EDICIÓN SEPTIEMBRE

REVISTA

BUSINESS LAB



GONZALO MUÑOZ

EL MUNDO QUE DECIDIMOS CONSTRUIR

EN ESTA EDICIÓN

ENTREVISTA	Gonzalo Muñoz Abogabir — Cofundador Ambition Loop	3
ENTREVISTA	Roberto García — QUAOS Financial Advisory	7
ENTREVISTA	Daniela Quiles — Gerente General Quiles Cargo	12
ENTREVISTA	Cristóbal Charad — Gerente General Río Loa	19
ENTREVISTA	César Martínez — Liderazgo y Estrategia	26
ENTREVISTA	Fernanda Trigos — Psicóloga Clínica, Fundadora Clínica Synaptica	31
ENTREVISTA	Felipe Rodríguez — Director Ecoambiente Circular	36
ENTREVISTA	Fernando Castillo C. — Gerente Comercial y de Desarrollo, Grupo Inmobiliario Krono	45
ENTREVISTA	Lorraine Fones — Directora Grupo Orsan y CEO Holding Argon	50
ENTREVISTA	Pablo Albornoz Riesco — Gerente Comercial Estratégico	53
ENTREVISTA	Loaiza Montilla — Consultora de Arquitectura Financiera y Gobierno Corporativo	58
REPORTAJE	Finanzas estratégicas	59
ENTREVISTA	Gustavo Aballay — Director Ejecutivo Abanor Latam	60
ENTREVISTA	Betty Martínez-Cárdenas, Abogada — El futuro del Derecho	65
ENTREVISTA	Fernando Toro — Auditor Senior de Riesgo Financiero e Inversiones	70
ENTREVISTA	Angel Labra — Ármate Abogados	75
ENTREVISTA	Mauricio Valenzuela — Fundador MAVS Consulting	80
REPORTAJE	MAVS Consulting — Ley de Protección de Datos Personales	83

ENTREVISTA EXCLUSIVA

GONZALO MUÑOZ ABOGABIR



Hay personas que llegan temprano a conversaciones que el resto todavía considera incómodas. Gonzalo Muñoz Abogabir ha construido buena parte de su trayectoria precisamente ahí: en ese espacio donde una idea parece radical antes de volverse evidente. Hoy, como cofundador de Ambition Loop, trabaja impulsando transformaciones sistémicas frente a desafíos como el cambio climático, la biodiversidad, la contaminación por plásticos, los sistemas alimentarios y el agua. Es también socio de Manuia, miembro del Club de Roma y trustee de Science Based Targets initiative. Antes de que estas discusiones ocuparan el centro de la agenda empresarial, fundó TriCiclos, fue cofundador de Sistema B y, en 2019, fue nombrado High-Level Climate Action Champion de la COP25, desde donde participó en el impulso de iniciativas globales como Race to Zero y Race to Resilience. Su contribución a la acción climática fue posteriormente reconocida con la distinción CMG en los últimos honores otorgados por la reina Isabel II.

Pero quizás su recorrido se entiende mejor no por la suma de cargos o reconocimientos, sino por las preguntas que ha decidido sostener en el tiempo. Preguntas sobre qué entendemos por progreso, cuánto de lo que llamamos crecimiento puede realmente considerarse prosperidad y cuál debería ser el lugar de las empresas frente a los grandes desafíos de nuestra época. En esta entrevista exclusiva, Muñoz revisa certezas que durante décadas parecieron incuestionables y vuelve sobre una pregunta tan sencilla como incómoda: si el mundo está mejor o peor gracias a aquello que decidimos construir.

Has estado en la conversación climática desde el emprendimiento, las empresas y también desde instancias globales. ¿Qué cosas que parecían radicales hace diez años hoy se han convertido simplemente en sentido común empresarial?

Quizás el más evidente es el de la energía solar y el almacenamiento en baterías, así como las bombas de calor, que durante décadas fueron tratados como ciencia ficción, inescalables y casi como juguetes propios de personas desconocedoras del sector energético. Hoy no necesito explicar cuán clave son esas tecnologías para la matriz energética en todo el mundo, y lo que representan para la economía global.

En materia de economía circular, recuerdo muy bien las discusiones con los hoteles respecto de los "amenities", en particular el jabón y el shampoo que durante décadas se ponían en el baño con pequeños sachets, botellitas o miniporciones. Los hoteles se negaban a implementar grandes envases rellenables, y actualmente es lo más frecuente en todo el mundo. La reducción de costos ha ido de la mano de la reducción de residuos y necesidad de materias primas.

En esa misma línea, la implementación de envases retornables, la reducción del tamaño de los embalajes, o la rotulación adecuada del tipo de material que compone el empaque, fueron batallas que muchas veces me significaron críticas duras, a mi juicio injustas, por parte de empresas que no estaban dispuestas a aceptar el problema y mucho menos el que fueran parte de ese problema.

En cuanto a reciclaje, la separación de residuos en las casas era algo poco frecuente y actualmente cada vez más gente entiende lo fundamental que es comenzar por segregar y disponer responsablemente los residuos orgánicos, y al menos algunos tipos de empaques (cartones, latas y envases de bebidas). Se ha generado todo un sector en la economía que ayuda a desviar materiales que históricamente iban a parar a los vertederos o rellenos sanitarios.

La agricultura regenerativa fue un término muy criticado por los sectores más conservadores, por entenderse como algo propio de una ideología alternativa, sin sustento técnico, científico y económico. Hoy sabemos que es la mejor forma de darle la proyección que necesitan los sistemas agrícolas y alimentarios, y que incluso permite reducir gastos en insumos tóxicos para el suelo, las plantas, animales y seres humanos.

El negocio del veganismo ha crecido de una forma sorprendente, incluyendo sectores productivos, procesos, retailers y restauración. Basta con ver la cantidad de menús en los restaurantes que tienen una señalética indicando los platos que son veganos.

En materia de movilidad, hay al menos dos fenómenos fabulosos. El de la bicicleta para el traslado diario al trabajo, y por supuesto el vehículo eléctrico, que durante estos diez años ha tenido que ir derribando diversas barreras, muchas de ellas por parte de usuarios resistentes al cambio. La tecnología se acelera gracias a los que la adoptan, y es por eso por lo que es importante estar disponibles para adoptarla lo más temprano posible. Quienes se niegan porque el sistema ideal aún no es perfecto, están justamente ayudando a que se tarde más en llegar a serlo.

Cuando conversas con líderes empresariales y directorios, ¿qué señales te permiten distinguir rápidamente entre una organización que realmente está transformándose y otra que todavía está administrando la sostenibilidad como un relato?

Sin duda lo más significativo es identificar si la empresa se ha realizado ciertas preguntas, está buscando las respuestas basándose en la ciencia, y aspira a transformar su modelo de negocio en función de los hallazgos que aparecen cuando el proceso se lleva a cabo con la madurez que se requiere. En Manuia aplicamos nuestra metodología de las 5A para identificar cuán preparadas están las empresas para avanzar en esta agenda con la seriedad que ella exige. La primera A es Awareness (nivel de conciencia de toda la organización, comenzando por el directorio). La segunda es la Ambición que definan, y aquí es donde existe la posibilidad de que la empresa tenga la inteligencia de repensar el modelo de negocio incluyendo esta variable. La tercera es Acción, e implica poner en marcha planes concretos, que deberían incidir en los incentivos salariales de todo el equipo. Luego está Accountability y se refiere a la capacidad de la organización de entender la materialidad de esta agenda, y aplicar la misma rigurosidad con que se tratan los temas financieros. Y por último está Advocacy (o incluso Advertising), en que el objetivo es influir positivamente en el medio para ayudar a subir la vara con que se mide el éxito en las diversas materias que se hayan identificado.

¿Cuál crees que es hoy la decisión más incómoda que muchas compañías saben que deberían tomar para enfrentar la transición ambiental, pero siguen postergando?

Es justamente la de preguntarse si el mundo mejora o empeora con el producto o servicio que se está ofreciendo. Y llevar esa pregunta a la diversidad de ámbitos en los cuales las empresas están siendo desafiadas. Históricamente se ha tendido a reducir el rol de las empresas a la generación de resultados financieros (incluyendo impuestos, utilidades y creación de cadenas de valor) y empleo. Hoy en día ya se ha asumido que el rol de las empresas va mucho más allá de esos dos indicadores, y que una visión integral ayuda incluso a fortalecer la generación de empleo y resultados financieros.

Durante años el éxito empresarial estuvo asociado principalmente a crecimiento, rentabilidad y participación de mercado. ¿Crees que estamos entrando en una etapa en que tendremos que redefinir qué significa realmente que una empresa sea exitosa?

No tengo ninguna duda de eso. La rentabilidad para las empresas es como el oxígeno para las personas. Lo necesitamos para sostenernos en el tiempo. Pero nadie debería decir que vivió solo para respirar.

Si bien esos dos indicadores van a ser siempre fundamentales, estamos entrando en una era en que la rentabilidad y el crecimiento van a pasar a ser cada vez más una buena consecuencia de tener un producto valioso para la sociedad y el planeta de manera amplia, y haberlo hecho con prácticas que sean coherentes con los valores de la sustentabilidad. La humanidad (y las empresas) han pasado por muchos periodos donde las exigencias del entorno han permitido una mejora significativa entre lo que resulta aceptable y aquello que es simplemente inaceptable. Ha sido así con las prácticas laborales, con la seguridad en el transporte, con las toxinas, con los medicamentos, con las normas de construcción, etc.

Lo que me ha tocado vivir con las empresas B a nivel global es un reflejo de ello. Actualmente más de 350.000 empresas en el mundo se miden bajo los estándares B (aunque solo unas 11.000 han logrado la certificación). Y quienes usan esos criterios han demostrado ser más resilientes a las crisis que aquellas que no han logrado compatibilizar la rentabilidad con una mirada más amplia de la prosperidad.

Formar parte del Club de Roma te conecta con una discusión que lleva décadas cuestionando los límites del crecimiento. ¿Qué aspecto de esa conversación consideras hoy especialmente urgente para quienes toman decisiones empresariales?

Para mí, hace décadas que estamos en una economía de decrecimiento. Lo que pasa es que estamos usando solo un indicador (el financiero). Es como que tu salud la midas sólo por tu peso corporal y pretendas que eso te dé un indicador de si tu salud está mejorando.

Si medimos los resultados de las empresas y los países combinando al menos los indicadores de capital financiero, capital humano y capital natural, eso podría darnos una visión mucho más completa de si una empresa está creciendo, está estancada o está reduciéndose. Por supuesto, esta forma de entender las empresas y la economía exige cambiar la forma de pensar del empresariado, los gremios, las autoridades y por supuesto también de la academia. Estamos viendo este proceso en todo el mundo.

Has participado en conversaciones globales sobre contaminación por plásticos. Más allá del reciclaje, ¿qué decisiones difíciles debería comenzar a tomar la industria respecto de productos o modelos de negocio que quizás simplemente ya no deberían existir de la misma manera?

La parte más complicada de la discusión global para detener la contaminación por plásticos es la que cuestiona aspectos aguas arriba en la cadena de valor, y que justamente impidieron que la negociación global lograra un acuerdo en el primer plazo acordado (diciembre 2024). Para detener la contaminación por plásticos tenemos que reducir y racionalizar la cantidad y los tipos de plásticos, sus composiciones, aditivos, y el valor que realmente aportan a la economía y a la sociedad. Actualmente sabemos que muchos polímeros contienen elementos químicos muy dañinos, y otros de los cuales desconocemos su impacto (incluyendo la salud en las personas a sabiendas que estamos incorporando muchísimos microplásticos en nuestro cuerpo). Además, es evidente que hemos llenado los mercados de productos plásticos diseñados para ser descartados al medioambiente, sin que hayan aportado un valor significativo a la sociedad. Y por supuesto esto va contribuyendo a un problema masivo aguas abajo, con un inmenso daño acumulado en materia de residuos, cuyo costo ambiental, social y financiero no está reflejado en los productos y diseños que se colocaron en el mercado.

Muchas compañías han construido compromisos ambientales de largo plazo hacia 2030 o 2050. ¿Cómo evitamos que esas metas se conviertan en una forma sofisticada de aplazar las decisiones que deberían tomarse hoy?

Cuando se trata de empresas serias, esas metas tienen siempre objetivos y métricas de corto y mediano plazo, de modo que es perfectamente posible hacerles seguimiento anualmente.

El problema se genera cuando hay cambios de liderazgo en los equipos. Por lo tanto, es clave el compromiso a nivel del directorio, de modo de garantizar continuidad en el trabajo, particularmente cuando ocurren cambios a nivel político en el país o países donde opera la compañía.

Chile suele aparecer internacionalmente como un país con potencial para liderar determinadas transformaciones ambientales. ¿Qué estamos viendo desde fuera que quizás todavía no somos capaces de valorar suficientemente desde Chile?

Justamente lo que aún no se logra consolidar suficientemente es la seriedad y continuidad de la agenda. Desde el gobierno del presidente Lagos, Chile ha sostenido una propuesta país en materia de sostenibilidad, a pesar de los cambios de gobiernos, y de las críticas de diversos grupos de la población que critican la agenda tanto por ser poco ambiciosa, como por ser demasiado ambiciosa.

No son temas que se resuelven de manera simple ni rápida. Requieren trabajo y avances sostenidos a todo nivel, público y privado. Y en eso Chile ha sido ejemplar para las demás economías emergentes. Considero que para consolidarnos, es necesario "creernos más el cuento", remar más fuerte y de forma más coordinada. Chile tiene muchos aspectos de los cuales sentirse muy orgulloso, y eso es clave para poder identificar lo que hemos hecho bien, y lo que debemos mejorar.

Mirando a la alta dirección, ¿qué competencias van a diferenciar al CEO o director capaz de conducir una compañía durante los próximos diez años de aquellos líderes formados para administrar el modelo empresarial del pasado?

A mi parecer lo más significativo es el liderazgo altamente empático con un sentido adecuado de pragmatismo. Se necesitan personas que entiendan los desafíos que implica el desarrollo sostenible, que enfrenten las ideologías con rigor científico, que sepan proyectar a largo plazo, y hacer de la sostenibilidad una ventaja competitiva. Que se pregunten constantemente si el mundo está mejor o peor gracias a lo que está haciendo su empresa. Se necesita coraje, determinación, capacidad innovativa, y fuertes habilidades sociales para traspasar la sustentabilidad al rigor con que se administra cualquier empresa.

Después de años tratando de acelerar cambios a escala global, ¿qué ha cambiado en tu propia manera de entender el liderazgo? ¿Hoy confías más en las grandes transformaciones institucionales o en la capacidad de personas concretas para mover sistemas completos?

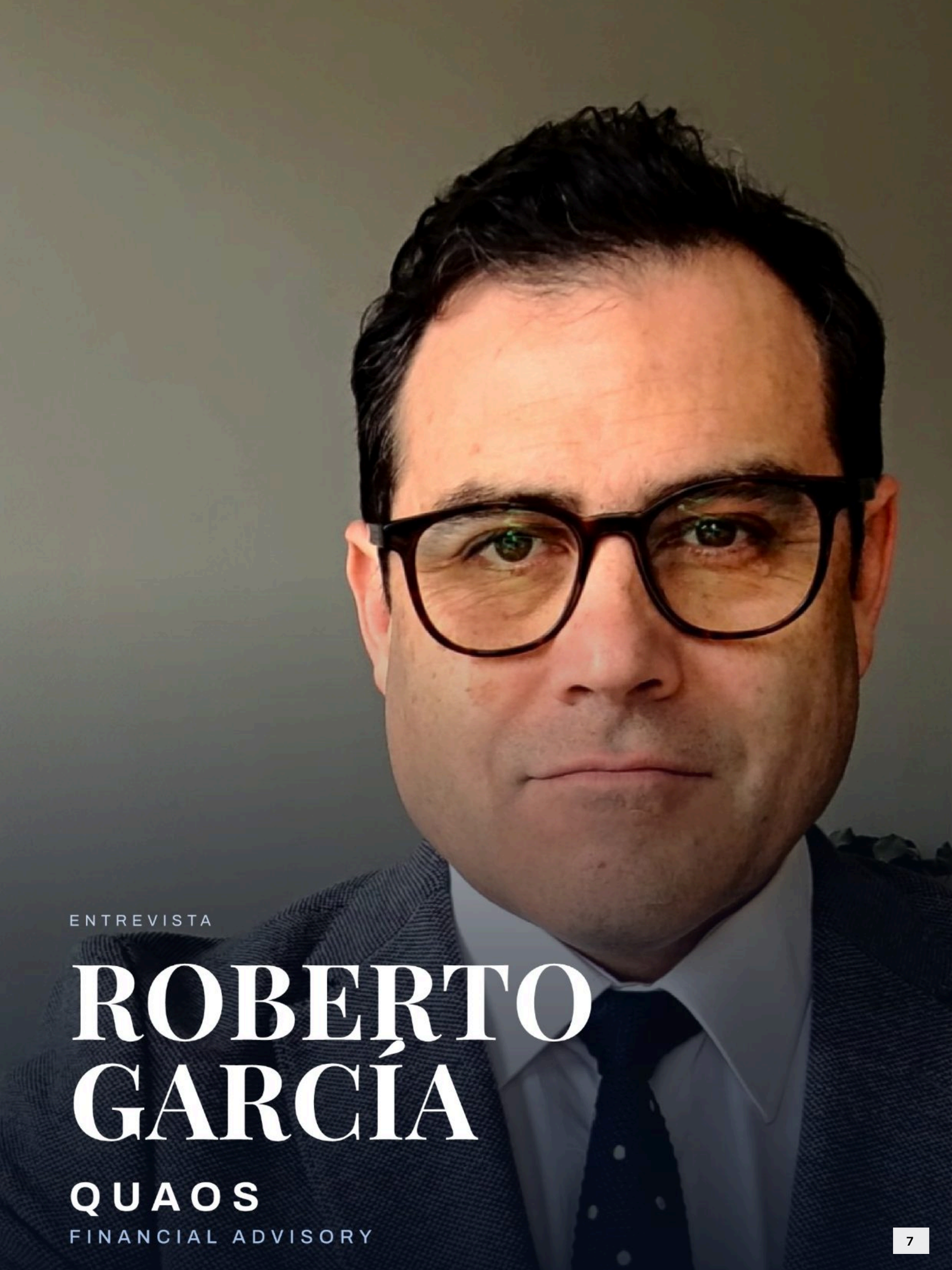
Lo que cada vez me resulta más evidente es que uno primero debe liderarse a sí mismo, y eso requiere mucho autoconocimiento y trabajo personal. Es por ello que los cambios significativos y sistémicos, muchas veces surgen de una o más personas con habilidades personales notables, que se han trabajado a sí mismas por años. Luego se necesita mucha resiliencia y determinación para que el impulso individual o de un grupo de individuos, se convierta en impacto de escala global. En mi caso, yo he tenido el privilegio de participar en varios de esos procesos, gracias a que he coincidido con algunas personas realmente notables. Me considero un afortunado aprendiz que ha podido caminar en el grupo con personalidades que han logrado facilitar cambios globales sistémicos maravillosos.

Si pudieras sentarte hoy frente a los directorios de las principales empresas chilenas y dejarles una sola pregunta para discutir en su próxima sesión, ¿qué pregunta les harías?

La pregunta de fondo debería ser definir si el mundo está mejor o peor gracias a que existe la empresa que ellos dirigen. Pero la respuesta contundente no puede ser inmediata. Debe surgir después de desmenuzar profundamente todo lo que hace la empresa, lo que habilita a través de toda su cadena de valor, los valores que estimula, la huella que ha dejado en todos los ámbitos, y por supuesto, el impacto (positivo o negativo) que se genera cuando la proyectamos al infinito. No puede ser que la respuesta esté anclada solo en si la empresa genera riqueza, da empleo y paga impuestos. El mundo actualmente exige cada vez más, mucho más que eso.



COP17 · Ulaanbaatar 2026



ENTREVISTA

ROBERTO GARCÍA

QUAOS

FINANCIAL ADVISORY



QUAOS FINANCIAL ADVISORY

En la alta dirección, las decisiones financieras más relevantes rara vez se explican únicamente por los números. Detrás de una inversión, una estructura de financiamiento o una exposición al riesgo existe una operación, una industria y un conjunto de variables que deben comprenderse antes de decidir. Desde esa mirada, Roberto García ha construido QUAOS como un aliado estratégico entre las finanzas y la industria real, abordando problemas de alta complejidad donde convergen riesgo, incertidumbre, inversión, modelamiento y estrategia. Su experiencia se ha desarrollado transversalmente en sectores como energía, minería, infraestructura, transporte, banca y servicios, participando en decisiones donde la rigurosidad técnica debe necesariamente dialogar con la realidad del negocio.

Para García, el valor de las finanzas no está únicamente en explicar lo que ocurrió, sino en aumentar la capacidad de una organización para comprender lo que puede ocurrir y decidir mejor frente a ello. Esa perspectiva ha definido una trayectoria dedicada a estructurar problemas complejos, cuestionar supuestos y transformar información en criterios de decisión para ejecutivos, inversionistas y compañías. En un entorno donde la incertidumbre se ha convertido en una condición permanente de los negocios, su propuesta plantea una reflexión especialmente vigente: la sofisticación financiera adquiere verdadero sentido cuando logra acercarse a la operación, comprender sus riesgos y convertirse en una herramienta concreta para proteger y crear valor.

