarla.

La segunda sacudida fue la crisis de la tortilla. A comienzos de 2007, el precio internacional del maíz se disparó cuando Estados Unidos desvió hacia el etanol una porción creciente de su cosecha, justo cuando la demanda mundial de grano ya superaba a la oferta por segundo año consecutivo.

El choque se amplificó en la cadena mexicana: El kilo de tortilla llegó a duplicarse en algunas regiones en cuestión de semanas y miles de personas salieron a protestar. El daño no fue parejo, pues, para los hogares de mayores ingresos, significó una molestia contable, mientras que, para los de menos recursos, que destinan a la tortilla una porción mucho mayor de su gasto, implicó comer menos o sustituirla por opciones de menor calidad nutricional.

Ambos episodios comparten una lección: Cuando un alimento básico depende cada vez más del exterior, su precio ya no lo fija la economía local, sino decisiones tomadas a miles de kilómetros, en una bolsa de granos o en una política energética ajena.

El contraste con otras economías, algunas mucho más modestas, fue revelador. Mientras México absorbía de lleno el encarecimiento del arroz, India mantuvo su precio interno prácticamente aislado del mercado global mediante reservas estratégicas, control de

exportaciones y una decisión deliberada de priorizar el abasto propio.

Indonesia y Vietnam restringieron sus ventas al exterior y sostuvieron precios de garantía para proteger a sus consumidores antes que a los mercados externos. La diferencia no era de riqueza ni de tecnología, sino de prioridad: unos países resolvieron que su alimento básico no era negociable, aun a costa de cierta ineficiencia de corto plazo, mientras otros apostaron por el valor más bajo disponible afuera.

En este sentido, uno de los giros más profundos de las últimas décadas señala que los cultivos ya no compiten sólo por mercados alimentarios: puján también por energía, combustibles, bioplásticos e insumos industriales. El maíz mexicano frente al etanol estadounidense es apenas el caso más documentado de un fenómeno que se repite con otros granos, donde lo decisivo ya no es cuánto se produce sino quién puede pagar mejor por él.

A esto se suma el regreso de la geografía, pues la pandemia expuso los límites de creer que la globalización había vuelto irrelevante la ubicación: puertos saturados, fletes multiplicados, restricciones a las exportaciones agrícolas. La lluvia sigue cayendo sobre territorios concretos y las sequías no respetan cadenas globales de suministro. La geografía nunca se fue: sólo la perdimos de vista.

CASOS QUE ILUSTRAN LO QUE PASA EN LA REGIÓN

En Chile ocurre una variante del mismo fenómeno. Coquimbo, uno de los principales polos de uva de mesa, ha visto abandonarse miles de hectáreas por la megasequía que castiga a la macrozona centro-norte y expulsa del negocio a los productores más pequeños.

El resultado es una migración forzada de la fruticultura hacia el sur, donde todavía hay agua, mientras el norte pierde terreno: no es una reconversión por eficiencia, sino un

desplazamiento impuesto por la falta del recurso más elemental. Según la Dirección General de Aguas, más de 130 cuencas del país presentan algún grado de escasez hídrica y la superficie regada en el norte ha caído más de 20% en la última década.

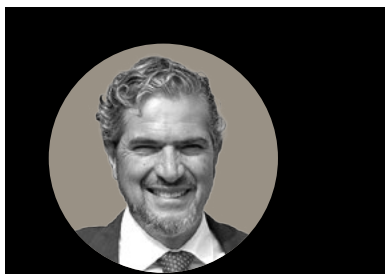
Para una economía cuyo modelo agroexportador (uvas, aguacates, arándanos, manzanas y vinos) depende críticamente del riego, esa cifra no es un dato ambiental, sino una amenaza directa a su competitividad.

Por su parte, Centroamérica combina alta exposición climática con dependencia de insumos importados. El Corredor Seco (que atraviesa Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua) concentra los territorios más vulnerables, donde sequías cada vez más frecuentes castigan primero a los pequeños agricultores.

En economías cuyos hogares más pobres destinan entre 50% y 60% de su ingreso a alimentación, según la FAO, esa fragilidad se traduce de inmediato en pobreza. El Niño de 2023 afectó en Guatemala más de 72.000 hectáreas de cultivos de subsistencia y empujó a familias del Corredor Seco a adelantar estrategias de sobrevivencia, como la migración, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura local.

En Honduras, el frijol rojo pasó de 71,65 lempiras [45,50 pesos mexicanos] por medida en 2021, a 120 [76,20] en 2024, un alza del 68% en tres años, según el Obsan-UNAH. Costa Rica, pese a su mayor desarrollo agrícola, tampoco escapa: su industria avícola y porcina depende de maíz amarillo subsidiado cuyo precio se fija fuera del territorio, y traslada al consumidor cada fluctuación del mercado de Chicago.

Por su parte, República Dominicana ilustra la paradoja de una economía dinámica, con un punto ciego de fondo: importa casi la totalidad de sus fertilizantes y la mayor parte de granos estratégicos (maíz, trigo, soya) para sostener su producción



Alfredo Neme Martínez

Es empresario y fue presidente de la Confederación Nacional de Agrupaciones de Centrales de Abasto A.C., encargada de representar al sector mayorista alimentario mexicano, además de ser cofundador del TMexpark, la plataforma logística de México.

agropecuaria, según el IICA. Esa dependencia quedó al descubierto en el choque inflacionario de 2022, cuando el gobierno destinó miles de millones de pesos a subsidiar importaciones de granos, y el costo de la canasta básica familiar subió alrededor de 35% entre 2020 y 2025, de acuerdo con el Banco Central dominicano.

En la línea, Colombia muestra cómo una disrupción puntual deja cicatrices duraderas. Durante el Paro Nacional de 2021, los bloqueos en el suroccidente cortaron el abasto de alimentos y el acceso de los productores a insumos.

El sector avícola fue uno de los más afectados: la producción de huevo, que antes crecía cerca de 12% anual, se hundió a terreno negativo, con precios en ascenso cercanos al 23% anual y secuelas de hasta dos años, según la Federación Nacional de Avicultores.

Perú combina una enorme diversidad agrícola con una de las exposiciones climáticas más recurrentes de la región: El Niño costero. En 2023, la papa cayó 10,5%; el maíz choclo, 50,2%; y el trigo, casi 70%; y un hogar en provincia afectada tuvo 1,4 puntos porcentuales más de probabilidad

de caer en pobreza al año siguiente, según el Banco Central de Reserva.

Aunque el fenómeno ya no es excepcional, cerca del 60% de la superficie agrícola peruana depende de la lluvia, sin riego tecnificado, lo que la deja estructuralmente expuesta a cualquier variación del clima.

LA ESTRUCTURA DETRÁS DEL SÍNTOMA

Lo que estos países tienen en común no es solamente la inflación alimentaria, sino que esa inflación revela una vulnerabilidad estructural compartida: Décadas de apertura comercial y dependencia creciente de insumos externos convivieron con una inversión insuficiente en resiliencia hídrica, fortalecimiento productivo y seguridad alimentaria. Los shocks externos (pandemia, guerra, sequías, interrupciones logísticas, El Niño, o los paros sociales) no crearon el problema: le dieron visibilidad.

El error más grave sería leer la inflación alimentaria de los últimos años como una anomalía pasajera atada a la pandemia o a la guerra en Ucrania. Es más probable que asistamos a los primeros efectos de una transición más amplia, en la que el agua valdrá más, la productividad agrícola será un asunto de seguridad nacional, la innovación genética y el manejo de suelos pesarán tanto como la política monetaria, mientras la logística alimentaria volverá al centro de las agendas de gobierno.

Los países que lo entiendan antes tendrán ventaja; los que sigan tratando la inflación alimentaria sólo como un problema de tasas de interés llegarán tarde, pues ninguna economía puede consumir tasas, ni ninguna familia puede cenar una política monetaria.

Por lo tanto, la incógnita ya no es si América Latina enfrenta un desafío estructural de seguridad alimentaria, sino de cuánto tiempo más podrá seguir tratándolo como si fuera únicamente un problema inflacionario. **P**

De una silla para su propio parto a Naciones Unidas: el método de HUM para transformar las maternidades

En 16 años, la firma fundada por la diseñadora industrial Camila Soto pasó de fabricar un soporte de parto vertical a intervenir salas, protocolos y equipos clínicos hasta ahora en cinco países de la región.



En 2009, embarazada, Camila Soto buscaba una respuesta concreta: cómo parir de forma saludable y segura. La encontró en documentos de la Organización Mundial de la Salud que respaldaban con evidencia el parto en posición vertical. Lo que no encontró fue todo lo demás. No había mobiliario disponible ni protocolos en español, salvo una norma técnica peruana de parto con adecuación intercultural. Diseñadora industrial de formación, dibujó una silla, consiguió el visto bueno de su ginecólogo y la usó en su propio parto.

La silla funcionó. El problema apareció después. “El hallazgo no fue sólo

el objeto, fue que ningún hospital sabía usarlo”, recuerda Camila. “Faltaba una industria que uniera diseño, evidencia y capacitación”. De ese vacío nació HUM, que hoy se define como la única firma latinoamericana especializada en innovación para la atención del parto y que trabaja con hospitales públicos y privados en Chile, El Salvador, Colombia, Argentina y Guatemala.

LA SILLA NO BASTA

La primera lección de la compañía fue que el equipamiento, por sí solo, rara vez cambia una sala de parto. Camila lo describe a partir de lo que vio en terreno: “Comprar equipamiento

sin capacitar termina en mobiliario guardado; capacitar sin infraestructura adecuada, en salas insuficientes y frustración para los equipos; remodelar sin trabajar la cultura, en las mismas rutinas de siempre”.

Esa constatación ordenó el método CARE de HUM (Capacidades-Atención-Recursos-Experiencia) que parte con un diagnóstico de cada maternidad y luego interviene en paralelo tres frentes: la infraestructura, el cambio cultural de los equipos y una capacitación híbrida. El modelo se aplicó por primera vez en el Hospital Padre Hurtado, en 2025, y de forma completa en el Hospital Carlos Van Buren de Valparaíso.

NOVENTA Y OCHO PROFESIONALES

En junio de 2026, el Van Buren inauguró cuatro salas de parto con baño individual, financiadas con una donación de la familia Hornauer. En ellas, las mujeres pueden elegir la posición en que dan a luz y acceder a musicoterapia. Detrás de la obra hubo cinco meses de trabajo de HUM con el personal clínico en torno a nuevos protocolos de atención.

La mayor dificultad no fue técnica. “La resistencia más dura fue la emocional”, señala Camila. Los equipos llegaban fragmentados, con desconfianza y con dudas sobre si era viable humanizar la atención en un hospital de alta demanda. La respuesta fue conducir la gestión del cambio junto al propio personal, que terminó bautizándose como “Equipo de Atención Integral a la Mujer y el Recién Nacido”. Participaron 98 profesionales. Sesenta firmaron compromisos con el nuevo modelo.

Camila evita dar el proceso por cerrado. “Hoy el equipo reconoce, con autocrítica, que el desafío es sostener el cambio”, afirma.

UNA EXPANSIÓN POR RECOMENDACIÓN

El crecimiento internacional siguió una lógica poco habitual para una empresa de equipamiento clínico: llegó por referencias de profesionales de la salud antes que por una fuerza de ventas. HUM desarrolla y ajusta sus productos con personal sanitario y usuarias que luego se convierten en clientes y la recomiendan. En Colombia se dio a conocer en encuentros especializados y a través de la docencia universitaria sobre espacios de parto humanizado.

“

**LA RESISTENCIA
MÁS DURA FUE LA
EMOCIONAL”**

CAMILA SOTO, HUM

El Salvador fue otra historia. Un equipo de matronas argentinas que conocía los productos de la firma asesoraba a la Primera Dama en el diseño de “Nacer con Cariño”, la nueva política pública de atención del parto. Al definir qué equipamiento usar, la conclusión fue que HUM ya tenía lo necesario. Hoy la compañía abastece al Ministerio de Salud salvadoreño mediante alianzas con empresas distribuidoras. En 2025 vendió materiales educativos a UNITAR, el instituto de formación de Naciones Unidas, un contacto que también llegó por la vía de profesionales latinoamericanos que conocían su trabajo.

Exportar el modelo exigió ordenar algo más que un catálogo. “Lo que tuvimos que estandarizar no fue solo el producto: fue el propio diagnóstico”, explica la profesional. Eso significó definir qué dimensiones observar en una maternidad, qué preguntas hacer y cómo ponderar los resultados en una hoja de ruta, además de diseñar intervenciones compatibles con la escasa disponibilidad de tiempo de los equipos clínicos. Para dar fiabilidad al análisis, la firma incorporó metodología propia e inteligencia artificial.

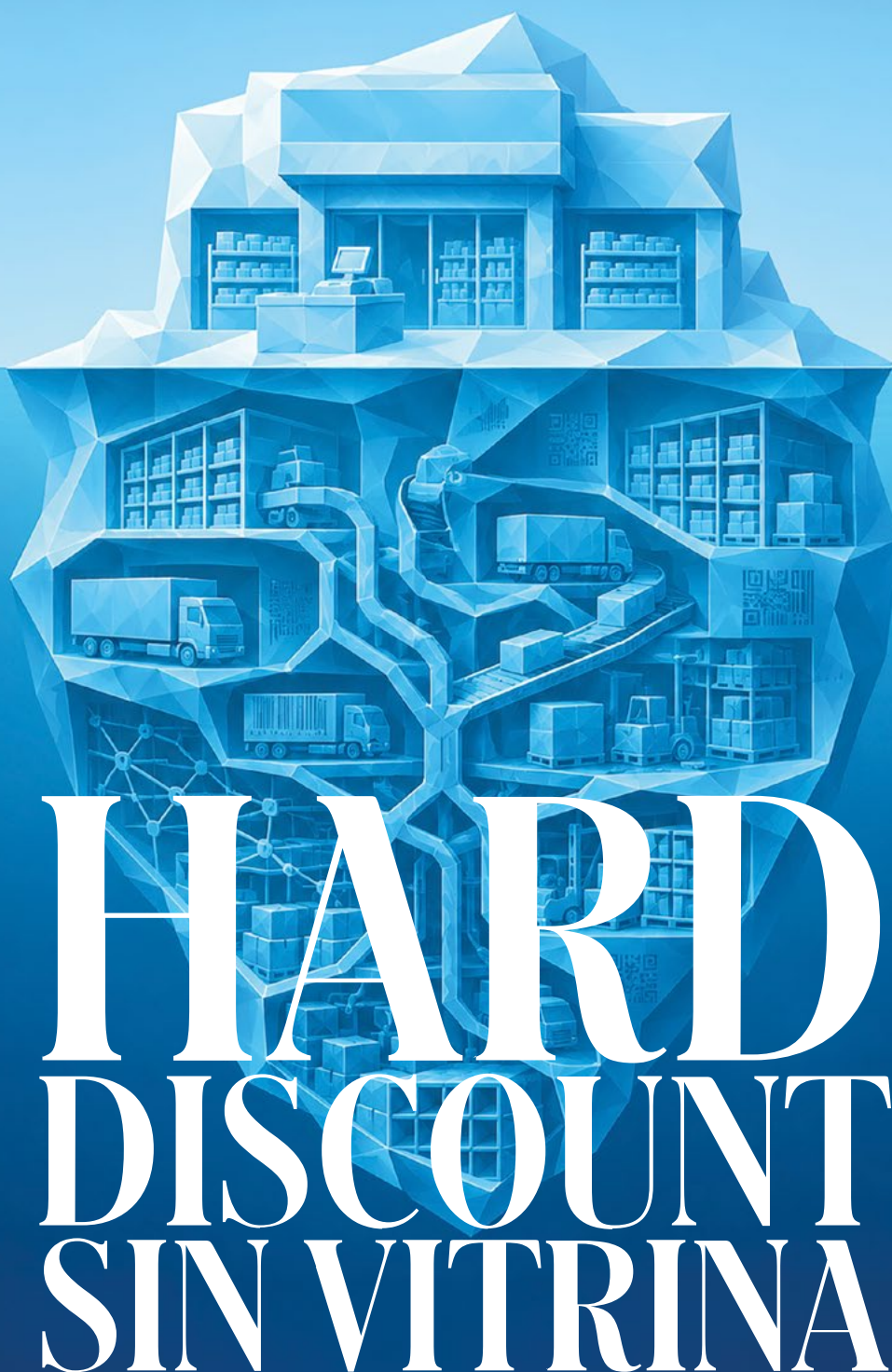
MENOS PARTOS, MÁS EXIGENCIA

El contexto demográfico le agrega peso a la discusión. Chile registra hoy una tasa de fecundidad de 0,99 hijos por mujer, la más baja de Latinoamérica, y la edad promedio de la maternidad ronda los 30 años. “Con menos partos, cada uno pesa más”, resume Camila.

Para ella, eso obliga a repensar qué es una maternidad. “Deben ser una experiencia crítica de vida, no infraestructura estándar”, sostiene. En la práctica, eso significa intimidad, autonomía para la mujer y equipos formados también en lo relacional.

HUM apuesta a ocupar ese espacio acompañando transformaciones completas, no solo equipando salas. La silla que Camila diseñó para su propio parto sigue siendo el origen de la empresa. La pregunta que hoy la ocupa es distinta: cuántas de las maternidades que cambian su forma de atender seguirán haciéndolo dentro de cinco años.





HARD DISCOUNT SIN VITRINA

Por **SUSANA GOITIA**

L

La industria del **retail** vive una reconfiguración sin precedentes en América Latina. La empresa que más creció en la última década no edificó su ventaja con Inteligencia Artificial (IA) ni con una campaña publicitaria: la levantó desde adentro, desde la operación.

Pero conviene precisar de qué se habla. El *hard discount* (o descuento duro) es un formato minorista que vende productos básicos a precios muy por debajo de los del supermercado tradicional, sin apoyarse en promociones ni en programas de fidelización.

Según el estudio de Deloitte “El avance del *hard discount*: Evolución y perspectivas hacia 2030”, el modelo descansa sobre cuatro ejes: simplicidad operativa, con tiendas pequeñas y sin servicios adicionales; reducción obsesiva de costos, sostenida en una logística depurada y un control férreo del gasto; surtido limitado y focalizado en las categorías esenciales; y predominio de la marca propia, que abarata el anaquel y sostiene los márgenes.

DETRÁS DEL ANAQUEL, UNA OPERACIÓN QUE NINGÚN PRESUPUESTO DE MEDIOS PUEDE REEMPLAZAR REDEFINE LAS REGLAS DEL JUEGO DESDE MÉXICO HASTA EL CONO SUR. A CONTINUACIÓN, SE DESCIFRA CÓMO FUNCIONA, QUÉ SUCEDE EN CADA MERCADO Y POR QUÉ LAS EMPRESAS QUE NO ESTÉN CONSTRUYENDO SU PROPIA VERSIÓN DE ESE MODELO ENFRENTARÁN UNA BRECHA QUE EL PRESUPUESTO DE MARKETING NO PODRÁ CERRAR.

Sobre esos cuatro pilares, estos negocios edificaron una arquitectura donde la cadena de suministro es la base del crecimiento, y esa arquitectura los llevó de formato marginal a fuerza dominante en los principales mercados de la región. La precisión logística, el surtido acotado y los costos de operación más bajos del canal se volvieron una delantera muy difícil de replicar.

Durante décadas, el *retail* latinoamericano operó bajo una lógica de volumen y visibilidad: más referencias en el anaquel, más inversión en promociones estacionales, más presupuesto de medios para sostener el tráfico. Ese esquema funcionó mientras el consumidor decidía por hábito y la distribución premiaba al que ya tenía presencia. No obstante, la inflación persistente de los años posteriores a la pandemia alteró la ecuación: el comprador latinoamericano afinó el gasto, midiendo cada peso con más rigor, y esa exigencia abrió espacio para una fórmula construida exactamente sobre esa realidad.

A finales de 2025, Tiendas 3B superó a Walmart en número de sucursales en México: cerró el año con 3.346 unidades frente a 3.316 de Walmart de México y Centroamérica, según sus reportes trimestrales. Lo hizo con un surtido que no rebasa las 1.000 referencias, operado desde 18 centros de distribución. El resultado es la consecuencia de un negocio diseñado desde la estructura interna hacia afuera: costos de operación de entre 11% y 13% sobre las ventas, frente al 20% a 25% que cargan los formatos tradicionales, según estimaciones de consultoras especializadas en el formato; esa diferencia se traduce directamente en precio para el consumidor, sin promoción estacional que la sostenga.

En este sentido, la cadena, que cotiza en la Bolsa de Nueva York desde 2024, elevó sus ingresos 36,1% en 2025, aunque cerró el ejercicio con

El consumidor de ingreso alto llega con la misma motivación que la clase media: liberar presupuesto de las categorías básicas para destinarlo a lo que considera consumo de calidad

una pérdida operativa de 101 millones de pesos (MDP), frente a la ganancia de 61 millones del año previo, por cargos contables extraordinarios.

Lo que ocurre en México forma parte de una transformación que recorre toda la región, y vale la pena seguirla país por país, porque cada mercado tiene su propio matiz aunque la lógica de fondo sea, estructuralmente, la misma.

COLOMBIA: EL LABORATORIO QUE REDEFINIÓ LAS REGLAS

El primer mercado de Latinoamérica en vivir este cambio a escala fue Colombia. En 2009, Tiendas D1 abrió con una propuesta que entonces lucía irreverente: calidad comparable a las marcas líderes a precios que los supermercados tradicionales no podían sostener estructuralmente. Lo que siguió fue la desarticulación de una lógica comercial que había dominado el *retail* colombiano por décadas.

Los almacenes Éxito, referencia del sector durante generaciones, vio cómo ese formato le disputaba terreno desde colonias o barrios, municipio a municipio, con la expansión silenciosa que, en logística, se llama “mancha de aceite”.

Así, el peso del formato ya es medible: según NielsenIQ, las cadenas de descuento duro concentran 20,4% de las ventas del *retail* colombiano. Su efecto trasciende la pelea entre cadenas: un estudio del Banco de la República halló que, cinco años después de la llegada de una tienda de bajo costo a un municipio, la tasa de empleo resulta en promedio cuatro puntos porcentuales más alta que en localidades donde el formato aún no opera.

MÉXICO: LA EFICIENCIA SE VUELVE ASPIRACIONAL

En México, el fenómeno tomó un giro que pocos anticiparon. Tiendas 3B crece en Polanco y Santa Fe porque el consumidor de ingreso alto llega con la misma motivación que la clase

media: liberar presupuesto de las categorías básicas para destinarlo a lo que considera consumo de calidad.

Con este contexto, la compañía proyecta abrir entre 590 y 630 tiendas adicionales este año, según su reporte de resultados. Por su parte, Walmart de México ya destinó el 40% de su presupuesto de capital a remodelar Bodega Aurrerá, y Femsa acelera Bara en el Bajío. Por lo tanto, cuando el comprador de mayor poder adquisitivo elige el descuento por convicción, el formato trasciende su nicho y se instala como nuevo estándar del mercado.

Así, el motor de esa velocidad es el *cross-docking*: la mercancía fluye del proveedor a la tienda en menos de 48 horas, sin almacenamiento intermedio. La cadena cobra en caja antes de pagar a sus proveedores (opera con capital de trabajo negativo) y así financia su propia expansión desde adentro. Ese engranaje tardó años en construirse, y eso es justamente lo que lo vuelve tan difícil de replicar para quien llega tarde. La estrategia más poderosa, en este caso, es la que el consumidor no ve, pero adopta a diario: un modelo anclado en la operación que está cambiando los supuestos sobre cómo se compite en el *retail*.