QUAOS lleva más de 16 años liderando la resolución de problemas financieros reales de alta complejidad como oficina de servicios profesionales independiente: ingeniería, estructuración, valorización, simulación, inteligencia y gobierno financiero. Para un directorio o una gerencia general, ¿qué significa eso en la práctica y qué distingue tu enfoque del de bancos y consultoras tradicionales?

En QUAOS nos hacemos cargo de cómo se financian nuestros clientes y qué hacer con sus riesgos financieros. Nuestras ejecuciones resuelven lo que por defecto la alternativa no: i/ descomponer exhaustivamente los financiamientos y exposiciones en sus determinantes reales; ii/ estructurar soluciones verdaderamente efectivas en su propósito; iii/ acertar en la negociación de condiciones consideradas originalmente no plausibles; iv/ hacer prevalecer diseños de contratos que permitan el ejercicio de adecuaciones futuras sin incurrir en costos de anulación; y v/ asegurar que los efectos deseados sean explícitamente visibles en los estados financieros.

Entre 2012 y 2013, QUAOS ejecutó operaciones por USD 1.600 millones entre financiamientos y estrategias de cobertura, consolidándose como un actor reconocido, validado y respetado del mercado financiero. ¿Cuál fue la clave para que una firma independiente alcanzara ese nivel de ejecución y de confianza?

La capacidad no sólo de diseñar soluciones que funcionan, sino que la de poder conducir con agilidad su ejecución, logrando cerrar condiciones efectivamente optimizadoras de mercado.

Sostienes que la forma de convocar un proceso de financiamiento y decidir en qué concentrar la atención no solo delimita el resultado, sino que define los parámetros de decisión que van a predominar. ¿Cuáles son los errores más costosos que observas en las grandes compañías al momento de financiarse?

Financiar la compañía por defecto, sin ponderar el costo alternativo asociado, esto, porque simplemente se ha procedido de la misma manera siempre. Por lo general, las compañías recurren a los mismos acreedores y aceptan cada vez las mismas condiciones, atribuyéndoles propiedades artificiales, pero más importante aún, equivocadas. Contrario a lo comúnmente percibido, los mercados de financiamiento son demandantes netos de activos de calidad, por lo que la proposición de estructuraciones asertivas siempre asegurará interés y, más importante aún, competencia entre los partícipes.

Adviertes también sobre el riesgo de exponer innecesariamente a la compañía a exploraciones prospectivas dominadas por agentes no independientes. ¿Por qué la independencia del asesor es tan determinante en un financiamiento corporativo y qué debería exigir un directorio en ese frente?

Si bien resulta intuitivo apoyarse en agentes vinculados a los mercados de financiamiento, al final, la verdadera capacidad de resguardar los intereses del cliente se reduce a los incentivos involucrados. Algunos ejemplos que resultan evidentes: designar como asesor al mismo banco con el cual se está negociando el financiamiento propiamente tal; mandatar como agente de mercado a un intermediador que está ofreciendo el financiamiento a los propios inversionistas que representa; contratar servicios legales a la oficina que trabaja activamente con la contraparte acreedora. En todo caso, la alternativa no es independencia a secas, por cuanto lo que un directorio realmente necesita es un asesor que no sólo satisfaga semejante condición, sino que tenga la capacidad probada de desempeñarse como un agente facilitador asertivo en su propósito.

En materia de riesgos, planteas que la noción generalizada de "no hacer nada" constituye una política conservadora equivocada. ¿Por qué ese supuesto puede resultar tan costoso y cómo se construye, en cambio, una verdadera inmunización financiera de la compañía?

El ser conservador tiende a considerarse como una proposición prudente, donde la tradición de conducción de una compañía se convierte en regla. El problema está cuando se confunde lo anterior con mantener innecesariamente exposiciones, por un lado, condicionadas a factores de incertidumbre y, por otro, dominadas por percepciones equivocadas en cuanto a los mecanismos de transmisión, sus efectos verdaderos, y, desde luego, cómo resolverlos. En consecuencia, común resulta asumir como política el "no hacer nada" u optar por estrategias catalogadas como "simples", que en la práctica resultan equivalentes a lo mismo o, más grave aún, peores. Por lo tanto, para resguardar propiedades deseables de estabilidad financiera, se requiere tomar acciones concretas, por cierto, no complicadas en su ejecución, pero si mandatorios en cuanto a la visualización del costo alternativo. Es en esto último donde debiesen predominar precisamente principios de conservadurismo verdadero, esto es, la virtud de simultáneamente reconocer el valor de lo heredado y asumir la responsabilidad de no comprometer su continuidad futura.

En 2022, QUAOS se convirtió en el primer actor independiente del mercado financiero local con capacidad de ejecutar derivados de clima frente a riesgos atribuibles a viento, precipitaciones, temperatura y radiación solar. ¿Por qué desarrollar una solución tan adelantada para el mercado chileno y qué proyectas para este tipo de instrumentos?

Los efectos financieros atribuibles a clima son tangibles y materiales, esto, por los daños que provoca en la infraestructura de las ciudades, por las disrupciones en la continuidad de servicios, por los mayores costos de reposición que en general se ven obligados asumir las sociedades como un todo. Sin embargo, poca atención se destina al cómo se transmiten financieramente los fenómenos climatológicos, y, consecuentemente, en cómo asertivamente mitigarlos. Cada industria no sólo tiene un mecanismo específico, identificable y medible de cómo lo afecta el clima, sino que se dispone además de la información necesaria para tales propósitos. Por lo tanto, el diseño de derivados de clima obedecía un desarrollo natural como respuesta, ya que resuelve con precisión un fenómeno repetitivo y altamente visible. En todo caso, por el momento, la adopción generalizada de semejantes soluciones está condicionado a una adecuación necesaria de paradigma, en la que se requiere distinguir entre esfuerzos destinados a explicar los fenómenos climatológicos y sus causas, versus qué hacer en el mientras tanto.

A los 27 años decidiste independizarte y, teniendo como opción natural plazas como Nueva York o Londres, elegiste Angola (un país que buscaba levantarse tras 27 años de guerra civil) donde asesoraste al directorio y la alta administración de SONANGOL, la petrolera estatal, y del Banco de Comercio e Industria de Angola en sus políticas de riesgo. ¿Qué revela esa decisión sobre tu manera de enfrentar la complejidad y por qué marcó un antes y un después en tu carrera?

Considero que la siguiente frase generalizada en cuanto a su origen lo sintetiza bien: No está en el puerto, sino en la tempestad, donde el hombre encuentra su salvación.

Los directorios y la alta administración de las grandes compañías enfrentan hoy decisiones de financiamiento y de riesgo cada vez más complejas. Desde tu experiencia asesorando a ese nivel, ¿qué preguntas debería estar haciéndose todo directorio sobre la posición financiera de su compañía, y qué rol debe cumplir ahí un asesor verdaderamente independiente?

¿Obedece condiciones verdaderamente deseables el cómo se está financiado actualmente la compañía? ¿La percepción de riesgos financieros de la administración es la correcta? Como rol atribuible al asesor, está precisamente el de acompañar transversalmente a la compañía en atender estas preguntas, con respuestas concretas, completas y precisas, pero, sobre todo, con una capacidad real de poder ejecutar con propiedad toda oportunidad de adecuación identificada, resguardando que los efectos de toda estrategia declarada se vean consistentemente reflejados en los estados financieros.

Resumes tu convicción profesional en una idea: "para todo problema financiero, existe una solución concreta y precisa". ¿Qué mensaje le entregarías a los presidentes de directorio, gerentes generales y CFOs que hoy sienten que su problema financiero no tiene salida?

Los problemas financieros por definición son complejos, pero su solución no tiene por qué ser complicada. Está en nuestra voluntad de poder, transformar realidades financieras, no mañana, sino que hoy.

"Para todo problema financiero, existe una solución concreta y precisa."

ROBERTO GARCÍA
QUAOS FINANCIAL ADVISORY





GERENTE GENERAL DE

QUILES CARGO

DANIELA QUILES

“Una operación de alto nivel es aquella donde se han identificado los problemas antes de que ocurran”.

Daniela Quiles conoció la industria desde dentro (puertos, navieras, logística) antes de fundar **Quiles Cargo** en 2024. Hoy, con operaciones en cargas peligrosas, sobredimensionadas, minería y agroindustria, y un crecimiento de facturación cercano al 300%, conversa sobre lo que separa a un proveedor de transporte de un verdadero socio estratégico.



DANIELA QUILES, GERENTE GENERAL DE QUILES CARGO

01 Antes de emprender conociste la industria desde dentro, trabajando en un entorno ligado a puertos, navieras y logística. ¿Qué aprendiste en esa etapa sobre cómo funciona realmente la cadena de transporte y qué de ese aprendizaje sigue influyendo hoy en tu manera de tomar decisiones?

Antes de emprender tuve la oportunidad de conocer la industria desde dentro, vinculándome a un entorno donde convivían puertos, navieras, transporte y logística. Esa experiencia me permitió entender que detrás de cada carga existe una cadena completa de personas, procesos, tiempos y responsabilidades que deben funcionar coordinadamente. Aprendí que un retraso en un punto puede terminar afectando toda la operación y, finalmente, al cliente. También entendí que en logística no basta con que un camión llegue a destino; debe hacerlo de manera segura, eficiente y dentro de los tiempos comprometidos. Ese aprendizaje sigue muy presente en mi forma de tomar decisiones. Hoy trato de mirar cada operación de manera integral, anticipándome a los problemas y entendiendo qué impacto puede tener cada decisión en el cliente, en nuestros equipos y en nuestros costos. Creo que esa visión es fundamental para construir relaciones comerciales de largo plazo.

02 En 2018 comenzaste a involucrarte directamente en transporte, coordinación logística y gestión operacional. ¿En qué momento entendiste que en esta industria no basta con mover una carga, sino que hay que comprender el negocio completo que existe detrás de cada operación?

Con el tiempo entendí que transportar es solamente una parte de la solución que necesita un cliente. Una operación comienza mucho antes de que el camión salga y termina mucho después de que la carga llega a destino. Hay que comprender los costos, los tiempos, la planificación, los equipos disponibles, los permisos, los riesgos, los recursos humanos y, sobre todo, el impacto que tiene el transporte sobre el negocio del cliente. En una operación industrial, por ejemplo, un camión detenido no representa solamente un problema de transporte: puede significar una planta esperando, trabajadores sin poder operar o una cadena productiva detenida. Esa perspectiva fue cambiando completamente mi manera de trabajar. Dejé de mirar cada servicio como un viaje individual y comencé a entenderlo como una solución logística integral. Para mí, ahí está la verdadera diferencia entre ser solamente un proveedor de transporte y convertirse en un socio estratégico.

03 En 2024 participaste en la creación y desarrollo de Quiles Cargo. Pasar de conocer una industria a construir una empresa dentro de ella implica otro nivel de responsabilidad. ¿Cuál fue la decisión más difícil que tuviste que tomar durante esa primera etapa?

Una de las decisiones más difíciles fue entender que para construir una empresa sostenible no siempre se puede decir que sí a todas las oportunidades. Al comenzar, existe una presión natural por tomar todos los servicios que aparecen, pero rápidamente comprendí que crecer sin estructura puede terminar siendo más peligroso que crecer lentamente. Tuvimos que definir qué tipo de empresa queríamos construir, qué clientes queríamos atender y qué nivel de servicio estábamos dispuestos a entregar. También significó tomar decisiones respecto de equipos, personas, costos y riesgos, incluso cuando no eran las decisiones comercialmente más fáciles. Para mí, emprender significó asumir que cada decisión tiene consecuencias y que ya no se trata solamente de mi trabajo, sino también del trabajo y futuro de otras personas. Esa responsabilidad fue uno de los mayores desafíos de esa primera etapa. Al mismo tiempo, fue lo que me permitió comenzar a construir una empresa con una visión de largo plazo.

04 Durante 2025 ampliaron sus operaciones hacia cargas peligrosas, sobredimensionadas, minería, logística industrial y otros segmentos especializados. ¿Qué capacidades debe desarrollar una empresa antes de atreverse a entrar en operaciones donde un error puede tener consecuencias operacionales, económicas y de seguridad muy importantes?

Creo que antes de entrar a operaciones especializadas una empresa debe tener muy claro que no puede improvisar. La primera capacidad es contar con personas preparadas y con experiencia, porque en este tipo de servicios el conocimiento operacional es fundamental. También se necesita una planificación mucho más rigurosa, protocolos de seguridad, control documental, revisión de equipos, cumplimiento normativo y capacidad de reacción frente a contingencias. Otro aspecto importante es conocer las exigencias específicas de cada industria y no pretender operar de la misma manera para todos los clientes. En cargas peligrosas o sobredimensionadas, por ejemplo, cada detalle puede ser determinante. También considero fundamental trabajar con proveedores y conductores que compartan esa cultura de seguridad. Antes de preguntarnos cuánto podemos facturar con una operación, debemos preguntarnos si tenemos realmente las capacidades para ejecutarla correctamente. El crecimiento debe ir acompañado siempre de responsabilidad.

05 Señalas que, a partir de un nuevo enfoque comercial y de la diversificación de clientes y unidades de negocio, la facturación llegó a crecer cerca de un 300%. Más allá del número, ¿qué cambió en la manera de mirar el negocio para conseguir ese crecimiento?

El crecimiento cercano al 300% fue consecuencia de un cambio mucho más profundo que simplemente vender más. Comenzamos a mirar el negocio desde una perspectiva más amplia y entendimos que depender de un solo tipo de cliente o de una sola operación podía ser una debilidad. Por eso comenzamos a diversificar mercados, servicios y unidades de negocio. También cambiamos la manera de relacionarnos con nuestros clientes: dejamos de enfocarnos exclusivamente en ofrecer camiones y comenzamos a ofrecer soluciones. Eso nos permitió detectar nuevas necesidades y generar oportunidades dentro de clientes con los que ya trabajábamos. Al mismo tiempo, comenzamos a prestar mucha más atención a los costos, la rentabilidad de cada operación y la utilización eficiente de nuestros recursos. El crecimiento no fue solamente comercial; fue también una transformación en la forma de administrar y tomar decisiones. Aprendimos a mirar la empresa como un negocio integral y no solamente como una operación de transporte.

06 Hoy trabajan con industrias muy distintas, desde minería y asfalto hasta agroindustria y cargas especiales. ¿Cómo se construye una organización capaz de adaptarse a distintos clientes sin perder estándares, control ni calidad de servicio?

La clave está en tener procesos comunes, pero al mismo tiempo entender que cada industria necesita una adaptación particular. No podemos operar una carga minera exactamente de la misma manera que una carga relacionada con asfalto o agroindustria. Cada cliente tiene sus propios riesgos, horarios, protocolos y necesidades. Sin embargo, existen estándares que para nosotros son intransables: seguridad, cumplimiento, comunicación, control operacional y responsabilidad. Para lograrlo necesitamos equipos capaces de adaptarse y, al mismo tiempo, una estructura que permita controlar las operaciones. También es fundamental escuchar al cliente y conocer realmente cómo funciona su negocio. Muchas veces son los propios clientes quienes nos muestran dónde podemos mejorar. Creo que una organización flexible no significa una organización desordenada. Al contrario, mientras más diversidad de operaciones tenemos, más importantes se vuelven los procedimientos, la información y el control.

07 En transporte, gran parte de la excelencia ocurre antes de que el camión siquiera salga a ruta: planificación, prevención, coordinación, permisos, equipos y contingencias. ¿Dónde crees que se juega realmente la diferencia entre una operación promedio y una operación de alto nivel?

La diferencia se juega principalmente en la preparación. Una operación de alto nivel es aquella donde se han identificado los problemas antes de que ocurran. Antes de que un camión salga debemos saber qué equipo corresponde, quién conducirá, cuál es la ruta, qué permisos son necesarios, cuáles son los puntos críticos y qué haremos si aparece una contingencia. Muchas veces el cliente solamente ve el resultado final, pero detrás existe una enorme cantidad de coordinación. Para mí, una buena operación es aquella que parece sencilla porque todo fue correctamente planificado. También considero fundamental la comunicación. Si ocurre un problema, el cliente debe enterarse rápidamente y recibir una solución, no solamente una explicación. La excelencia operacional no significa que nunca existan problemas; significa tener la capacidad de anticiparlos, enfrentarlos y resolverlos sin poner en riesgo a las personas ni comprometer el servicio.

08 Has planteado que la tecnología será una parte importante de la siguiente etapa de crecimiento. ¿Qué procesos dentro del transporte necesitan transformarse con mayor urgencia y dónde crees que la tecnología puede generar una ventaja competitiva real?

Creo que la tecnología puede transformar especialmente la planificación, trazabilidad y gestión de la información. Hoy todavía existen muchos procesos que dependen de llamadas, mensajes, planillas y coordinación manual. Eso genera pérdida de tiempo y también aumenta la posibilidad de errores. La tecnología debería permitirnos conocer en tiempo real dónde están nuestros equipos, cuál es el estado de una operación, cuánto tiempo está tomando y qué recursos están disponibles. Pero para mí digitalizar no significa simplemente reemplazar una planilla por un sistema. La verdadera oportunidad está en utilizar los datos para tomar mejores decisiones. Poder anticipar mantenimientos, optimizar rutas, medir rentabilidad por operación, controlar tiempos de espera y detectar desviaciones puede generar una ventaja competitiva real. También veo mucho potencial en herramientas de inteligencia artificial para analizar información y apoyar la planificación. El objetivo final debe ser tener una empresa más eficiente, más controlada y capaz de responder más rápido.

09 Quiles Cargo está entrando en una etapa de expansión y compitiendo con actores relevantes de la industria. Cuando una empresa comienza a crecer rápidamente, el desafío deja de ser solamente vender más. ¿Cómo estás enfrentando el reto de profesionalizar procesos, formar equipos y crecer sin perder capacidad de respuesta?

Es uno de los desafíos más importantes que tenemos actualmente. Crecer rápido puede ser muy positivo, pero también puede generar desorden si la estructura de la empresa no crece al mismo ritmo. Por eso estamos trabajando en profesionalizar procesos, definir responsabilidades y establecer controles que nos permitan mantener la calidad a medida que aumentamos nuestras operaciones. También hemos entendido que una empresa no puede depender de una sola persona para que las cosas funcionen. Hay que formar equipos, delegar y desarrollar personas que puedan tomar decisiones. Para mí, profesionalizar Quiles Cargo no significa hacerla más burocrática, sino lograr que la organización sea más sólida y menos dependiente de la improvisación. Queremos mantener algo que considero muy importante: nuestra capacidad de respuesta. El desafío es crecer sin perder esa cercanía con el cliente que nos permitió llegar hasta donde estamos.



11 Los costos operacionales han aumentado de manera importante y muchas veces esos incrementos no se traspasan proporcionalmente a las tarifas que reciben los transportistas. ¿Estamos frente a un modelo que necesita revisar cómo se distribuyen los costos y riesgos entre mandantes y empresas de transporte?

Sí, creo que existe una conversación pendiente en ese sentido. El transporte enfrenta aumentos permanentes en combustible, neumáticos, mantenciones, seguros, peajes, remuneraciones, financiamiento y otros costos asociados a la operación. Sin embargo, muchas veces las tarifas no se ajustan con la misma velocidad. Eso termina generando una presión muy fuerte sobre los márgenes de las empresas transportistas. Creo que debemos avanzar hacia relaciones comerciales más transparentes, donde ambas partes entiendan realmente cuál es el costo de prestar un servicio y cuáles son los riesgos asociados. No se trata simplemente de subir tarifas, sino de construir modelos comerciales sostenibles. Una empresa de transporte que trabaja permanentemente con márgenes insuficientes tarde o temprano tendrá problemas para renovar equipos, mantenerlos correctamente o invertir en seguridad y tecnología. Finalmente, eso también termina afectando al mandante. La sostenibilidad del transporte debe ser una responsabilidad compartida.

10 Uno de los problemas que identificas en la industria es la escasez de conductores realmente calificados y la necesidad de avanzar hacia una mayor profesionalización del oficio. ¿Qué tendría que cambiar en formación, estándares laborales y capacidad de negociación para atraer y retener mejores conductores?

El conductor profesional tiene que volver a ser visto como una pieza estratégica de la cadena logística y no solamente como la persona que maneja un camión. Estamos hablando de profesionales que trabajan con equipos de alto valor, transportan cargas importantes y representan directamente a las empresas frente a los clientes. Necesitamos mejorar la formación, no solamente en conducción, sino también en seguridad, prevención de riesgos, tecnología, atención al cliente y conocimiento de las cargas. También debemos avanzar hacia mejores condiciones laborales y sistemas que permitan reconocer la experiencia y las competencias. Las empresas, por su parte, tenemos que entender que retener a un buen conductor es una inversión, no un costo. Y también debe existir una relación más equilibrada entre mandantes, transportistas y trabajadores. Si queremos conductores altamente calificados, debemos estar dispuestos como industria a profesionalizar el oficio y generar condiciones que hagan atractiva esta carrera.

"Retener a un buen conductor es una inversión, no un costo".

12 La seguridad se ha transformado en otro desafío crítico, especialmente frente al robo de camiones y cargas y las dificultades que enfrentan las empresas al momento de activar seguros. ¿Qué cambios necesita la industria para abordar la seguridad como un problema sistémico y no únicamente como responsabilidad del transportista?

La seguridad debe abordarse como un problema de toda la cadena y no solamente como responsabilidad de quien conduce el camión. Un transportista puede implementar GPS, protocolos, monitoreo y capacitación, pero si toda la cadena logística no considera los riesgos, siempre existirán puntos vulnerables. Necesitamos una mayor coordinación entre empresas mandantes, transportistas, aseguradoras, autoridades y otros actores relacionados. También es importante revisar las condiciones de los seguros y que exista mayor claridad respecto de las coberturas y procedimientos que deben cumplirse ante un siniestro. La prevención debe comenzar antes de cargar el camión, analizando rutas, horarios, puntos críticos y características de la carga. La tecnología también puede aportar mucho en monitoreo y alertas. Pero además necesitamos una discusión más amplia sobre persecución del delito y recuperación de cargas. No podemos normalizar que el robo sea considerado simplemente un costo más de operar en transporte.

13 Has señalado que muchas compañías todavía consideran al transporte como un "mal necesario" o como el último eslabón de su operación, cuando en realidad puede determinar la continuidad completa de una cadena productiva. ¿Qué tendría que cambiar para que el transporte deje de ser visto como un proveedor operativo y comience a ser considerado un aliado estratégico del negocio?

Creo que primero debemos cambiar la conversación. El transporte no debería comenzar con la pregunta de "¿cuánto cuesta llevar esta carga?", sino con "¿qué necesita este negocio para que su operación funcione correctamente?". Cuando el transporte se analiza solamente como un costo, muchas veces se termina tomando una decisión pensando únicamente en la tarifa. Pero cuando se entiende como parte de la continuidad operacional, aparecen otros factores: seguridad, confiabilidad, tiempos, capacidad de reacción, trazabilidad y experiencia. Un buen transportista puede ayudar a prevenir pérdidas, evitar detenciones y mejorar la eficiencia completa de una cadena productiva. Para lograrlo también necesitamos que los transportistas conozcan más profundamente las industrias a las que prestan servicios y que los mandantes estén dispuestos a compartir información y planificar en conjunto. Mi visión es que el futuro del transporte va precisamente hacia ahí: dejar de vender solamente capacidad de carga y comenzar a entregar soluciones. Cuando existe esa relación, el transportista deja de ser un proveedor más y se convierte en un verdadero socio estratégico.

"El transportista deja de ser un proveedor más y se convierte en un verdadero socio estratégico".



“La excelencia operacional ya no es un diferenciador, es un requisito de entrada.”

Cristóbal Charad

Gerente General · Río Loa

Cristóbal Charad ha construido una trayectoria ejecutiva marcada por la capacidad de transformar estrategia en resultados, liderar equipos de alta exigencia y hacer crecer organizaciones desde una mirada integral del negocio. Hoy, como Gerente General de Río Loa, combina visión estratégica, foco comercial y un liderazgo cercano, convencido de que los resultados sostenibles no dependen solo de buenas decisiones, sino también de la capacidad de movilizar personas, anticiparse a los cambios y ejecutar con excelencia.



01 CRECIMIENTO, RENTABILIDAD Y CONTROL OPERACIONAL

En sectores como la minería y los servicios industriales, caracterizados por operaciones complejas y una alta inversión en activos, ¿cómo se compatibiliza el crecimiento comercial con la rentabilidad y el control operacional?

Muchas veces las industrias creen que la única manera de crecer es a costa de disminuir el margen. En industrias intensivas en activos, cada decisión comercial debe ir acompañada de una correcta ejecución, disciplina financiera y un control operacional riguroso.

Las economías de escala que trae el crecimiento ayudan a compensar las presiones de precio al penetrar nuevos mercados, pero la verdadera ventaja competitiva está en mostrarle al cliente el valor que genera trabajar con una empresa eficiente y orientada a la excelencia.

> *"Cuando conoces tus procesos y decides en base a datos, dejas de competir por precio y empiezas a competir por confianza."*



La minería está exigiendo mayores estándares de productividad, seguridad, continuidad operacional y sostenibilidad. ¿Cómo deben prepararse las empresas proveedoras?

La excelencia operacional ya no es un diferenciador, es un requisito de entrada. Las empresas proveedoras deben desarrollar una cultura de seguridad transversal, incorporar tecnología y digitalizar sus procesos.

Chile tiene una minería reconocida mundialmente por sus estándares, y no todas las empresas proveedoras están preparadas para responder a ese nivel de exigencia. Las empresas que quieran competir en minería deben construir su propuesta de valor con base en seguridad, excelencia operacional, innovación y cercanía con las operaciones.

> *"La minería necesita socios que conozcan la realidad de la faena y respondan con rapidez y soluciones concretas."*
>
> CRISTÓBAL CHARAD · GERENTE GENERAL RÍO LOA

03 DECISIONES ESTRATÉGICAS DE EXPANSIÓN

Como Gerente General has liderado un proceso de crecimiento que llevó a Río Loa a triplicar sus ventas en seis años. ¿Cuáles fueron las principales decisiones estratégicas?

El principal cambio fue cultural. Río Loa era una empresa con un sólido conocimiento operacional y relaciones de larga data con sus clientes; ese era un activo enorme.

Lo que hicimos fue potenciar esa fortaleza con una visión comercial y estratégica: profesionalizamos la gestión, renovamos nuestra imagen de marca, incorporamos herramientas de control e iniciamos una búsqueda activa de nuevos mercados sin perder la cercanía con nuestros clientes actuales.

Siempre he creído que el crecimiento sostenible no proviene de hacer cosas distintas, sino de ejecutar mejor aquello que realmente genera valor para el cliente.

04 ANTOFAGASTA COMO MOTOR DE CRECIMIENTO

Consolidar Antofagasta como principal centro operacional y comercial llegó a representar más del 50% de la compañía. ¿Cómo se construye una operación regional de ese peso?

Se construye acercando la toma de decisiones al cliente y empoderando a los equipos locales. Haber trabajado en la oficina central antes de llegar a Antofagasta fue clave: entendí cómo funciona la empresa desde adentro, cómo relacionarme con la casa matriz y cómo construir una operación regional con autonomía real y apoyo permanente.

Combinamos conocimiento técnico, autonomía y capacidad de respuesta, desde lo operacional hasta lo administrativo. Mantuvimos siempre la flexibilidad que las grandes empresas suelen perder: disponibilidad para emergencias, paradas de planta y respuesta inmediata.

Esa cercanía operacional terminó convirtiéndose en una ventaja competitiva difícil de replicar.

¿Cómo se traduce la disciplina de indicadores y seguimiento en mejores resultados y relaciones de largo plazo con los clientes?

Los indicadores no sirven para controlar personas, sirven para tomar mejores decisiones. La incorporación de KPIs, CRM y herramientas de seguimiento nos permitió visualizar oportunidades, medir tasas de cierre y entender con mayor profundidad cómo estábamos abordando cada industria y cliente.

Al mismo tiempo, logramos integrar mucho mejor las áreas comercial y operacional. Cuando el área comercial entiende los problemas del cliente y trabaja de la mano con operaciones, somos capaces de entregar soluciones sólidas y anticiparnos a sus necesidades.

Esa combinación de disciplina, información y cercanía fortaleció la confianza y nos permitió construir relaciones de largo plazo, dejando de ser proveedores para convertirnos en socios estratégicos.

> *"Dejamos de ser proveedores para convertirnos en socios estratégicos."*



06 DIVERSIFICACIÓN SIN PERDER LA BASE

¿Cómo se reduce la dependencia de clientes tradicionales sin perder las relaciones que han sostenido históricamente a la empresa?

Más que diversificarnos por industria, decidimos especializarnos por tipos de servicios. Al desarrollar altos estándares en lo que hacemos, esas capacidades naturalmente se aplicaron en distintos sectores, reduciendo la dependencia de un mercado específico.

Cuando crecer con tus clientes es una prioridad, el crecimiento más sostenible suele venir de profundizar las relaciones con quienes ya confían en ti. Si además tienes a tus clientes en el centro y tu nivel de servicio es alto, tu crecimiento no los afecta: los incorpora.

07 DIRECTORIO Y COMITÉ EJECUTIVO

¿Qué condiciones deben existir para construir una relación efectiva entre el Directorio y el Comité Ejecutivo, especialmente en períodos de crecimiento e inversión?

Una relación efectiva se sostiene en tres pilares: confianza, claridad de roles y alineamiento estratégico. El Directorio debe definir el rumbo, supervisar la creación de valor y desafiar constructivamente las decisiones de la administración, mientras que el Comité Ejecutivo necesita autonomía real para ejecutar con responsabilidad.

Tanto en períodos de crecimiento como de contracción, la confianza del directorio en el ejecutivo es determinante para la velocidad y la calidad de las decisiones. Cuando existe transparencia en la información, indicadores claros y comunicación fluida entre ambas instancias, la organización puede crecer sin perder foco ni capacidad de adaptación.

> *"La confianza del directorio en el ejecutivo es determinante para la velocidad y la calidad de las decisiones."*

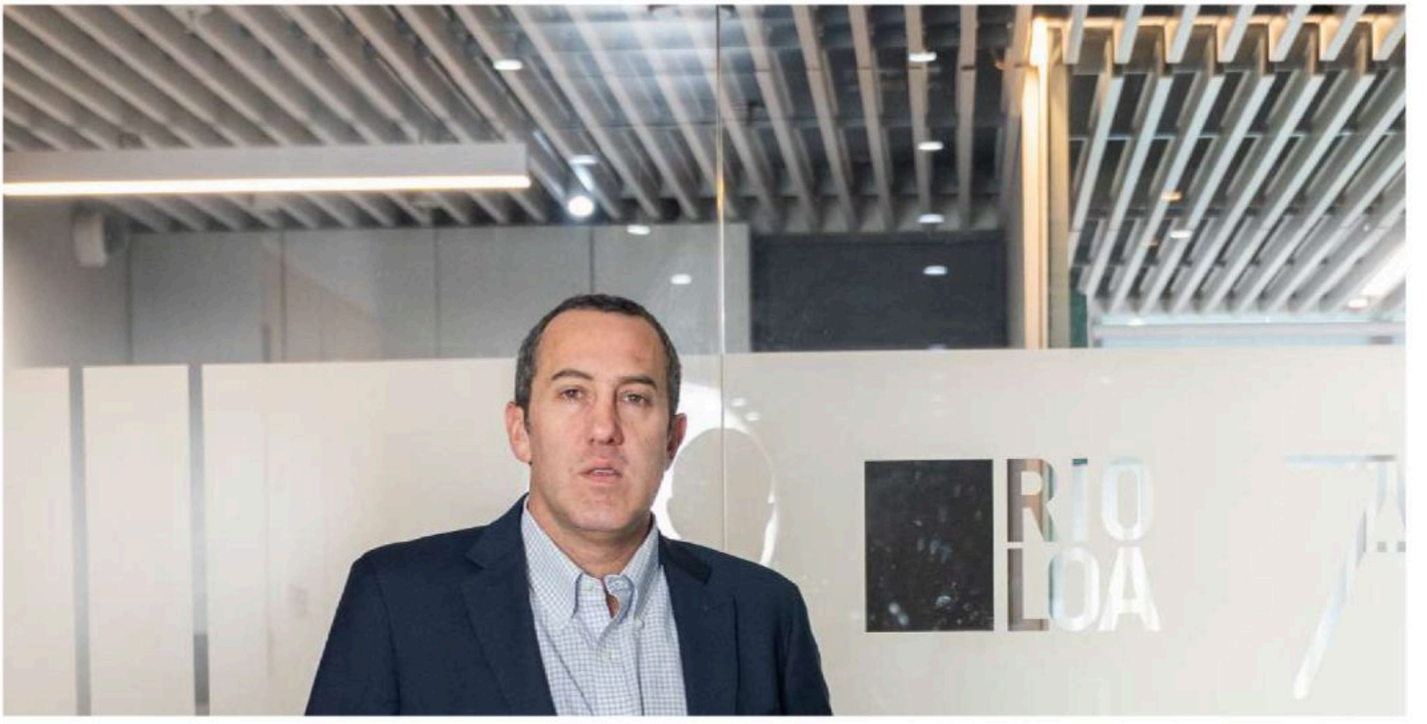
Pensando en el rol de un director de empresas, ¿qué capacidades y experiencias ejecutivas resultan más valiosas para aportar en decisiones de crecimiento, transformación y sostenibilidad del negocio?

Un director aporta valor real cuando combina visión estratégica con experiencia ejecutiva concreta. Haber liderado equipos, enfrentado crisis, impulsado transformaciones y tomado decisiones con impacto financiero directo permite comprender los desafíos reales de una organización desde adentro.

Las decisiones estratégicas solo son buenas cuando están respaldadas por información confiable: lo que no se mide, no se gestiona, y esa convicción debe estar presente en las reuniones de directorio tanto como en las operaciones.

A eso se suma la capacidad de formular las preguntas correctas, aportar perspectivas distintas y mantener una mirada de largo plazo que equilibre crecimiento y rentabilidad, sin perder foco en lo estratégico.

> *"Lo que no se mide, no se gestiona. Y esa convicción debe estar presente en las reuniones de directorio tanto como en las operaciones."*





La estrategia detrás de Grupo Baco

César Martínez

SOCIO, COFUNDADOR Y GERENTE COMERCIAL · GRUPO BACO

De liderar una cadena gastronómica de cerca de 200 personas a construir un grupo diversificado en farmacias, proyectos inmobiliarios y gastronomía. Hoy, a través de BudoAI, lleva esa experiencia a empresas externas con inteligencia artificial aplicada a la operación.

Gastronomía, retail farmacéutico, bienes raíces e inteligencia artificial. César Martínez ha recorrido industrias muy distintas con una misma forma de entender los negocios: ordenar la operación, profesionalizarla y hacerla crecer.

PREGUNTA 01

Tu trayectoria conecta gastronomía, retail farmacéutico, bienes raíces e inteligencia artificial. ¿Cuál dirías que es el hilo conductor real detrás de industrias tan distintas?

CÉSAR MARTÍNEZ, SOCIO, COFUNDADOR Y GERENTE COMERCIAL DE GRUPO BACO

El hilo conductor no está en las industrias, sino en mi forma de entender los negocios. Siempre he buscado comprender cómo funciona realmente una operación, detectar dónde se pierde valor y construir sistemas que permitan ordenarla, profesionalizarla y hacerla crecer. Los productos cambian, pero muchos problemas se repiten: falta de información, procesos que dependen demasiado de ciertas personas, dificultades para delegar y decisiones que se toman tarde.

También me interesa transformar una idea en algo concreto y lograr que pueda funcionar más allá de mi participación cotidiana. Lo hice inicialmente en gastronomía, después en las farmacias, en los proyectos inmobiliarios y hoy mediante herramientas apoyadas por inteligencia artificial. Con el tiempo entendí que mi especialidad no era una industria determinada, sino conectar estrategia y operación para convertir problemas empresariales en soluciones que produzcan resultados.

PREGUNTA 02

Llegaste a gerente comercial de una cadena de cinco locales y cerca de 200 personas antes de emprender. ¿Qué de esa experiencia te sirvió más al momento de abrir tu propio negocio, y qué tuviste que desaprender?

Lo que más me sirvió fue haber aprendido a mirar un negocio completo. Mi trabajo no terminaba en una función específica: debía evaluar una ubicación, definir qué concepto podía funcionar, diseñar el modelo, construir el local, formar el equipo, abrirlo y dejarlo operando. También aprendí a controlar costos, estandarizar procesos y entender que en gastronomía el servicio no puede fallar. Esa experiencia fue mi verdadera universidad empresarial.

Lo que tuve que desaprender fue la sensación de seguridad que entrega trabajar dentro de una organización consolidada. Cuando emprendí, ya no existía una estructura detrás que absorbiera los errores ni un ingreso asegurado al final del mes. Cada decisión afectaba directamente mi patrimonio y mi flujo de caja. También tuve que entender que saber construir y operar un buen negocio no era suficiente: como emprendedor debía cuidar con la misma intensidad el financiamiento, la liquidez y mi propia exposición al riesgo. Esa fue una lección mucho más dura que cualquier problema operacional.

"Esa experiencia fue mi verdadera universidad empresarial".

PREGUNTA 03

Vendiste Café Irlandés por cerca de cuatro veces la inversión inicial, en medio de un proceso personal muy difícil. ¿Cómo describirías esa capacidad de sostener la construcción de un activo exitoso mientras algo se derrumbaba en lo personal?

Fue un periodo financiero y personal muy duro, pero aprendí a separar la situación que estaba viviendo del valor real del negocio. Café Irlandés funcionaba, tenía clientes, una identidad reconocible y una operación que podía continuar sin depender completamente de mí. Mientras mi situación patrimonial se deterioraba, mi responsabilidad era proteger ese activo y evitar que las urgencias me llevaran a destruir su valor.

No lo describiría como una capacidad extraordinaria ni romantizaría ese momento. Seguí trabajando, mantuve el negocio ordenado y, cuando apareció la oportunidad, negocié su venta con la misma disciplina con la que había aprendido a desarrollar negocios. Haberlo vendido por cerca de cuatro veces la inversión inicial me permitió responder a compromisos que todavía mantenía y comenzar nuevamente. La principal lección fue que una crisis personal no necesariamente convierte en malo todo lo que has construido; a veces hay que mantener suficiente claridad para reconocer qué debe cerrarse, qué debe protegerse y qué puede convertirse en el punto de partida para reconstruirse.

"Una crisis personal no necesariamente convierte en malo todo lo que has construido".

PREGUNTA 04

Con tu socia han diversificado hacia inmobiliaria y gastronomía bajo Grupo Baco. ¿Qué aprendizaje concreto les dejó aquello de "no tener todos los huevos en la misma canasta"?

DIVERSIFICACIÓN CON FOCO: INMOBILIARIA Y GASTRONOMÍA BAJO GRUPO BACO

Cuando comenzamos a trabajar juntos, prácticamente toda la generación de ingresos provenía de las farmacias y una parte importante se reinvertía en su crecimiento. Definimos dos objetivos: aumentar el patrimonio y diversificar las fuentes de ingreso. Así surgieron los proyectos inmobiliarios, Storia y, posteriormente, la incorporación de la heladería y su planta de producción.

El aprendizaje es que diversificar no consiste simplemente en abrir negocios distintos. Cada nueva línea debe tener una lógica, una estructura y una posibilidad real de sostenerse. Nosotros también abrimos proyectos que no funcionaron y comprobamos que diversificar sin foco puede aumentar el riesgo, en lugar de reducirlo. Hoy entendemos mejor nuestras capacidades, somos más exigentes con las ubicaciones, evaluamos con mayor cuidado el capital necesario y buscamos que cada negocio pueda construir sistemas que disminuyan su dependencia de los dueños. No tener todos los huevos en la misma canasta sigue siendo válido, pero primero hay que asegurarse de que cada canasta esté bien construida.

"El dinero ya invertido no puede ser la única razón para continuar invirtiendo".

PREGUNTA 05

También cerraron marcas que no funcionaron, como Lup Churros o Dopamina. ¿Qué criterio usan hoy para decidir cuándo insistir en un negocio y cuándo cerrarlo a tiempo?

La distinción más importante es determinar si estamos frente a un problema corregible o a una falla estructural del negocio. Un equipo puede cambiarse, un proceso puede mejorarse y una propuesta puede ajustarse. Pero una ubicación equivocada, una demanda insuficiente o una estructura de costos que no permite alcanzar rentabilidad son mucho más difíciles de revertir. Insistir sin hacer esa distinción puede transformar la perseverancia en una forma costosa de negar la realidad.

Hoy observamos la respuesta del mercado, la evolución de las ventas, el margen, el capital adicional requerido y la posibilidad concreta de que nuestras decisiones modifiquen el resultado. Si existe una hipótesis razonable, indicadores de avance y un plazo definido, vale la pena seguir trabajando. Si para sostener el negocio debemos financiar pérdidas indefinidamente y no existe evidencia de que el problema pueda corregirse, corresponde cerrar. Nos gusta construir negocios, pero aprendimos que cerrar a tiempo también es una decisión empresarial y que el dinero ya invertido no puede ser la única razón para continuar invirtiendo.

PREGUNTA 06

El motor de pedidos para las farmacias pasó de un proceso manual en pandemia a resolver ocho sucursales en menos de treinta minutos. ¿Qué balance encuentras entre automatizar procesos y mantener supervisión directa en decisiones de alto impacto, como inventario y flujo de caja?

AUTOMATIZAR LO REPETITIVO, SUPERVISAR LAS DECISIONES DE ALTO IMPACTO: LA LÓGICA DEL MOTOR DE PEDIDOS

Automatizar no significa entregar la decisión. En el motor de pedidos automatizamos la extracción y el procesamiento de información, la aplicación de múltiples variables y la preparación del resultado. Eso permite realizar en menos de treinta minutos un trabajo que antes demoraba horas, con mayor consistencia y mucha más información disponible. Pero la compra final sigue bajo mi supervisión, porque afecta directamente el inventario, el abastecimiento y el flujo de caja de la empresa.