PERÚ Y CHILE: DOS CASOS, UN MISMO FENÓMENO

En Perú, la transformación ocurre sobre un canal dominado históricamente por bodegas y mercados de barrio. Tiendas Mass, de Intercorp, superó los 1,250 locales a inicios de 2025, y la entrada de Tiendas 3A, del Grupo AJE, aceleró la dinámica: rebasó los 200 locales en Lima en poco más de un año, según Peru Retail.

Lo particular del caso peruano es que el modelo evoluciona hacia formatos temáticos y marcas propias en alianza con socios estratégicos, una apuesta que busca conexión emocional con el comprador dentro de la misma disciplina de costos. En esta



Susana Goitia

La autora se ha desempeñado como CEO y ejecutiva Senior en gigantes globales, como The Coca-Cola Company, PepsiCo y Empresas Polar. Es asesora en Estrategia Comercial y Crecimiento, conferencista internacional y ha sido directora de varios *boards* en América Latina.

línea, se entiende que el mercado de descuento peruano proyectaría duplicar su tamaño antes de 2028, prueba de que el *hard discount* puede ganar terreno sin renunciar a la cercanía.

Chile, por su parte, lleva ritmo propio. El mercado convivió durante años con formatos híbridos que cargaban costos de supermercado mientras intentaban competir en precio, y el entorno macroeconómico de 2024 y 2025 apuró el fin de esa ambigüedad. SuperBodega aCuenta (formato de bajo costo de Walmart Chile) encabeza con 128 locales; Mass ya opera en el país, tras la compra de la cadena Erbi, y Super10, nacido de la reconversión de los Mayorista 10 del grupo SMU, avanza por la misma vía. La penetración de la marca propia todavía es baja: representa cerca del 15% de la canasta básica frente al 40% que alcanza en Europa, lo que marca el recorrido que el mercado chileno tiene por delante, siendo de los más preparados para acelerar, aunque todavía no termina de arrancar.

CENTROAMÉRICA Y DOMINICANA: ESTANDARIZAR COMO FORTALEZA

La fuerza del modelo en Centroamérica y República Dominicana está en su replicabilidad total. Cada tienda es

una réplica exacta: el mismo surtido de 1.000 a 1.800 productos, la misma mecánica de operación, similar cultura de eficiencia en cada punto de venta. Las remesas, que crecieron alrededor de 20% y alcanzaron niveles históricos, inyectan liquidez a los hogares del norte de la región y empujan ese poder de compra adicional hacia los formatos de descuento con la misma fuerza que en los mercados del sur.

Se vislumbra, así, que el consumidor centroamericano ya ajustó su conducta: más del 70% de los hogares gestiona o batalla con su presupuesto, según la división Worldpanel de Kantar, y migra hacia presentaciones más pequeñas y compras más frecuentes y planificadas. Quien lea a tiempo esa señal tendrá una ventaja que a sus competidores les costará años igualar.

Dado este escenario, entre los equipos directivos de varios de estos mercados se repite una convicción: proximidad con el cliente, trayectoria de marca y alcance tradicional bastarán para sostenerse frente a estos modelos. Los números, sin embargo, sugieren otra cosa: La proyección de Deloitte hacia 2030 apunta a que el formato capture hasta el 40% del mercado minorista regional, y a que ya supere el 30% del comercio minorista moderno, sólo en México.

Es claro que el modelo no nació de la tecnología, pero la incorpora ahora como su siguiente frontera: *micropricing* en tiempo real, optimización de inventarios con IA, surtido personalizado por zona poblacional.

En este sentido, toda expansión encuentra un límite, y ese límite lo fija la estructura que la sostiene. El *hard discount* lo entendió antes que nadie, rediseñó esa estructura y convirtió la eficiencia en su mayor diferencial.

Por eso, la pregunta que cada empresa de la región debería estarse haciendo hoy, no es si el modelo llegó para quedarse, sino cómo transformar su propia operación para competir en un mercado que ya cambió las reglas. **P**

CoCook: la incubadora que convirtió el costo de abrir una cocina en un arriendo por hora

Fundada en Santiago en 2019, se define como la primera incubadora gastronómica de Chile. Más de 400 emprendimientos y pruebas de concepto han pasado por sus hubs, y su apuesta es que la próxima gran marca chilena de alimentos no nazca en una planta propia.



Foto: Rodolfo Jara, Forbes Chile

Para un emprendedor gastronómico, el momento más frágil no suele ser la receta: es la cotización. Montar una cocina propia exige resolución sanitaria, un contrato de arriendo a varios años y una lista de permisos que pocos saben tramitar, además de equipamiento —solo en equipamiento, la inversión se calcula entre 16 y 24 millones de pesos, sin contar habilitaciones ni capital humano—. Ocho de cada diez negocios gastronómicos no superan sus

primeros años, y rara vez es por falta de talento: las barreras están antes del primer plato vendido. CoCook nació para desarmar esa ecuación.

EL PUNTO DE PARTIDA

La compañía fue fundada a mediados de 2019 por Alan Bermann, ingeniero comercial y hotelero titulado en Les Roches, Suiza, con paso previo por la operación hotelera de Explora y Ritz antes de completar un MBA en la Universidad

Adolfo Ibáñez. Esa doble mirada —cocina y gestión— explica el diseño del modelo: no un arriendo de metros cuadrados, sino una estructura de servicios alrededor de la cocina.

Su primer hub, en Santiago Centro, opera sobre 1.200 metros cuadrados y 14 módulos independientes, con oficinas centrales en San Francisco 363. La promesa que la propia empresa instala en su comunicación es deliberadamente simple: “Tú cocinas, nosotros hacemos el resto”.

DEL COSTO DE CAPITAL AL COSTO OPERATIVO

El corazón del modelo es una inversión de la lógica financiera del rubro. En lugar de que el emprendedor invierta capital en equipamiento antes de saber si su producto funciona, CoCook le arrienda cocinas semiindustriales certificadas por hora, con todos los gastos operativos —electricidad, agua, gas, consumos— incluidos, y escala el contrato solo cuando la demanda lo justifica: desde el arriendo por hora hasta esquemas mensuales y anualizados.

“No vendemos metros cuadrados. Arrendamos por hora, convertimos costos de capital en costos operativos y detrás de cada proyecto ponemos un equipo completo de apoyo al giro. Al emprendedor no lo dejamos solo”, dice Bermann.

Bermann compara la zona colaborativa con un hotel: la cocina está completamente equipada y el usuario paga solo las horas que ocupa, manteniendo el control total de su marca. Cuando el negocio demuestra viabilidad, el paso siguiente es un módulo independiente —dark kitchen con resolución sanitaria al día, recepción de mercadería, control de calidad y, a diferencia de otros formatos del mercado, sin comisión sobre las ventas.

LO QUE RODEA A LA COCINA

El acompañamiento es la parte menos visible y, según la propia compañía, la que sostiene la retención. El ecosistema incluye un chef in house dedicado a estandarizar recetas y optimizar procesos, nutricionista para etiquetado y cumplimiento normativo, gestor comercial para estrategia omnicanal y retail, además de permisología, control de calidad, buenas prácticas de manufactura, red de proveedores con precios preferentes, packaging, logística, apoyo legal y



**TÚ COCINAS,
NOSOTROS HACEMOS
EL RESTO”.**

**ALAN BERMANN,
FUNDADOR DE COCOOK**



marketing. A eso se suman servicios de producción complementaria —líneas dulces y saladas— que permiten a un cliente ampliar su catálogo sin abrir una nueva operación.

El modelo acompaña por etapas: validar una idea, ajustar recetas y costos, cumplir normativa y luego escalar la marca o sostener su operación. Melt Pizzas utilizó la zona colaborativa para validar un MVP de su centro de pastelería antes de comprometer inversión propia. La Ermita, Foga Foods, Dulcentorno y Ariztía figuran entre las marcas que han desarrollado o producido en sus hubs, en canales que van del B2B y el retail al HORECA y el delivery.

La comunidad agrega una capa que un emprendedor aislado no puede construir: compra conjunta, logística centralizada, zona de proveedores, cowork, seguridad, aseo, mantención de maquinaria y capacitación. Son costos que, repartidos, dejan de ser un problema individual.

LA PRÓXIMA FRONTERA

Hoy los módulos independientes de CoCook operan con ocupación casi total. La compañía cuenta desde hace tiempo con un segundo emplazamiento en el eje Santiago-Recoleta, cerca de La Vega —lo que la ubica entre las dos y las cuatro operaciones de cocinas independientes más grandes de Chile, y como la única incubadora con estas capas de servicio—, y ya tiene nuevos hubs en carpeta. El crecimiento, insiste Bermann, sigue la demanda de la industria más que un plan inmobiliario.

La tesis de fondo es que la infraestructura dejó de ser un diferenciador y pasó a ser un servicio. Si las barreras de entrada —y también las de salida— se acercan a cero, el filtro vuelve a ser el producto. La pregunta ahora no es si una marca chilena de alimentos puede nacer sin planta propia, sino cuántas ya lo están haciendo en una cocina de uso independiente, dentro de un hub que reúne a otras diez marcas.

DECIDIR SIN CERTEZA



Por **GIUSEPPE STIGLIANO Y JULIAN PISTONE**

CUANDO LOS RIESGOS DEJAN DE APARECER POR SEPARADO,
EL ANÁLISIS MINUCIOSO DERIVA EN PARÁLISIS. LO QUE DISTINGUE
A LAS ORGANIZACIONES QUE PERDURAN ES LA ARQUITECTURA
CON LA QUE CONVIERTEN ESE ANÁLISIS EN ACCIÓN.

L

Los consejos de administración y los comités ejecutivos nunca dispusieron de tantos datos, tableros y herramientas analíticas y, sin embargo, la ejecución sigue rezagada respecto del análisis. La competencia directiva no está a discusión: el nivel promedio de los cuadros de conducción nunca fue tan alto. El problema es de raíz y no coyuntural, porque el entorno en el que se decide cambió más rápido que los sistemas internos diseñados para decidir. Hoy, esa incertidumbre es estructural y ya no episódica; la aceleración tecnológica, la realineación geopolítica, la volatilidad regulatoria, las restricciones de capital y la exposición pública en tiempo real dejaron de presentarse de forma secuencial.

CONVERGENCIA E INCERTIDUMBRE

Una decisión de precios y no impacta sólo en el margen, sino que interactúa, a la vez, con la volatilidad cambiaria, la interpretación regulatoria, la percepción pública, el costo del capital y la arquitectura tecnológica. Pocas decisiones permanecen aisladas, y ahí empieza la verdadera dificultad.

En este sentido, riesgo e incertidumbre no son lo mismo: el primero se modeliza y admite probabilidades, mientras que la segunda sólo ofrece ambigüedad. El problema que observamos en nuestra práctica como asesores de empresas globales es que muchas organizaciones intentan gestionar incertidumbre con herramientas diseñadas para el riesgo. Proliferan los análisis, los escenarios y los comités, y el resultado, más que claridad estratégica, es una parálisis sofisticada.

Cuando la información es abundante, pero incompleta; cuando los incentivos son mixtos y los resultados impredecibles, aparece un patrón humano comprensible: esperar más datos en lugar de ejercer el juicio, ampliar la participación en lugar de asumir la responsabilidad, y refugiarse en el proceso en lugar de decidir.

En mercados estables, la cautela preserva valor; en entornos de riesgos convergentes, el exceso de cautela lo erosiona en silencio. La paradoja es conocida: la tecnología amplía la opcionalidad y, al mismo tiempo, encarece la indecisión.

De acuerdo con el “Informe sobre el Futuro del Empleo 2025”, del Foro Económico Mundial, entre las capacidades críticas hacia 2030 figuran el pensamiento analítico, la creatividad, la resiliencia, la alfabetización tecnológica, el liderazgo y el aprendizaje continuo. Más de la mitad de los directores ejecutivos todavía no advierte retornos claros de sus inversiones en Inteligencia Artificial (IA), según la “29ª Encuesta Global de CEO”, de PwC.

Lo que falta, entonces, no son herramientas, sino decisión. A medida que la tecnología gana potencia, el cuello de botella pasa a ser la disposición a resolver antes de que exista certeza.

Cuanto más alto es el cargo, más incompleta es la información disponible, y no por escasez de datos: las decisiones verdaderamente estratégicas se toman, hoy más que nunca, sobre información parcial. En ese punto, pesa menos la capacidad analítica y más la arquitectura de decisiones capaz de convertir el análisis en acción comprometida.

POWER SHIFT: CUANDO EL PODER MIGRA MÁS RÁPIDO QUE LA ESTRUCTURA

Durante décadas, la estrategia partió de una premisa relativamente estable: El poder competitivo podía construirse, defenderse y escalar.

**EL PODER SE
DESPLAZA
HACIA LAS
ORGANIZACIONES
CAPACES DE
ACTUAR BAJO
AMBIGÜEDAD,
SIN CONFUNDIR
VELOCIDAD CON
IMPROVISACIÓN
NI PRUDENCIA
CON PARÁLISIS.
ESTO INTRODUCE
UNA TENSIÓN
QUE DEFINE
LA DÉCADA:
LA DISTANCIA
ENTRE LO QUE EL
MERCADO ESPERA
Y LO QUE LA
ORGANIZACIÓN
PUEDE CAMBIAR**

Las organizaciones invertían en activos, capacidades, marca, distribución o eficiencia, con la expectativa de que esa acumulación sostuviera una posición duradera.

La ventaja podía erosionarse, pero rara vez se desplazaba abruptamente. Ese supuesto ya no describe el contexto actual. Hoy asistimos a un fenómeno que podríamos definir como Power Shift: el poder competitivo se vuelve transitorio, se redistribuye con mayor velocidad y emerge en lugares inesperados. La ventaja no desaparece, pero cambia de naturaleza y adquiere carácter de movimiento: se conserva mientras se la reasigna.

El desplazamiento no responde a una sola causa, sino a la convergencia de varias fuerzas que actúan a la vez. Entre ellas, se cuentan la digitalización de la oferta, la reducción de las fricciones de entrada, la disponibilidad masiva de capacidades tecnológicas, la transparencia radical de precios y experiencias, y la creciente asimetría entre las expectativas de la demanda y la capacidad de adaptación de la oferta.

La pregunta estratégica cambia entonces de eje: Importa menos cuál es nuestra ventaja y más hacia dónde se desplaza el poder, y a qué velocidad. El Power Shift obliga a aceptar una incomodidad de fondo, porque la posición que hoy parece sólida puede volverse mañana una restricción.

Por ello, activos que antes protegían (infraestructura, procesos, escala, incluso cultura) pueden ralentizar la adaptación cuando el entorno exige rediseño. La experiencia acumulada no pierde valor por ello; su valor depende de que sepa reconfigurarse.

Por eso, el Power Shift se conecta con la idea de longevidad competitiva: Las organizaciones que perduran se distinguen menos por el volumen de recursos y más por la capacidad sistemática de reasignarlos. La eficiencia y la coherencia siguen valiendo; el riesgo es que sólo ganen rigidez.

De ahí, una segunda consecuencia: Al poder de producir y distribuir se suma ahora el de orquestar decisiones. Plataformas, intermediarios algorítmicos, ecosistemas y, cada vez más, agentes de IA introducen una capa nueva, donde el poder se ejerce sin poseer activos tradicionales.

El control de la interfaz, del dato y del criterio de recomendación puede desplazar valor, aun cuando la oferta material permanezca intacta. Esto enlaza con la transición del modelo B2B/B2C hacia esquemas B2AI y AI-to-AI: Cuando las decisiones empiezan a mediar por algoritmos, la arquitectura de elección se vuelve territorio competitivo.

El Power Shift, por lo tanto, opera también en el plano cognitivo. A medida que crece la complejidad, el diferencial real pasa a ser la capacidad de interpretar señales débiles, formular *trade-offs* explícitos y decidir antes de que la evidencia sea completa.

El poder se desplaza hacia las organizaciones capaces de actuar bajo ambigüedad, sin confundir velocidad con improvisación ni prudencia con parálisis. Esto introduce una tensión que define la década: la distancia entre lo que el mercado espera y lo que la organización puede cambiar.

Cuando esa distancia crece, el poder empieza a desplazarse fuera de la empresa, incluso antes de que los indicadores lo reflejen. El Power Shift funciona, así, como un fenómeno silencioso, que rara vez se manifiesta primero en los resultados financieros.

Aparece antes en micro-señales, como cambios en la lealtad, nuevas referencias comparativas, dependencia creciente de intermediarios, presión sobre los márgenes o dificultad para priorizar. Comprenderlo exige abandonar la ilusión de estabilidad estructural, porque la ventaja no se pierde de golpe: se vuelve negociable.

Por eso, la estrategia orientada a la longevidad no persigue posiciones inexpugnables, sino capacidad de



Giuseppe Stigliano

Se ha desempeñado como CEO de tres firmas internacionales de marketing, colaborando con más de 300 empresas a nivel global. Además, es profesor de Marketing, conferencista y asesor en innovación corporativa, liderazgo y marketing. Reconocido por Thinkers50 como uno de los principales líderes de pensamiento a nivel mundial, ha coescrito tres libros de negocios con Philip Kotler.



Julián Pistone

El autor suma dos décadas entre liderazgo corporativo y emprendimiento, incluidos 10 años en Google, donde lideró equipos y negocios en Europa y América Latina. Ha trabajado con compañías globales, como Coca-Cola, Unilever y General Motors. Actualmente asesora a varios CEO, fundadores y ministros en toma de decisiones bajo presión. Es conferencista internacional y miembro de la junta directiva de Mercedes Salazar.

desplazamiento consciente. La pregunta clave se corre de la protección de lo existente al rediseño continuo de la combinación de capacidades humanas, automatizadas y relacionales que sostiene la propuesta de valor.

En un mundo de obsolescencia acelerada, la ventaja no se hereda: se vuelve a decidir cada vez;

y esa decisión, repetida en el tiempo, define quién conserva el poder y quién observa cómo se le escapa.

DE LA ESTRATEGIA DECLARADA, A LA PRACTICADA

Con el tiempo, la estrategia deja de residir en un PowerPoint o en un *offsite* de planificación, y se materializa en las decisiones que la organización toma una y otra vez bajo presión. Es en esos momentos (contexto ambiguo, riesgos superpuestos, visibilidad limitada) donde la estrategia se vuelve real.

Esa repetición sostenida de decisiones, más que cualquier declaración formal, termina por configurar la cultura; y ésta, cuando se ha consolidado y se transmite, se vuelve legado institucional.

En contextos estables, muchas estructuras parecen robustas y eficaces, y generan ventajas tangibles como economías de escala, de alcance y de aprendizaje acumulado. Sin embargo, cuando la presión se sostiene y los riesgos convergen a la vez, el verdadero diseño de esas estructuras queda al descubierto. Lo que antes funcionaba por inercia deja de alcanzar, y la organización descubre si sus sistemas de decisión estaban preparados para operar en volatilidad estructural.

El futuro pertenece menos a quienes suman herramientas o adoptan tecnología y más a quienes diseñaron con rigor y coherencia los mecanismos con que convierten el análisis en acción comprometida. En una era de obsolescencia acelerada, la longevidad competitiva ya no depende de la superioridad puntual de activos, capacidades o posicionamientos: depende de la calidad, la consistencia y la valentía de las decisiones que una organización logra tomar (y sostener) cuando los riesgos dejan de ser aislados y empiezan a converger.

Cuando los riesgos se cruzan, la arquitectura de decisión no es un complemento de la estrategia: es la estrategia misma. **P**

The Old Bastard: la destilería de Vichuquén que quiere poner al whiskey chileno en el mapa mundial

Nacida en plena pandemia a orillas del lago Vichuquén, The Old Bastard pasó de un alambique de 30 litros y un destilado sin categoría propia en Chile a cuatro medallas de plata en Londres en 2024. Dos años después, su whiskey Heir's Reserve obtuvo oro en el mismo certamen.

En los bosques de Vichuquén, en la Región del Maule, lejos de los centros industriales y de las zonas tradicionales de producción de destilados, un grupo de amigos ligados desde niños a la zona empezó en 2020 a trabajar sobre una premisa poco convencional: elaborar en Chile un producto asociado históricamente a la rebeldía rural estadounidense.

Así nació The Old Bastard Chilean Moonshine. Encabezado por Javier De Vicente, Nicholas Robertson y Camilo Torrealba, el proyecto descartó los caminos previsibles —la cerveza artesanal, el gin, los destilados tradicionales— y apostó por una categoría que prácticamente no existía en el mercado chileno: el moonshine, el destilado de granos ligado a los productores clandestinos de Estados Unidos durante la Ley Seca.

La elección tenía lógica de marca: detrás había una historia de alambiques escondidos, destilaciones realizadas lejos de las autoridades y una bebida que durante décadas representó independencia, ingenio y una dosis de irreverencia. Llevar ese concepto hasta Vichuquén, sin embargo, requería bastante más que un buen relato.

DE 30 LITROS A UNA DESTILERÍA

The Old Bastard partió desde cero. Sus fundadores no venían de generaciones de maestros destiladores ni heredaron una destilería familiar: el conocimiento se construyó sobre la marcha, con estudio, ensayo y error y capacitación especializada. El hito llegó en 2021, cuando el equipo cursó estudios en Moonshine University, en Louisville, Kentucky, uno de los centros de referencia en destilación de Estados Unidos. Ese proceso permitió afinar las técnicas que ya estaban aplicando en Chile y profesionalizar una operación que había comenzado con un alambique de apenas 30 litros. El salto posterior a un equipo de unos 500 litros marcó la siguiente etapa.

La destilería se estableció en Vichuquén, donde trabaja con una base de maíz, cebada malteada y trigo malteado. Desde ahí construyó también algo más difícil de copiar que una receta: una identidad profundamente territorial que evita los códigos con los



que Chile suele presentar sus bebidas alcohólicas. Bosques, clandestinidad, barricas, fuego y madera pasaron a formar parte del universo de la marca.

CUATRO ETIQUETAS, CUATRO MEDALLAS

El crecimiento se reflejó en el portafolio, construido sobre distintas interpretaciones del mismo destilado de grano: Raw, la expresión más directa del moonshine, transparente y sin paso prolongado por madera; Cinnamon, con canela, de perfil más dulce y especiado; Green Chili, probablemente la variante más chilena, con ají verde cristal que le aporta un carácter fresco y picante; el Whiskey; y el más reciente, Shiner's Apple.

El Whiskey —escrito con “V” en referencia a Vichuquén— fue el punto de inflexión. Con él la destilería acercó su experiencia en destilados de grano al trabajo con madera, usando roble francés y americano para desarrollar perfiles de caramelo, miel, vainilla y barrica tostada. “Fuimos jugando con diferentes perfiles hasta que pensamos: ¿por qué no un whiskey?, la gente está acostumbrada a eso”, explicó De Vicente.

La apuesta no pasó inadvertida fuera de Chile. En 2024 la marca llevó cuatro de sus productos a la London Spirits Competition, donde ese año compitieron miles de destilados de decenas de países. Las cuatro etiquetas obtuvieron medalla de plata: Whiskey con 88 puntos, Raw con 87, Cinnamon con 86 y Green Chili con 84.