Mi criterio es automatizar todo aquello que sea repetitivo, trazable y verificable, pero mantener responsabilidad humana sobre las decisiones cuyo error puede producir un impacto relevante. La tecnología puede procesar más información y detectar situaciones que una persona podría pasar por alto; el líder debe comprender el resultado, revisar las excepciones y asumir la decisión. No se trata de elegir entre automatización o control. Una buena automatización debería entregar mejores condiciones para ejercer el control donde realmente importa.

PREGUNTA 07

Estás dando los primeros pasos con BudoAI para llevar esta experiencia a empresas externas. ¿Qué tipo de negocio o de dueño crees que más se va a beneficiar de tu forma de entender la implementación de IA, y por qué México aparece como el próximo destino natural?

Creo que el mayor beneficio estará en empresas que ya alcanzaron cierta complejidad, pero todavía dependen demasiado de sus dueños, fundadores o gerentes para que las decisiones y los procesos avancen. No necesariamente deben estar creciendo: algunas crecieron hace tiempo y conservan problemas de información, comunicación y trabajo manual que nunca resolvieron. Me interesan organizaciones con problemas relevantes y específicos, donde una solución a medida pueda producir un impacto verificable. BudoAI no pretende implementar inteligencia artificial por tendencia ni atender masivamente, sino comprender profundamente cada operación y trabajar en pocos proyectos de alto valor.

Durante el primer año, el foco lógico está en Chile, donde conozco el entorno y puedo acompañar directamente las implementaciones. México aparece como una proyección natural de largo plazo por la relación que hemos construido con Farmacias Similares, por mis viajes recurrentes a su convención y por los vínculos desarrollados con empresarios y franquiciados. También es un mercado enorme y una cultura con la que siento una conexión especial. No lo veo como un salto inmediato ni como una promesa comercial, sino como un territorio que quiero seguir conociendo para evaluar oportunidades cuando BudoAI tenga una propuesta consolidada y experiencia suficiente fuera de nuestro propio grupo.



"Mi especialidad no era una industria determinada, sino conectar estrategia y operación para convertir problemas empresariales en soluciones que produzcan resultados".

CÉSAR MARTÍNEZ

De la gerencia comercial de una cadena gastronómica a las farmacias, los proyectos inmobiliarios y la gastronomía de Grupo Baco, y ahora a BudoAI, el método se mantiene: entender cómo funciona realmente la operación, construir los sistemas que la ordenan y decidir con claridad cuándo insistir y cuándo cerrar. De industria en industria, César Martínez ha trasladado intacto lo más difícil de copiar: el criterio.



FERNANDA TRIGOS

Psicóloga clínica, especialista en apego, trauma y psicoterapia integrativa. Fundadora de Clínica Synaptica, pionera en incorporar la realidad virtual a la psicoterapia y la evaluación neuropsicológica en Chile.

Fundadora de Clínica Synaptica

CLÍNICA SYNAPTICA



Clínica Synaptica nace de una convicción que Fernanda Trigos fue construyendo a lo largo de su trayectoria como psicóloga clínica: que comprender verdaderamente a una persona exige mirar más allá del síntoma. Esa mirada se traduce hoy en un espacio que acompaña distintas etapas y necesidades, desde la psicoterapia individual y de pareja hasta la evaluación del apego, la estimulación cognitiva y los procesos neuropsicológicos. Detrás de cada intervención permanece la misma pregunta: qué historia, vínculos y formas de adaptación explican la manera en que una persona piensa, siente y se relaciona en el presente.

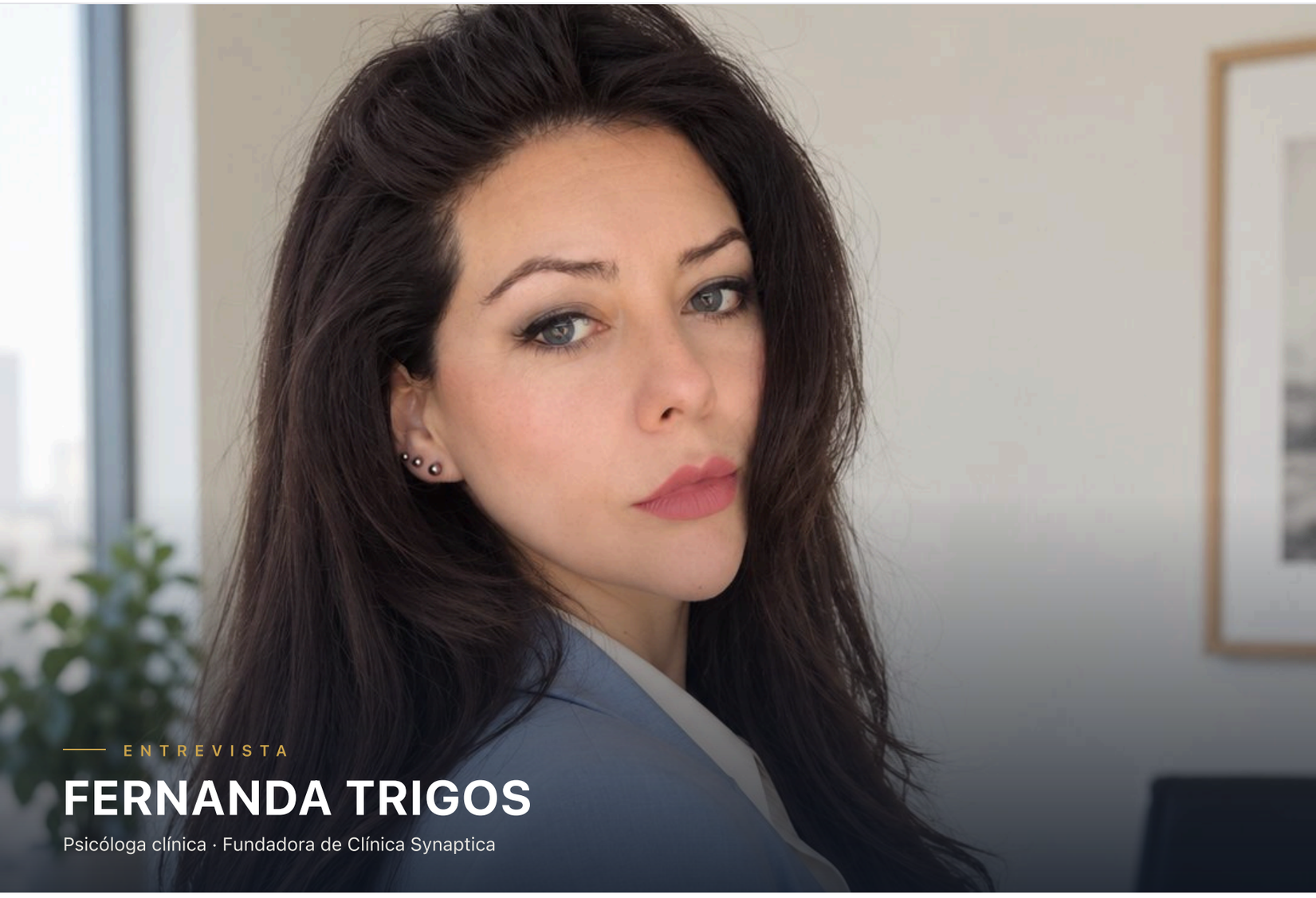
Desde esa perspectiva, Synaptica busca integrar profundidad clínica e innovación, incorporando herramientas como la realidad virtual en determinados procesos de psicoterapia y evaluación, especialmente en ámbitos vinculados con ansiedad, atención, funciones ejecutivas o memoria. Para Fernanda, sin embargo, innovar no significa reemplazar lo esencial, sino ampliar las posibilidades de comprender y acompañar mejor: utilizar nuevas herramientas con criterio, manteniendo siempre en el centro el vínculo terapéutico, la experiencia de cada persona y una psicología capaz de evolucionar sin perder su dimensión humana.

Fernanda, hoy lideras uno de los proyectos de psicología clínica que está introduciendo la realidad virtual en la práctica terapéutica en Chile. Antes de llegar ahí, ¿qué decisión marcó un antes y un después en tu forma de entender el trabajo clínico?

El cambio más importante fue entender que no quería ejercer una psicología rígida ni limitada a un solo enfoque. En la práctica clínica fui viendo que detrás de un síntoma suele existir una historia de vínculos, experiencias tempranas, formas de protección y creencias profundas. Eso me llevó a especializarme en apego, trauma y psicoterapia integrativa, y luego a investigar cómo incorporar tecnología de manera responsable. Desde ahí nació una forma de trabajar más amplia: integrar herramientas sin perder de vista que el centro siempre es la persona.

Tú planteas que la psicología clínica no puede quedar limitada a un solo enfoque. ¿Cómo llegaste a esa convicción y qué te ha demostrado la clínica desde entonces?

La clínica misma me lo mostró. Las personas no llegan organizadas según una teoría; llegan con ansiedad, rupturas, conflictos, trauma, dificultades vinculares o patrones repetitivos. Por eso trabajo desde una mirada integrativa, con una base en apego, trauma y esquemas, incorporando herramientas cognitivo-conductuales, regulación emocional o psicoeducación según cada caso. Para mí, integrar no significa mezclar técnicas, sino elegir con criterio qué necesita esa persona en ese momento de su proceso.



ENTREVISTA

FERNANDA TRIGOS

Psicóloga clínica · Fundadora de Clínica Synaptica

Clínica Synaptica es hoy un centro que integra psicoterapia, evaluación psicológica y neuropsicológica y tecnología aplicada a la salud mental. ¿Cómo describirías el proyecto y qué vacío del sistema viniste a llenar con él?

Clínica Synaptica nace en 2025 como un proyecto de psicología clínica que integra psicoterapia, evaluación psicológica y neuropsicológica, e innovación tecnológica aplicada a la salud mental. Atiendo adolescentes, adultos y adultos mayores, de manera presencial en Viña del Mar y también online. Más que llenar un vacío, vi una oportunidad: incorporar de manera más sistemática herramientas tecnológicas que en otros países llevan años utilizándose. Synaptica busca hacer una psicología contemporánea sin perder su esencia humana.

Trabajas desde la psicoterapia integrativa, con especialización en apego, trauma y esquemas. Para quien no está en el mundo clínico, ¿qué significa realmente ese enfoque y por qué sostienes que responde mejor a lo que las personas necesitan hoy?

Significa no mirar solamente lo que una persona hace hoy, sino comprender cómo llegó a funcionar de esa manera. El apego ayuda a entender cómo nuestras primeras relaciones influyen en la forma de vincularnos; el trauma permite comprender ciertas respuestas como formas de protección; y los esquemas muestran creencias profundas como «no soy suficiente» o «me van a abandonar». Integrar estas miradas permite trabajar no solo el síntoma, sino también aquello que lo sostiene.

Buena parte de tu trabajo consiste en leer la historia de apego y trauma de cada persona. Desde tu experiencia clínica, ¿cómo se ven esos patrones tempranos operando en la vida adulta: en los vínculos, en el trabajo, en la relación con uno mismo?

Aparecen en situaciones muy cotidianas: personas que siempre dan más que el otro, que se alejan cuando alguien se acerca, que temen al abandono o que no logran poner límites. También se ven en el trabajo, a través de la autoexigencia, la necesidad de aprobación o el miedo a equivocarse. En terapia buscamos comprender qué aprendió esa persona para protegerse y qué necesita aprender hoy de una manera más sana y flexible.



La realidad virtual lleva años de desarrollo en países como España, pero en Chile su aplicación clínica es aún incipiente. Tú decidiste incorporarla con criterio terapéutico. ¿Qué viste en esa evidencia internacional que te convenció de traerla y qué resistencias encontraste en el camino?

Me interesó ver que en países como España la realidad virtual ya llevaba años desarrollándose en contextos clínicos. Lo que más me llamó la atención fue su capacidad para generar experiencias inmersivas dentro de un entorno controlado. Eso abre posibilidades para trabajar relajación, atención al presente, regulación emocional y experiencias terapéuticas de una manera distinta. Mi criterio siempre ha sido que la tecnología debe responder a un objetivo clínico concreto, no utilizarse solo porque sea novedosa.

En Synaptica la realidad virtual se usa en regulación emocional, relajación, mindfulness, escenarios naturales y trabajo experiencial. ¿Qué le permite alcanzar a un paciente que por otras vías resultaba más difícil, y cómo mides que efectivamente está aportando?

Una de sus principales fortalezas es la sensación de presencia. La persona puede sentirse dentro de un escenario y disminuir momentáneamente muchos estímulos externos. La utilizo en relajación, mindfulness, regulación emocional, escenarios naturales y trabajo experiencial. Para evaluar su aporte, observo qué ocurre antes, durante y después: nivel de activación, emociones, sensaciones corporales y capacidad de integrar la experiencia. La realidad virtual es una herramienta dentro de un proceso terapéutico mayor.

También estás aplicando realidad virtual a la evaluación neuropsicológica, un terreno donde muy pocos están trabajando en el país. ¿Qué información entrega que una evaluación tradicional no alcanza a capturar con la misma precisión?

Puede aportar una evaluación más cercana a situaciones cotidianas, dentro de entornos inmersivos y controlados. Dependiendo del instrumento, es posible observar variables relacionadas con atención, tiempos de respuesta, impulsividad, distractibilidad, actividad motora u otras funciones cognitivas. No reemplaza la evaluación tradicional; la complementa. Lo interesante es poder integrar información clínica, pruebas y tecnología para obtener una comprensión más completa del funcionamiento de la persona.

Uno de los grandes desafíos de la psicología actual es integrar tecnología con criterio clínico y ético, sin que la innovación se vuelva un fin en sí misma. ¿Dónde trazas tú ese límite y qué le dirías a los profesionales que están incorporando estas herramientas sin una base terapéutica sólida detrás?

Para mí el límite es claro: la tecnología debe estar al servicio de una necesidad clínica y no al revés. Antes de utilizar una herramienta hay que preguntarse qué quiero trabajar, para qué le sirve al paciente y qué evidencia existe. También es fundamental la ética y la formación profesional. Tener acceso a tecnología no reemplaza el conocimiento clínico. La herramienta puede ser sofisticada, pero quien interpreta, decide y acompaña sigue siendo el profesional.

Tu mensaje es que innovar en psicología no significa perder lo humano. Proyectando el mediano plazo, ¿hacia dónde quieres llevar a Synaptica como centro que integre profesionales, psicoterapia, evaluación neuropsicológica e innovación, y qué rol te gustaría que jugara en el desarrollo de la disciplina en Chile?

Quiero que Synaptica evolucione hacia un centro donde convivan psicoterapia, evaluación neuropsicológica, innovación y distintos profesionales bajo una misma filosofía clínica. Me interesa ampliar progresivamente el equipo y las herramientas tecnológicas, manteniendo como base la comprensión desde apego, trauma e integración terapéutica. Mi objetivo es que Synaptica pueda aportar al desarrollo de una psicología más innovadora en Chile, sin perder nunca aquello que considero esencial: el vínculo humano.

«Integrar no significa mezclar técnicas, sino elegir con criterio qué necesita esa persona en ese momento de su proceso.»

FERNANDA TRIGOS



Del cumplimiento a la decisión

FELIPE RODRÍGUEZ

Ingeniero civil ambiental y director de Ecoambiente Circular. Más de una década entre minería, operación, permisos y consultoría, transformando complejidad regulatoria en decisiones que habilitan al negocio.

En industrias altamente reguladas, el valor de la gestión ambiental ya no se juega únicamente en el cumplimiento, sino en la capacidad de anticipar riesgos, interpretar escenarios complejos y sostener decisiones que permitan avanzar con criterio. Esa ha sido una constante en la trayectoria de Felipe Rodríguez Fernández, ingeniero civil ambiental y director de Ecoambiente Circular, quien ha desarrollado su experiencia entre minería, operación, permisos, cumplimiento y consultoría especializada. Con más de una década en el sector, su evolución profesional lo ha llevado a conectar la dimensión técnica con la continuidad operacional, el riesgo y el negocio, entendiendo que una buena decisión ambiental no necesariamente es la más extensa ni la más costosa, sino aquella que logra ser rigurosa, proporcional y ejecutable. Desde esa mirada, que busca transformar complejidad regulatoria en decisiones concretas, se construye esta conversación.

LA CONVICCIÓN

"El criterio se construye separando con disciplina cuatro cosas que muchas veces se mezclan: la obligación, el riesgo que esa obligación busca controlar, la condición real de la operación y la evidencia disponible".

SECCIÓN 01

Del especialista al líder

01 — Tu trayectoria muestra una evolución desde la especialidad ambiental hacia una comprensión cada vez más transversal de la operación, el riesgo y el negocio. ¿Cuándo entendiste que el verdadero valor de la gestión ambiental no estaba solo en asegurar cumplimiento, sino en influir en decisiones que podían afectar continuidad operacional, inversión y crecimiento?

Lo entendí con claridad en Albemarle, cuando empecé a ver que una decisión ambiental podía tener consecuencias directas sobre continuidad, costos y capacidad de operar. Un ejemplo fue la

gestión de aguas residuales. El efluente no podía reutilizarse y debía retirarse recurrentemente en camiones. Cuando logramos mejorar el desempeño del sistema hasta cumplir la condición necesaria para usar esa agua en riego de caminos, el resultado dejó de ser solo "cumplir" y pasó a tener un efecto operacional concreto. Desde ahí empecé a mirar la gestión ambiental de otra manera. La pregunta dejó de ser únicamente qué exige la norma y pasó a ser también qué riesgo busca controlar, cómo afecta al negocio y qué decisión permite cumplir sin perder de vista la operación. Ese cambio fue importante porque entendí que el valor ambiental aumenta cuando entra antes en la decisión y no cuando llega después a corregirla.

02 — Asumir la Jefatura de Medio Ambiente en Albemarle marcó tu paso desde la especialidad técnica hacia la conducción de un área completa. ¿Qué cambió en tu manera de analizar los problemas cuando dejaste de responder únicamente como especialista y comenzaste a hacerlo como líder?

El cambio principal fue dejar de pensar que mi responsabilidad terminaba cuando encontraba la respuesta técnicamente correcta. Como líder tenía que lograr que la organización entendiera el riesgo, definiera prioridades, asignara responsables y ejecutara. Eso me obligó a distinguir entre lo urgente y lo material, a conversar con operación en su lenguaje y a aceptar que muchas veces la mejor solución técnica no sirve si no puede implementarse. También cambió mi relación con los problemas. Antes podía concentrarme en resolver uno en profundidad. Como jefe debía mirar el sistema completo, anticipar qué podía escalar, distribuir capacidad y decidir dónde intervenir personalmente y dónde exigir que otro se hiciera cargo. Aprendí que liderar un área no es acumular respuestas, sino construir una forma de trabajo que permita tomar buenas decisiones incluso cuando uno no está presente.



FELIPE RODRÍGUEZ, DIRECTOR DE ECOAMBIENTE CIRCULAR

SECCIÓN 02

Integrar lo ambiental al modelo de gestión

03 — En Albemarle formaste y consolidaste un Departamento de Medio Ambiente y participaste en la coordinación y regularización de más de 600 permisos ambientales y sectoriales. ¿Qué diferencia a una organización que simplemente administra obligaciones regulatorias de una que realmente ha incorporado la variable ambiental dentro de su modelo de gestión?

La diferencia está en dónde vive la responsabilidad ambiental. Una organización que solo administra obligaciones suele concentrarlas en el área de Medio Ambiente, con planillas, vencimientos y documentos. Una organización que realmente las incorpora al modelo de gestión traduce esas obligaciones en decisiones, responsables, recursos y controles dentro de operación, ingeniería y proyectos. En Albemarle, coordinar y regularizar más de 600 permisos exigió justamente eso. No bastaba con saber qué faltaba. Había que entender dependencias, priorizar, involucrar a quienes generaban la condición y hacer seguimiento hasta el cierre. Ese mismo enfoque ayudó a que un área operacional que partía el año con cerca de 30% de cumplimiento llegara a aproximadamente 85% antes de mi salida. Para mí, la integración ocurre cuando Medio Ambiente deja de ser el dueño de todos los compromisos y pasa a asegurar que cada parte de la organización se haga cargo de los que le corresponden.

LA GESTIÓN EN CIFRAS

+600	permisos ambientales y sectoriales coordinados y regularizados
−50%	incidentes ambientales tras implementar controles e indicadores
−20%	residuos enviados a disposición final
30→85%	cumplimiento de un área operacional en un año

04 — Los controles e indicadores que implementaste contribuyeron a reducir en un 50% los incidentes ambientales y en un 20% los residuos enviados a disposición final. ¿Qué decisiones de gestión permiten pasar de reaccionar frente al incumplimiento a desarrollar una verdadera capacidad de anticipación?

La anticipación se construye cuando la organización deja de esconder las señales pequeñas y empieza a aprender de ellas. Una de las decisiones que tomamos fue impulsar que los derrames se reportaran incluso cuando eran menores. Al principio eso podía hacer parecer que teníamos más problemas, pero en realidad nos permitió tener mejor información, identificar recurrencias y actuar antes de que un patrón terminara en un evento de mayor consecuencia. Después concentramos el análisis en los incidentes repetitivos y en las causas que podían volver a ocurrir, en vez de llenar la operación de acciones aisladas. Con los residuos ocurrió algo similar. No bastaba con

controlar la disposición final, también había que preguntarse por qué determinadas corrientes seguían tratándose como desecho y si existían alternativas de valorización. Anticipar no es predecir todo. Es construir información, responsables y hábitos que permitan ver antes dónde está aumentando el riesgo.

05 — Has planteado que la gestión ambiental debería funcionar como un habilitador del negocio y no simplemente como una estructura de control. ¿Qué significa eso cuando una compañía tiene que equilibrar regulación, continuidad operacional, costos, inversión y crecimiento?

Significa incorporar la variable ambiental cuando todavía existe capacidad real de decidir. Si una exigencia se revisa después de que la ingeniería está cerrada, la obra ejecutada o la operación comprometida, el margen de maniobra disminuye y cualquier corrección puede transformarse en costo, retraso o retrabajo. Ser un habilitador no significa flexibilizar el cumplimiento. Significa entender qué riesgo busca controlar la regulación, cuál es la condición real de la operación y cómo incorporar esa exigencia de una forma técnicamente sustentada y viable. Esa mirada permite discutir alternativas antes de comprometer capital y evitar tanto el incumplimiento como el sobrecontrol. Para mí, una buena gestión ambiental protege a la compañía precisamente porque ayuda a decidir antes. Cuando regulación, operación, costos e inversión se analizan por separado, el conflicto aparece tarde. Cuando se integran desde el comienzo, la variable ambiental puede contribuir a continuidad y crecimiento en vez de convertirse en una restricción inesperada.

SECCIÓN 03

Criterio frente a la regulación

06 — En industrias altamente reguladas existe una tensión permanente entre el riesgo de incumplir y el riesgo de sobredimensionar las exigencias hasta afectar la operación. ¿Cómo se construye criterio para saber cuándo una medida protege realmente a la compañía y cuándo comienza a generar costos sin una reducción equivalente del riesgo?

El criterio se construye separando con disciplina cuatro cosas que muchas veces se mezclan: la obligación, el riesgo que esa obligación busca controlar, la condición real de la operación y la evidencia disponible. Parto por entender la finalidad de la exigencia y luego reviso si el riesgo está efectivamente presente, con qué magnitud y qué consecuencias tendría cada alternativa. Desde ahí se puede definir una medida preventiva, proporcional y técnicamente sustentada. No se trata de buscar soluciones creativas para eludir una obligación. Se trata de cumplir correctamente sin agregar exigencias, controles o inversiones que no produzcan una reducción equivalente del riesgo. En industrias reguladas, sobredimensionar también tiene consecuencias, porque consume capital, tiempo y capacidad que podrían destinarse a riesgos más materiales. El desafío es poder explicar y documentar por qué una medida es suficiente, no simplemente afirmar que “debería bastar”.

07 — En Molyb enfrentaste un proceso asociado a una celda de residuos que llevaba más de un año de tramitación y logró destrabarse en aproximadamente seis meses. ¿Qué te enseñó ese caso sobre la diferencia entre resolver el problema que aparece en el expediente y detectar el problema que realmente está impidiendo avanzar?

Ese caso me confirmó que antes de agregar antecedentes hay que reconstruir exactamente qué decisión está tratando de tomar la autoridad. El proceso llevaba más de un año, pero el problema de fondo no era simplemente la demora. El expediente mezclaba antecedentes de una celda ya autorizada con la solicitud asociada a la nueva instalación, por lo que no quedaba suficientemente claro qué se estaba pidiendo. Me reuní con la autoridad, entendí dónde estaba la confusión y reordenamos el proceso respetando la secuencia que correspondía entre autorización del proyecto y autorización de funcionamiento. En cerca de seis meses obtuvimos ambas y la nueva celda pudo entrar en operación. La lección fue muy concreta. Muchas veces el expediente muestra síntomas, pero no necesariamente revela la causa. Antes de producir más documentos, hay que identificar qué información, secuencia o decisión está impidiendo realmente avanzar.

08 — En el proyecto de una desaladora, una brecha de distanciamiento podía llevar a reconstruir instalaciones ya ejecutadas. En lugar de asumir inmediatamente ese costo, desarrollaron una alternativa sustentada en análisis de consecuencias. ¿Cómo se construye una solución que sea rigurosa técnicamente, defendible regulatoriamente y al mismo tiempo racional desde el punto de vista del negocio?

La primera regla es no partir defendiendo el resultado que uno quiere. Hay que partir por la obligación y por el riesgo que se busca controlar. En ese proyecto existía una brecha de distanciamiento en instalaciones ya ejecutadas y una respuesta posible era reconstruir. Antes de asumir ese costo, evaluamos técnicamente las consecuencias de la condición existente y desarrollamos un análisis que permitiera demostrar si el riesgo podía controlarse de otra manera. La solución debía superar tres pruebas al mismo tiempo. Tenía que ser técnicamente seria, compatible con la regulación y suficientemente sólida para sostenerse frente a la autoridad. Recién después venía el análisis económico. Ese orden es importante porque evita convertir el ahorro en el argumento principal. El negocio se beneficia cuando existe una solución equivalente o suficiente desde el punto de vista del riesgo, no cuando se busca simplemente la opción más barata.

“El negocio se beneficia cuando existe una solución equivalente o suficiente desde el punto de vista del riesgo, no cuando se busca simplemente la opción más barata”.





MÁS DE UNA DÉCADA ENTRE MINERÍA, INDUSTRIA, OPERACIÓN, PROYECTOS Y CONSULTORÍA

SECCIÓN 04

La mirada del consultor

09 — Una de tus convicciones es que una buena consultoría no debería comenzar automáticamente proponiendo más estudios, controles o procedimientos, sino entendiendo primero qué está bloqueando al cliente. ¿Qué distingue a un consultor que resuelve problemas de uno que simplemente agrega nuevas capas de cumplimiento?

La diferencia está en si el consultor parte por el entregable o por el problema. Si el diagnóstico inicial es superficial, es muy fácil responder con más estudios, procedimientos, matrices o controles porque son productos conocidos y defendibles. El problema es que el cliente puede terminar con más documentación y exactamente la misma exposición. Para mí, resolver exige entender qué condición quiere mejorar el cliente, qué riesgo enfrenta si no actúa, qué exige realmente la regulación, quién debe decidir y qué evidencia permitirá cerrar el tema. Solo después se define el alcance. En Ecoambiente intento que esa lógica sea parte del método y no dependa de una intuición personal. La consultoría agrega valor cuando reduce incertidumbre y conduce a una decisión o a un cierre verificable. Si al final solo aumentó el volumen de documentos, probablemente medimos mal el resultado.

10 — Tu experiencia reúne permisos, RCA, SEIA, fiscalizaciones y control en terreno, pero también liderazgo de equipos, gestión de riesgos, indicadores y coordinación con operación y proyectos. ¿Cómo se transforma toda esa complejidad técnica en información que una gerencia general pueda utilizar para decidir?

La traduzco reduciendo la complejidad a aquello que cambia una decisión. Una gerencia general no necesita recibir primero una explicación extensa de la norma. Necesita saber cuál es la obligación, cuál es la exposición real, qué puede ocurrir si no se actúa, cuánto tiempo

existe para decidir, qué alternativas son viables y qué recomiendo hacer. Después debe existir respaldo técnico suficiente para sostener esa síntesis. Me sirve separar claramente hechos, exigencias, interpretaciones y recomendaciones, porque tienen niveles de certeza distintos. También intento mostrar dependencias. Un permiso puede parecer ambiental, pero si depende de ingeniería, presupuesto o una decisión de proyecto, eso tiene que quedar visible. Si después de una presentación la gerencia todavía no sabe qué debe decidir, quién debe hacerlo y cuándo, entonces la complejidad técnica todavía no fue traducida correctamente.

11 — Cuando un problema llega a una gerencia, normalmente conviven múltiples opiniones técnicas, restricciones regulatorias, costos y presión operacional. ¿El mayor valor de un consultor está en entregar una respuesta técnica o en ayudar a la organización a estructurar correctamente la decisión que tiene que tomar?

La respuesta técnica es el piso, no el techo. Sin una base técnica sólida no hay credibilidad, pero en una decisión ejecutiva rara vez basta con decir qué es correcto desde una sola disciplina. Cuando el problema llega a gerencia ya existen restricciones de plazo, operación, costo, reputación y riesgo regulatorio que deben ordenarse. Ahí el mayor aporte es estructurar la decisión sin distorsionar la evidencia. Eso implica distinguir qué es obligación, qué es recomendación, qué supuestos estamos usando, cuáles son las alternativas y qué riesgo residual queda en cada una. Un buen asesor no decide por la compañía, pero sí debe conseguir que la organización entienda exactamente qué está decidiendo. Para mí, la calidad del trabajo se ve cuando una conversación compleja termina en una petición concreta, un responsable y una ruta de acción, no solamente en una conclusión técnica correcta.

"La respuesta técnica es el piso, no el techo. Un buen asesor no decide por la compañía, pero sí debe conseguir que la organización entienda exactamente qué está decidiendo".

SECCIÓN 05

Gobernanza y continuidad del negocio

12 — Has debido articular operación, ingeniería, consultores, autoridades y distintas áreas internas. ¿Cuántos de los problemas que inicialmente se presentan como ambientales terminan siendo, en realidad, problemas de coordinación, gobernanza o falta de claridad respecto de quién debe tomar la decisión?



Fernando Castillo C.

Gerente Comercial y de Desarrollo

GRUPO INMOBILIARIO KRONO

> *"Un proyecto que aporta al desarrollo de una ciudad es el que genera plusvalía, renovación, empleo y modernidad en su entorno"*

Con más de dos décadas liderando proyectos habitacionales, comerciales y de renta en distintas ciudades del país, Fernando Castillo C. repasa cómo cambió la forma de desarrollar ciudad en Chile, los criterios que hoy definen un buen terreno y hacia dónde se mueve el mercado inmobiliario de la próxima década.

01 Después de más de 20 años liderando proyectos inmobiliarios, ¿cómo ha evolucionado la forma de desarrollar ciudad en Chile y cuáles son hoy los principales desafíos para la industria?

Cuando partí en esta industria, un reconocido arquitecto desarrollador nos repetía que existían tres pilares para un buen proyecto: ubicación, ubicación y ubicación. Esa premisa evolucionó, y hoy yo diría que los tres pilares son financiamiento, financiamiento y financiamiento. La razón es simple: debes buscar terrenos donde puedas desarrollar proyectos que sean financiables en su construcción, que generen plusvalía y que además constituyan una buena garantía para los bancos. A eso se suma el crédito del cliente final: cerca del 98 % compra con crédito hipotecario. Por lo tanto, esta es una industria netamente de financiamiento, tanto para el desarrollo como para el comprador. El principal desafío hoy es sostener la calidad del proyecto en todo su ciclo, con una excelente comunicación y una posventa real. Muchos creen que esto se trata solo de construir y vender, pero nuestro trabajo es acompañar al cliente en todas sus etapas y llevarlo de la mano para que mantenga su propiedad en óptimas condiciones.



"Hoy se debe ir a buscar al cliente, y eso se hace con tecnología. El que no la implemente, queda fuera del mercado"

FERNANDO CASTILLO C.
GRUPO INMOBILIARIO KRONO

02 En tu reciente columna abordas el proyecto Altos de San Sebastián. ¿Qué hace diferente a este desarrollo y cuál fue la visión que impulsó su planificación?

Altos de San Sebastián nace de una idea clara: tomar lo mejor de nuestro proyecto anterior y combinarlo con innovación, sustentabilidad y las nuevas normas técnicas de acondicionamiento térmico y acústico. Incorporamos amenities que no encuentras en otros desarrollos del sector (como la pet zone) y lo diseñamos para que convivan dos mundos: unidades pensadas para renta y unidades residenciales para profesionales jóvenes. Esa mezcla lo diferencia de lo que veníamos haciendo en barrios universitarios y responde a un perfil de cliente que hoy busca, al mismo tiempo, calidad de vida y flexibilidad.

03 ¿Qué criterios son fundamentales al momento de seleccionar un terreno y evaluar la factibilidad de un nuevo proyecto inmobiliario?

En Krono partimos por lo duro: analizamos la plusvalía que puede generar el sector, la conexión vial, la locomoción colectiva y la cercanía a colegios y universidades. Luego estudiamos la cabida arquitectónica y hacemos la evaluación económica y financiera del proyecto. Pero hay un paso que para mí es innegociable: cuando un terreno pasa todos esos filtros, vamos a caminar el sector. Personalmente me gusta saber dónde está el paradero, la panadería, el colegio, por dónde pasa la micro. Recorrer el terreno y vivir el barrio nos dice cosas que ninguna planilla muestra.

04 ¿Cómo se puede equilibrar la rentabilidad de un proyecto con la necesidad de generar un impacto positivo en el entorno y mejorar la calidad de vida de las personas?

Es una excelente pregunta. En Krono aspiramos a que nuestros clientes digan «quiero vivir en un departamento Krono», y eso se logra haciendo proyectos vivibles. Por eso no desarrollamos edificios de más de 180 departamentos: sobre cierto tamaño la convivencia se complica y, en nuestra experiencia, los edificios muy grandes envejecen antes en terminaciones y mantención. Nosotros buscamos que nuestros edificios conserven el estándar de «nuevos» el mayor tiempo posible. Eso protege la calidad de vida de quienes viven ahí y, a la vez, genera plusvalía: con los años, el propietario puede renovar patrimonio.

05 ¿Qué tendencias están marcando el desarrollo inmobiliario en Chile y cómo deberían prepararse las empresas para responder a estas nuevas demandas?

Estamos viviendo una etapa compleja: aumento de precios, una permisología que retrasa años el inicio de un proyecto y financiamiento escaso. Pero toda industria tiene ciclos, y creemos que vienen mejores tiempos. El ciclo inmobiliario es más lento que otros, y con las reformas en carpeta, la reducción de burocracia, el aumento de subsidios y las medidas sobre tasas hipotecarias como el FOGAES, estamos teniendo un pequeño «veranito de San Juan». Esperamos que hacia fines de 2026 el país retome el crecimiento. En paralelo, hay un cambio de fondo: el cliente ya no va a la sala de ventas. Eso nos obligó a acelerar la tecnología, tanto en inteligencia artificial como en redes sociales. Hoy se debe ir a buscar al cliente, y eso se hace con tecnología. El que no la implemente, queda fuera del mercado.

06 ¿Qué rol cumplen la innovación, la planificación estratégica y la tecnología en la gestión y desarrollo de proyectos inmobiliarios?

La innovación es clave: si no estás en línea con las tendencias, los nuevos diseños y la tecnología, quedas fuera. Para eso hay que planificarse estratégicamente por etapas (desarrollo, ventas y entrega), con una carta Gantt de tareas críticas clara y prioridades definidas desde el primer día. En Krono nos organizamos para incorporar IA en el proceso de venta y en el seguimiento de leads. Y en construcción trabajamos con BIM: nos permite tener los diseños muy acotados y reducir al mínimo las correcciones en obra, que son justamente las que disparan los costos.

07 Desde tu experiencia trabajando con inversionistas, ¿qué elementos generan mayor confianza al momento de impulsar un nuevo desarrollo inmobiliario?

Para mí el principal elemento de confianza es la comunicación, y te cuento una experiencia que lo grafica. Durante la crisis subprime no había ventas, no había movimiento en sala, no había prospectos y aún no existía la tecnología para captar leads por redes. Tuvimos que reunir a los socios del proyecto y ponerles las alternativas sobre la mesa con total transparencia: uno, pagábamos la deuda con el banco y los acreedores con nuevos recursos; dos, entregábamos el edificio al banco. Fue una conversación muy directa, pero siempre con una alternativa de solución. Nadie quería perder su inversión, así que decidimos hacer un nuevo aporte y pagar las deudas. De un momento a otro quedamos con el edificio pagado y con 50 departamentos liberados, que repartimos entre los socios mediante sorteo. Nunca me había tocado repartir departamentos con una tómbola. Y esa solución terminó siendo un tremendo negocio, porque de ahí nació BakapRent, nuestra empresa partner. Teníamos que administrar 50 departamentos para renta residencial y no teníamos experiencia en esa área, así que transformamos la rentabilidad inmobiliaria en una rentabilidad de renta, con un cap rate muy atractivo, porque esas unidades se habían adjudicado a precios muy bajos. Gustó tanto el modelo que hoy, en cada proyecto nuevo, nuestros socios compran departamentos para renta y los administra BakapRent a través de un pool de arriendos. Siempre nos dicen que fue esa comunicación honesta, en el peor momento, la que los motivó a seguir invirtiendo con nosotros.

08 Has liderado proyectos habitacionales, comerciales y de renta en distintas ciudades del país. ¿Qué aprendizajes dejan estas experiencias y cómo influyen en la forma de enfrentar nuevos desafíos?

Ha sido un gran aprendizaje, porque te das cuenta de que todas las ciudades son distintas: cada una tiene su propio ciclo de ventas y de arriendos. En pandemia, por ejemplo, las ciudades fuera de Santiago mostraron más vacancia en renta, mientras que en Santiago pasó lo contrario; aun así, en promedio mantuvimos una ocupación del 85 %. Si lo comparas con otros instrumentos financieros, estuvimos muy bien. Ese aprendizaje hoy lo aplicamos planificando cada obra según el ciclo de su ciudad: los horizontes de venta, escrituración y entrega los ajustamos a la realidad local, y no a una fórmula única.

09 ¿Qué características debe tener un proyecto para aportar realmente al desarrollo de una ciudad y trascender más allá de la construcción de viviendas?

Un proyecto que aporta al desarrollo de una ciudad es el que genera plusvalía, renovación, empleo y modernidad en su entorno. Lo hemos vivido en varios sectores. En Concepción, en Manuel Rodríguez con Paicaví, frente a la Universidad San Sebastián, generamos un nuevo polo de desarrollo: renovamos el barrio, se crearon negocios y hoy hay un flujo de gente que antes no existía. En Santiago, en calle Fernando de Argüello (paralela a Kennedy), fuimos de los primeros en desarrollar, junto al edificio Minimal, al lado del exgimnasio O2. Si ves hoy ese sector, el desarrollo inmobiliario es enorme, y más aún con la próxima inauguración de la estación Gerónimo de Alderete de la Línea 7 del Metro. Los clientes que nos compraron en nuestro edificio Alma, en Fernando de Argüello 7245, deben estar muy contentos con la plusvalía que han ganado.

10 Mirando hacia el futuro, ¿cómo imaginas la evolución del mercado inmobiliario chileno durante la próxima década y cuáles serán las prioridades para quienes lideran esta industria?

Mirando hacia adelante, veo un mercado más de renta que de compra, tal como ocurre en Europa y en las grandes ciudades de Estados Unidos. Los multifamily y los edificios de renta de lujo van a ser las estrellas. La compra, en tanto, la veo desplazándose hacia la periferia, con condominios y buen equipamiento; y mientras no aumentemos la densidad en polos de desarrollo cercanos a las líneas de metro, los departamentos bien ubicados seguirán subiendo de precio. Hay un desafío de fondo que no podemos ignorar: si no mejoramos permisología y financiamiento, el acceso a la vivienda será cada vez más difícil para las próximas generaciones. Por eso las prioridades de quienes lideramos la industria pasan por innovar: proyectos con tecnología de punta, control de acceso automatizado, gestión eficiente de las tareas comunes, cargadores eléctricos como estándar y un uso creciente de energías limpias. A eso sumo una oportunidad enorme: con el desarrollo del turismo, donde Chile tiene un potencial mundial por explotar, veremos edificios orientados a renta corta tipo Airbnb, un negocio muy rentable que además reconfigura la renta tradicional. El que combine buena ubicación, tecnología y sustentabilidad marcará la diferencia en la próxima década.

ENTREVISTA

"El conocimiento deja de ser la principal ventaja y el criterio pasa a ser el activo más valioso en una organización"

LORRAINE FONES

Directora Grupo Orsan y CEO Holding Argon

Liderar también es aprender a mirar más allá de lo evidente: entender cuándo avanzar, cuándo transformar y qué decisiones pueden construir valor en el tiempo. En un mundo empresarial cada vez más dinámico, esa capacidad de combinar visión, experiencia y criterio se vuelve esencial. Lorraine ha construido su trayectoria desde esa mirada, transitando entre la estrategia, las inversiones y el gobierno corporativo. Su experiencia refleja una forma de liderazgo que pone el largo plazo en el centro y que, al mismo tiempo, da cuenta del creciente espacio de las mujeres en las grandes decisiones empresariales.



1. Después de más de 20 años liderando organizaciones, ¿cómo ha evolucionado tu visión sobre lo que significa ejercer un liderazgo efectivo?

Durante mucho tiempo pensé que liderar consistía, principalmente, en tomar buenas decisiones. Hoy creo que consiste en ser capaz de representar las decisiones con coherencia, darles sentido y contexto. Las personas rara vez siguen instrucciones. Siguen convicciones y las convicciones se construyen cuando entendemos hacia dónde vamos, por qué ese camino importa y cuál es el propósito detrás de la decisión. El liderazgo no se sostiene solo en los resultados. Se sostiene en la capacidad de generar comprensión, confianza y un propósito compartido que las personas decidan seguir.

2. ¿Cuáles son las características que distinguen a los líderes capaces de construir organizaciones sólidas y sostenibles en el tiempo?