Para una destilería nacida cuatro años antes, en un país cuya imagen internacional en alcoholes está dominada históricamente por el vino y el pisco, el resultado era una validación concreta. Pero quedaba una etapa pendiente: hacer whiskey.

HEIR'S RESERVE: WHISKEY ANDINO

La respuesta llegó con Heir's Reserve Chilean Whiskey, marca desarrollada por The Old Bastard Distillery que va más allá de reinterpretar una tradición estadounidense desde Chile. La ambición ahora es participar en la construcción de una identidad propia para los whiskies sudamericanos, bajo un concepto que empieza a circular en la industria: el Andean Whiskey.

Durante décadas el mapa mental del consumidor estuvo dominado por Escocia, Irlanda y Estados Unidos, al que después se sumaron Japón, India y Australia. A ambos lados de la cordillera han surgido destilerías en Perú, Argentina y Chile que buscan aprovechar materias primas, climas, maderas y alturas propias para desarrollar whiskies vinculados a su territorio. Perú dio incluso un paso regulatorio: desde 2023 cuenta con una norma técnica para el denominado Whisky Andino. Productores sudamericanos señalaron durante 2026 que organizadores de competencias internacionales empiezan a reconocer el concepto como categoría diferenciada.

Es ahí donde Heir's Reserve quiere posicionarse como una de las expresiones chilenas pioneras: no fabricar Scotch en Chile ni replicar bourbon, sino hacer whiskey desde Los Andes y dejar que el origen forme parte de su identidad.

DE PLATA A ORO EN UN AÑO

Los primeros resultados respaldan la estrategia. En 2025, antes incluso de consolidar su presencia comercial, Heir's Reserve obtuvo 91 puntos y medalla de plata en la London Spirits

Competition, con aromas de popcorn y toffee, paladar cremoso con notas de butterscotch y un final de vainilla y dulzor.

Un año después volvió a competir y avanzó un escalón: en la edición 2026, con los mismos 91 puntos, recibió medalla de oro. El jurado describió una expresión marcada por la madera, chocolate oscuro y especias, con notas malteadas, fruta seca y un final de extensión media a larga. El reconocimiento situó a Heir's Reserve entre los destilados chilenos premiados con oro ese año.

La secuencia ordena bien la historia de la compañía: en 2020 aprendía a destilar; en 2021 viajaba a Kentucky; en 2024 sumaba cuatro medallas con sus moonshines; en 2025 presentaba Heir's Reserve; en 2026 conseguía oro en Londres.

El whiskey sigue siendo una categoría pequeña en la producción nacional, dominada por el pisco y por la ola de gin, vodka y licores experimentales de la última década. Ahí The Old Bastard identifica su oportunidad: competir contra las grandes casas escocesas o estadounidenses con sus mismas reglas tendría poco sentido; construir una categoría distinta, quizás sí.

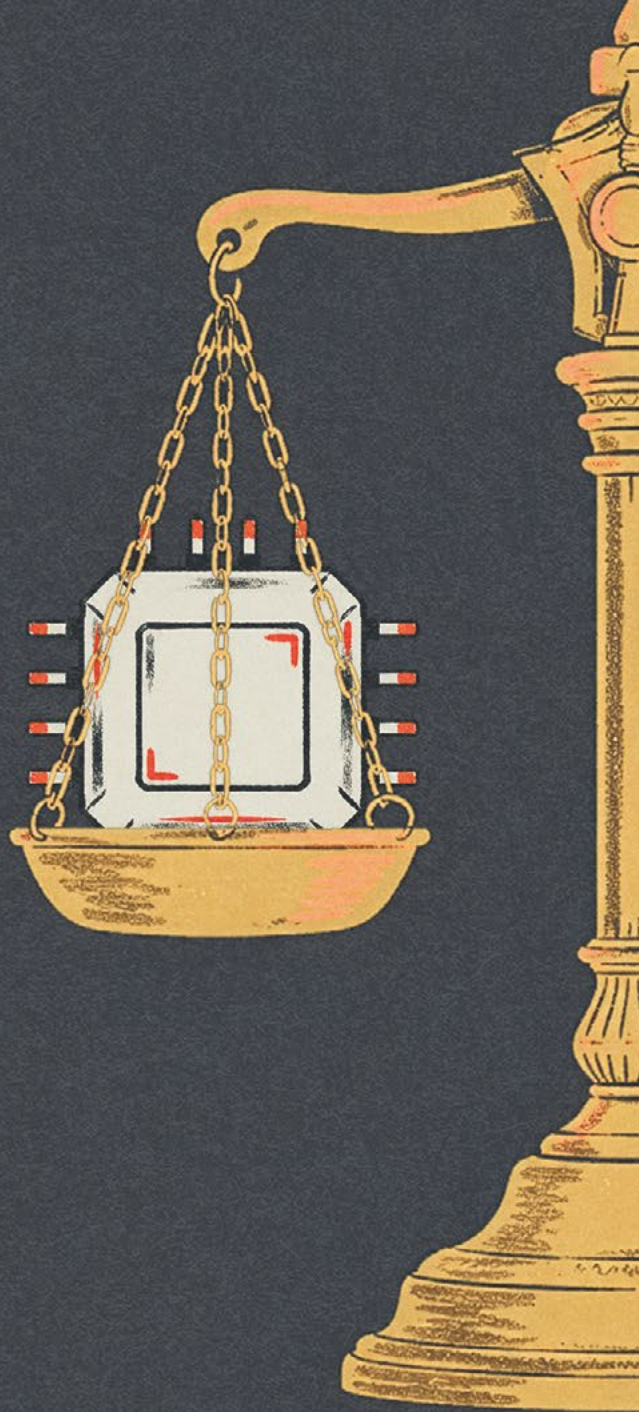
El vino chileno necesitó décadas para demostrar que un producto elaborado al otro extremo del mundo podía competir con las regiones históricas de Europa. El whiskey sudamericano recién empieza ese camino, con maíces andinos en Perú, cebadas cultivadas junto a la cordillera en Mendoza y, desde Vichuquén, una destilería que quiere sumar a Chile a la conversación. La pregunta ya no es si desde el Maule se puede destilar a nivel competitivo —las medallas de Londres dieron una respuesta—, sino si el Andean Whiskey alcanzará a consolidarse como categoría. Si lo logra, The Old Bastard quiere poder decir que, cuando empezó a escribirse, había un whiskey chileno envejeciendo entre los bosques de Vichuquén. Su nombre: Heir's Reserve.

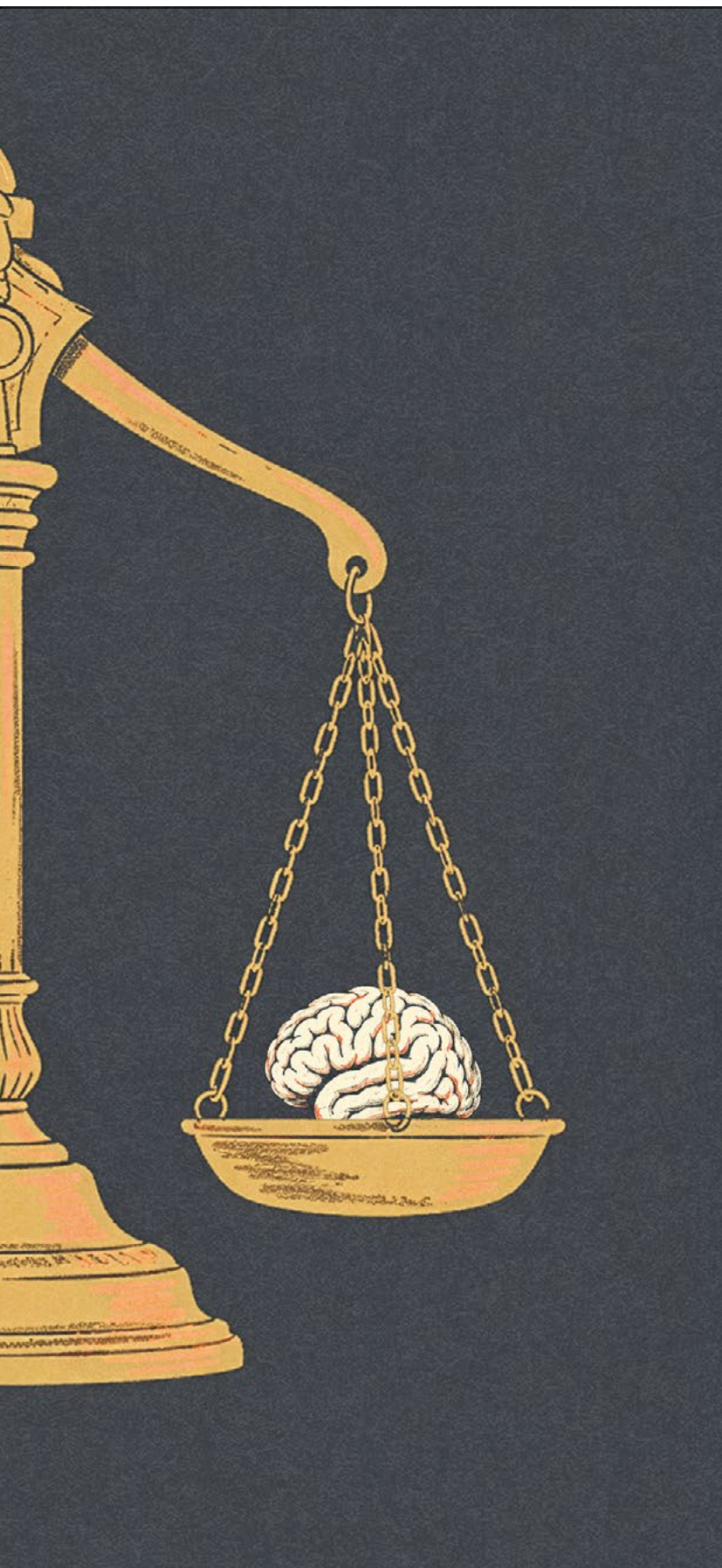


El juicio más escaso

A MEDIDA QUE LAS RESPUESTAS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SE ABARATAN Y SE MULTIPLICAN, DECIDIR CUÁL MERECE CONFIANZA SE VUELVE LA TAREA DIFÍCIL.

Por
**PROF.
CHRISTIAN
FARIOLI**





D

Decir que sabes usar ChatGPT, dentro de cinco años y en una entrevista de trabajo sonará como anunciar que sabes enviar un correo electrónico: nadie se sorprenderá y nadie te contratará por eso. Probablemente, ni siquiera lo pregunten.

La Inteligencia Artificial (IA) estará allí, en unos años, silenciosa y ubicua, como la electricidad detrás de una pared: no veremos el cableado: sólo notaremos lo que deja de funcionar cuando falta.

Por ahora, ocurre lo contrario: abrimos una ventana, escribimos una instrucción y contemplamos la respuesta con una mezcla de fascinación y sospecha.

Celebramos a quien conoce el *prompt* adecuado e inventamos nuevos títulos profesionales. Además, confundimos la habilidad de conversar con una máquina con la capacidad de crear valor mediante ella.

Es comprensible, porque toda gran tecnología atraviesa una etapa en la que manejarla parece una ventaja. Hubo un tiempo en que saber navegar por internet era una credencial, y otro en que dominar Excel convertía a una persona en el oráculo de la oficina.

Después, esas habilidades no desaparecieron: se volvieron invisibles y dejaron de diferenciarnos, porque pasaron a formar parte del suelo que todos pisamos.

La IA avanza hacia ese mismo destino, sólo que a una velocidad sin precedentes. ChatGPT alcanzó unos 100 millones de usuarios mensuales apenas dos meses después de su lanzamiento, según una estimación de UBS citada por Reuters. La cifra importa menos por su tamaño que por lo que anuncia: cuanto más rápido se

adopta una tecnología, más rápido deja de distinguir a quien la usa.

Aquí aparece la pregunta que casi nadie quiere formular: ¿Qué valor aportarás cuando todos tengan acceso a la misma IA?

SEGUNDA DEMOCRATIZACIÓN

La primera revolución digital democratizó el acceso a la información. Durante siglos, saber fue caro: el conocimiento vivía tras los muros de universidades, bibliotecas, gremios y grandes corporaciones.

Internet derribó buena parte de esos muros y, de repente, un estudiante en Guadalajara podía leer los mismos artículos que un ejecutivo en Nueva York; una emprendedora en Medellín podía estudiar las campañas de marcas globales, y un médico en Lima podía consultar investigaciones publicadas al otro lado del planeta.

Sin embargo, acceder a información y saber qué hacer con ella nunca fueron la misma cosa.

Un buscador podía entregarnos un millón de respuestas, pero no sentarse a nuestro lado, comparar escenarios, cuestionar una hipótesis, redactar un plan, simular una negociación y convertir una idea vaga en una secuencia de acciones. La IA empieza a hacerlo.

Por eso entramos en una segunda democratización, más profunda que la anterior: la de la inteligencia operativa. No hablamos de inteligencia en el sentido humano, filosófico o consciente, sino de la capacidad práctica de analizar, sintetizar, diseñar, producir y ejecutar.

Capacidades que hasta hace poco exigían equipos, especialistas, tiempo y capital, ahora caben tras una conversación. Así, una pequeña empresa puede analizar un mercado como una consultora, un profesor puede adaptar los materiales a cada alumno y un emprendedor puede investigar, traducir, prototipar y preparar una presentación en una sola tarde. Hace apenas unos años, reunir todas esas

capacidades habría exigido semanas, varios especialistas y un presupuesto fuera del alcance de la mayoría.

Es una noticia extraordinaria, pero también el comienzo de una enorme confusión. Cuando una capacidad escasa se vuelve abundante, su valor económico cambia. La fotografía no murió cuando todos llevamos una cámara en el bolsillo: murió la ventaja de poseerla. Escribir tampoco dejó de importar cuando llegaron los procesadores de texto; lo que perdió valor fue saber dónde estaba la tecla de negrita.

La IA no borrará el valor de pensar; borrará el de parecer inteligente al realizar tareas que una máquina reproduce en segundos. Ahí cambia todo.

EL CIRUJANO Y EL BISTURÍ

Imaginemos a dos cirujanos bajo la misma luz blanca en un quirófano, frente al mismo paciente. En sus manos, el mismo bisturí robótico; en la pantalla, el mismo sistema de asistencia basado en IA, capaz de detectar patrones invisibles al ojo, sugerir rutas y advertir riesgos.

Uno de los cirujanos sigue cada indicación sin cuestionarla, mientras que el otro conoce la historia del paciente, reconoce cuándo el caso no se parece al promedio, percibe una anomalía, formula la pregunta que el sistema no había considerado y asume la responsabilidad de decidir.

Los dos saben usar la herramienta, aunque sólo uno sabe ejercer la profesión. La escena no pertenece nada más a la medicina: ya ocurre en salas de juntas, agencias, universidades, bancos y pequeñas empresas.

Dos profesionales acceden al mismo modelo. Uno le pide una estrategia y copia la respuesta; el otro aporta contexto, detecta las simplificaciones, confronta las conclusiones con la realidad y convierte el borrador en una decisión propia.

El primero produce más; el segundo multiplica su criterio. Esa será una de las fronteras esenciales del

trabajo: la distancia entre delegar una tarea y abdicar del pensamiento.

La IA es extraordinariamente buena para entregar algo que parece terminado: un texto fluido, una presentación ordenada, una respuesta segura. Esa apariencia es tanto su poder como su peligro. Nos seduce porque elimina la incomodidad de la página en blanco; pero la página en blanco no era el enemigo: era el lugar donde nos veíamos obligados a descubrir qué pensábamos.

Si aceptamos siempre la primera respuesta, la IA no ampliará nuestra mente: la habitará con ideas promedio.

CUANDO LA EXCELENCIA SE VUELVE PROMEDIO

Durante décadas, muchas empresas construyeron ventajas con recursos inaccesibles para sus competidores: mejores datos, equipos más grandes, asesoría sofisticada, tecnología costosa. La IA reduce con rapidez buena parte de esa distancia.

Pero acceso no equivale a transformación. La encuesta "Work Reimagined 2025", de EY, detectó que 88% de los empleados ya usa IA en el trabajo, pero únicamente 28% de las organizaciones logra resultados transformadores.

La brecha la abre el rediseño del trabajo alrededor de la tecnología, no su simple posesión. Una suscripción no es una ventaja competitiva; tampoco lo es una biblioteca de *prompts* que cualquiera puede copiar, ni un chatbot instalado en la web, ni la fotografía del director general estrechando la mano de un robot en una conferencia.

La ventaja aparece en otro lugar: en la calidad de los problemas que una organización elige resolver; en el contexto que ha acumulado; en la velocidad con la que convierte aprendizaje en acción; en el coraje de cuestionar prácticas rentables, pero obsoletas; en la cultura que permite a una persona decir que una respuesta brillante es, en realidad, incorrecta.

La tecnología abarata la ejecución; por eso encarece el juicio. La historia demuestra que, cada vez que una capacidad se abarata, otra gana valor. Cuanto mejor escriba la máquina, más valdrá una idea que merezca ser escrita; cuanto mejor analice, más importará formular la pregunta correcta. Cuanto más contenido pueda generar, más escasa será la atención humana; y cuanto más convincentes sean sus respuestas, más necesario será distinguir entre elocuencia y verdad.

Los equipos que obtienen resultados no son, necesariamente, los que acumulan más licencias: son los que se atreven a revisar sus procesos desde el principio. No preguntan: “¿Dónde podemos añadir IA?”; preguntan: “Si esta capacidad hubiera existido cuando fundamos la empresa, ¿la habríamos construido así?”. La primera pregunta produce accesorios; la segunda, transformación.

LA OPORTUNIDAD DE LATAM

Para América Latina, esta conversación no es teórica. La región llega a esta revolución con una combinación singular de talento, creatividad, desigualdad, informalidad y urgencia productiva. El Fondo Monetario Internacional estima que menos del 40% del empleo latinoamericano está expuesto a la IA, frente a cerca del 60% en las economías avanzadas. Esto parecería una protección: menos tareas automatizables, menos disrupción inmediata, pero puede volverse una trampa: una economía poco expuesta a la IA sufre menos el impacto inicial y, al mismo tiempo, recibe menos de sus beneficios.

No estar en la vía del tren evita el choque, pero puede costar el próximo destino. La informalidad, conectividad desigual y baja digitalización de muchas firmas limitan el terreno de tabajo de la IA. Un modelo sofisticado no puede optimizar procesos que nunca se



Prof. Christian Farioli

El autor es uno de los conferencistas internacionales más reconocidos en Inteligencia Artificial (IA), estrategia de marketing digital e innovación. Es CEO de ESD Dubai y profesor internacional. Ha impartido conferencias y formado a más de 20,000 profesionales en organizaciones como Google, NASA, PwC, EY, Ferrari, Armani y el World Economic Forum. Es autor de dos libros sobre IA y marketing digital, y asesora a empresas y líderes en la adopción estratégica de la IA.

documentaron, aprender de datos que no se recogen ni integrarse en negocios que aún dependen de papeles, mensajes dispersos y memoria oral.

Sin embargo, la región posee una ventaja subestimada: no necesita defender tantas estructuras heredadas. Una Pyme latinoamericana puede saltar etapas, como muchas economías pasaron directo al teléfono móvil sin desplegar antes una extensa red de líneas fijas. La ventana existe, aunque no seguirá abierta para siempre. Se necesitan personas capaces de pensar con la IA y, cuando haga falta, ir contra ella: curiosidad, pensamiento analítico, creatividad, liderazgo, comunicación y aprendizaje continuo.

El World Economic Forum sitúa las competencias en IA y *Big Data* entre las que más crecerán hacia 2030, aunque advierte que el pensamiento analítico, la creatividad, la resiliencia y la colaboración seguirán siendo habilidades centrales.

La respuesta no está en escoger entre capacidades técnicas y humanas: unas amplifican a las otras. La tecnología puede elevar el techo de

lo que una persona es capaz de hacer; sólo la educación fortalece los ciimientos sobre los que decide hacerlo.

UNA PREGUNTA QUE QUEDA

Por mucho tiempo, medimos la inteligencia por la capacidad de responder. Quienes sabían más, recordaban más o respondían más rápido parecían tener una ventaja evidente. Esa lógica está a punto de invertirse. Cuando las respuestas sean instantáneas, abundantes y razonablemente buenas, responder dejará de ser lo difícil: lo complejo será saber qué preguntar, qué creer, qué descartar y qué consecuencias estamos dispuestos a asumir. Una máquina puede acelerar el camino, pero no elegir el destino; comparar escenarios, pero no decidir qué futuro merece construirse; puede calcular el costo de una decisión, pero no determinar qué precio estamos dispuestos a pagar; puede imitar la convicción, pero no asumir la responsabilidad.

Por eso, dentro de cinco años, saber usar ChatGPT será irrelevante; no porque la IA haya perdido importancia, sino porque estará en todas partes.

La pregunta ya no será si sabes operarla: será si tienes algo valioso que pedirle, si reconoces una respuesta mediocre y si posees el criterio para decidir qué hacer después. Quizá ésa sea la mayor ironía de esta revolución: la IA hará abundante el conocimiento y, precisamente por eso, el criterio humano será más valioso que nunca.

Después de años obsesionados con lo que las máquinas serán capaces de hacer, volveremos a preguntarnos qué somos capaces de imaginar nosotros. Cuando todos puedan producir, importará quién sabe elegir; cuando todos puedan responder, importará quién sabe preguntar; y cuando todos puedan parecer inteligentes, importará quién aprendió de veras a pensar.

Las herramientas evolucionan y las reglas cambian, pero una sola ventaja permanece: pensar antes y mejor que los demás. **P**

De 1.000 botellas a dos viñedos propios: la apuesta de autor de Viña Ranquihue

El enólogo Diego Nicolás fundó en 2016 junto a sus hermanos una viña familiar que hoy cultiva en Pumanque y en parras de más de 125 años en Cauquenes, y que prepara su salto a la exportación hacia clientes de nicho



Fue en Sudáfrica, en medio de una vendimia y con 23 años, cuando Diego Nicolás tomó la decisión: tarde o temprano tendría su propia viña, partiendo de cero. Nacido y criado en Villarrica, nieto de migrantes palestinos y formado en la Universidad de La Frontera, en Temuco, ya había trabajado cosechas en el valle de Napa, en California, y en México y Alemania. Lo que vino después no fue un atajo, sino el camino largo.

Nicolás siguió estudiando, rindió el examen nacional de enólogo de la ANIAE y se empleó como enólogo en la gran industria. El objetivo, explica, era reunir “la mayor cantidad de conocimiento, confianza y, por supuesto, recursos”

antes de dar el paso. Hoy, Viña Ranquihue trabaja con dos viñedos propios, vinos en restaurantes de Santiago y Valparaíso y una línea de enoturismo que crece cada temporada.

UN PROYECTO DE HERMANOS

En 2016, Nicolás formó una empresa con sus hermanos, a quienes invitó a sumarse a lo que entonces era un proyecto pequeño, con el respaldo de sus padres. Al principio no tenían viñedo: compraban uva, y la primera vendimia y embotellación alcanzó 1.000 botellas.