Creo que los líderes que construyen organizaciones sólidas son responsables de administrar el presente, pero sobre todo de ir preparando el futuro. Eso exige mucho más que obtener buenos resultados. Exige actuar con coherencia, tomar decisiones con visión de largo plazo y construir confianza todos los días. También requiere la humildad para rodearse de personas mejores que uno, la capacidad de desarrollar nuevos liderazgos y la convicción de que las organizaciones más fuertes no dependen de una persona, sino de una cultura compartida. Para mí los líderes dejan de construir organizaciones para el corto plazo cuando entienden que su mayor legado no es el crecimiento que alcanzan, sino la organización que son capaces de dejar.

3. En escenarios de incertidumbre y cambios permanentes, ¿cómo se toman decisiones difíciles sin perder de vista la estrategia de largo plazo ni el compromiso de las personas?

Administrar escenarios cambiantes y la incertidumbre es inherente a vivir y a liderar. Todo es un constante cambio y los que sobreviven son aquellos que aprenden a adaptarse con mayor rapidez. Creo que uno de los mayores errores es esperar que la incertidumbre desaparezca para decidir. Ninguna organización conoce el futuro. Lo que distingue a unas de otras no es su capacidad para predecirlo, sino para adaptarse sin perder su identidad.

Las decisiones difíciles siempre implican algunas renuncias o algunas pérdidas. Por eso, cuando el camino es confuso, intento volver a aquello que no cambia: el propósito y el equilibrio de la organización, sus valores y la visión de largo plazo. Esos elementos funcionan como una brújula. No eliminan la incertidumbre, pero ayudan a decidir con coherencia. También he aprendido que la velocidad no puede reemplazar a la claridad. El liderazgo no termina cuando se decide; comienza cuando esa decisión logra ser entendida y compartida. Al final, liderar en la incertidumbre se transforma en construir organizaciones lo suficientemente sólidas para adaptarse sin perder aquello que las hace únicas.

4. Has liderado procesos de transformación y crecimiento empresarial. ¿Qué rol juega la cultura organizacional en la capacidad de una empresa para evolucionar con éxito?

He aprendido que las personas en general no se resisten al cambio porque sí, se resisten a la idea o sensación de pérdida. A perder autonomía, influencia, reconocimiento, certezas o la forma en

que siempre han hecho las cosas. Cuando una transformación se presenta como una imposición, salta la resistencia y la burocracia. Las personas comienzan a proteger aquello que sienten amenazado y la organización pierde velocidad y claridad.

Por eso creo que el desafío del liderazgo no es convencer a las personas de cambiar. Es ayudarlas a comprender que el cambio también puede ser una oportunidad y que el éxito no es de unos pocos, sino un efecto dominó donde todos nos elevamos.

En ese proceso, la cultura cumple un papel decisivo. Los valores compartidos permiten que las personas sepan qué es lo que no cambia, incluso cuando todo lo demás está cambiando. Es nuestra brújula.

5. Desde tu experiencia como directora de empresas, ¿qué habilidades deberían desarrollar hoy los ejecutivos que aspiran a ocupar posiciones de alta dirección o integrar un directorio?

A medida que uno crece profesionalmente deja de ser reconocido por lo que sabe hacer y comienza a ser valorado por la calidad de las decisiones que es capaz de tomar. El conocimiento deja de ser la principal ventaja y el criterio pasa a ser el activo más valioso. La alta dirección exige dejar de mirar lo específico para entender la organización como un sistema. Cada decisión tiene consecuencias financieras, humanas, estratégicas, reputacionales y de largo plazo. Por eso, creo que los ejecutivos deberían desarrollar criterio. La capacidad de hacer buenas preguntas antes de buscar respuestas, de integrar perspectivas distintas, de decidir con información incompleta y de mantener la coherencia entre la estrategia y la ejecución. También, aprender algo que muchas veces cuesta: escuchar. En un directorio, el valor no está en defender todo el tiempo una posición, sino en enriquecer las decisiones con miradas diversas. Las mejores decisiones rara vez nacen de una sola persona, nacen de una mirada colaborativa.

6. Si tuvieras que entregar una reflexión a la nueva generación de líderes empresariales, ¿cuál sería el principal aprendizaje que has obtenido durante tu trayectoria y que consideras indispensable para liderar con impacto?

Durante mi trayectoria he aprendido que el crecimiento de una organización por sí solo nunca ha sido una estrategia suficiente. La verdadera pregunta no es solo cómo crecer, sino qué debemos preservar para que ese crecimiento sea sostenible en el tiempo. Liderar implica tomar decisiones difíciles, impulsar cambios y asumir riesgos. El liderazgo no termina cuando se toma una decisión; me parece que es ahí donde recién comienza, cuando esa decisión logra ser comprendida e impulsada. Es la capacidad que se construye en esa organización para crear valor.

Si pudiera dejar una reflexión, sería: nunca olvidar que las organizaciones son mucho más que sus resultados. Son la suma de las decisiones que toman, de los valores que defienden y de la confianza que construyen cada día en coherencia.



ENTREVISTA · LIDERAZGO COMERCIAL Y EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

Las empresas no fracasan por falta de estrategia. Fracasan porque no logran *ejecutarla.*



Pablo Albornoz Riesco

GERENTE COMERCIAL ESTRATÉGICO

Con más de **25 años liderando áreas comerciales en retail, consumo y e-commerce,** Pablo Albornoz ha desarrollado una visión poco común en el mundo ejecutivo: la convicción de que el mayor enemigo del crecimiento no es la falta de ideas, sino la incapacidad de convertir las decisiones correctas en resultados concretos. En esta entrevista, comparte su criterio sobre portafolio, expansión, EBITDA y el futuro del liderazgo comercial.



Pablo Albornoz Riesco, Gerente Comercial Estratégico.

01 EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES

Cuando evalúas una oportunidad comercial hoy, ¿qué miras que no mirabas hace dos décadas?

Hace veinte años miraba el tamaño de la oportunidad, cuánto podía crecer, cuánto mercado había disponible. Hoy lo primero que miro es la capacidad de ejecución: ¿tiene esta organización la disciplina, el equipo y los procesos para convertir esa oportunidad en resultado real? He visto demasiadas veces cómo una oportunidad enorme se dilapida por falta de foco en la implementación. El potencial sin ejecución no es una oportunidad: es una expectativa.

Lo segundo que hoy miro con mucha más atención es la coherencia interna del negocio: si la propuesta de valor, el surtido, los canales y la experiencia del cliente están alineados. Cuando esos cuatro elementos no se hablan, el crecimiento genera fricción en vez de tracción. Y lo tercero (que antes subestimaba) es el costo de oportunidad de lo que hay que dejar de hacer para capturar esa oportunidad. Hoy sé que las mejores decisiones comerciales no son las que agregan, sino las que priorizan con claridad sobre dónde concentrar la energía y el capital.

La experiencia te da algo que no está en ningún modelo financiero: el criterio para distinguir rápido entre una oportunidad real y una oportunidad aparente. Y ese criterio casi siempre viene de haber cometido los errores que los números no anticipan.

> *El potencial sin ejecución no es una oportunidad: es una expectativa. Lo que separa a las organizaciones que capturan valor de las que no es la disciplina para implementar, no la ambición para crecer.*

▸ **REFERENCIA · AMAZON**

Amazon es el caso más elocuente de esto. Su crecimiento no se explica por la diversidad de negocios que tiene hoy; se explica por la obsesión con la que Jeff Bezos priorizó una sola variable durante años: la experiencia del cliente. Todo lo demás fue consecuencia de ejecutar esa prioridad con una disciplina que pocas organizaciones logran sostener en el tiempo.

02 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y MARCAS

¿Cómo se construye un portafolio de productos y marcas capaz de generar crecimiento sostenible y rentabilidad en mercados cada vez más competitivos?

Un portafolio rentable no es el que tiene más productos: es el que tiene más claridad. Cada elemento debería poder responder tres preguntas con precisión: ¿a quién le hablo?, ¿qué problema resuelvo? y ¿cómo contribuye al margen y a la rotación del negocio? Cuando alguna de esas tres preguntas no tiene respuesta clara, ese elemento está consumiendo recursos sin generar valor proporcional.

El error más frecuente en la construcción de portafolios es la acumulación sin criterio. Las organizaciones agregan productos y líneas respondiendo a oportunidades puntuales, y cada adición en el momento parece razonable. El problema es que el conjunto termina siendo incoherente: un portafolio que le habla a todos y no le habla a nadie con convicción.

> *Las empresas agregan porque es más fácil agregar que eliminar. Pero cada vez que agregas sin criterio, estás distribuyendo foco y capital en variables que no mueven el resultado.*

La construcción de un portafolio rentable requiere dos cosas que pocas organizaciones hacen bien de forma simultánea: la disciplina para eliminar lo que no aporta y la claridad para saber qué construir con los recursos que se liberan. Esa combinación (eliminar y redirigir) es lo que transforma un portafolio de catálogo en una palanca real de crecimiento.

▸ **REFERENCIA · APPLE**

Cuando Steve Jobs volvió a **Apple** en 1997, redujo el portafolio de más de 350 productos a menos de 10. No porque los otros fueran malos, sino porque la organización no podía ejecutar bien con esa dispersión. Esa reducción radical fue la que permitió construir el iMac, el iPod y el iPhone con la profundidad que cada uno merecía. El portafolio enfocado no limitó el crecimiento: lo hizo posible.

03 EXPANSIÓN Y ERRORES FRECUENTES

Muchas empresas buscan expandirse, pero no todas lo hacen con éxito. ¿Cuáles son los principales errores que observas al momento de crecer hacia nuevos mercados, categorías o canales?

El error más común (y el más costoso) es expandirse antes de tener el modelo validado. Las empresas sienten la presión de crecer y la responden con movimientos que parecen estratégicos pero que en realidad son apuestas: entran a un nuevo mercado sin entender si su propuesta de valor funciona ahí, lanzan una nueva categoría sin los procesos para gestionarla, o abren un canal sin la integración necesaria con los que ya operan.

El segundo error es confundir expansión con escala: expandirse significa llevar el negocio a un nuevo territorio; escalar significa que el modelo funciona igual de bien ahí que en el original. Y el tercero es subestimar el costo organizacional de crecer. Cuando una empresa crece más rápido de lo que su organización puede absorber, los problemas no aparecen en el nuevo territorio: aparecen en el negocio base, que se deteriora porque los recursos y la atención se fueron hacia otro lado.

▸ **REFERENCIA · STARBUCKS**

Starbucks lo aprendió de la forma más cara entre 2006 y 2008: abrió miles de tiendas con una velocidad que superó su capacidad de mantener la consistencia del producto y la experiencia. Howard Schultz tuvo que volver como CEO, cerrar 900 tiendas y reconstruir desde los fundamentos. La lección es precisa: el crecimiento sin la estructura que lo sostiene no construye valor: lo destruye.

04 ESTRATEGIA COMERCIAL Y EBITDA

¿Qué rol juega hoy la estrategia comercial en la generación de EBITDA y en la creación de valor para las organizaciones, más allá del cumplimiento de las metas de ventas?

La estrategia comercial es la palanca más directa de generación de EBITDA que tiene una organización, y paradójicamente, la más subutilizada cuando se gestiona solo como función de ventas. Una estrategia comercial bien construida actúa sobre tres vectores simultáneos: ingresos, margen y capital de trabajo. En ingresos, la palanca es la mezcla: qué se vende, a quién y a qué precio. En margen, la coherencia entre propuesta de valor y estructura de costos. Y en capital de trabajo, la gestión del inventario y los plazos variables que el área comercial controla directamente pero que pocas veces gestiona con criterio financiero.

> *Cuando la función comercial se gestiona solo como ventas, deja sobre la mesa la mayor parte de su capacidad de generar valor. La estrategia comercial bien entendida es gestión de margen, de mezcla y de capital, no solo de volumen.*

Las organizaciones que logran conectar su estrategia comercial con la generación de EBITDA son las que han entendido que vender más no es suficiente: hay que vender bien. Y vender bien significa gestionar con disciplina la rentabilidad de cada canal, cada categoría y cada cliente.

▸ **REFERENCIA · ZARA / INDITEX**

Inditex es el mejor ejemplo de estrategia comercial construida sobre generación de margen, no de volumen. Su modelo de rotación rápida (ciclos de diseño cortos, producción cercana, lectura en tiempo real de la demanda) es una máquina de generación de EBITDA: menor inventario, menor descuento, mayor margen por unidad vendida. La estrategia comercial y la rentabilidad son la misma decisión, no dos decisiones separadas.

05 INNOVACIÓN, EFICIENCIA Y DISCIPLINA

Desde tu experiencia, ¿cómo deberían equilibrarse la innovación, la eficiencia operacional y la disciplina comercial para sostener el crecimiento de largo plazo?

La tensión entre innovación, eficiencia y disciplina es real, pero el error más frecuente es tratarlas como opciones excluyentes. En la práctica, las tres son necesarias, en momentos distintos y con pesos distintos. Mi visión es que la secuencia correcta es: primero disciplina, luego eficiencia, luego innovación. La disciplina comercial es la base que libera recursos para ser eficientes, y la eficiencia es la que crea el espacio para innovar sin poner en riesgo el negocio base. Cuando se invierte esa secuencia, cuando se innova antes de tener disciplina, el resultado casi siempre es dispersión y pérdida de foco.

La innovación más valiosa no es la que lanza algo completamente nuevo, es la que mejora de forma significativa algo que el cliente ya valora, construida sobre una base sólida de ejecución. Eso es lo que genera crecimiento sostenible: no la disrupción por la disrupción, sino la mejora continua con criterio.

06 EL FUTURO DEL LIDERAZGO COMERCIAL

Mirando los próximos años, ¿qué capacidades deberán desarrollar los gerentes comerciales y los directorios para competir en un mercado cada vez más dinámico, digital y exigente?

El ejecutivo comercial del futuro tendrá que dominar algo que hoy todavía es escaso: integrar visión estratégica con criterio financiero y ejecución operacional, todo al mismo tiempo. Durante mucho tiempo esas tres dimensiones vivieron separadas. Ese modelo ya no funciona en un entorno donde las decisiones tienen que ser rápidas, informadas y accionables de forma simultánea. A eso se suma la capacidad de leer al cliente en tiempo real: no analizar datos históricos, sino detectar señales débiles de cambio antes de que se conviertan en tendencias visibles para todos.

Para los directorios, el desafío es gobernar con visión de largo plazo y decidir con la velocidad que el mercado exige: dos cosas que hoy están en tensión. Lo que diferenciará a los líderes del futuro no será el acceso a información, eso ya es un commodity. Será la capacidad de convertir esa información en decisiones que efectivamente sucedan, con foco, velocidad y disciplina para sostenerlas en el tiempo.

> *"El mayor riesgo para las organizaciones en los próximos años no es la disrupción tecnológica: es la lentitud para decidir en un entorno que no espera. La velocidad de decisión será tan importante como la calidad de la decisión.*
>
> PABLO ALBORNOZ RIESCO · GERENTE COMERCIAL ESTRATÉGICO

ENTREVISTA EXCLUSIVA

"El verdadero desafío no consiste únicamente en decidir dónde invertir, sino en asegurar que esas inversiones capturen el valor que la IA puede generar"

LOAIZA MONTILLA

Consultora de Arquitectura Financiera
y Gobierno Corporativo



Loaiza Montilla es Consultora de Arquitectura Financiera y Gobierno Corporativo, especializada en acompañar a empresas, directorios y equipos de alta dirección en el diseño de estructuras financieras sólidas y modelos de gobernanza que fortalecen la toma de decisiones y el crecimiento sostenible. A lo largo de su trayectoria ha asesorado a organizaciones en procesos de transformación, planificación estratégica y fortalecimiento institucional, promoviendo una gestión que combina disciplina financiera, visión de largo plazo y creación de valor para los distintos grupos de interés.

1. ¿Cómo puede una gestión financiera estratégica transformar el crecimiento de una empresa?

La gestión financiera estratégica transforma el crecimiento porque permite convertir las finanzas en un sistema robusto para toma de decisiones en toda la organización. Cuando la información financiera está integrada con la estrategia y la planificación y asignación de capital responde claramente a las prioridades estratégicas, los líderes dejan de preguntar "¿qué pasó?" y comienzan a preguntar "¿qué hacemos ahora?". Esa diferencia, que parece sutil, permite que una organización deje de reaccionar y empiece a gestionar activamente su crecimiento.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos financieros que enfrentan hoy las organizaciones y cómo es posible anticiparse a ellos?

Existen múltiples desafíos globales: la incertidumbre de los mercados, la velocidad del cambio impulsada por la IA, la sobreabundancia de información y la presión sobre el resultado y la asignación de capital. El desafío transversal es que las organizaciones generan más información que nunca, pero muchas aún no cuentan con mecanismos diseñados concienzudamente para transformarla oportunamente en decisiones de negocio, y en marcos para la toma de esas decisiones.

Por ejemplo: las inversiones en IA, automatización y transformación tecnológica están creciendo, pero el verdadero desafío no consiste únicamente en decidir dónde invertir, sino en asegurar que esas inversiones capturen el valor que la IA puede generar.

Anticiparse no es adivinar el futuro. Es tener una arquitectura financiera que permita leer las señales correctas oportunamente, tomar decisiones rápidas, y ajustar el rumbo sin perder el norte estratégico.

3. ¿Cómo ayuda una adecuada planificación financiera a tomar mejores decisiones de negocio?

Una buena planificación traduce la estrategia en ejecución, alinea a las áreas bajo objetivos comunes, e incorpora mecanismos de seguimiento que permiten ajustes oportunos. No elimina la incertidumbre, la hace manejable.

La planificación no predice el futuro. Pero debe preparar a la organización para tomar mejores decisiones cuando las variables cambian. Esa es la diferencia entre una organización que reacciona y una que toma decisiones oportunas, coherentes y alineadas con la estrategia.

4. ¿Qué errores observa con mayor frecuencia en la administración financiera de las empresas?

Con frecuencia las organizaciones están optimizadas por áreas, pero no diseñadas para decidir como una sola empresa, sobre todo en temas emergentes, y esto genera un segundo impacto que es la dificultad para la toma de decisiones. Cuando cada área mide el desempeño con indicadores distintos, la organización pierde capacidad para decidir con rapidez y coherencia.

Aquí es donde cobra relevancia el concepto de una única fuente de verdad — no como un objetivo tecnológico, sino como consecuencia de una buena arquitectura financiera como base para la toma de decisiones.

5. ¿Cómo acompaña usted a las empresas en procesos de transformación financiera, fortalecimiento del gobierno corporativo y mejora de la toma de decisiones?

Siempre comienzo con una pregunta muy simple: ¿qué decisiones estratégicas necesita tomar esta organización y qué información necesita para tomarlas con confianza?, y a partir de esa respuesta trabajo en tres dimensiones complementarias: la arquitectura de información — cómo se genera, consolida y presenta; el gobierno — quién decide qué y con qué criterios; y la cultura — porque una transformación financiera que no cambia la forma en que las personas usan la información es una instalación de software simplemente.

6. ¿Qué mensaje le daría a los líderes que buscan construir empresas más resilientes, transparentes y preparadas para el futuro?

La tecnología seguirá evolucionando. Los mercados seguirán cambiando. Pero las organizaciones que prosperen serán aquellas capaces de construir un modelo de decisiones consistente, transparente y alineado con su estrategia. Al final, la ventaja competitiva no proviene únicamente de la información que una empresa posee, sino de la calidad de las decisiones que es capaz de tomar con ella, ese es el factor diferenciador.

En definitiva, la resiliencia no depende únicamente de la capacidad de adaptarse al cambio, sino de construir organizaciones capaces de decidir mejor, de manera consistente, incluso en entornos inciertos.

ESTRATEGIA FINANCIERA

Finanzas estratégicas el nuevo rol de quienes lideran el crecimiento empresarial

En un escenario marcado por la incertidumbre económica, la transformación digital y una creciente presión por generar resultados sostenibles, el rol de las áreas financieras ha evolucionado radicalmente. Hoy, los líderes financieros ya no solo administran recursos o velan por el cumplimiento de indicadores: participan activamente en la definición de la estrategia, la gestión del riesgo, la asignación eficiente de capital y la creación de valor para el negocio. La mirada financiera dejó de ser un soporte para convertirse en un actor clave en la toma de decisiones corporativas.

Este cambio exige una visión mucho más transversal. Las decisiones ya no pueden evaluarse únicamente por su impacto en los estados financieros del próximo trimestre, sino por su capacidad de fortalecer la competitividad, la resiliencia y el crecimiento de largo plazo. Integrar sostenibilidad, gobierno corporativo, gestión de riesgos, personas, innovación y rentabilidad se ha transformado en una condición indispensable para construir organizaciones preparadas para enfrentar entornos cada vez más complejos.

Bajo esta nueva lógica, la creación de valor depende de la capacidad de conectar distintas disciplinas y comprender que cada decisión genera efectos en todo el ecosistema empresarial. Finanzas, estrategia y liderazgo convergen hoy en un mismo objetivo: impulsar organizaciones más sólidas, ágiles y preparadas para crecer de manera sostenible. Tres destacadas ejecutivas comparten su visión sobre los desafíos que marcarán el futuro de la gestión financiera.

> *"La calidad de una decisión financiera ya no depende solo de su rentabilidad inmediata, sino también de su impacto sobre toda la organización y su capacidad de fortalecer el crecimiento futuro. Las finanzas dejaron de ser una función orientada exclusivamente al control para convertirse en un habilitador estratégico del negocio y su sostenibilidad."*

LOAIZA MONTILLA
Consultora de Arquitectura Financiera y Gobierno Corporativo



> *"Quienes lideran las decisiones estratégicas deben comprender cada área del negocio sin perder la visión integral de la organización, considerando tanto el contexto como la cultura que la sostiene. Un buen diagnóstico requiere diálogo, colaboración y la capacidad de reconocer que ningún indicador, por sí solo, explica toda la realidad. Antes de implementar una decisión, es fundamental preguntarse no solo cómo resolver un problema específico, sino también qué efectos tendrá esa medida sobre el resto de la organización."*

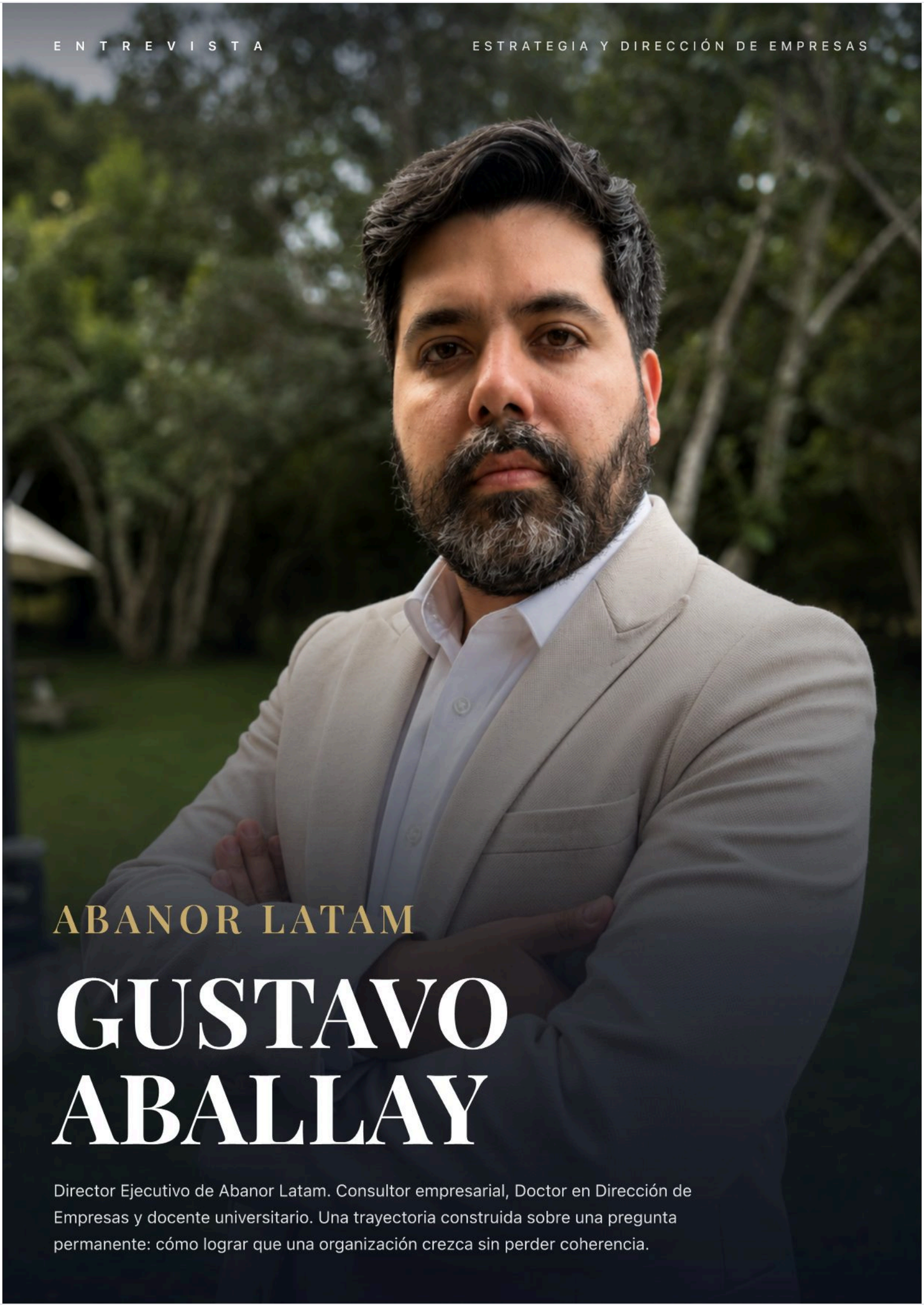
PAMELA GAVILÁN
Global Portfolio Business Partner



> *"No todos los negocios avanzan al mismo ritmo, ni enfrentan los mismos riesgos, no ofrecen los mismos retornos, ni responden a las mismas variables. Algunos tienen ciclos más largos y estables; otros, dinámicas más ágiles pero también más volátiles. Es precisamente en esa combinación donde se genera resiliencia. Cuando un área se contrae, otra puede estar en expansión. Cuando una industria enfrenta presión, otra puede ofrecer estabilidad. Así, crecer en su conjunto mantiene una base más sólida y predecible."*

LORRAINE FONES
CEO Holding ARGON




ENTREVISTA
ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
ABANOR LATAM
GUSTAVO ABALLAY
Director Ejecutivo de Abanor Latam. Consultor empresarial, Doctor en Dirección de Empresas y docente universitario. Una trayectoria construida sobre una pregunta permanente: cómo lograr que una organización crezca sin perder coherencia.

Hay trayectorias que se construyen desde los cargos y otras que se consolidan a partir de una pregunta permanente. *¿Cómo lograr que una organización crezca sin perder dirección, capacidad de decisión ni coherencia interna?*

Esa mirada ha marcado el recorrido de Gustavo Aballay, Director Ejecutivo de Abanor Latam, consultor empresarial, Doctor en Dirección de Empresas y docente universitario.

A lo largo de su carrera, ha acompañado a empresas y equipos directivos en procesos de consolidación, crecimiento y transformación, integrando estrategia, conducción gerencial, organización y desarrollo comercial.

Su enfoque parte de una convicción: crecer no es solo avanzar, sino también construir estructuras, equipos y capacidades que permitan sostener ese crecimiento en el tiempo.



GUSTAVO ABALLAY, DIRECTOR EJECUTIVO DE ABANOR LATAM

SECCIÓN 01

Crecer con dirección

Integrar estrategia, conducción gerencial, organización y desarrollo comercial no es una suma de disciplinas: es una sola pregunta vista desde cuatro ángulos. En esta conversación, Aballay recorre los momentos donde el crecimiento pone a prueba la coherencia de una organización.

> *"Crecer no es solo avanzar: es construir estructuras, equipos y capacidades que permitan sostener ese crecimiento en el tiempo".*
>
> GUSTAVO ABALLAY

SECCIÓN 02

El recorrido: de la operación real a la consultoría

Tu trayectoria pasa por transporte, prensa y quick commerce antes de llegar a la consultoría. ¿Cómo describirías el hilo conductor entre esas tres industrias tan distintas?

Cada industria me permitió enfrentar desafíos empresariales desde una perspectiva distinta. En EasyTaxi estuve muy cerca de la operación, del servicio al cliente y de una empresa que estaba creciendo rápidamente. En NexNews incorporé una mirada comercial y de gestión. En PedidosYa profundicé mi experiencia en logística, expansión, indicadores y toma de decisiones.

Con los años fui desarrollando una forma de observar las organizaciones que presta mucha atención a cómo funcionan, cómo toman decisiones y cómo coordinan a sus personas para conseguir resultados.

Ese recorrido terminó siendo una base muy importante para mi trabajo actual en consultoría, porque me permitió conocer empresas desde la operación real y comprender los problemas desde la experiencia.

Durante tu paso por EasyTaxi participaste en la apertura de operaciones de atención al cliente en Perú y Ecuador. ¿Qué desafíos trae escalar un mismo modelo de servicio a distintos países?

Esa experiencia me permitió entender muy temprano la importancia del contexto. Cada país tiene dinámicas propias, expectativas diferentes de los usuarios y equipos que necesitan apropiarse del modelo para hacerlo funcionar correctamente.

El trabajo requería construir flujos claros, definir indicadores, establecer criterios de atención y preparar a las personas que iban a ejecutar el servicio. También era necesario observar permanentemente cómo estaba respondiendo cada operación y realizar ajustes cuando aparecían nuevas necesidades.

Fue una experiencia muy valiosa porque me enseñó que el crecimiento necesita estructura, capacidad de adaptación y bastante cercanía con lo que está ocurriendo en terreno.

"El crecimiento necesita estructura, capacidad de adaptación y bastante cercanía con lo que está ocurriendo en terreno".

En PedidosYa lograste incorporar más de 1.000 prestadores de servicio con un 94% de órdenes sin incidencias. ¿Qué decisiones operativas concretas hicieron posible ese resultado?

Ese resultado se construyó a partir de seguimiento constante, disciplina operativa y una lectura muy cercana de cada territorio. Había que proyectar capacidad, incorporar prestadores, revisar el comportamiento de la operación y ajustar rápidamente cuando aparecían desviaciones.

Uno de los períodos más complejos fue la pandemia por COVID-19. Existían fuertes restricciones de movilidad y muchas personas tenían temor o poca disposición a trabajar en esas condiciones. Al mismo tiempo, la demanda creció de manera importante y la operación tenía que seguir respondiendo.

En ese contexto fue fundamental anticipar necesidades, reforzar la incorporación de prestadores, monitorear los indicadores y coordinar permanentemente con los equipos de operaciones y logística. Herramientas como Tableau y Looker nos permitían detectar cambios con rapidez y tomar decisiones sobre capacidad, cobertura y funcionamiento.

También ayudó mucho conocer bien cada ciudad y entender sus dinámicas particulares. El 94% de órdenes sin incidencias terminó siendo el resultado de una operación que aprendió a adaptarse rápidamente en un período de mucha presión e incertidumbre.

SECCIÓN 03

Abanor Latam y el modelo Dirección–Ejecución–Conducción

Fundaste Abanor Latam en 2025 y en el primer año ya trabajaste con más de 100 empresas. ¿Qué fue lo que más te sorprendió de salir a construir tu propia cartera de clientes, versus operar dentro de una estructura corporativa?

Lo que más me sorprendió fue comprobar cuánto valor tiene la confianza construida a lo largo de los años. Cuando fundé Abanor, varios antiguos clientes y personas con las que había trabajado anteriormente volvieron a contactarme, recomendaron mi trabajo o me conectaron con nuevas empresas. Esa red fue muy importante para comenzar a construir la cartera y explica una parte relevante de haber trabajado con más de cien empresas durante el primer año.

A partir de ahí también comenzó a crecer la llegada de nuevos clientes por recomendación. Cada proyecto abría conversaciones con otras empresas y eso permitió ampliar rápidamente los sectores y realidades que iba conociendo.

Ese primer año me confirmó la importancia de cuidar las relaciones profesionales en el tiempo. La reputación que uno construye durante su trayectoria termina convirtiéndose en confianza cuando decide desarrollar un proyecto propio.

"La reputación que uno construye durante su trayectoria termina convirtiéndose en confianza cuando decide desarrollar un proyecto propio".

¿Cómo describirías, en términos simples, el modelo Dirección–Ejecución–Conducción? ¿A qué tipo de empresa o problema está pensado para responder?

El modelo Dirección–Ejecución–Conducción nace de una pregunta muy práctica: ¿qué está limitando la capacidad de una empresa para avanzar?

Dirección observa si existe claridad sobre el rumbo, las prioridades y las decisiones relevantes. Ejecución analiza cómo esas prioridades se convierten en iniciativas, responsables, seguimiento y avances verificables. Conducción observa la capacidad de líderes y equipos para decidir, delegar, coordinar y sostener el trabajo con autonomía.

Es un modelo especialmente útil para empresas que están creciendo, profesionalizándose, reorganizándose o enfrentando una etapa que exige revisar su forma de avanzar.

Su función principal es ayudar a ordenar la lectura de la empresa, comprender dónde se encuentra la brecha relevante y establecer una prioridad de intervención con mayor criterio.



ABALLAY FUNDÓ ABANOR LATAM EN 2025

SECCIÓN 04

La brecha entre estrategia y ejecución — y lo que viene

Mencionas que uno de los grandes desafíos actuales de las empresas es convertir la estrategia en ejecución sostenida. ¿Qué señales tempranas te permiten detectar que una empresa está cayendo en esa brecha?

Una de las primeras señales aparece cuando cuesta identificar cuáles son realmente las prioridades de la empresa. Muchas iniciativas comienzan a competir por tiempo, recursos y atención directiva.

También observo con mucha atención las reuniones y los compromisos que salen de ellas. Cuando los mismos temas aparecen repetidamente, los responsables están poco claros o las decisiones se postergan, normalmente ya existe una dificultad de ejecución.

Otra señal importante es la concentración de decisiones. Cuando demasiados asuntos terminan dependiendo del dueño o del gerente general, la organización empieza a perder velocidad y autonomía.

Finalmente, reviso cómo se está midiendo el avance. Una empresa necesita información suficientemente oportuna para detectar desviaciones y corregirlas mientras todavía existe margen de acción.

Estas señales suelen aparecer temprano y permiten intervenir antes de que la dificultad comience a afectar de manera más profunda los resultados.

"Cuando demasiados asuntos dependen del dueño o del gerente general, la organización empieza a perder velocidad y autonomía".

Mirando los próximos años, ¿hacia dónde quieres llevar a Abanor Latam, y qué rol imaginas para ti mismo en el mediano plazo: más cerca de la consultoría directa, de la docencia, o de espacios como directorios?

Quiero consolidar a Abanor Latam como una firma especializada en estrategia aplicada, ejecución y conducción empresarial, con metodologías sólidas y capacidad para acompañar procesos relevantes de crecimiento y transformación.

Durante los próximos años quiero mantener una participación cercana en la consultoría. El contacto directo con empresarios, gerentes y equipos sigue siendo fundamental para comprender cómo evolucionan las organizaciones y continuar desarrollando criterio profesional.

La docencia también seguirá presente en mi trayectoria. Enseñar me obliga a estudiar, organizar ideas y mantener una relación permanente con profesionales que vienen de experiencias muy distintas.

En el mediano plazo quiero avanzar progresivamente hacia espacios de advisory, consejos y directorios. Lo entiendo como una evolución profesional que puede integrar la experiencia ejecutiva acumulada, la consultoría, la docencia y el conocimiento que sigo desarrollando a través de Abanor.

"Crecer no es solo avanzar: es construir estructuras, equipos y capacidades que permitan sostener ese crecimiento en el tiempo".

GUSTAVO ABALLAY · ABANOR LATAM

FIN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTA

El futuro del Derecho ya está aquí



"El error jurídico más frecuente que veo no es el uso de la inteligencia artificial en sí, sino la forma en que las empresas y organizaciones están reaccionando frente a ella"

Betty Martínez Cárdenas

ABOGADA

Doctora en Derecho y jurista con una extensa trayectoria en asesoría jurídica estratégica, arbitraje, investigación y dirección académica, Betty Martínez Cárdenas se adentra en uno de los debates que está transformando la profesión: el avance de la inteligencia artificial. Desde su experiencia, analiza cómo esta tecnología está redefiniendo el ejercicio del Derecho, los nuevos desafíos que plantea para abogados e instituciones y anticipa el rol que tendrá la IA en la toma de decisiones, la práctica jurídica y la formación de las próximas generaciones de profesionales.

01

¿Por qué las empresas ya no pueden ver el derecho solo como una herramienta para resolver conflictos, sino como una ventaja competitiva?

Un abogado, antes que nada, es un consejero de confianza. Su verdadero valor para una organización va mucho más allá de resolver conflictos. Cuando combina conocimiento jurídico con criterio y una visión estratégica, puede ayudar a que la empresa no solo actúe dentro del marco legal, sino que se anticipe a cambios regulatorios, incorpore tempranamente estándares emergentes y transforme el cumplimiento normativo en una ventaja competitiva. Tres ejemplos históricos permiten apreciar con claridad este fenómeno.

El primero lo aprendí recientemente en una visita que hice con mis estudiantes de Propiedad Intelectual e Industrial al INAPI. Se trata de la marca Bayer. La patente sobre la aspirina expiró hace muchos años, por lo que cualquier laboratorio puede fabricar ácido acetilsalicílico. Sin embargo, gracias a sus abogados, la empresa desarrolló una estrategia de propiedad intelectual que fue mucho más allá de la patente. A lo largo de décadas fortaleció el valor de su marca mediante inversión constante en reputación, calidad y confianza del consumidor. Mientras la patente tiene una duración limitada, la marca puede renovarse indefinidamente. Esto demuestra que una adecuada estrategia jurídica no consiste solo en obtener un derecho, sino en gestionar de manera coordinada los distintos activos de propiedad intelectual para mantener una ventaja competitiva incluso después de que expire la exclusividad que te otorga una patente.

Un segundo ejemplo, mucho más reciente, es el de la controversia que rodeó los conciertos de BTS en Chile. Muchos nos preguntamos cómo era posible que se hubieran vendido todas las entradas cuando la autorización definitiva del recinto aún estaba en discusión. Más allá de cuál haya sido finalmente el desenlace, el caso ilustra una pregunta interesante: ¿qué rol debe desempeñar el abogado en una decisión empresarial de esa magnitud? Su función no es solo intervenir cuando surge el conflicto, sino identificar oportunamente los riesgos regulatorios, evaluar distintos escenarios y ayudar a la empresa a adoptar decisiones informadas. Por ello, este caso me ha mostrado cómo el trabajo del abogado no consiste únicamente en decir si algo es legal o ilegal.

> "El trabajo del abogado no consiste únicamente en decir si algo es legal o ilegal"

Un tercer ejemplo proviene del ámbito de la responsabilidad médica. Cada vez es más frecuente que los profesionales de la salud utilicen sistemas de inteligencia artificial como apoyo al diagnóstico y a la toma de decisiones clínicas. En Chile todavía no contamos con un régimen específico que regule la responsabilidad civil derivada de un diagnóstico asistido por IA. Sin embargo, eso no significa que el derecho permanezca en silencio. Nuestro Derecho de la responsabilidad ofrece herramientas que permiten analizar estos casos y, sobre todo, diseñar mecanismos preventivos para reducir la probabilidad de que el daño ocurra. Esa es una de las grandes fortalezas del derecho: no solo ofrece respuestas cuando el conflicto ya se produjo, sino que también orienta la adopción de medidas de diligencia y prevención antes de que el riesgo se materialice. Es decir, la ausencia de una regulación especial no significa ausencia de herramientas jurídicas y un buen abogado contribuye y aporta valor a la empresa cuando participa antes de que ocurra el conflicto.

02

En un entorno donde las relaciones comerciales son cada vez más digitales, ¿qué errores jurídicos observa con mayor frecuencia en las empresas?

Mira, creo que el error jurídico más frecuente que veo no es el uso de la inteligencia artificial en sí, sino la forma en que las empresas y organizaciones están reaccionando frente a ella. Con demasiada frecuencia, sustituyen la gobernanza por la prohibición o por la sanción, sin haber construido antes criterios claros sobre qué conductas quieren fomentar o evitar. Aquí también te voy a dar tres ejemplos.

El primero tiene que ver con las políticas que están adoptando muchas organizaciones relativas a la declaración del uso de IA. Algunas de ellas están destinadas a decir que prácticamente no se utilizó, en tanto que otras permiten utilizarla siempre que se declare con detalle cómo se hizo. El problema es que, en muchos casos, no se define cuál es el límite entre un uso permitido y uno prohibido, por lo que, pese a que haya declaración, no hay certeza sobre cómo esta será evaluada.

Lo más grave, aunque también podría decirse que es casi chistoso, es que muchas organizaciones terminan comparando esa declaración con el resultado de sistemas de detección de IA. Entonces, si tú dices que utilizaste IA para, por ejemplo, únicamente buscar información, al pasar tu texto por el detector aparece un porcentaje alto de IA, porque, sea dicho de paso, todavía no se ha definido qué es alto y qué no lo es, automáticamente te sancionan por haber faltado a la "integridad académica" o "integridad profesional". Sin embargo, hay que comprender que los sistemas de detección de IA no son confiables. Es decir, hay trabajos hechos por humanos, incluso antes de que existiera la IA generativa, que al pasar por estos detectores arrojan un alto porcentaje de "IA". Y al mismo tiempo, hay trabajos que sí fueron hechos con IA, pero que, por haber usado humanizadores o por haber sido transcritos a mano en papel, pierden todo rastro de IA y aparecen como 100% humanos. En el ámbito de la escritura científica, esta falta de fiabilidad suele ser todavía mayor, debido a que llevamos décadas estandarizando nuestro estilo de redacción. Es decir, la IA aprendió a escribir como lo hacemos los científicos, copió este estilo neutro.