El primer punto de inflexión llegó en 2019, cuando la familia decidió plantar su propia viña en Pumanque, en la Región

de O’Higgins. Allí Nicolás es también el viticultor y maneja el proceso completo, desde el riego hasta la cosecha. Plantaron Carmenere, como cepa emblemática de Chile; Cabernet Sauvignon, como clásico, y Petit Verdot, su cepa favorita. “Esta viña es nuestro tesoro”, afirma.

PARRAS CENTENARIAS EN CAUQUENES

En 2021 sumaron un segundo viñedo, en Cauquenes, en la Región del Maule. Era un campo de parras centenarias —de más de 125 años— que estaba a punto de ser arrancado. Sus cepas País, Carignan y Portugais Bleu hoy forman parte del portafolio de tintos y espumantes de la viña.

La adquisición responde a la idea

central del proyecto: vinos con identidad de origen, que expresen su terroir más allá de la fruta. A eso se suma una apuesta por la sustentabilidad que en Pumanque se traduce en prácticas concretas: agricultura regenerativa, corredores biológicos para el control de plagas y enfermedades, y un viñedo que funciona completamente con energía solar. “Si bien es la tendencia de los mercados, es un concepto valórico muy arraigado a mi crianza e historia familiar”, señala Nicolás.

La escala también es una decisión. La viña mantiene una producción controlada, lo que le permite cuidar precio y calidad, y que Nicolás siga presente en todos los procesos: es su seguimiento directo, explica, lo que finalmente da a cada vino su categoría de autor. Hoy sus etiquetas están en restaurantes del nuevo polo



“ESTA VIÑA ES NUESTRO TESORO”

**DIEGO NICOLÁS,
FUNDADOR DE LA VIÑA
RANQUILHUE**



gastronómico de Tobalaba y de Barrio Italia, en Santiago, y de los cerros Alegre y Concepción, en Valparaíso.

ENÓLOGO POR UN DÍA

Una parte del negocio crece a otro ritmo: el enoturismo. Cada año la viña recibe más visitantes, en especial extranjeros de distintas nacionalidades, que participan en degustaciones, almuerzos, caminatas y recorridos por los viñedos.

La actividad más solicitada —concentra más del 90% de las reservas— es “Crea tu propio ensamblaje”. Los visitantes hacen su propia mezcla, la embotellan y etiquetan a mano y se llevan el vino a casa, listo para consumir. La jornada termina con un almuerzo de campo. “La sobremesa se extiende por un tiempo, dando una oportunidad de desconexión”, describe Nicolás.

El próximo hito es la segunda versión de su Open House, el 17 de octubre de 2026, con la que la viña lanzará su temporada de turismo primavera-verano 2026-2027 y sus nuevas añadas. La jornada contempla música en vivo, siete degustaciones de vinos y una trattoria, con mesas instaladas en el viñedo.

EL MISMO CLIENTE, AFUERA

Los objetivos, dice Nicolás, son “sencillos, claros, pero con harto trabajo”: mantenerse en la categoría premium, seguir siendo reconocidos por sus clientes y abrir la exportación hacia un segmento de nicho, el de restaurantes y bares que buscan buen vino chileno. La viña ya trabaja en proyectos para comenzar a buscar mercado en el exterior.

La lógica es replicar lo construido en el país: encontrar en el exterior al mismo tipo de cliente que la viña ha conquistado en Chile, aquel que busca y privilegia, en palabras de Nicolás, “una buena botella de vino con historia”.

Ranquihue parte ese camino con un modelo definido: producción acotada, viñedos propios y un enólogo involucrado en cada etapa. La pregunta ahora no es si ese vino tiene historia que contar, sino cuántos mercados estarán dispuestos a escucharla sin que la viña pierda la escala que la define.

DTCC, NASDAQ Y LA SEC CONVIERTEN LO QUE FUE UN EXPERIMENTO CRIPTO EN LA NUEVA INFRAESTRUCTURA TOKENIZADA DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE: ASÍ ES CÓMO BONOS, ACCIONES Y FONDOS EMPIEZAN A NEGOCIARSE SOBRE BLOCKCHAIN CON RESPALDO LEGAL PLENO.

MÁS ALLÁ DEL UMBRAL DIGITAL

Por
**JOSÉ LUIS
DÍAZ RIVERA**





LA TOKENIZACIÓN de activos del mundo real fue, durante años, una promesa técnica que rara vez pasaba de una mención en alguna conferencia de prensa. En 2026, ese estado cambió y la infraestructura que sostiene al mercado estadounidense empezó a tokenizar en producción los valores que ya administra.

Tokenizar un activo real consiste en llevar la propiedad (o una fracción de ella) sobre algo tangible o financiero a un token que vive en una *blockchain*. Ese activo puede ser un bono del gobierno, un edificio de oficinas, un fondo de inversión, una acción listada o una cartera de créditos corporativos.

El token opera como un derecho legal sobre el activo subyacente, de modo que, cuando cambia de manos, la propiedad cambia con él, mientras la *blockchain* cumple una función acotada: actúa como registro público e inmutable de quién posee qué y reduce la cadena de intermediarios que verifican y reconcilian asientos. Con ello, las transacciones pueden

liquidarse en minutos, frente al día hábil que exige hoy el mercado estadounidense y a los dos que todavía rigen en Europa hasta octubre de 2027.

Vista así, la tokenización no es una moda tecnológica aplicada a las finanzas, sino una reingeniería del sistema de custodia y transferencia de propiedad, que apenas cambió desde los años 70.

DE LA DEMOSTRACIÓN A LA INFRAESTRUCTURA

El campo protagonizó paneles y documentos de estrategia mientras los proyectos concretos seguían siendo pequeños y aislados, más orientados a probar viabilidad técnica que a mover capital. El punto de quiebre llegó con la entrada de los grandes gestores.

BlackRock abrió ese camino en 2024 con BlackRock USD Institutional Digital Liquidity Fund (BUIDL), un vehículo de mercado monetario tokenizado y respaldado por deuda del Tesoro de corto plazo, con BNY Mellon como custodio y administrador,

y Securitize como agente de transferencia. El fondo, reservado a compradores cualificados, opera sobre ocho redes públicas y sumaba 2.523,9 millones de dólares (MDD) al corte del 23 de julio de 2026, según RWA.xyz.

Franklin Templeton sostiene su propia apuesta con el token BENJI, que representa al Franklin OnChain U.S. Government Money Fund, lanzado en Stellar en 2021 y operativo desde entonces también en Ethereum, Solana y BNB Chain, entre otras redes. Ese fondo reunía 734,6 MDD a ese mismo corte, mientras que el conjunto de instrumentos de Tesoro de la plataforma Benji llegaba a 2.459 millones, según el mismo registro.

El fenómeno excede a un emisor: De acuerdo con RWA.xyz, el mercado de activos tokenizados (sin contar *stablecoins*) alcanzaba los 35,030 MDD al corte del 23 de julio de 2026, frente a menos de 7.000 millones a comienzos de 2025. Sobre esa base, y al mismo corte, Ethereum concentraba algo más del 44% del valor tokenizado, con 15.470 millones, la porción más alta entre todas las redes y casi el triple que BNB Chain, segunda, con 5.230 millones.

El salto se aprecia con nitidez en la deuda soberana, donde los bonos del Tesoro tokenizados valían 113,9 MDD en enero de 2023, de acuerdo con CoinGecko, y llegaban a 15.920 millones al cierre de esta nota, el 23 de julio del corriente año, según RWA.xyz. En tres años y medio, el segmento se multiplicó por más de 130, y, todo ello, antes de que la maquinaria central de Wall Street entrara en escena.

EL DTCC, EN PRODUCCIÓN

Si un hecho marca el paso de la prueba a la norma, es la decisión del Depository Trust & Clearing Corporation (DTCC) de incorporar la tokenización a su arquitectura operativa. El 15 de julio de 2026, la entidad procesó las primeras operaciones reales con valores tokenizados en un

entorno de producción; un ejercicio que describió como el mayor de su tipo, por amplitud de casos de uso, clases de activos y participantes.

El DTCC compensa y liquida prácticamente todos los valores que se negocian en Estados Unidos, y su depositaria custodiaba activos por más de 114 billones de dólares en 2025. Cuando esa infraestructura se mueve, el mercado la acompaña.

En el ejercicio participaron más de 30 firmas, entre bancos, gestores, *brokers* y actores del mundo digital, con BlackRock, J.P. Morgan, Goldman Sachs, Vanguard y State Street junto a Nasdaq y la Bolsa de Nueva York. Las conversiones se realizaron sobre dos redes (Besu, privada del propio DTCC, y Canton, pública) y abarcaron pignora-ción de colateral, préstamo de valores, repos de Tesoro, compraventa y transferencia de acciones y flujos de margen de contraparte central.

El servicio se construyó junto al DTCC Industry Working Group, que ya supera los 100 miembros y socios. Tras el ensayo de julio, la entidad prevé el lanzamiento pleno del servicio para octubre de 2026.

Brian Steele, presidente de Clearing & Securities Services del DTCC, sostuvo que los activos tokenizados por la depositaria conservan las mismas protecciones al inversor, *entitlements* y derechos de propiedad que los valores tradicionales. Se trata de la infraestructura central del principal mercado del mundo construyendo, en tiempo real, la arquitectura para que lo tokenizado conviva con lo tradicional.

LAS BOLSAS TOMAN POSICIÓN

Hay que decir que el movimiento del DTCC no nació en el vacío. Su base es la carta de no acción que el staff de la SEC concedió a la depositaria el 11 de diciembre de 2025, que habilitó, por un plazo de tres años desde el lanzamiento del piloto, la



José Luis Díaz Rivera

El autor ha participado en el mercado financiero, básicamente en el Mercado de Valores, desde 1983. Es graduado en curso Diplomado en DEFI y Cripto en Learning Heroes en España. Desde hace tres años, opera en el mercado de criptomonedas, tanto *spot* como *stake* y *pools*.

tokenización de un conjunto acotado de activos líquidos: los componentes del Russell 1000, los ETF sobre índices principales y los bonos del Tesoro.

Semanas después, el criterio regulatorio terminó de ordenar el terreno. En una declaración conjunta del 28 de enero de 2026, el staff de tres divisiones de la SEC ratificó que los valores tokenizados quedan sujetos a la ley federal en la misma medida que los tradicionales, cualquiera que sea su formato.

El texto no equivale a una acción de la Comisión ni crea exenciones nuevas: funciona como una clarificación de que la tokenización es un método de registro y no una figura legal distinta. Con esa lectura, la duda jurídica que frenaba al sector encontró respuesta, aunque no un marco a medida.

Sobre ese cimiento, la SEC aprobó, el 18 de marzo de 2026, el cambio de reglas que permite a Nasdaq negociar valores en forma tokenizada. El esquema es opcional, de modo que el participante del DTC marca la preferencia al ingresar la orden, y el título tokenizado conserva el mismo símbolo, el mismo CUSIP y los mismos derechos de accionista que su par tradicional.

El alcance, por ahora, es más jurídico que operativo, porque la regla entrará en vigor cuando el

DTCC complete la infraestructura de *post-trade*. Las primeras operaciones se esperan hacia el cierre del tercer trimestre. La compensación y la liquidación seguirán el modelo T+1 sobre los rieles vigentes, con la tokenización como paso posterior.

La liquidación instantánea, uno de los atractivos de la tecnología, queda para etapas posteriores al lanzamiento del servicio.

En paralelo, Nasdaq se asoció, el 9 de marzo, con Payward, la matriz de Kraken, para tender un puente entre las acciones públicas y los registros en cadena. El diseño conjunto es de emisor patrocinante, preserva el control del emisor y los derechos que confiere la acción, y prevé entrar en operación durante el primer semestre de 2027, con Payward como capa de liquidación en las jurisdicciones habilitadas.

Conviene distinguir ese esquema del producto que Kraken ya comercializa, porque los xStocks están respaldados uno a uno por el activo subyacente, pero ofrecen exposición al precio sin conferir derechos de accionista, según la documentación de la plataforma. Y una cosa es la infraestructura en construcción y otra muy diferente es el instrumento que hoy circula.

En este sentido, Val Gui, gerente general de xStocks, leyó la aprobación del Nasdaq como una señal de que el mercado global de renta variable, del orden de los 126 billones de dólares, se desplazará hacia infraestructura *blockchain*. La proyección es ambiciosa, y los primeros pasos ya están dados, aunque su ritmo dependerá de la adopción.

LOS PROBLEMAS QUE RESUELVE

La tokenización avanza porque ataca fricciones que el sistema tradicional toleró durante décadas. La primera es la liquidez atrapada, con enormes volúmenes de capital inmovilizados en activos valiosos, pero difíciles de negociar con rapidez.

Los inmuebles comerciales, los fondos de capital privado o la deuda de mercados emergentes exigen compradores especializados, procesos extensos de diligencia y plazos que se miden en semanas. Al convertir esas posiciones en unidades transferibles, la tokenización las vuelve negociables en minutos.

Los mínimos de entrada componen la segunda fricción, ya que instrumentos de alta calidad (renta fija institucional, inmuebles de gran escala, deuda privada) suelen quedar vedados a quien no puede comprometer millones. La propiedad fraccionada baja ese umbral hasta el alcance del inversor común.

Queda la eficiencia operativa, porque hoy la liquidación involucra a varias entidades que reconcilian registros por separado antes de dar por firme una operación. Ese circuito insume un día hábil en Estados Unidos y dos en Europa, con costos administrativos y riesgo de contraparte que los contratos inteligentes pueden comprimir de manera automática.

RIESGOS A NO MINIMIZAR

El avance tiene flancos débiles, y hay tres que piden atención. El primero es técnico y de seguridad operativa, y su perfil cambió respecto de lo que suele suponerse.

En el primer semestre de 2026, el ecosistema cripto perdió 1,315.7 MDD en 344 incidentes, de acuerdo con el informe “Hack3d”, de CertiK. El vector más costoso fue el compromiso de billeteras, con 444.5 millones en apenas 33 episodios, seguido por el phishing, con 366.3 millones en 63 casos.

La vulnerabilidad de código encabezó el conteo con 204 incidentes, aunque implicó 151.6 millones del total, y una proporción creciente de los contratos atacados tenía más de un año, señal de que los atacantes revisitan bases

heredadas antes que protocolos recién desplegados. La advertencia para el capital institucional apunta menos al contrato inteligente que a la custodia de claves y a la infraestructura que la rodea.

Hay después un flanco legal y de custodia, dado que la representación digital vale lo que el marco que la sostiene. Persisten preguntas sobre quién es el propietario legal del activo tokenizado y cómo se hacen valer esos derechos en la cadena; y, si el custodio del subyacente entra en insolvencia o litigio, la solidez del token queda en duda.

La fragmentación regulatoria cierra la lista. La GENIUS Act, sancionada en julio de 2025, sigue sin reglamentación final, porque el plazo legal para las normas de implementación venció el 18 de julio de 2026, con las agencias federales todavía en etapa de propuestas.

Ese texto y el criterio de la SEC sobre valores tokenizados ordenaron el terreno estadounidense sin producir un marco global, de manera que un activo que cumple en una jurisdicción puede caer en zona gris en otra y la armonización internacional sigue siendo una condición pendiente.

MEDIANO Y LARGO PLAZO

Lo que ocurre en 2026 apunta más hondo que un cambio cosmético, en tanto marca el comienzo de una transformación en cómo se organiza la propiedad y se transfiere el valor en los mercados globales.

A mediano plazo, lo más probable es una reconfiguración de la intermediación. Los custodios, los *brokers* de liquidación y las cámaras de compensación no desaparecen, pero sus funciones se comprimen a medida que los contratos inteligentes automatizan tareas que hoy requieren intervención humana.

Las instituciones que integren esa infraestructura ganarán

eficiencia y margen, mientras que las demás perderán terreno. Al mismo tiempo, el acceso a clases de activos antes reservadas a grandes jugadores puede alterar la composición del capital en el crédito privado, el inmueble comercial y la deuda soberana emergente.

En el largo plazo, las consecuencias son más profundas e inciertas. Un mercado donde los activos viven como tokens programables habilita finanzas casi continuas, sin cierres ni ventanas de liquidación y con visibilidad en tiempo real sobre los flujos globales, algo que interpela a la política monetaria y a la soberanía regulatoria de los Estados.

EL RIESGO MÁS SERIO

La principal amenaza de ese horizonte es de concentración, antes que técnica, porque, si la infraestructura queda en pocas plataformas (las mismas que ya dominan Wall Street), el resultado podría ser un sistema más eficiente y no por ello más equitativo. La tecnología habilita la descentralización, pero no la garantiza por sí sola.

En definitiva, el mercado de activos tokenizados se multiplicó desde comienzos de 2025 y consolidó al 2026 como el año de la implementación, con BlackRock, J.P. Morgan y Goldman Sachs operando ya productos sobre *blockchain*. Lo que falta resolver (armonización regulatoria, seguridad técnica, definición jurídica de la propiedad digital) no son detalles menores, pero tampoco alcanzan para subestimar lo que ya está en marcha.

La infraestructura se levanta ahora. Quién la controle, bajo qué reglas y con qué efectos sobre el sistema financiero global serán las preguntas de los próximos años. 11

Las cifras de mercado citadas responden al conteo de RWA.xyz, con corte al 23 de julio de 2026.

De remodelar contenedores a 2.300 proyectos: el sistema con el que Gabriel González entrega una casa en 60 días

Hace siete años, un constructor de estaciones de servicio empezó transformando contenedores marítimos en espacios habitables. Hoy Container World fabrica viviendas modulares desde cero —bajo la marca CW Home—, con precio cerrado desde el primer día y plazos de entrega de 60 a 90 días.



Dos amigos le pidieron a Gabriel González, casi al mismo tiempo, que les construyera sus casas. Una quedaba en la Región de Coquimbo; la otra, en O'Higgins. González venía de la construcción convencional —estaciones de servicio levantadas desde cero y locales comerciales del retail— y el problema no era de diseño, sino de logística: cómo levantar dos viviendas en regiones distintas sin trasladar cuadrillas de maestros durante meses.

“Pensé de qué forma podía hacer ambas casas para que quedaran listas y no tener que ir directamente con los maestros a trabajar allá”, recuerda. La salida fue construir fuera de terreno y trasladar

el resultado: no era todavía construcción modular, sino transportable. El sistema fue mutando y la primera versión del negocio consistió en remodelar contenedores marítimos y convertirlos en espacios habitacionales. De ahí el nombre de la empresa.

Siete años después, Container World suma cerca de 2.300 proyectos entregados en Chile, entre viviendas, oficinas, bodegas y módulos industriales.

EL LÍMITE SON 3,40 METROS

El giro desde el contenedor reacondicionado hacia la fabricación propia vino de los clientes. “Hoy en día no tengo la posibilidad de tener una casa

convencional, me gustaría para mi segunda vivienda”, era el planteamiento que González escuchaba, seguido siempre de la misma exigencia: más espacio.

Un contenedor marítimo tiene 2,40 metros de ancho y esa medida es inamovible. Fabricando desde cero, la empresa llegó a los 3,40 metros, un tope que no define la ingeniería sino la carretera: más allá de ese ancho el traslado exige vehículos de escolta y permisos especiales. “No nos arriesgamos porque no es necesario”, explica.

El cambio también alcanzó a los materiales. La plancha de acero plegada hoy se usa poco, solo cuando el cliente busca esa estética industrial. El revestimiento

estándar pasó a ser WPC, un compuestto de madera y plástico. “Imagínate una botella de plástico que se demora en reciclar 300 años; nosotros la ocupamos en un revestimiento que es algo eterno”, señala González. Sobre esa base, la empresa levantó una línea de ocho modelos que van de los 24 a los 96 metros cuadrados, con precios que parten en UF 426.

SESENTA DÍAS Y UN PRECIO QUE NO SE MUEVE

La promesa comercial de CW Home tiene dos partes y ambas apuntan al mismo dolor del sector: los plazos y los sobrecostos. Los modelos de línea —Casa Italia y Casa Emilia— se entregan en 60 días; la Casa Elena, de 96 metros cuadrados, en 70; y los encargos especiales, del orden de los 300 metros cuadrados, en 90. La referencia contra la que González compara es una construcción tradicional que puede extenderse hasta 13 meses.

El precio, en tanto, se cierra al inicio y no admite ajustes posteriores. Fuera del contrato quedan dos ítems que la empresa declara desde el comienzo: el transporte y las bases de apoyo o radier. “El

resto de la casa va 100% terminada”, afirma.

Sostener ambos compromisos exige resolverlo todo antes de que empiece la fabricación. El cliente se sienta con un arquitecto y define la vivienda en esa sesión; el proyecto pasa al calculista, que devuelve la memoria de cálculo y las estructuras, y recién entonces entra a fábrica. Es la lógica que González compara con un juego de Lego y que sostiene un nivel de personalización poco habitual en el segmento prefabricado.

El perfil del comprador se movió al mismo ritmo. El negocio partió con proyectos de inversión para renta, siguió con la segunda vivienda en parcela y hoy entre un 30% y un 35% de los clientes compra su primera vivienda. Ese desplazamiento explica por qué la empresa insiste en las garantías: las mismas que exige la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones a la construcción convencional, con coberturas de diez años en estructura, cinco en instalaciones y tres en terminaciones.

DE LA PARCELA A LA POLÍTICA DE VIVIENDA

La demanda corporativa llegó en paralelo. Copec, Mallplaza y varias compañías mineras han encargado módulos de oficina y soluciones industriales, un frente que convive con el residencial

dentro de los 2.300 proyectos entregados.

González maneja sus propias cifras sobre la adopción del sistema en Chile: calcula que en 2019 entre un 5% y un 7% de la población conocía o construía de forma modular, y que hoy esa proporción bordea el 19%. “Antes se decía que la construcción modular era la construcción del futuro; hoy ya estamos en el futuro”, comenta.

El escenario donde quiere probar esa tesis es el más exigente. El Ministerio de Vivienda y Urbanismo cifró el déficit habitacional del país en 552.046 requerimientos, y la empresa está buscando reuniones con autoridades y parlamentarios para presentar una propuesta acotada: usar el sistema modular para entregar viviendas definitivas, terminadas y a precio asequible, en vez de soluciones de emergencia. Las conversaciones están en curso y González prefiere no adelantar detalles.

Ese movimiento explica también el cambio de marca. La línea residencial pasó a llamarse CW Home by Container World, porque el nombre original arrastra una imagen que el producto ya dejó atrás. “Nuestras casas no son contenedores”, subraya: son viviendas diseñadas por arquitectos y fabricadas bajo estándar modular.

Consultado por el momento más difícil de estos siete años, no menciona una obra sino el punto de partida: encontrar a las personas indicadas cuando no había más que un terreno vacío. Su decisión fue no crecer de a poco. “Tengo que partir de una forma grande para que el negocio sea grande”, se dijo. Hoy no tiene socios y sus empresas son ciento por ciento propias.

La pregunta que queda abierta no es si la construcción modular seguirá ganando terreno en el mercado privado —los números de la empresa ya lo sugieren—, sino si el Estado la incorporará como herramienta para un déficit que lleva años sin resolverse.



EL ALTO PRECIO DEL SILENCIO

CUANTO MÁS TARDA UNA EMPRESA EN DETECTAR QUE HA SIDO HACKEADA, MÁS ELEVADO ES EL COSTO: LOS DATOS DE IBM PARA AMÉRICA LATINA MARCAN UNA DIFERENCIA DE HASTA 610,000 DÓLARES ENTRE UNA RESPUESTA RÁPIDA Y UNA TARDÍA.

Por
**SILVIA
LEAL**



U

Un ciberataque no siempre truena. La imagen instalada por el cine y las series es la del asalto ruidoso: pantallas bloqueadas en cadena, sistemas caídos, un mensaje de rescate ocupando el monitor, hackers tecleando a toda velocidad entre alarmas que parpadean sin parar. Esa escena es pura ficción, un mito que ha distorsionado la percepción real de cómo operan los ciberataques y que ha llevado a numerosas organizaciones a bajar la guardia.

Porque un ataque real no hace ruido, no avisa y no da tregua. Se infiltra sin dejar huella y opera en la sombra, explorando archivos, recopilando datos confidenciales y estudiando vulnerabilidades sin que nadie se dé cuenta; a veces pasan semanas o incluso meses, antes de que se descubra la brecha de seguridad: es mucho más silencioso y, precisamente por eso, más peligroso.

El tiempo que tarda una organización en detectar que ha sido hackeada se mide en meses, no en horas, un periodo durante el que los atacantes se mueven con total libertad, ganan terreno, roban información y preparan, poco a poco, el golpe final. Las cifras lo confirman.

LOS DATOS OBJETIVOS

De acuerdo con el informe “Cost of a Data Breach 2025”, de IBM, las organizaciones tardan, a nivel global, una media de 241 días en identificar y contener una brecha: casi ocho meses. Es el mejor dato registrado en los últimos nueve años, aunque ocho meses siguen siendo una eternidad cuando un atacante ya está dentro.

Y, cuanto más tiempo permanezcan ocultos, más valor podrán extraer: propiedad intelectual, datos financieros, acceso a proveedores y clientes; todo ello, mientras la empresa sigue operando con aparente normalidad, cumpliendo sus objetivos, sin sospechar que una parte, o la totalidad, de esa información está en manos de terceros, o que pudiera llegar a estarlo en cualquier momento.

Aunque los tiempos de detección mejoren, el riesgo económico no da tregua: el costo medio global de una brecha de datos para una firma se sitúa en 4,44 millones de dólares (MDD), cifra que refleja la primera caída en cinco años, 9% menos que en 2024, según ese mismo informe.

Aquí el tiempo también tiene un precio: las brechas resueltas en menos de 200 días

cuestan 3,87 millones de media, mientras que las que se alargan más allá de ese plazo suponen 5,01 millones. En pocas palabras, detectar tarde el problema tiene un impacto directo en la cuenta de resultados.

SEÑALES QUE SUELEN IGNORARSE

Por si fuera poco, cuando, por fin, se detecta el problema, lo más fácil (y habitual, porque es humano) es autoconsolarse: “¡Era imposible detectarlo!”, “¡Le podría haber pasado a cualquiera!”, “¡Eran hackers muy profesionales!”, “¡Era inevitable!”, “¡Si van a por ti, no hay forma de pararlos!”. Excusas cómodas que, analizadas con perspectiva, no se sostienen.

Porque existen indicios que, vistos en retrospectiva, casi siempre están presentes en este tipo de situaciones: por separado, parecen anécdotas del día a día, pero, juntos, muestran con claridad la evolución del ataque.

Herramientas de administración remota, funcionando en segundo plano, que nadie recuerda haber instalado, pero tampoco desinstalado. ¿Para qué, si han estado siempre allí? Inicios de sesión desde ubicaciones inusuales a las que nadie en su momento dio demasiada importancia.

Asimismo, picos de tráfico saliente fuera de horario que alguien justificó como pudo, aunque, curiosamente, a esahoralaoficinasesuponíacasiavacia.

Por otra parte, cuentas de usuario con permisos que nadie recuerda haber otorgado, pero que, por si acaso, no se borraron. Pequeñas caídas de rendimiento atribuidas a problemas técnicos de origen incierto en sistemas de alta complejidad.

O bien, copias de seguridad que fallan o desaparecen sin motivo aparente. ¿No es cierto? Y, muchas veces, justo cuando más se necesitaban.

Y esto es sólo la punta del iceberg: la lista real es mucho más larga y varía según el tipo de ataque, el sector y la madurez tecnológica de

EXISTEN INDICIOS QUE, VISTOS EN RETROSPECTIVA, CASI SIEMPRE ESTÁN PRESENTES EN ESTE TIPO DE SITUACIONES: POR SEPARADO, PARECEN ANÉCDOTAS DEL DÍA A DÍA, PERO, JUNTOS, MUESTRAN CON CLARIDAD LA EVOLUCIÓN DEL ATAQUE

cada organización, aunque no haga falta profundizar más porque son cosas del día a día en unas dinámicas donde lo único que importa es el negocio. De forma aislada, ninguna de estas señales parece grave, pero, juntas, suelen ser la huella casi inequívoca de una intrusión en curso. ¿Te suena alguna de ellas?

LA SITUACIÓN EN LATAM

Desafortunadamente, la situación es especialmente preocupante en América Latina: Mientras que, a nivel global, las organizaciones tardan una media de 241 días en identificar y contener una brecha de seguridad, en la región, ese plazo se eleva hasta los 316 días, 16 más que el año anterior, de acuerdo con los datos de IBM para

América Latina. En otras palabras, la región avanza en sentido contrario al resto del mundo: Mientras la capacidad de detección y respuesta mejora a escala global, en América Latina los tiempos siguen aumentando.

Este retraso tiene, además, un impacto económico directo: El costo medio de una brecha de seguridad en la región asciende a 2,51 MDD. Sin embargo, la rapidez de la respuesta marca una diferencia significativa, pues, cuando la brecha se identifica y contiene en menos de 200 días, el costo medio se reduce a 2,21 MDD, mientras que, si el incidente se prolonga más allá de ese umbral, el impacto económico se eleva hasta 2,82 millones.

El mensaje para los líderes empresariales latinoamericanos es claro: La pregunta ya no es si sus compañías sufrirán un ciberataque, sino cuánto tiempo tardarán en detectarlo. En esa respuesta se juegan, literalmente, millones de dólares, y determinan si la huella de ese suceso queda en el tiempo como un problema que se supo resolver o como una catástrofe.

NADIE CREE QUE SERÁ LA PRÓXIMA VÍCTIMA

Llegados a este punto, conviene desmontar una de las ideas más peligrosas en ciberseguridad: nadie cree que será la próxima víctima, porque nuestro cerebro está programado para creer que las desgracias les ocurren y ocurrirán a los demás. Esto es fruto de lo que se conoce como “sesgo de optimismo”, una tendencia psicológica a raíz de la cual las personas sobreestimamos la probabilidad de experimentar eventos positivos y subestimamos la de eventos negativos en nuestras vidas, incluso cuando la evidencia objetiva apunta con claridad hacia lo contrario.

En el terreno de la ciberseguridad, ese sesgo se traduce en una peligrosa ilusión de invulnerabilidad que nos lleva a bajar la guardia precisamente cuando el riesgo es mayor, y la

irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) ha elevado la escala, la velocidad y la sofisticación de los ciberataques hasta niveles nunca vistos. En otras palabras, todos pensamos que los ciberataques les ocurren a otros (a las grandes multinacionales, a empresas con menos recursos o a organizaciones que “han hecho algo mal”), y esa forma de pensar es, precisamente, una de las razones por las que tantos ataques tienen éxito.

ELLOS TAMBIÉN PENSARON QUE ESTABAN PROTEGIDOS

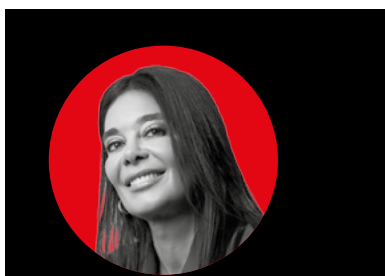
Dos episodios recientes, uno mexicano y otro estadounidense, muestran cómo se traduce ese sesgo en la práctica y cuánto puede tardar una organización en descubrir que ya ha sido vulnerada.

Un caso especialmente ilustrativo tuvo lugar en México. A principios de 2025, la plataforma DeBoleto.mx sufrió el robo de los datos de más de 84.000 usuarios, entre ellos, contraseñas cifradas, historiales de compra e información relacionada con los métodos de pago.

Sin embargo, lo más revelador no fue el volumen de la información comprometida, sino el tiempo que permaneció fuera del radar: La filtración se detectó en enero, pero los datos estuvieron transitando, durante semanas, en círculos privados de ciberdelincuentes, antes de terminar publicados en un foro abierto, momento en el que el riesgo se hizo visible para esos miles de personas.

Detrás del ataque se encontraba un traficante de datos conocido con el alias Nick Diesel, que, meses antes, ya había puesto en venta la base de un programa gubernamental con más de 318.000 beneficiarios, que incluía campos de datos biométricos entre su información personal y geográfica.

Este fenómeno no es nuevo en absoluto: Mucho antes de la irrupción de la IA, los ciberdelincuentes ya habían comprendido que el



Silvia Leal

La autora es una de las voces más influyentes del mundo en tecnología, liderazgo y tendencias de futuro. Doctora en Sociología, asesora a la Comisión Europea y a la OCDE en Inteligencia Artificial y transformación cultural. Ha sido distinguida, durante tres años consecutivos, como una de las 10 profesionales más influyentes de España. Recibió el Premio Nacional de Management por su labor divulgativa en IA.

verdadero éxito de un ataque no consistía en entrar en un sistema, sino en permanecer dentro el mayor tiempo posible sin ser descubiertos.

Uno de los ejemplos más conocidos lo encontramos en la cadena hotelera Marriott. En 2018, la compañía descubrió que los atacantes llevaban aproximadamente cuatro años ocultos en los sistemas heredados de la cadena Starwood tras su adquisición. Durante ese tiempo, accedieron, de forma silenciosa, a la información personal de cientos de millones de huéspedes, incluidos datos de pasaporte, información sobre reservas y, en algunos casos, también datos de tarjetas de pago.

En definitiva, lo que ha cambiado con la llegada de la IA no es la estrategia de los atacantes, sino su capacidad para ejecutarla a una velocidad, una escala y un nivel de sofisticación muy superiores.

¿Y TE VAS A QUEDAR MIRANDO?

¿Ya te lo estás preguntando? ¿Qué probabilidades hay de que esto le

ocurra a mi organización? O, peor aun, de que ya esté ocurriendo sin que nadie lo haya descubierto. Y si es así, ¿cómo podría saberlo?

En la actualidad, la mitad de las brechas de seguridad es detectada por los propios equipos de la compañía, de acuerdo con el mismo informe de IBM, una proporción que mejora año con año: era de apenas un tercio hace dos años. La otra mitad la siguen revelando terceros o los propios ciberdelincuentes y, para entonces, el daño ya está hecho y no hay marcha atrás.

Por todo ello, mientras lees estas líneas, quizás haya empresas plenamente convencidas de que sus sistemas son seguros cuando, en realidad, un atacante ya lleva días, semanas o, incluso, meses dentro de ellos, y precisamente porque todavía no lo saben, siguen creyendo que la próxima víctima será otra. Pero las compañías ya no pueden permitirse este lujo.

Es por ello que el 80% de las empresas que sufren un desastre cibernético importante termina cerrando en los tres años siguientes, según información de Cybertrust Latam. Esto no se produce porque el ataque sea imposible de superar, sino porque sus efectos se extienden más allá del incidente inicial: La paralización de la actividad, la pérdida de clientes, el deterioro de la reputación, las reclamaciones legales, las sanciones regulatorias y el enorme costo de la recuperación acaban formando una tormenta perfecta que muchas organizaciones no consiguen resistir ni superar.

Así que, si has llegado hasta aquí, ya no puedes decir que no lo sabías: A partir de este momento, la pregunta ya no es si tu organización está preparada, sino si vas a esperar a que un ciberdelincuente te obligue a actuar o si vas a hacer algo para anticipar el suceso.

Porque, en ciberseguridad, el tiempo siempre juega a favor de aquel que toma la iniciativa.

Criterio antes que tendencia: la estética que hoy eligen las mujeres que lideran

La cirujana plástica Montserrat Fontbona y la dermatóloga Karen Valenzuela, de Clínica Áurea, explican por qué la demanda dejó de ser parecer más joven y pasó a ser verse descansada y seguir reconociéndose frente al espejo.



Foto: Rodolfo Jara, Forbes Chile

Muchas consultas empiezan con una imagen en el celular. Un tratamiento visto en redes sociales, la recomendación de una amiga, un nombre que se repite en la sobremesa. La paciente llega con la respuesta elegida. El trabajo médico, en cambio, empieza por la pregunta.

“El punto de partida nunca debería ser el procedimiento, sino entender qué es lo que realmente necesita ese rostro”, explica la Dra. Montserrat Fontbona, cirujana plástica y socia cofundadora de Clínica Áurea.

Durante años, la estética femenina se habló en clave de juventud. Entre las mujeres que dirigen empresas, equipos y proyectos, esa conversación cambió: el objetivo ya no es necesariamente parecer menor ni transformar los rasgos, sino verse descansada, saludable y seguir reconociéndose frente al espejo. Para la Dra. Montserrat Fontbona y la Dra. Karen Valenzuela, dermatóloga de la misma clínica, el giro dice menos de una moda que de un tipo de paciente: más informada, más exigente y con una idea clara de cómo quiere transitar cada etapa de su vida.

DOS TRAYECTORIAS, UN MISMO CRITERIO

Fontbona suma más de 20 años de ejercicio. Fue presidenta de la Sociedad Chilena de Cirugía Plástica, hoy representa a Chile ante la International Society of Aesthetic Plastic Surgery (ISAPS) y es subdirectora del Capítulo de Estética de la Federación Ibero-latinoamericana de Cirugía Plástica (FILACP). Su campo es el rostro: cirugía plástica facial, cirugía avanzada de párpados y tratamientos no quirúrgicos. También forma a nuevas generaciones de cirujanos plásticos.

Valenzuela, especialista en

dermoestética y láser, es docente de pre y postgrado de la Universidad de Chile, participando en la formación de nuevas generaciones de dermatólogos. Además, es coordinadora del Diplomado de Láser de la Universidad de Chile y ha participado como expositora en diversos congresos nacionales e internacionales, tanto en Latinoamérica como en Europa.

Vienen de disciplinas distintas, pero coinciden en algo. Conocer la última técnica no basta; lo que distingue a un especialista es saber cuándo usarla y cuándo no.

EL NUEVO LUJO ES DISCERNIR

En una época de sobreinformación y tendencias que se renuevan cada temporada, el desafío clínico está en discernir. Cada rostro tiene una anatomía, una calidad de piel, una historia y un objetivo propios, y es la evaluación integral la que define qué hacer, en qué orden y en qué momento.

“Cuando evaluamos a una paciente no observamos solamente una arruga o una mancha. Analizamos la calidad de la piel, su estructura y qué combinación de herramientas puede entregar el mejor resultado”, señala Valenzuela.

En esa lógica, más no significa mejor. “Una buena medicina también implica saber cuándo realizar un procedimiento y cuándo no hacerlo”, afirma Fontbona. La edad tampoco es lo que ordena la indicación: hay pacientes que

se benefician de una cirugía puntual y otras que mantienen buenos resultados durante años con alternativas no quirúrgicas, como el láser o los bioestimuladores, que actúan sobre la pigmentación, la textura y la producción de colágeno.

La confianza, agrega Valenzuela, se construye cuando la paciente entiende por qué se le indica cada tratamiento, qué alternativas tiene y qué puede esperar de forma realista. Es decidir desde la información y no desde la presión por alcanzar un ideal.

CUANDO LA CIRUGÍA Y LA DERMATOLOGÍA TRABAJAN JUNTAS

Por mucho tiempo, cirugía plástica y dermatología estética se entendieron como caminos separados. Hoy, una de las principales evoluciones del área está en su integración. La cirugía puede reposicionar estructuras; la dermatología trabaja la calidad de la piel y acompaña el resultado en el tiempo.

“El objetivo no es sumar procedimientos porque sí. Cada intervención debe tener un propósito y complementarse con las demás”, explica Fontbona.

Sobre esa idea Clínica Áurea organizó su modelo: las distintas especialidades



EL OBJETIVO NO ES SUMAR PROCEDIMIENTOS PORQUE SÍ. CADA INTERVENCIÓN DEBE TENER UN PROPÓSITO Y COMPLEMENTARSE CON LAS DEMÁS”

MONTSERRAT FONTBONA, CIRUJANA PLÁSTICA DE LA CLÍNICA ÁUREA

trabajan de manera complementaria, aportando desde sus respectivas áreas según las necesidades de cada paciente, para que cada tratamiento potencie al siguiente. “Así podemos abordar sus distintas necesidades respetando siempre su anatomía”, dice Valenzuela. La meta no es parecer otra persona. Es seguir pareciendo una misma.

LA AGENDA TAMBIÉN ES PARTE DEL TRATAMIENTO

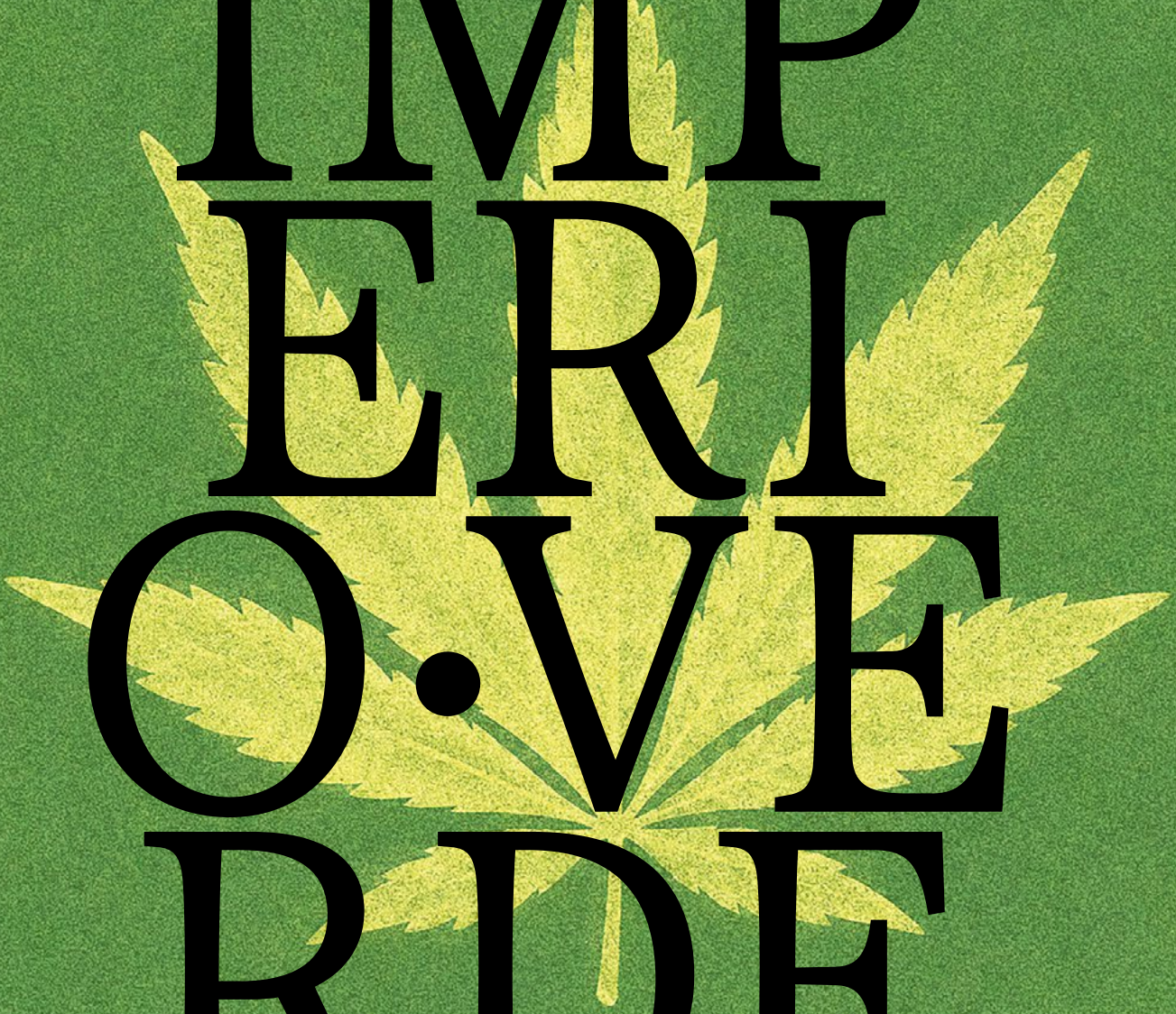
Para una mujer que dirige una compañía, viaja o sostiene múltiples responsabilidades, el tiempo de recuperación no es un detalle: pesa en la decisión. Por eso la planificación considera la agenda y el momento de vida de cada paciente, no solo el resultado esperado.

“Un buen plan considera qué realizar, pero también cuándo hacerlo”, explica Fontbona. En lugar de transformaciones inmediatas, la tendencia apunta a planes progresivos, que evolucionan junto con la paciente. “La mantención también forma parte del tratamiento. Los controles permiten ajustar la estrategia y conservar los resultados de manera armónica en el tiempo”, añade Valenzuela.

Una generación de mujeres que ha conquistado nuevos espacios de liderazgo empieza a pedirle a la estética algo distinto. No la perfección, ni detener el reloj. Solo la posibilidad de decidir cómo transitar el tiempo y seguir reconociendo a quien aparece en el espejo.



IMPERIO OVER RIDE



Por **WILL YAKOWICZ**

La principal tierra de cultivo de *cannabis* en Estados Unidos está enclavada al pie de las montañas de Santa Mónica, justo enfrente de una granja de frijoles en Camarillo, California. Y, si no fuera por la cerca eléctrica de 7.000 voltios que rodea la propiedad de casi 67 hectáreas, o por el olor penetrante a marihuana, parecería una propiedad cercana más donde se cultivan tomates y pepinos.

El año pasado, Glass House Brands cultivó 302.000 kilos de marihuana, generando 182 millones de dólares (MDD) en ingresos. Esta cifra es inferior a la de 2024, cuando generó 201 MDD, en parte debido a una redada de inmigración federal en dos de sus tres instalaciones, el verano pasado. Sin embargo, Glass House, que recientemente comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York (y también en la bolsa Cboe de Canadá), prevé cultivar 450.000 kilos de *cannabis* y generar

UN AÑO DESPUÉS
DE LA REDADA
MORTAL DEL
ICE EN SUS
PLANTACIONES
Y MESES DESPUÉS
DE QUE LA
ADMINISTRACIÓN
TRUMP
RECLASIFICARA
EL CANNABIS
MEDICINAL, GLASS
HOUSE YA COTIZA
EN LA BOLSA DE
NUEVA YORK Y
SE APRESTA A
COSECHAR UN
MILLÓN DE LIBRAS
DE MARIHUANA
PARA EXPORTAR
SU PRODUCTO A
TODO EL MUNDO.

hasta 245 MDD en ventas para finales de 2026. Glass House es la segunda empresa estadounidense de marihuana que cotiza en la Bolsa de Nueva York, después de que Trulieve, con sede en Florida, lo hiciera a principios de junio.

"En el instituto, dije que quería ser el principal narcotraficante del mundo", afirma el presidente y cofundador Graham Farrar, de 49 años, que parece un agricultor cualquiera mientras inspecciona una planta de *cannabis* en uno de sus numerosos invernaderos, con gorra, vaqueros y botas, salvo por el Rolex que lleva en la muñeca. "Y, en cierta medida, lo conseguí", dice.

Glass House no es la mayor empresa de *cannabis*, en términos de ventas (ese título le corresponde a Curaleaf, con sede en Connecticut, que facturó 1.300 MDD en 2025), pero sí posee el complejo de cultivo en invernadero más grande del país, con casi 511.000 metros cuadrados, distribuidos en seis edificios, cada uno con el ancho



Pioneros de la marihuana

"En el instituto, dije que quería ser el principal narcotraficante del mundo", afirma Graham Farrar, presidente de Glass House (junto con el cofundador Kyle Kazan). "Y, en cierta medida, lo conseguí". FOTO: ETHAN PINES, PARA FORBES

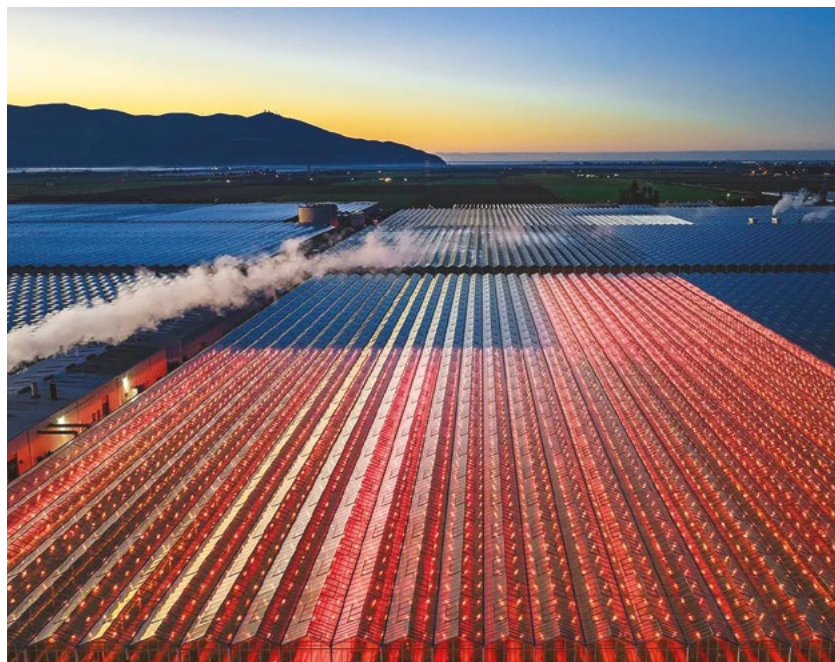
de dos campos de fútbol y la longitud de ocho. Además, cuenta con otras dos propiedades de invernadero en el condado de Santa Bárbara, que suman un total de 46.500 metros cuadrados. En 11 años, desde su fundación, Glass House se ha convertido en el principal proveedor mayorista industrial de *cannabis* de California.

Farrar y su cofundador, Kyle Kazan, de 59 años, cultivan suficiente marihuana como para ser considerados narcotraficantes. En su propiedad de Camarillo, tienen alrededor de 1,2 millones de plantas en distintas etapas de crecimiento, con unas 100 variedades diferentes: desde Oreoz hasta Jack Herer, pasando por una planta sin nombre, aún en desarrollo, con hojas de color púrpura brillante cubiertas de finos cristales blancos de THC. Y, como muchos narcotraficantes, Farrar y Kazan han sufrido la brutalidad del Gobierno Federal.

El 10 de julio de 2025, agentes del Servicio de Inmigración y Control de Aduanas y de la Patrulla Fronteriza, con máscaras y armados con fusiles de asalto, salieron de vehículos blindados y coches sin distintivos y asaltaron las instalaciones de Glass House en Camarillo y Carpintería.

Según el gobierno, los agentes llegaron en busca de inmigrantes indocumentados e ilegales, arrestaron y detuvieron a más de 300 personas y sacaron a unos 14 niños que se encontraban en la propiedad. Durante la redada, Jaime Alanís García, un trabajador agrícola mexicano que se escondía en el techo de un invernadero, cayó y falleció posteriormente a causa de las heridas. Farrar, de pie cerca del lugar donde cayó García, afirma que la tragedia fue el peor día que ha vivido tanto a nivel profesional como personal.

“No estaban allí para hablar con nadie”, recuerda. “Ametralladoras, Humvees, helicópteros... Parecía más Irak que Estados Unidos”. La orden de registro permanece



Green Giant

Glass House posee el principal complejo de cultivo de *cannabis* en invernaderos del país, con unos 51.000 cuadrados distribuidos en seis instalaciones, cada una con el ancho de dos campos de fútbol y la longitud de ocho.

FOTO: GLASSHOUSE

sellada y aún no se ha presentado cargo alguno contra la empresa.

Sin embargo, un portavoz del DHS indicó que la investigación continúa. “En las instalaciones de marihuana de California, agentes del ICE y la CBP rescataron a 14 niños migrantes de lo que parece ser explotación, trabajo infantil forzado y posible trata o contrabando de personas. Nuestros agentes también arrestaron a 361 inmigrantes indocumentados”, declaró la subsecretaria interina Lauren Bis en un comunicado a FORBES. “La investigación sobre las violaciones de inmigración y el posible trabajo infantil continúa. Se publicará información a medida que esté disponible”.

Glass House fue multada con 21.000 dólares por el Departamento de Control del Cannabis de California por varias infracciones

detectadas durante una investigación estatal tras la redada federal, entre ellas la falta de procedimientos y documentación adecuados para verificar y registrar la edad de los trabajadores en sus instalaciones. Glass House ha apelado la decisión y ha solicitado una audiencia formal.

Farrar y Kazan afirman que los trabajadores detenidos en su granja no eran empleados suyos, sino contratistas de una empresa que habían contratado para dotar de personal a las instalaciones. Añaden que sus acuerdos con la compañía estipulan claramente que cualquier persona que acceda a sus instalaciones debe tener al menos 21 años. Tras la redada, Glass House ha revisado sus acuerdos con los contratistas de mano de obra agrícola y ha contratado a la empresa de cumplimiento normativo Guidepost Solutions, dirigida por la ex subsecretaria de Seguridad Nacional Julie Myers Wood, para implementar una verificación más rigurosa de la elegibilidad laboral.

“Trabajamos a diario para cumplir con todas las leyes”, afirma Kazan, explicando que no tienen conocimiento

de que hubiera menores de edad en las instalaciones. “Ellos llevaron a cabo su operación y estamos cooperando plenamente. No teníamos conocimiento de ninguna investigación en curso”.

La redada afectó gravemente a Glass House, con pérdidas de aproximadamente 20 MDD. Si bien las autoridades federales no confiscaron marihuana, Glass House perdió cerca del 60% de sus plantas mientras reorganizaba su plantilla y capacitaba a nuevos contratistas. Sin embargo, hoy en día, la compañía ha ampliado su espacio de cultivo en 93.000 metros cuadrados y está en camino de producir más *cannabis* y generar mayores ingresos que el año anterior a la redada.

En abril, en un giro inesperado propio de la era de Donald Trump, el Departamento de Justicia reclasificó la marihuana medicinal como una droga menos peligrosa, pasando de la Lista I, donde se la había incluido junto con la heroína y el LSD desde 1970, a la Lista III, junto con la ketamina, los esteroides y el Tylenol con codeína. Si bien dista mucho de la legalización total, esta reclasificación representa un cambio trascendental para la industria del *cannabis*, en particular para Glass House.

Tras algunas maniobras contables y de obtención de licencias, utilizando la misma estrategia que Trulieve implementó a principios de este mes, Glass House se preparó para comenzar a cotizar en la Bolsa de Nueva York. Glass House y otras empresas de *cannabis* con sede en Estados Unidos habían salido a bolsa en Canadá debido a la prohibición federal de la marihuana en la Unión Americana, pero la reclasificación está abriendo un nuevo futuro para la industria de la marihuana regulada por el estado, valorada en 30.000 MDD (en ventas para 2025), con acceso a los principales mercados financieros del país.

“El presidente Trump ha sido como mi mejor y peor amigo al mismo tiempo”, dice Farrar, de pie junto a su

**DE PIE SOBRE UNA
TORRE DE AGUA
DE 24 METROS EN
LA PROPIEDAD,
KAZAN AFIRMA
QUE EL FUTURO
EN EL QUE GLASS
HOUSE APUESTA,
ES UNO DONDE
PUEDA VENDER
SU CANNABIS
A MINORISTAS
Y FABRICANTES
EN OTROS
ESTADOS, CON
MÁRGENES MÁS
ALTOS, Y EN TODO
EL FLORECIENTE
MERCADO
EUROPEO**

escritorio, examinando cuatro frascos Ball de medio litro, llenos de una de sus variedades favoritas: Gorilla Glue.

Farrar y Kazan fundaron Glass House Brands en 2015, tras conocerse en un invernadero en Carpintería, en el condado de Santa Bárbara. Farrar, que abandonó los estudios de secundaria, ganó un buen sueldo durante el auge de las puntocom, trabajando en la empresa de servidores de correo electrónico Software.com y, más tarde, como uno de los primeros empleados de la empresa de altavoces domésticos Sonos, ambas, compañías que salieron a bolsa.

La marihuana siempre fue un negocio secundario para él. Empezó a venderla cuando cursaba el segundo año de la preparatoria de Santa Bárbara y comenzó a cultivarla en su armario en Boulder (obtuvo su diploma de equivalencia de la escuela secundaria y asistió a la Universidad de Colorado durante un año). A principios de la década de 2000, compró algunas casas en Santa Bárbara y su viejo amigo Jason Downs las transformó en plantaciones de *cannabis* bajo las regulaciones vigentes para la marihuana medicinal. Downs es ahora el jefe de cultivo de Glass House.

Kazan comenzó su carrera como profesor de Educación Especial en Los Ángeles en 1990, antes de convertirse en policía en Torrance. A partir de 1994, dedicó cinco años a arrestar narcotraficantes y pandilleros. “Realicé muchos arrestos por drogas, y no creo haber ayudado a la sociedad”, afirma Kazan, miembro de la organización Fuerzas del Orden contra la Prohibición. “Trataba con drogadictos, personas que necesitaban ayuda para superar sus adicciones”.

Paralelamente, comenzó un negocio con su esposa y un amigo, invirtiendo en edificios multifamiliares en dificultades. Kazan, apodado “inversor buitres”, por sus tácticas, tenía un don para convencer a inquilinos problemáticos de que

abandonaran una propiedad para poder renovarla y volver a alquilarla. “Principalmente, propiedades infestadas de pandillas y drogas”, dice. “Fue entonces cuando los inversores comenzaron a invertir conmigo en activos no tradicionales que necesitaban una reestructuración. Y así logré crear una base de clientes”.

En 1999, fundó Beach Front Property Management, que ahora cuenta con miles de unidades y cerca de 46.500 metros cuadrados de espacio comercial, y Kazan sigue siendo el propietario y presidente. En el transcurso de su trayectoria, se interesó por el sector del *cannabis* y, en 2015, se encontró evaluando una propiedad con invernadero de casi 14.000 metros cuadrados en Carpintería. Farrar estaba buscando un comprador interesado, pero este acababa de ser arrestado por intento de asesinato, así que puso en contacto a Kazan con Farrar, y ambos congeniaron de inmediato.

“Diría que [Graham] fue muy bueno ayudándome a salir del apuro”, comenta Kazan. “Y, simplemente, nos gustaba trabajar juntos”.

Compraron la propiedad con inversores y formaron Glass House Brands, que incluía varios dispensarios que cada uno poseía por separado. Salieron a bolsa en Canadá con una SPAC en 2021, recaudando 126 MDD, compraron las instalaciones de Camarillo por unos 90 MDD y comenzaron a cultivar casi 139.000 metros cuadrados de *cannabis*, dedicando los casi 372.000 metros cuadrados restantes a tomates y pepinos. Hoy en día, Glass House ha llenado los invernaderos de marihuana y se enorgullece de cultivar “la mayor cantidad y la mejor marihuana al menor precio”, afirma Farrar.

El año pasado, la empresa tuvo un costo promedio de 111 dólares por libra y un precio de venta promedio de 177 dólares por libra, es decir, poco menos de medio kilo. (El precio de venta promedio es muy bajo debido a su escala,

**SALIERON
A BOLSA EN
CANADÁ CON UNA
SPAC EN 2021,
RECAUDANDO
126 MILLONES
DE DÓLARES,
COMPRARON LAS
INSTALACIONES
DE CAMARILLO
POR UNOS
90 MILLONES
DE DÓLARES
Y COMENZARON
A CULTIVAR CASI
139.000 METROS
CUADRADOS
DE CANNABIS**

pero también porque Glass House vende recortes, que se usan para hacer vaporizadores y comestibles, por alrededor de 15 dólares por libra y cogollos, que son de mayor calidad, por alrededor de 500 dólares por libra).

El precio mayorista promedio en California para una libra de marihuana cultivada en invernadero fue de 611 dólares en 2025, según Cannabis Benchmarks, mientras que los recortes se vendieron entre 25 y 35 dólares por libra. Según varias fuentes de la industria, el costo promedio para cultivar una libra es de 300 dólares, lo que significa que Glass House tiene uno de los costos de cultivo más bajos de la industria.

Si bien Glass House tiene pasivos por aproximadamente 143 MDD y registró una pérdida neta de 30 millones el año pasado, generó un flujo de caja positivo de 11,4 MDD. Gracias a la reclasificación, que eliminará la carga impositiva punitiva que las empresas de *cannabis* debían pagar bajo la Lista I, las finanzas de la compañía deberían mejorar.

No es ningún secreto que el mercado ilícito está en auge en California y en todo Estados Unidos. El *cannabis* cultivado legalmente se contrabandea y se vende por todo el país. Se han encontrado productos de Glass House, y de muchas otras grandes marcas de California, fuera del estado. Farrar y Kazan afirman que nunca han participado en el mercado ilícito y que desconocen el destino de su *cannabis* una vez que lo venden a un distribuidor. En 2023, Glass House fue demandada por la cadena de dispensarios Catalyst, que alegó que la empresa era “una de las principales, si no la principal, traficante de *cannabis* en el mercado negro” de California. Glass House negó las acusaciones y la demanda fue desestimada definitivamente. De pie sobre una torre de agua de 24 metros en la propiedad, Kazan afirma que el futuro en el que Glass House apuesta es uno donde pueda vender

su *cannabis* a minoristas y fabricantes en otros estados con márgenes más altos, y en todo el floreciente mercado europeo. Para prepararse, Glass House ya está registrada ante la Agencia Antidrogas de Estados Unidos (DEA) y la compañía está en conversaciones con el estado de California para determinar cómo exportar legalmente.

La reclasificación, potencialmente, ha abierto la puerta al comercio interestatal, pero aún no es legalmente viable. Con sus bajos costos de producción y la demanda de *cannabis* californiano en todo el mundo, Kazan asegura que estos cambios impulsarán enormemente sus márgenes, que actualmente rondan el 42%.

“Estamos preparados para el comercio interestatal, y sentimos que [en este momento] estamos justo en la puerta”, afirma. “Intentamos ser el Sunkist del *cannabis*”.

Kazan baja de la escalera y camina hacia un escenario montado bajo una carpa en el estacionamiento para el quinto día anual de inversores de Glass House. Unos 200 inversores, banqueros y analistas están sentados entre el público, mientras Farrar y Kazan se turnan al micrófono, hablando sobre cómo la venta de su producto en otros estados transformará su empresa y cómo, pronto, las grandes compañías de bebidas alcohólicas, tabaco y farmacéuticas estarán buscando objetivos de adquisición.

Marc Cohodes, el famoso inversor bajista, quien fue uno de los primeros en predecir la caída de FTX y Signature Bank, elogia efusivamente a la compañía tras la presentación. “Creo que es lo más importante que he visto: son el mayor productor del producto de mayor crecimiento del mundo. Nadie puede competir con ellos en cuanto a precio, costos y calidad”, afirma Cohodes, quien posee acciones de Glass House por valor de unos 10 MDD. “[Farrar y Kazan] dominarán el mercado”.

Por supuesto, el hecho de



Listos para empezar

“Estamos preparados para el comercio interestatal”, dice Kazan sobre la reclasificación del *cannabis*, “y sentimos que [...] estamos justo en la puerta”.
FOTO: ETHAN PINES PARA FORBES

cotizar en una bolsa de mayor categoría no significa que las acciones vayan a dispararse. Las acciones de *cannabis* han subido ligeramente desde que la administración Trump reclasificara la marihuana medicinal, pero Trulieve ha caído un 27% desde su inclusión en la Bolsa de Nueva York a principios de junio.

Brian Vicente, abogado especializado en *cannabis* con larga trayectoria y propietario de su propio bufete en Denver, afirma que el comercio interestatal no es inminente. El proceso para permitir que las empresas de *cannabis* exporten e importen marihuana medicinal está prácticamente finalizado (un 90%), pero llevará tiempo. Los estados deben crear leyes que autoricen la importación y exportación de marihuana

medicinal autorizada, es necesario establecer la supervisión de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) y, si los estados deciden impedir que las empresas de *cannabis* autorizadas importen *cannabis* de otros estados, se deberán presentar demandas amparándose en la Cláusula de Comercio Inactivo.

“La buena noticia es que estamos más cerca del transporte interestatal y de la exportación que en los últimos 50 años”, dice Vicente. “Dicho esto, aún faltan años para que eso suceda”.

Pero Glass House no tiene pensado bajar el ritmo. Farrar dice que jamás imaginó que se convertiría en pionero del modelo de venta al por mayor de *cannabis* a escala industrial. Después de un largo día en la granja, asegura que va a abrir uno de sus botes de Gorilla Glue y a armarse un porro.

“Puede que esto sea un negocio... pero es el negocio del cultivo de marihuana”, comenta Graham Farrar. “No nos tomamos las cosas demasiado en serio”. 

SUELO, HUMO Y HERENCIA

UN PURO PREMIUM EMPIEZA A FORMARSE MUCHO ANTES DE LLEGAR A MANOS DE UN MAESTRO TORCEDOR. DESDE SAN ANDRÉS TUXTLA HASTA EL CIBAO DOMINICANO, REVELAMOS UN RECORRIDO POR LOS SUELOS QUE DAN ORIGEN AL TABACO DE MAYOR PRESTIGIO EN EL MUNDO.

Por **PEDRO MORENO**

Hay un instante singular en el nacimiento de un puro premium: ese momento en que las hojas de tabaco cobran forma entre las manos de un maestro torcedor, un oficio que evoca arte, cultura y tradición. Sin embargo, ese gesto no es el verdadero comienzo de la historia.

El origen de un cigarro de alta gama se remonta mucho antes, bajo la superficie de la tierra, donde el suelo, el clima, la humedad, la altitud y el tiempo se entrelazan para dar vida a una hoja con identidad propia. A esa combinación de naturaleza, geografía y conocimiento humano, cultivada durante generaciones, se la conoce como

terroir o terruño, un concepto tomado del mundo del vino. Como sucede con los grandes caldos, el terruño deja una firma sensorial imposible de reproducir en otra latitud.

Ningún suelo puede copiarse, ningún clima puede repetirse y ninguna generación hereda su experiencia de un día para otro. Por eso, cada puro premium conserva la memoria de la tierra que lo vio nacer.

Cada terruño imprime perfiles distintos: unos más amaderados, con notas de cedro; otros especiados, entre pimienta negra y canela. Aparecen también registros tostados, de café, cacao y nueces, junto a matices terrosos de cuero y tierra húmeda, o un dulzor natural de vainilla y caramelo.



DONDE NACE EL CARÁCTER

Centroamérica y el Caribe dominicano figuran entre las cunas más prestigiosas del puro premium, con Nicaragua, República Dominicana y Honduras a la cabeza. Sus terruños no deben nada al azar, ya que combinan suelos fértiles, humedad justa, altitud y una biodiversidad que la hoja aprovecha con generosidad.

El primer factor es el clima, pues el tabaco fino prospera en temperaturas cálidas, por lo general entre los 20 y 30 grados Celsius, con abundante sol. A ese calor lo acompaña una temporada de lluvias, seguida de un periodo seco durante la cosecha, decisivo para la calidad de la hoja. Los mejores terruños de la región poseen origen volcánico o aluvial, con una notable riqueza mineral y excelente drenaje, lo que produce hojas gruesas, elásticas y cargadas de aceites esenciales.

En este sentido, la humedad cumple un papel igual de fino, porque un crecimiento lento aporta complejidad, mejor elasticidad y una combustión más pareja. A ello se suman la altitud y los microclimas, ya que unos cientos de metros bastan para alterar el sol, la lluvia y el ritmo del cultivo y, con ello, el perfil aromático.

Sin embargo, el gran secreto del terruño no vive sólo en la naturaleza, sino también en las personas. Durante siglos, agricultores, especialistas en curado y fermentación y maestros torcedores han afinado técnicas que pasan de una generación a la siguiente. El curado y la fermentación completan la obra de la tierra, ya que transforman la hoja verde en materia noble a lo largo de meses de reposo, un patrimonio que no se improvisa. Las semillas (Criollo, Corojo, Piloto Cubano o Habano) viajan entre países, pero cambia el terruño, y una misma variedad muestra una identidad distinta en Estelí, el Cibao o Jamastrán.

Conviene recordar, además, que un puro se arma con tres piezas de hoja: la tripa, que es el relleno; el capote,



que la envuelve y sostiene; y la capa, la cubierta visible que define buena parte de su elegancia. De la combinación de terruños en cada una de esas partes nace la personalidad final del cigarro.

MÉXICO, LA HERENCIA DE SAN ANDRÉS

En la historia del tabaco premium, México ocupa un lugar privilegiado, honor que le concede uno de los terruños más importantes del continente: San Andrés Tuxtla, en Veracruz. Sus suelos volcánicos, enriquecidos por cenizas, se combinan con la humedad que llega desde el Golfo de México y un clima cálido casi todo el año, condiciones que favorecen hojas de gran fortaleza, elasticidad y una elevada concentración de aceites naturales.

Esa combinación explica el cuerpo y la profundidad aromática que distinguen a los tabacos mexicanos, con notas intensas de cacao oscuro, café tostado, tierra fértil, madera y pimienta dulce, acompañadas por un carácter mineral propio de la región. Las variedades de

semilla más cultivadas corresponden al Negro San Andrés, junto con selecciones de Criollo adaptadas a las condiciones agrícolas locales.

El caso del Negro San Andrés merece especial atención, ya que su calidad y su perfil sensorial han despertado un creciente interés entre fabricantes internacionales que buscan incorporarlo a sus ligas premium, en particular como capa y capote, sumando complejidad aromática y carácter a sus puros.

Entre las marcas más representativas del país sobresalen Casa Turrent, A. Turrent, Te-Amo, Santa Clara y Ciikar, con líneas de alta gama, como Casa Turrent Serie 1901, A. Turrent Triple Corojo, Moreno Premium Black, Te-Amo World Selection y Moreno Premium Blue. En la producción destacan compañías como Nueva Matacapán de Tabacos (Turrent), Tabacalera Tropical y Cigamod, que han contribuido a posicionar al tabaco mexicano como referente de calidad, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

NICARAGUA, EL VIGOR DE ESTELÍ

Por su parte, Nicaragua se ha consolidado como el mayor fabricante mundial de puros premium hechos a mano, con Estelí y Jalapa como epicentro. Sus tierras volcánicas dan hojas vigorosas y complejas, y su industria, relativamente joven, tomó impulso con la llegada de tabacaleros cubanos en los años 70 y 80. Desde 2019, encabeza la fabricación mundial de puros premium.

En su taza aromática dominan la pimienta negra, el cacao amargo, el café espresso, cuero y la tierra húmeda, rematados por un ligero dulzor. Marcas como Padrón y Oliva encabezan los rankings internacionales, con líneas de culto, como Padrón 1964, Oliva Serie V o My Father Le Bijou 1922, junto a casas de peso, como Joya de Nicaragua, Drew Estate, Plasencia y AJ Fernández.

El crecimiento fue tan veloz que muchas fábricas abrieron sus propias escuelas de tabaquería para formar mano de obra, ante una demanda que no cede. Ese entramado sostiene unos 44.000 empleos directos y cerca de 65.000 indirectos, y coloca sus cigarros en más de 90 mercados, según la Cámara Nicaragüense de Tabacaleros. Estados Unidos, el principal mercado del planeta, recibió 258,4 millones de puros premium nicaragüenses en 2025, casi el 60% de todo lo que importó, de acuerdo con la Cigar Association of America. Cada enero, además, Estelí celebra el festival Puro Sabor, vitrina que reúne a compradores y aficionados internacionales alrededor de su hoja.

REPÚBLICA DOMINICANA, EL EQUILIBRIO DEL CIBAO

República Dominicana es una de las grandes potencias del puro premium, con su corazón en el fértil Valle del Cibao, al norte del país. Allí, los suelos aluviales dan tabacos suaves, cremosos y elegantes, con aromas de

NINGÚN SUELO PUEDE COPIARSE, NINGÚN CLIMA PUEDE REPETIRSE Y NINGUNA GENERACIÓN HEREDA SU EXPERIENCIA DE UN DÍA PARA OTRO; POR ESO, CADA PURO PREMIUM CONSERVA LA MEMORIA DE LA TIERRA QUE LO VIO NACER

miel, vainilla, almendra, flores secas y especias delicadas. La provincia de Santiago concentra el 51% del cultivo.

La hoja dominicana carga siglos de historia, desde los rituales indígenas que describió Cristóbal Colón hasta la revolución tabacalera del Cibao, en 1857. El país cultiva más de 150.000 tareas en 29 zonas tabacaleras de 15 provincias, con una zafra que, en el ciclo 2024-2025, alcanzó los 330.000 quintales, tradición que el Estado elevó a patrimonio cultural mediante la Ley 341-22.

Entre sus casas más celebradas figuran Arturo Fuente, Davidoff, La Aurora y La Flor Dominicana, con líneas de culto, como la Arturo Fuente OpusX. Con todo, el país importa buena parte de la capa que envuelve sus cigarros, un detalle que revela la sofisticación de una industria que combina terruños para lograr el equilibrio buscado.

El tabaco y los cigarros aportan cerca del 10% de las exportaciones dominicanas y superaron los 1.385

millones de dólares (MDD) en 2025, según el Instituto del Tabaco. El rubro se ubica entre los primeros productos de venta externa del país, detrás del oro y los insumos médicos, con casi nueve de cada diez unidades rumbo a Estados Unidos. El sector emplea de forma directa a unos 40.000 trabajadores, con un 62% de mujeres, y concentra su fuerza fabril en municipios como Tamboril, según el propio instituto.

Sus envíos premium a Estados Unidos cayeron un 12% en 2025, hasta 93,7 millones de unidades, según la Cigar Association of America, aunque la nación conserva el liderazgo por valor de lo exportado. Ese retroceso responde más a una interrupción puntual que a una caída de la demanda, ya que Tabacalera de García, la mayor fábrica de puros del mundo, vio frenados durante meses sus despachos a Estados Unidos por sanciones estadounidenses, normalizados hacia mediados de 2026.

HONDURAS, EL TEMPLE DE JAMAISTRÁN

El trío mayor del puro premium latinoamericano lo completa Honduras, con el Valle de Jamastrán, Danlí y Copán como núcleos productivos. Sus suelos volcánicos rinden hojas de gran temple, con notas de madera tostada, pimienta, cuero, nueces, cacao y tierra húmeda.

Camacho, Alec Bradley, Rocky Patel y la línea hondureña de Hoyo de Monterrey encabezan su catálogo, con Plasencia como estandarte reciente: la revista *Cigar Journal* eligió a un puro de esa casa, de la cosecha 151, como el mejor del mundo en 2024. Sólo la planta de Plasencia en Danlí llega a elaborar unos 30.000 puros diarios, con Estados Unidos y Europa como principales destinos.

Danlí concentra cerca del 70% de la producción nacional, repartida, además, entre Olancho, Copán y Francisco Morazán. Ese polo emplea de forma directa entre 25.000

y 30.000 personas, en buena parte mujeres, y elabora alrededor de 100 millones de puros al año, actividad que el Congreso declaró Patrimonio Cultural en 2016.

Asimismo, el país despachó 74,5 millones de cigarros premium a Estados Unidos en 2025, un alza del 11% que contrastó con la caída dominicana, según la Cigar Association of America. El impulso continuó en 2026, cuando Honduras superó, por primera vez, a República Dominicana como segundo proveedor de ese mercado.

COSTA RICA Y PANAMÁ, TERRUÑOS JÓVENES

Más allá del trío mayor, el istmo centroamericano empieza a mostrar terruños jóvenes con ambición propia. Costa Rica encabeza ese pelotón, con una producción descentralizada en Puriscal y una tradición que también nace de la diáspora cubana posterior a 1959. En la gama alta ya despuntan casas de autor como El Séptimo o la familia Atabey, Byron y Bandolero.

En 2024, el último año con cifra desglosada, envió unos 2,5 millones de puros hechos a mano a Estados Unidos, un salto del 44,9% que lo dejó como el único productor, fuera de los tres grandes, por encima del millón de unidades, según la asociación estadounidense del sector. En 2025 permaneció por debajo del 1% del mercado premium, aunque sostuvo su papel de aspirante más firme, señal de que el mapa regional podría ampliarse. Panamá completa el cuadro con un papel más discreto, con tabaco cultivado en las alturas de Chiriquí y exportaciones que apenas se cuentan por miles de unidades.

COLOMBIA, PERÚ Y CHILE, EL TERROIR EN CONSTRUCCIÓN

Colombia ha consolidado, en las últimas décadas, una oferta de



Pedro Moreno

Es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Guadalajara, y profesor del Diplomado de Cigar Sommelier en distintas instituciones gastronómicas de México, además de ser fundador y director de la Fábrica Pedro Moreno, con 30 años de experiencia en la creación de puros. Asimismo, es autor del libro *La esencia de la tierra, descubriendo la felicidad en cada sabor: un viaje a través de los puros y los regalos de nuestra madre Tierra*.

puros premium orientada a mercados especializados, con cultivos en zonas de clima tropical y suelos de origen volcánico. Sus puros ofrecen un perfil elegante y equilibrado, con notas de café, panela, cacao, madera y especias suaves. Las semillas Criollo y Cubita predominan, y José Piedrahita Cigars figura como uno de los nombres más representativos de una industria que crece de la mano de pequeños productores del mercado boutique.

Perú sigue siendo uno de los secretos mejor guardados del tabaco latinoamericano, con una producción reducida, pero de calidad, en valles costeros y regiones andinas.

Sus puros ofrecen notas herbales, cedro, frutos secos y una dulzura natural que los distingue dentro del segmento boutique, trabajados con semillas Criollo y Habano por firmas como Pucará Cigars.

Chile atraviesa, en cambio, una etapa más temprana: Su mercado estuvo históricamente orientado a la importación, pero en años recientes surgieron iniciativas artesanales de edición limitada que exploran la diversidad de microclimas del país en pos de un sello propio, ampliando el mapa tabacalero de la región.

UN LUJO QUE MUEVE MILLONES

En conjunto, Nicaragua, República Dominicana y Honduras reúnen cerca del 99% de los puros premium hechos a mano que llegan a Estados Unidos, el mercado más grande y decisivo del sector. Ese destino importó 429,8 millones de unidades en 2025, casi sin cambios frente a 2024, y quinto año consecutivo por encima de los 400 millones, de acuerdo con esos registros. En 2019, las importaciones apenas rondaban los 338 millones de unidades, de modo que la categoría se sostiene en niveles históricamente altos, y ni la pandemia ni la incertidumbre económica frenaron ese consumo.

El horizonte luce firme: el mercado mundial de puros se valoró en 58.410 MDD en 2025 y, según Straits Research, pasará a 61.540 millones en 2026 y a 93.460 millones para 2034, una tasa anual compuesta cercana al 5.36%, sostenida por la demanda del segmento de alta gama.

Detrás de cada cifra hay manos que siembran, curan y tuercen la hoja con una paciencia que el reloj no apura. Esa herencia, más que el suelo o el clima, es la que vuelve irreplicable al puro premium de América Latina. **P**

ForbesLife

CHILE

Entre fisuras y artilugios

NORTON MAZA PROMUEVE
UNA REFLEXIÓN
COLECTIVA EN TORNO A LA
SUBJETIVIDAD INHERENTE
A LA OBSERVACIÓN DE LA
REALIDAD.





Desplazamientos de la mirada

Un espacio de resistencia y memoria cohabita en un exterior frío y rígido, mismo que al interior alberga una vida autónoma orgánica, la cual se vuelve perceptible a través de una serie de fisuras. Así es *Inter-Reality*, instalación concebida por Norton Maza, que atrae las miradas y la curiosidad de cientos de miles de visitantes en la Bienal de Venecia 2026.

Ahí el artista nacido en la Comuna de Lautaro busca que el espectador adquiera un rol protagónico, al transitar la obra y descubrir su carácter inmersivo, explica en entrevista con Forbes Life

El exilio y los múltiples viajes determinaron la forma de entender la realidad para Norton Maza, artista que representa a Chile en la Bienal de Venecia 2026.

POR **MANUEL GRAJALES**

Chile. “Esta instalación surge de una reflexión sobre las formas contemporáneas de percepción de la realidad: la circulación de información falsa, la manipulación mediática y la coexistencia de realidades construidas por el ser humano, como el cambio climático y las tensiones geopolíticas”, comparte.

Se trata de una obra en donde las personas pueden acceder al interior del objeto principal y descubrir un diorama inspirado en la pintura de paisaje clásica; es la representación de un entorno intervenido y alterado que integra, además, una escultura hiperrealista.



Inter-Reality surge de una reflexión sobre las formas contemporáneas de percepción de la realidad.

El artista trabajó en su desarrollo y ejecución en un proceso intensivo y de corto plazo, el cual se produjo entre Santiago de Chile e Italia, y cuyo primer ensamble fue en Venecia. Debido a sus grandes dimensiones, la obra implicó un desafío importante de ingeniería y logística para todo el equipo, en el que también participan las curadoras Marisa Caichiolo y Dermis León.

De esta manera, el país tiene presencia en esta cita bianual que para su edición de 2026 responde al título de "In Minor Keys" (En claves menores), en la búsqueda de explorar propuestas artísticas que se alejan de la velocidad y el espectáculo para adoptar una forma de interacción más pausada y atenta.

Maza resalta: "Inter-Reality propone una reflexión sobre las múltiples realidades que coexisten en el mundo contemporáneo y, sobre todo, el carácter construido de aquello que entendemos por realidad".



**EL EXILIO
ME ENSEÑÓ
A OBSERVAR
CON CIERTA
DISTANCIA,
PERO, AL
MISMO
TIEMPO,
CON MUCHA
ATENCIÓN".**

NORTON MAZA
ARTISTA

Periplo del exilio

Ese signo se ha vuelto una constante en la propuesta plástica de Maza, quien desde la infancia dejó Chile (como consecuencia de la dictadura de Augusto Pinochet) y se trasladó a Francia con su familia. Después vinieron otros desplazamientos entre países, culturas y formas de entender la vida. El exilio le enseñó a observar con cierta distancia, pero, al mismo tiempo, con mucha atención.

Ante eso, él no duda al asegurar que dicha circunstancia marcó profundamente su forma de mirar el mundo. "En mi caso, incidió directamente en mi manera de hacer arte. Aprendí desde muy temprano que la identidad no es algo fijo, sino algo que se va construyendo, reconstruyendo y cuestionando permanentemente, y que esa suma de experiencias va afinando la percepción", reflexiona. Por ello, a través del ejercicio artístico, a menudo se plantea preguntas como:



PARA MÍ, UNA DE LAS RIQUEZAS DEL ARTE ES SU CAPACIDAD DE ABORDAR LA REALIDAD DESDE MÚLTIPLES LUGARES, SIN ESTAR OBLIGADO A RESPONDER DE UNA MISMA MANERA".

¿a dónde pertenecemos?, ¿qué nos define? o ¿qué significa realmente estar en un lugar?

Si bien para él mediante el arte es posible reflexionar y abrir espacios de conversación sobre problemáticas actuales —como el medioambiente o asuntos económicos, políticos y sociales— para mirar la realidad desde otro lugar, también cree profundamente en la libertad del artista para trabajar su obra desde distintos ángulos, no necesariamente vinculados a la contingencia. “Para mí ahí está su riqueza: en su capacidad de abordar la realidad desde múltiples lugares, sin estar obligado a responder siempre de una misma manera”.

Eso lo ha llevado a explorar distintos soportes y técnicas como pintura, escultura, instalación, acuarela, entre otros, siempre con la idea de encontrar el lenguaje que mejor puede desarrollar una determinada idea. Algunos temas —dice— tienen mayor potencial en una superficie u otra, o necesitan una determinada materialidad para poder potenciar la idea de mejor manera. “Hay esculturas cuyo impacto está, justamente, en sus proporciones, en su dimensionalidad, en su presencia física y visual”.

Muestra de ello es *La levitación del deseo*, obra en la que el artista chileno buscó reproducir a escala real un lingote de oro que levita y da vueltas a unos centímetros de la superficie de un plinto negro, lo cual motiva una reflexión sobre el valor del dinero y la especulación financiera.

A él no le interesaba simplemente mostrar una pintura que representara esa imagen, sino encontrar la manera de que eso realmente sucediera en la obra. “Por eso no siento que deba elegir un solo lenguaje; es la idea a desarrollar la que finalmente me indica qué lenguaje necesita”, apunta.





NORTON MAZA

De arte y otros artilugios

Además de su participación de la Bienal de Venecia, la cual termina en el último tercio del mes de noviembre 2026, Norton Maza desarrolla una serie de proyectos artísticos, los cuales contemplan nuevas series de escultura, acuarelas y pinturas al óleo sobre tela, así como intervenciones de distintos espacios fuera de Chile; incluso con la intención, según comenta, de instalarse en París, Francia.

De igual forma, desarrolla *Artilugios*, un libro objeto recopilatorio y monográfico. Este proyecto editorial reunirá una serie de obras realizadas a lo largo de su trayectoria y contempla una selección de 12 exposiciones, en su mayoría instalaciones en gran formato. “Espero que pueda lanzarse en 2027”, dice con entusiasmo, puesto que por el momento se encuentra levantando fondos para materializar la idea.

Mientras tanto, continúa explorando el arte, que —como él mismo comenta— se ha convertido en un compañero de vida con el cual, tras haberse encontrado en el camino, poco a poco se ha ido abrazando y entendiendo. **F**

Al siguiente nivel

Los Juegos Diana nacieron en la década del treinta en la Alameda como un pequeño salón de tiro al blanco. “En esos años el concepto de entretenimiento no existía, todo era novedad”, recuerda en conversación con Forbes Chile Enrique Zúñiga, tercera generación de la empresa, y quien está a cargo de un ambicioso proyecto en La Dehesa con el propósito de mantener viva la marca.

POR **NATALIA SAAVEDRA** / FOTOS: **RODOLFO JARA**



Enrique Zúñiga,

Relevo generacional de Juegos Diana, lidera la empresa, esta vez, a bordo de un caballo tallado a mano que forma parte de una de las atracciones emblemáticas de la compañía.

E



ES VIERNES por la tarde y los primeros visitantes comienzan a aparecer. Entre las máquinas aglutinadas en el espacio, algunos jugadores parecen conocer el lugar de memoria. Los más avezados bailan en plataformas a todo ritmo, y los melancólicos dan vueltas por las máquinas de los ochenta: flippers, Pac-Man y una estética kitsch que no cambia pese al paso de los años.

Al fondo, el carrusel, el más antiguo de América Latina, fue tallado a mano y es de madera. “Tiene todas las mañas del mundo”, dice uno de los mecánicos que dan vueltas por el recinto y trabajan hace décadas arreglando las atracciones que tienen alguna falla. La única cliente, una niña con su papá, espera ansiosa subirse a la atracción.

En la entrada, la vistosa rueda de la fortuna, comprada en un remate luego de que una empresa la abandonara, es el ícono de los Juegos Diana, el parque de diversiones que, pese al paso de los años, parece congelado en los recuerdos de muchas infancias.

El inicio de siglo

En 1934, Santiago Centro era el epicentro de la clase acomodada del país. Entre pomposos edificios —algunos de ellos aún se conservan—, el desarrollo del comercio capitalino asomaba por el Paseo Ahumada. Bancos, los primeros atisbos del retail, clubes sociales. Es en ese escenario donde nacieron los Juegos Diana, aunque no se parecían a como los conocemos hoy.

Fundados por Roberto Zúñiga Peñailillo, nacieron en la Alameda como un pequeño salón de tiro al blanco con un rifle de aire comprimido. “En esos años el concepto de entretenimiento no existía, todo era novedad”, recuerda en conversación con Forbes Chile, Enrique Zúñiga, tercera generación de la empresa y quien está a cargo de un ambicioso proyecto que busca hacer perdurar la marca.



Origen y futuro

Roberto Zúñiga Peñailillo fundó Juegos Diana en la Alameda del centro de Santiago hacia mediados de la década de los años 30. Hoy, la empresa pionera en entretenimiento con sello nacional, analiza su expansión bajo un concepto multicultural.

EL CARRUSEL DEL NEGOCIO

En los 60, la familia Zúñiga —padre e hijo— definió reordenar sus negocios. Mientras el fundador se quedó con los entretenimientos electrónicos, el papá de Enrique (el nieto hoy a cargo) se quedó con el parque mecánico, que comenzaba su historia en calle San Diego 483.

“Mi abuelo compró este paño y también parte del edificio donde los curas del Convento Sacramentino tenían sus residencias, uniendo ambos terrenos. De hecho, este edificio se conecta por pasadizos internos con la iglesia vecina”, detalla el empresario sobre el momento en que se concretó la adquisición.

“Este edificio tiene cuatro pisos. En su mejor momento tenía todos los juegos, piscinas de pelotas, sector de guaguas, pista de patinaje”, recuerda Zúñiga.

No todo ha sido miel sobre hojuelas. Las crisis a lo largo de su historia han sido varias, y en diferentes ocasiones estuvieron, literalmente, al borde de la quiebra.

Los problemas de seguridad del centro los golpearon fuerte; la aparición de los malls y sus centros de entretenimientos masivos; el auge de mega parques como Fantasilandia; y, en la época contemporánea, la pandemia y el estallido social. Todo afectó sus finanzas.

Todo sucedía en el Santiago de la década del treinta, cuando el creador de la idea, un exconductor de tranvías, detectó que la diversión era algo al debe en la ciudad. Sumó un “gato”, el tradicional juego de feria que derriba los muñecos, y consiguió un pushing ball mecánico.

Desde el Club de la Unión, los distinguidos socios solían arrancarse a jugar en los entretenimientos. Entonces los “Diana” estaban a unas cuadras de la ubicación que, años más tarde, los reconocería como el primer recinto de diversiones del país, frente al Parque Almagro.

El nombre obedeció a que, cuando se inició el negocio, su abuelo compró un rifle de aire con la marca “Diana”. El mismo le pareció adecuado para bautizar el negocio, porque también hacía eco de una famosa diosa romana.

EL NUEVO FOCO

Diana está lleno de rincones. Algunos espacios parecen abandonados, aunque en todos ellos deambula algún trabajador o visitante. Hoy, el espacio tiene varias dimensiones que viven bajo un mismo paraguas.

“Siempre fui bien responsable en el manejo de recursos. A medida que mi papá se hacía mayor, siempre me dio confianza de ir aprendiendo y manejando el negocio”, añade Zúñiga.

El empresario comenzó a conocer el mundo de los juegos desde muy niño, cuando solía acompañar a su papá a ferias en Estados Unidos y probar los juegos que traería al parque. “De chico, por ejemplo, siempre tuve llaves de acá”, rememora.

A medida que fue creciendo, “Kike” (como lo conocen sus más cercanos) se fue acercando al mundo audiovisual. Produjo el programa Sol y Luna, un símil de las producciones Nubeluz y El Show de Xuxa, que en los años noventa ganaban fama, y entró a estudiar comunicación audiovisual.

Su gusto por lo artístico lo llevó a proponerle a su papá, quien ya le daba rienda suelta en los negocios, armar bajo el paraguas de Diana un centro multicultural. Entonces sumó un teatro en el subsuelo y el proyecto del restaurante: Mundo Diana, como le gusta llamar a este ecosistema.

En el espacio conviven obras de teatro, intervenciones culturales, un restaurante y, claro, las tradicionales entretenencias electrónicas y mecánicas. Zúñiga asegura que, en la actualidad, el



Un destino, múltiples perfiles

Entre sus visitantes se cuentan quienes añoran la niñez, los que disfrutan de la gastronomía y aquellos seducidos por la oferta cultural.



US\$3 MILLONES, ES LA INVERSIÓN APROXIMADA DEL NUEVO MUNDO DIANA EN LA DEHESA, CON 1.200 METROS CUADRADOS, CAPACIDAD PARA 300 PERSONAS Y APERTURA PREVISTA PARA NOVIEMBRE DE 2026.

espacio convoca visitantes transversales de todo Santiago: algunos que añoran la niñez, otros que gustan de la gastronomía y los que van por la oferta cultural. “Siempre estamos en algo, grabando un comercial, un evento, un concierto”, relata.

DESTINO ORIENTE

En medio de las fuertes crisis que los han tenido “como tres veces realmente a punto de morir”, dice Kike Zúñiga, lo que los salvó fue ser austeros y aguantar con recursos propios, por ejemplo, durante los casi dos años que estuvieron cerrados por el Covid.

Superada esa valla, una idea siempre le dio vueltas: volver a lo que fue el auge de Diana, cuando en los 60 logró tener más de 20 puntos de entretenimiento. Una especie de franquicia, pero que funcionara bajo la premisa de que los espacios para niños no deben asociarse a una oferta de comida de baja calidad.

“Siempre había tenido la idea de franquiciar o buscar nuevas oportunidades y el diagnóstico es el mismo, la entretención para niños no se mezcla con una buena propuesta gastronómica”, dice Enrique. “Los lugares para niños tienen la debilidad de que siempre la comida está al debe y acá queremos conservar la gastronomía de calidad como base, pero sumando una apuesta de juegos de primer nivel al estilo Diana”, agrega.

Luego de buscar por varios meses la opción de llevar el concepto de Mundo Diana a otras comunas, el empresario encontró un espacio de



LOS LUGARES PARA NIÑOS TIENEN LA DEBILIDAD DE QUE SIEMPRE LA COMIDA ESTÁ AL DEBE Y ACÁ QUEREMOS CONSERVAR LA GASTRONOMÍA DE CALIDAD COMO BASE, PERO SUMANDO UNA APUESTA DE JUEGOS DE PRIMER NIVEL AL ESTILO DIANA”

1.200 metros cuadrados en La Dehesa, en el proyecto de Espacio Zoco.

Ahí está levantando un nuevo recinto con el mismo nombre y concepto, restaurante y juegos, con una mirada moderna, pero manteniendo el estilo que los caracteriza. Plazas soft para los más pequeños, pero también los más clásicos, como flippers, y otros simuladores de inmersión de última generación.

“Para este proyecto invité a un amigo mío de años. El hijo del tío Juanito Mena, de las bicicletas de acá de San Diego. Él inmediatamente se sumó al proyecto. Viajamos juntos a ver atracciones y estamos ya cerca de la apertura”, relata.

La inversión aproximada en el restaurante y centro de juegos es de unos US\$3 millones. Por ahora, se alistan para abrir en noviembre, si no hay retrasos. El espacio tendrá cabida para unas 300 personas. Por supuesto, con énfasis en niños y en adultos con espíritu de niños. **1**



Fórmula probada

El ADN del Mundo Diana soñado por Enrique Zúñiga alista su llegada al barrio de La Dehesa con un restaurante y una oferta de juegos renovada.



Naturaleza que une

El vino abre una nueva conversación sobre territorio, hospitalidad y cultura. Daniel Greve, responsable regional de The World's 50 Best para Sudamérica, habla desde Santiago de Chile, primera ciudad latinoamericana en acoger la ceremonia de The World's 50 Best Vineyards.

POR SHEILA RAMÍREZ

El vino dejó de ser solo un tema de barricas, taninos y notas de cata para adquirir cuerpo, a través de los años, como experiencia de alta hospitalidad, diseño y contemplación. Cuando Santiago de Chile dé la bienvenida a la gran gala de The World's 50 Best Vineyards 2026, el 16 de noviembre, el país no sólo celebrará esta evolución reflejada en sus bodegas, también el papel protagónico de los valles sudamericanos en el enoturismo mundial, y su potencial para proyectar la riqueza de la cultura vitivinícola y gastronómica de Latinoamérica.

La capital ha estado preparada desde hace varios años para un evento de esta relevancia, así lo afirma Daniel Greve, responsable regional de The World's 50 Best para Sudamérica, quien desempeñó un rol fundamental para que Santiago se impusiera frente a postulantes de todo el mundo y se convirtiera en la primera capital de Latinoamérica en albergar la ceremonia de premiación de este listado que nació en el 2019.

Una de sus principales virtudes es estar rodeada de viñedos. Al desplazarse en auto desde el municipio de Vitacura hacia el sector precordillerano, como Peñalolén, en menos de una hora se llega a Viña Aquitania, un proyecto fundado por el reconocido enólogo Felipe de Solminihac junto a socios vinculados a importantes bodegas de Burdeos como Cos d'Estournel y Château Margaux.

A poca distancia de la ciudad también se localiza Puente Alto, la capital de Cordillera, una de las provincias donde se elaboran algunos de los vinos más emblemáticos de Chile, como Viñedo Chadwick y Don Melchor (de Concha y Toro). A esto se suman las propuestas de viñas como Carmen y Santa Rita, abriendo un abanico que va desde etiquetas de gran prestigio hasta alternativas más accesibles.





EL PERSONAJE CENTRAL

En los últimos 15 años, dice Greve, todo lo que pasa con la vitivinicultura tiene que ver mucho más con el campo que con la bodega misma. El viñedo funciona como un gran purificador que atrapa el dióxido de carbono, un punto clave en la línea de la sustentabilidad que nos preocupa a todos.



CUANDO UNA VIÑA SE ABRE AL TURISMO DE UNA MANERA INTEGRAL, EN EL FONDO NOS DICE QUE, LEJOS DE VENDER UNA BOTELLA, LE INTERESA CONECTAR CON EL VIAJERO DESDE EL ORIGEN”.

DANIEL GREVE
ACADEMY CHAIR
PARA AMÉRICA DEL
SUR THE WORLD'S
50 BEST

Donde el agua es un recurso sumamente limitado, los viñedos están diseñados para que el fruto aproveche al máximo las virtudes del suelo y el clima. Se trata de cuidar cada gota, sabiendo que la parra necesita cierto estrés hídrico controlado para desarrollar un buen sabor.

“Cuando la planta sufre ese estrés, toma una decisión casi maternal: concentra toda su energía en la fruta en lugar del follaje para proteger la semilla y asegurar la preservación de la especie. Cuanto más pequeña es la uva, más se concentra esa esencia”.

El cronista gastronómico con más de dos décadas de trayectoria y apasionado de los vinos asegura que, además de manejar razonablemente el agua, las bodegas chilenas implementan programas de comercio justo, certificaciones orgánicas y prácticas biodinámicas.

“Se genera, así, un círculo virtuoso: si tu vecino se vuelve orgánico, también terminas transformándote para reducir el uso de agroquímicos”. Desde su experiencia, son pocas las bodegas de la región que han quedado rezagadas en la adopción de estas prácticas, las cuales se complementan con estrategias de economía circular y la creación de corredores biológicos para conservar la vegetación nativa.

Al integrar el entorno, la viticultura contemporánea se vuelve más diversa y adquiere la capacidad de autorregularse mediante su propia flora y fauna. “Al final, un viñedo equilibrado da como resultado vinos equilibrados”.



Dicho equilibrio, sin embargo, está íntimamente condicionado por la geografía. Chile ejemplifica esta relación a través de sus marcadas variaciones climáticas: un norte cálido, un centro-sur mediterráneo y un extremo sur de bajas temperaturas. En la franja central, la corta distancia entre la cordillera de los Andes y el océano Pacífico ejerce una influencia directa sobre los valles. Esta configuración territorial define el carácter de la producción, originando vinos de montaña con estructura firme y exponentes costeros de perfil vibrante y salino.

Esta evolución agrícola y el profundo entendimiento del entorno han exaltado las cualidades de las creaciones enológicas de la región. En el pasado, ilustra Greve, las etiquetas chilenas y argentinas solían elegirse principalmente por ser opciones seguras y accesibles; en la actualidad son reconocidas por otros aspectos de valor. “La vitivinicultura latinoamericana contemporánea ha alcanzado un estándar de alta calidad, sumando un atributo que se ajusta a las dinámicas de consumo actuales: es una calidad rápidamente abordable”.

Esta característica marca un contraste claro frente a los clásicos europeos. A diferencia de los tradicionales vinos franceses, italianos o españoles, que suelen exigir años de guarda para mostrar su potencial, los exponentes sudamericanos no requieren de esa espera. Aunque conservan una excelente capacidad de envejecimiento, su gran atractivo radica en ser redondos, amables y expresivos desde su juventud.

Los "Óscar" del enoturismo en Santiago

La gran cita: 16 de noviembre de 2026
¿Quiénes eligen?: Una Academia compuesta por 720 expertos de todo el planeta, incluyendo sommeliers, periodistas especializados y críticos de viajes de lujo.

Consagración en casa: Viña Vik –que hizo historia al coronarse como la mejor del mundo en 2025– ingresará oficialmente al Salón de la Fama.

Racha dorada: La elección de Santiago como sede celebra el gran momento del enoturismo nacional, que en la última edición logró ubicar a ocho viñas del país entre las mejores del globo.

VISIÓN HOLÍSTICA

“Si pruebas un buen vino, es muy probable que en tu próximo viaje quieras conocer exactamente el viñedo donde se produjo”, comenta Greve. Este creciente interés de las personas, así como la relación entre vino y territorio, han transformado también la manera en que algunas bodegas interpretan el turismo.

En los valles vitivinícolas de Chile, Argentina y Uruguay (particularmente alrededor de Canelones, Maldonado y Colonia), proyectos de distintas escalas han comenzado a abrir sus puertas con una mirada más amplia: espacios concebidos para el visitante, recorridos que explican el proceso con mayor detalle y propuestas gastronómicas que ponen en valor los productos y las tradiciones de cada lugar.

“Cuando una viña se abre al turismo de esta manera, en el fondo nos dice que, lejos de vender una botella, le interesa conectar con el viajero desde el origen, desde la tierra donde nace todo. Es una experiencia profunda que te vincula con la vida misma”.

Cuanto más integral es un proyecto, más sólida y natural puede ser su conexión con los entusiastas y conocedores. Aportar elementos que les permitan comprender el paisaje que lo hizo posible, conocer a quienes participan en su elaboración y descubrir la cultura que lo rodea es fundamental.

Esa es, precisamente, la perspectiva desde la cual se construye el listado The World's 50 Best Vineyards. Greve subraya que la evaluación



Territorios Fértiles

“Si una bodega peruana, mexicana o boliviana consigue articular vino, paisaje, gastronomía, arquitectura, cultura local y hospitalidad sin perder autenticidad, puede construir una experiencia tan relevante como la de los destinos vitivinícolas ya consolidados”, destaca Daniel Greve al hablar del potencial enológico de Latinoamérica.

En México, opina, el crecimiento de distintas regiones productoras abre la posibilidad de vincular la viticultura con gastronomía reconocida como patrimonio de la humanidad, paisajes y tradiciones profundamente locales.

Lo importante, acentúa el también emprendedor editorial, es trabajar con coherencia, entendiendo que el reconocimiento es siempre una consecuencia y nunca el objetivo. “A veces, el afán por entrar en una lista a como dé lugar hace que se pierda de vista lo verdaderamente importante: el personal, el proyecto, la comunidad y los clientes. Al final, lo valioso es que una propuesta sea genuina y consistente, y que el éxito sea simplemente el reflejo natural de aquello que se hace bien todos los días, sin maquillaje”.

considera la experiencia del visitante en su conjunto —desde las catas y los recorridos hasta la hospitalidad, la arquitectura, la gastronomía, el entorno y la sostenibilidad— y no la calidad del vino.

Coronada como The World's Best Vineyard 2025, Vik es un referente de esta visión. Ubicada en el Valle de Millahue, dentro del Valle del Cachapoal, en la Región de O'Higgins, la propiedad integra viticultura, arquitectura, sustentabilidad, gastronomía, arte y diseño. El proyecto comprende una extensa reserva natural, viñedos distribuidos en distintos microclimas, una bodega de arquitectura contemporánea y un espacio de hospedaje que permite prolongar la experiencia más allá de la degustación.

“El tour por los viñedos y la bodega es impecable y muestra todo el proceso, incluso el armado de las barricas. Es una rareza ver una tonelería dentro de la misma bodega: compran la madera cruda a un proveedor francés muy prestigioso y se encargan de todo, desde el tostado con maderas de árboles nativos caídos. Ahí es donde cobran sentido los conceptos de terroir y barrica”, explica el especialista chileno.

Este es, en esencia, un proyecto holístico: una propuesta donde el vino es el punto de partida de una historia mucho más vasta. Y ahí es donde Greve ve las oportunidades para América Latina.

“Porque el vino es eso: materia viva, naturaleza y territorio”. Es también la suma de múltiples decisiones y saberes que empiezan mucho antes de descorchar una botella. Por eso su futuro en Latinoamérica no solamente depende de producir grandes etiquetas, sino de contar mejor todo aquello que existe alrededor de ellas.

El contexto parece especialmente fértil. Latinoamérica atraviesa un periodo de creciente visibilidad gastronómica y vitivinícola, con una agenda internacional que pone al continente en el núcleo de la conversación.

“Es muy potente y poderoso; prácticamente Latinoamérica va a tener la agenda de todo noviembre. El 4 arrancamos en Lima con la cumbre de The World's 50 Best Restaurants; el 16 con The World's 50 Best Vineyards en Santiago; y el primero de diciembre cerramos el año con la ceremonia de los Latin America's 50 Best Restaurants en Guadalajara, México. [La región] está en uno de los mejores momentos”, concluye quien articula el trabajo entre el sector público y privado para posicionar a los destinos latinoamericanos en el mapa mundial del vino y la gastronomía. **P**

EL AÑO EN QUE CHILE DEJÓ DE MIRAR HACIA AFUERA

D

urante décadas, el vino

chileno se pensó mirando hacia afuera: comparándose con Burdeos, Napa o Mendoza, buscando validación en categorías ya definidas por otros. Producíamos muy bien, pero seguíamos una referencia ajena.

Hace un año eso cambió. VIK se convirtió en la primera viña chilena en alcanzar el primer lugar en el ranking de The World's 50 Best Vineyards.

Este reconocimiento nos llena de orgullo, pues corona un esfuerzo construido a lo largo de años, desde la visión de los fundadores Alex y Carrie Vik, quienes vieron un enorme potencial en un lugar no tradicional para vinos como Millahue, en el Valle del Cachapoal. Reunieron a un equipo de enólogos, climatólogos, geólogos, viticultores y agrónomos para identificar el mejor terroir de Sudamérica, con un sueño claro: ser parte del panteón de los mejores vinos y experiencias del mundo.

Luego vino la visión de convertir todo esto en una experiencia inigualable, y por eso se eligió al arquitecto chileno Smiljan Radic para diseñar la bodega. El diseño

es, a la vez, vanguardista, altamente sostenible, tecnológicamente creativo y una impresionante experiencia visual. Situada entre montañas y extensos valles, con los imponentes Andes en la distancia, la bodega está cuidadosamente diseñada para impactar lo menos posible en el paisaje.

Es tal la belleza de este edificio que fue una de las obras destacadas cuando, este 2026, Radic recibió el Premio Pritzker —el Nobel de la arquitectura—, que lo distinguió como el segundo arquitecto chileno en la historia en obtenerlo. VIK se ha ido transformando en un “must” no solo para los amantes del vino.

Ser reconocidos como la viña #1 del mundo no lo vemos solo como un premio: es la primera vez que un proyecto vitivinícola chileno deja de perseguir un estándar y empieza a marcarlo.

Los números confirman que esa idea también es negocio: entre noviembre de 2025 y julio de 2026, las ventas de tours crecieron 53%, las ventas de vino a visitantes subieron 19% y las pernoctaciones del hotel aumentaron 21%.

El error sería interpretar esto como una victoria aislada. Un solo caso no cambia la posición de un país; lo cambia una industria que decide competir de manera distinta y trabajar en pos de un estándar de lujo.

Si el enoturismo va a ser la próxima ventaja del vino chileno, exige que el sector completo invierta en experiencia, no solo en la vendimia, y deje de tratar la hospitalidad como algo anexo al negocio. La hospitalidad y la experiencia requieren esfuerzo, inversión y expertise, no copiar fórmulas. Es crear una identidad y, con base en ello, construir el futuro de una industria que hoy en día enfrenta un escenario desafiante, pero con grandes posibilidades para quienes sepan sortear las dificultades.

En noviembre cerraremos este ciclo del modo más simbólico posible: la misma bodega chilena que hace un año llegó al número uno del mundo será parte de la primera vez que Chile sea anfitrión de la organización de 50 Best Vineyards. Ahí, VIK ingresa al Hall of Fame de The World's 50 Best Vineyards (junto a grandes bodegas del mundo como Catena, Zuccardi y Marqués de Riscal), destacando por una propuesta integral en torno al enoturismo.

Nuestro #1 no es un título que se apaga en la próxima votación; es un lugar que queda grabado como uno de los mayores hitos de la industria chilena. **i**

ANDREA
GARCÍA CALVO

Gerente de Marketing y Ventas DTC VIK

ENCUENTRO
ANUAL
2026

aic

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS
CONSULTORAS DE INGENIERÍA DE
CHILE A.G.

CHILE + CONECTADO

Más Competitividad,
Crecimiento y Empleo



ORADOR PRINCIPAL

Louis de Grange Concha

Ministro de Obras Públicas y Transportes
y Telecomunicaciones

RECONOCIMIENTOS A:

PROYECTOS DESTACADOS

Minería • Infraestructura • Energía
Impacto Social y Sostenibilidad

PERSONAS DESTACADAS

Personaje Público del Año • Ingeniero del Año
Comunicadores del Año

22
OCTUBRE

Metropolitan Santiago

WWW.AIC.CL

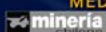
AUSPICIADORES



PATROCINADORES



MEDIA PARTNERS



CONECTANDO INGENIERÍA, EMPRESAS Y PAÍS

“Cena de Negocios”: La receta oculta

En sus primeros capítulos, el podcast de Forbes Chile en alianza con Rubaiyat reunió a seis líderes empresariales, gastronómicos y ejecutivos en torno a una idea común: los negocios se construyen conversando en torno a una buena mesa.

POR **FORBES CHILE STAFF** / FOTOS: **RODOLFO JARA**



Hay negocios que empiezan en una sala de reuniones y otros que se deciden mucho antes, entre una copa de vino y un plato compartido. De esa segunda categoría trata “Cena de Negocios”, el podcast de Forbes Chile en alianza con Rubaiyat, conducido por la directora editorial Claudia Guzmán, que ya suma sus primeros episodios.

El formato es simple, y en eso está buena parte de su gracia: una mesa en Rubaiyat, Santiago, un invitado del mundo empresarial y una conversación sin apuro. Con la carne a punto, un buen vino y un servicio atento pero discreto, el ambiente del restaurante invita a bajar la guardia. Los invitados hablan de negocios, pero también de anécdotas, errores, culturas y códigos no escritos que rara vez aparecen en una entrevista formal.

Para **Selma Nunes**, presidenta de la Cámara

Chileno-Brasileña de Comercio y de OMECH, una comida de negocios dice más de una persona que cualquier reunión de oficina: lo que pide, cómo trata al mesero, si escucha o monologa. La abogada, con casi 20 años en Chile y experiencia liderando operaciones legales en seis países, explica por qué el empresario brasileño necesita conocerte antes de firmar contigo, y cómo leer esa dinámica a tu favor.

En la misma línea, **Diego González**, fundador y CEO de Defontana, advierte que quien va a una comida buscando solo una transacción probablemente no la consiga. Su regla de oro es escuchar más del 70% del tiempo, y repasa cómo cambia la mesa según la cultura: el americano directo, el holandés más directo aún y el brasileño, que primero disfruta

Nicolás Goldstein, CEO de Accenture Sudamérica Hispana y presidente de AmCham Chile, almuerza acompañado todos los días y sostiene que la comida es parte del trabajo. Para él, el negocio ocupa solo el 20 o 30% de la conversación, y el resto es confianza. Observa cómo la otra persona trata al mozo y cómo reacciona si le traen un café equivocado. Su metáfora: el relacionamiento es una caja de ahorro, y si no depositas, no puedes retirar.

“CENA DE NEGOCIOS” ESTÁ DISPONIBLE EN **YOUTUBE**, **SPOTIFY Y FORBES.CL**.

Paulina Toledo, abogada y fundadora de Mindfit, coincide: antes de firmar, mira cómo trata su interlocutor a quien le sirve la mesa. La emprendedora, una de las pocas mujeres que lidera la industria del fitness, recuerda que Mindfit nació de una cena en Rubaiyat que terminó en una propuesta de matrimonio, y cuenta cómo decir la verdad sin adornos cerró un negocio.

QUIENES CONOCEN LA MESA DESDE ADENTRO

Los anfitriones profesionales también tuvieron su lugar. **Max Raide**, empresario gastronómico y líder de Grupo Liderazgo, sostiene que el 80% de un negocio se juega en la mesa. Para él, la puntualidad anticipa cómo alguien cumplirá un acuerdo, y ningún trato se cierra sin un buen vino de por medio. **Carolina Bazán**, chef y fundadora de Ambrosía, elegida Best Female Chef en los Latin America's 50 Best en 2019, resume su visión así: una cena de negocios tiene que fluir como un ballet, sin distracciones ni incomodidades.

UN LUGAR QUE ACOMPAÑA LA CONVERSACIÓN

Ese es el hilo que une a los seis episodios: la sobremesa como espacio de confianza. Grabados en Rubaiyat, con congrio con salsa romesco, alcachofas fritas con jamón ibérico, un sándwich con historia o una copa de Caballo Loco sobre la mesa, cada capítulo muestra que la hospitalidad no es un decorado, sino parte de la negociación. Un lugar donde se puede conversar, con un servicio que no le roba protagonismo a la charla, es justamente lo que los entrevistados describen como condición para que un negocio fluya.



“Escuchar es más importante que deslumbrar”.

Selma Nunes, presidenta de la Cámara Chileno-Brasileña de Comercio y de OMECH



“El 80% de un negocio se juega en la mesa, no en el contrato”.

Max Raide, empresario gastronómico y líder de Grupo Liderazgo



“Cómo se comporta un socio en la mesa dice mucho”.

Paulina Toledo, abogada y fundadora de Mindfit



“Una cena de negocios tiene que fluir como un ballet”.

Carolina Bazán, chef y fundadora de Ambrosía



“Si vas por una transacción, lo más probable es que no la consigas”.

Diego González, fundador y CEO de Defontana



“El relacionamiento es una caja de ahorro: si no depositas, no puedes retirar”.

Nicolás Goldstein, CEO de Accenture Sudamérica Hispana y presidente de AmCham Chile



LA DULCE REBELDÍA

En 1978, Miuccia Bianchi Prada –nieta del fundador de la casa, Mario Prada– tomó las riendas de la marroquinería familiar y la transformó en una de las firmas más influyentes de la moda contemporánea, con un sello intelectual y deliberadamente antisensual: el llamado “feo bello”, el minimalismo provocador y materiales industriales, como el nylon, elevados a símbolo de lujo.

Pero quince años después, esa misma diseñadora sintió la necesidad de independizarse con su propia obra. En 1993 fundó Miu Miu, como un espacio propio, más joven, irónico y experimental, para decir lo que la seriedad de Prada no le permitía. Esa declaración de autonomía –hoy una marca que crece a su propio ritmo dentro del grupo– viene ahora en frasco, con Miutine, el nuevo Eau de Parfum de Miu Miu que aterriza en Chile.

Creado por el maestro perfumista Dominique Ropion, autor de más de 250 fragancias de las más altas categorías, el

aroma llega de la mano de la división de fragancias de L’Oréal.

El nombre hace eco de la palabra francesa mutine, que describe la rebeldía mezclada con la dulzura y la juventud. Se ha descrito como una fragancia despreocupada e irreverente, un giro travieso del clásico chipre con un toque goloso y descarado, que captura la esencia de la mujer Miu Miu: de espíritu joven y poco convencional.

Las notas combinan fresa silvestre Mara des Bois, imitando el aroma de una frutilla recién cortada sin que se sienta demasiado azucarada. Para lograrlo, Ropion trabajó con especialistas y estudió las sensaciones que despierta la fruta.

Se complementa con gardenia y jazmín, y se envuelve con azúcar morena, vainilla Bourbon y pachulí, que equilibra la dulzura. Un viaje que se inicia con lo frutal, pasa por lo floral, y termina con una agradable permanencia. Un perfume dulce con personalidad, diseñado para usarse para sí misma, con o sin miradas alrededor. **1**

ydra|sens

DISEÑO QUE
CAUTIVA, AROMAS
QUE ENVUELVEN





REACH FOR THE CROWN



EL OYSTER PERPETUAL

C A S A
BARROS
DESDE 1910[®]
WWW.CASABARROS.CL


ROLEX