Esta capacidad de la IA de mimetizarse con el razonamiento humano genera una gran incertidumbre sobre la autoría de un documento o la responsabilidad de una decisión y deja un amplio espacio para cometer errores al momento de imponer la sanción. Aquí quiero dar el segundo ejemplo, que creo que ilustra bien el fondo del problema. Pensemos en una propuesta académica o proyecto de investigación. Si un investigador se sienta con un grupo de colegas, les muestra su trabajo, ellos lo critican, le sugieren cómo redactar mejor ciertas respuestas, y el investigador incorpora esas sugerencias, a nadie se le ocurre llamar a eso plagio o, como decía antes "falta de integridad académica". Además, y esto es lo más revelador, a ese investigador tampoco se le exige declarar cómo construyó su propuesta, ni detallar el grado exacto de intervención de cada uno de esos colegas: si uno le sugirió una frase, si otro le reescribió un párrafo entero, si un tercero le corrigió la estructura completa. Nada de eso se pide. Se asume, sin más, que el resultado final es suyo.

Sin embargo, si ese mismo investigador hace exactamente lo mismo con una IA, esto debe ser, para algunos, objeto de una "declaración" y su trabajo podría terminar siendo incluso descalificado. Me pregunto, ¿no serán estos criterios subjetivos?, porque todavía no es claro ni el detalle con que se debe hacer esa declaración, ni cuál es el límite del uso de la IA. ¿Acaso no estaremos trasgrediendo los límites éticos y legales?: le exigimos hoy a las personas que apenas están comenzando a usar la IA, una trazabilidad detallada cuando jamás la exigimos a la colaboración humana y, del otro, con esta sanción estamos ocultando tal vez lo que es más importante para nosotros como seres humanos, ¿por qué esta persona tuvo que recurrir a la IA?

Reconocer que en una empresa u organización hay redes débiles de colaboración, fraccionamiento de equipos, soledad, líderes débiles y gran presión por obtener resultados rápido debería ser una prioridad para mejorar la eficiencia y la cultura empresarial. Por ello, enfocarnos en sancionar el uso de la IA sin esta reflexión profunda, paradójicamente, conduce a que la empresa o la organización consoliden la anulación del ser humano, que es, de paso, lo que justamente se quiere evitar con los principios éticos del uso de la IA. ¿Hemos perdido el enfoque? ¿Acaso la exigencia de una declaración sobre qué herramienta se usó en un proceso y con qué detalle podría contribuir realmente a valorizar el verdadero aporte creativo de la persona?

Poco a poco se ha venido demostrando que la máquina opera, de una u otra forma, en simbiosis con la red neuronal del usuario. Por ello, aunque 50 personas utilicen el mismo prompt, se obtendrán 50 resultados diferentes. ¿No deberíamos más bien enfocarnos en si la propuesta en sí misma, realmente hace un aporte, en si la persona logró hacer un trabajo creativo? Por supuesto, importa tanto el proceso como el resultado, pero, la pregunta hoy es si, frente a estas tecnologías, ¿de qué manera nuestros procesos están siendo transformados para enaltecer al ser humano?

Por ello, cuando se toman decisiones basándose únicamente en los parámetros del pasado, sin contar con criterios claros ni un debido proceso, no es solo la persona afectada la que sale perjudicada por la sospecha de falta de integridad. La empresa, organización, entidad también queda expuesta a reclamos, a litigios, a cuestionamientos sobre la legalidad de sus propias decisiones. Actuar sin criterios claros no protege a la organización, la deja más vulnerable.

Así que, en mi opinión, el error de fondo no es decidir si se está a favor o en contra de la inteligencia artificial. Como tampoco si es que ésta se puede o no usar mal. El verdadero error es no saber gobernarla. Antes de sancionar masivamente determinadas conductas, se necesita alfabetización tecnológica, evidencia empírica y comprender las reglas vigentes para poder establecer otras nuevas lo suficientemente claras para que las personas sepan qué se espera de ellas. Y aquí insisto en algo concreto: se necesita un período de transición antes de empezar a sancionar. No se puede exigir cumplimiento inmediato de reglas que ni siquiera se han terminado de definir o por comprender por aquellos mismos que las crean. Por ello, el problema no es que existan sanciones; el problema es sancionar antes de haber definido con claridad las reglas del juego.

> "El problema no es que existan sanciones; el problema es sancionar antes de haber definido con claridad las reglas del juego"

El tercer ejemplo es, la nueva Ley de Protección de Datos Personales. La ley exige supervisión humana respecto de determinadas decisiones automatizadas, lo que comparto plenamente. Sin embargo, todavía quedan preguntas fundamentales: ¿qué significa realmente supervisar un sistema de IA?, ¿qué conocimientos debe tener quien ejerce esa supervisión?, ¿qué grado de intervención se espera de esa persona? Sin responder esas preguntas, existe el riesgo de que la supervisión termine siendo una mera formalidad, y esa formalidad vacía no solo deja desprotegidas a las personas, sino también podría ocasionar daños a la propia empresa.

Esa es, en el fondo, la idea central de mi respuesta a tu pregunta. No puede ser que después de la Ilustración todavía no hayamos comprendido que el derecho no puede exigir diligencia si antes no ha proporcionado criterios suficientemente claros para ejercerla. A mi juicio, esta es la mejor forma de proteger tanto la innovación como la seguridad jurídica.

03

Durante años ha investigado contratos y responsabilidad civil. ¿Cómo cree que deberían evolucionar las reglas para responder a los nuevos modelos de negocio digitales?

Es fundamental comprender que el Derecho existió antes de las tecnologías emergentes, existe durante ellas y va a seguir existiendo después. Lo que ocurrió es que, para que estas tecnologías pudieran desarrollarse sin trabas, en 1996, durante el gobierno de Bill Clinton, se expidió la Communications Decency Act que, en la práctica, retiró buena parte de los límites jurídicos al desarrollo tecnológico por parte de entidades privadas en Estados Unidos.

Por eso hoy es casi imposible para cualquier país regular realmente esta tecnología: porque se desarrolló, desde el principio, al margen de una lógica de responsabilidad civil tradicional. A esto se suma otro problema, el que nosotros no desarrollamos nuestra propia tecnología. Dependemos de la que se creó en Estados Unidos o, cada vez más, en China. Esa es una de las primeras dificultades que enfrentamos cuando pensamos en construir cuerpos normativos nuevos. Estamos regulando tecnología ajena, diseñada bajo otras lógicas y otros incentivos.

Aquí quiero conectar esto con lo que decía antes sobre la necesidad de reglas claras: eso no significa que tengamos que correr a inventar un cuerpo normativo completamente nuevo. Muchas veces la claridad no viene de crear una ley distinta, sino de aplicar con criterio las que ya tenemos, apoyándonos en parámetros técnicos objetivos. Por eso mi línea de trabajo en estos años ha sido la de mostrar que el derecho tradicional ya cuenta con herramientas complejas, muy difíciles de comprender para una IA, pero perfectamente utilizables por un ser humano, que permiten actuar frente a ella. Te lo explico con un ejemplo:

La culpa médica en la determinación de un error de diagnóstico asistido por IA. El problema clásico es que la caja negra es, precisamente, negra: no podemos ver cómo el sistema llegó a su conclusión, y eso pareciera romper el nexo de causalidad que necesitamos para atribuir la responsabilidad. Sin embargo, si tomamos en cuenta la clasificación de riesgos que hace la normativa europea de IA, y que se propone en el proyecto de ley sobre IA que cursa actualmente en el congreso, tenemos ahí un parámetro útil (no una norma sancionatoria en sí misma) para evaluar si se tuvieron las precauciones mínimas antes de operar uno de estos sistemas. Es decir, la sanción no nace de esa clasificación; nace, como siempre, de las reglas tradicionales de responsabilidad civil. Lo que aporta la clasificación europea es un estándar objetivo con el cual llenar de contenido conceptos como "diligencia debida" o "buen padre de familia" frente a una tecnología nueva.

Así, si se trata de un sistema de identificación biométrica, esa normativa lo clasifica como de alto riesgo. Eso no sanciona por sí solo a nadie, pero sí nos da un parámetro para decir que cualquier descuido en su implementación es más difícil de justificar, y por tanto puede configurar la culpa exigida por el Código Civil. Y hay sistemas que, derechamente, están prohibidos para ciertos usos u operadores, lo que tampoco sanciona directamente, pero sí implica que, si igual se usaron pese a la caja negra, existía una advertencia previa que refuerza la imputación de responsabilidad bajo las reglas tradicionales.

Todo esto se puede deducir perfectamente de las normas de responsabilidad civil del Código Civil, sin necesidad de crear un régimen completamente nuevo, que además correría el riesgo de quedar obsoleto rápidamente por la velocidad con la que cambia la tecnología. Al final, la mejor forma de regular lo nuevo casi siempre es entender a fondo lo viejo. La diligencia, como concepto, ya está ahí desde hace siglos; lo que nos falta es traducirla con claridad frente a cada nueva tecnología que aparece.

04

El comercio electrónico ha cambiado la forma en que compramos y contratamos. ¿Está realmente protegido el consumidor frente a estas nuevas dinámicas?

Sí y no. Nuestras normas, en mi opinión, son bastante robustas, y el Sernac ha hecho una labor maravillosa protegiendo e instruyendo al consumidor. El problema real no está tanto en el marco legal, sino en la falta de conciencia sobre el autocuidado.

Cada día vemos personas que se sienten cómodas no involucrándose directamente en las decisiones que toman, porque resulta más fácil que alguien más decida por nosotros, incluso si ese "alguien" es una máquina. Hemos insistido mucho en que, para que la tecnología sea realmente útil para el consumidor, debe permitirle tomar decisiones de forma rápida y sencilla. Pero pocas veces nos detenemos a pensar que eso implica que la máquina nos está perfilando, y que nuestros datos pueden estar siendo usados con fines que muchas veces desconocemos por completo.

Hay temas todavía más profundos, como los mecanismos de seducción y manipulación que hemos denunciado (tengo una conferencia y un artículo sobre esto en Chile). Pero, honestamente, creo que el fondo del asunto es otro: vivimos en una sociedad con mucha soledad. E incluso estando acompañadas, las personas encuentran que la máquina logra conectarse con sus redes neuronales y proyectar una apariencia de empatía tan convincente que resulta muy difícil no sentir, al hablar con ella, que se trata de "alguien" confiable.

Por eso creo que este problema trasciende lo jurídico y se traslada al terreno psicológico, sociológico y hasta filosófico. Cuando compartimos nuestra intimidad con una máquina, en el fondo sabemos que nos estamos engañando un poco. Pero muchas veces preferimos esa respuesta artificial antes que enfrentar la soledad, la incomprensión, o la desconfianza que puede generar otro ser humano que no es empático, que siente envidia, o que derechamente podría usar nuestra información para burlarse de nosotros con otros.

05

Ha desarrollado investigación en Chile, Colombia y Europa. ¿Qué buenas prácticas internacionales cree que nuestro país debería incorporar en materia de regulación y protección de derechos?

Mira, de Chile, y esto puede ser discutible, pero es mi opinión, destacaría la celeridad y la seriedad con que actúan tanto los entes de control como los académicos en esta materia. El hecho de que en Chile se permita la indemnización del daño moral al consumidor ha hecho que los proveedores actúen rápido, porque saben que la exposición no se limita a lo patrimonial.

De igual forma, las acciones colectivas y las acciones de interés difuso en Chile son un ejemplo para el mundo. Y no solo en los casos en que el daño de una sola persona es tan pequeño que resulta más costoso ir a juicio individualmente, ahí la acción colectiva tiene sentido evidente, sino también en aquellos casos donde ni siquiera es posible determinar con precisión quiénes son los afectados, o cuándo se va a producir el daño. Ambos mecanismos son fundamentales, especialmente tratándose de daños ocasionados por tecnologías emergentes, donde muchas veces no sabremos quién fue afectado, ni cuándo, hasta que el daño ya esté hecho.

De Colombia, la mejor práctica es entender que la protección al consumidor está conectada con otros tres pilares: la libre competencia, la propiedad intelectual e industrial, y la metrología legal. Colombia reúne todo esto en una misma institución, la Superintendencia de Industria y Comercio, y eso permite ver con más claridad algo fundamental: que una infracción al estatuto del consumidor no es un problema aislado, sino que genera un problema de mercado que termina impactando tanto a la competencia como a la innovación del país. Los pesos y medidas también forman parte de esto ya que, por ejemplo, una gasolina mal medida en una estación de servicio, por ejemplo, no solo perjudica al consumidor individual, también distorsiona la competencia.

De Europa, en cambio, me quedo con otra idea: comprender que la protección al consumidor no solo beneficia al consumidor, sino, de manera particular y especial, a las propias empresas. Una empresa que respeta más el estatuto del consumidor construye confianza con sus clientes más rápido, y eso impacta directamente en su reputación y en su posicionamiento de mercado. No es una relación de un solo lado; ambas partes se benefician de este tipo de regulación.

Por eso hay que ser muy cuidadosos al crear normas que solo miren un lado de la relación, porque, en lugar de reducir asimetrías, pueden terminar creando otras todavía más grandes y difíciles de superar. Un ejemplo claro de esto lo estamos viendo con el nuevo cuerpo regulatorio que se quiere desarrollar para las tecnologías emergentes. Ya mencioné antes la obligación de mantener supervisión humana en los sistemas de IA, sin que sepamos realmente qué alcance debe tener esa supervisión. Pensemos un poco más en esta hipótesis: si no determinamos con claridad cuál es el margen de acción de esa persona, la estamos haciendo objetivamente responsable de cosas que escapan a su control. Y entonces, ¿quién va a querer asumir el rol de supervisor en el futuro? ¿Habrá alguna aseguradora dispuesta a cubrir a una compañía por los errores de supervisión de su operador humano?

En otras palabras, y con todo el respeto que merece el legislador, no comprender bien la dimensión real del fenómeno hace que estas normas terminen sobreexigiendo a la industria y, en la práctica, se vuelvan inoperantes, inefectivas y, lo más grave, podrían terminar dañando a una empresa o a una persona, en lugar de protegerlas.

06

¿Qué desafíos jurídicos traerán tecnologías como la inteligencia artificial, los algoritmos y la automatización durante los próximos cinco años?

El primer desafío es comprender y valorar, más que nunca, al ser humano: su libertad y su maravillosa capacidad de creación. Llevamos siglos automatizando labores, y ahora nos sorprende que la máquina también puedan replicarlas, y de inmediato pensamos que nos va a desplazar. Pero eso es, en realidad, imposible, porque el ser humano es en sí mismo infinito. Nuestra capacidad de creación, de imaginación, de cuestionamiento, no tiene límites. Por eso creo que el principal desafío es recordarlo, y aprender a valorarnos y promovernos a partir de esa certeza.

El segundo desafío es entender que estamos en un momento de transición. Juzgar, tomar partido y condenar, sin que ni siquiera nosotros mismos sepamos bien qué es esta tecnología, hace que los seres humanos nos dividamos y empecemos a vernos como enemigos los unos de los otros, cuando en realidad deberíamos estar cuidándonos entre nosotros. ¿Queremos que nuestros estudiantes, nuestros hijos, nuestros empleados desarrollen habilidades de pensamiento crítico, por ejemplo? Entonces seamos coherentes: no les exijamos simplemente repetir de memoria lo que les decimos. Y esto me lleva al tercer desafío.

El tercer desafío es la educación. Este es un desafío transversal a todo, y particularmente a la industria. La inteligencia artificial en la educación es, y probablemente lo sea por mucho tiempo, un enigma y también un estigma. Yo, desde luego, creo en los beneficios de escribir a mano, y más aún con lápiz de grafito, para desarrollar el pensamiento. Pero ¿realmente los profesores están preparados para que sus estudiantes les digan que no están de acuerdo con ellos? ¿Están listos para dejar de simplemente reproducir contenido y dedicarse, en cambio, a construir experiencias de aprendizaje dentro del aula? ¿Pueden realmente las universidades enseñar, en pocos años, habilidades que normalmente cuestan una vida profesional entera desarrollar? Nos enfrentamos, en el fondo, a un cambio trascendental en nuestras políticas públicas de educación.

07

¿Qué tipo de liderazgo necesitan hoy los abogados para aportar valor en las organizaciones y no limitarse solo a resolver conflictos?

Los abogados necesitamos entender que no somos técnicos. Y no digo esto para restarle valor a lo técnico, que sigue siendo necesario, sino porque hoy herramientas como Claude o ChatGPT, bien utilizadas, pueden indicar un trámite legal con más precisión que muchas personas que ostentan el título de abogado. Si nuestro valor se reduce a repetir un procedimiento o citar una norma, ya tenemos competencia, y es una competencia disponible las 24 horas, gratis o casi gratis.

> "Una norma no es mejor por ser nueva, sino por ser comprendida"

Lo que necesitamos, en cambio, son abogados con visión. Abogados capaces de comprender que una norma no es mejor por ser nueva, sino por ser comprendida. Ese es, a mi juicio, el verdadero valor que debemos aportar hoy dentro de las organizaciones: no ser quienes ejecutan el trámite, sino quienes entienden el sentido detrás de la regla, y pueden explicarlo, aplicarlo con criterio y anticiparse a lo que viene. ■



ENTREVISTA AUDITORÍA Y RIESGO FINANCIERO

El juicio detrás de los números

FERNANDO TORO

Mirar las finanzas más allá de los números es la perspectiva que propone Fernando Toro, Auditor Senior de Riesgo Financiero e Inversiones, profesional con una trayectoria construida en torno al riesgo financiero, las inversiones y la toma de decisiones estratégicas. Una carrera que le ha permitido comprender que detrás de cada cifra hay escenarios, decisiones y riesgos que requieren análisis, criterio y visión de largo plazo.

Más de quince años de trayectoria en auditoría, entre compañías de seguros, banca y corredoras, llevaron a Fernando Toro desde los papeles de trabajo hasta la mesa donde se deciden los patrimonios. Hoy, como Auditor Senior de Riesgo Financiero e Inversiones en un family office, conversa sobre el oficio, el regulador y el lugar del juicio profesional.

01 · Llevas más de 15 años de trayectoria en auditoría e instituciones financieras de primer nivel. ¿Cómo describirías la evolución de tu rol, desde auditor externo junior hasta el lugar que ocupas hoy?

Partí como todos: como auditor analista junior, ejecutando pruebas, armando papeles de trabajo, aprendiendo el oficio desde la disciplina del detalle. Esa etapa es irremplazable: nadie interpreta bien lo que nunca revisó con sus propias manos. Después, el paso por compañías de seguros, banca y corredoras me fue cambiando la pregunta: dejé de preguntarme "¿está correcto este número?" y empecé a preguntarme "¿qué riesgo hay detrás de este número?". Hoy, trabajando cerca de directorios y dueños, el rol es otro: traducir lo técnico a decisiones. Si tuviera que resumir la evolución en una frase, diría que pasé de buscar errores en el pasado a interpretar riesgos hacia el futuro. El auditor junior encuentra excepciones; el auditor senior entiende qué significan y qué hay que hacer con ellas.

"Pasé de buscar errores en el pasado a interpretar riesgos hacia el futuro".

02 · Lideraste auditorías de tesorería y mesa de dinero, interactuando directamente con la CMF. ¿Qué aprendiste sobre la relación entre una institución y su regulador que no se ve desde afuera?

Que no es una relación adversarial, aunque desde afuera se lea así. El regulador no espera instituciones perfectas; espera instituciones que entienden sus propios riesgos y responden con consistencia. Aprendí que la confianza regulatoria se construye igual que la reputación institucional: con la calidad de las respuestas, con la oportunidad de la información, con la transparencia adecuada y, sobre todo, con no repetir los mismos hallazgos año tras año, porque un hallazgo repetido deja de ser un error y pasa a ser una señal de cultura. La institución que trata al regulador como un examen que hay que "pasar" vive apagando incendios; la que lo trata como un interlocutor técnico legítimo anticipa las preguntas antes de que lleguen. Esa diferencia de actitud, que no aparece en ningún manual, define la fiscalización que recibes.

03 · Hoy, en el family office donde trabajas, te piden revisar los informes de auditoría antes de su emisión. ¿Qué significó para ti ese cambio, de ser "el que revisa" a ser "el que orienta la decisión"?

Fue el cambio más exigente de mi carrera, y no por lo técnico. Cuando revisas, tu responsabilidad termina en la precisión del hallazgo. Cuando orientas, empieza ahí: tienes que decidir qué es material y qué es ruido, cómo se comunica y qué decisión debiera gatillar. Ese rol me obligó a desarrollar la bajada: tomar un tema técnico de riesgo financiero y explicárselo a un director o a un dueño de empresa en lenguaje simple, sin perder rigor. Cuando orientas decisiones sobre patrimonio, equivocarse en el énfasis puede costar tanto como equivocarse en el número.

04 · Planteas que el análisis masivo de datos se automatizará, pero el juicio profesional no. ¿Qué habilidades concretas debería empezar a desarrollar hoy un auditor joven si quiere seguir siendo relevante en ese escenario?

Tres, en este orden. Primero, entender el negocio, no solo el control: un auditor que no comprende cómo gana plata la empresa que revisa solo puede verificar formalidades. Segundo, aprender a usar la inteligencia artificial y, al mismo tiempo, a desconfiar de ella: los modelos producen respuestas verosímiles, no necesariamente verdaderas. Tercero, comunicación con audiencias senior. El análisis masivo de datos se va a automatizar completo; la pregunta correcta, formulada a la persona correcta en el momento correcto, seguirá siendo humana por mucho tiempo.



05 · Tu metodología Arquitectura Financiera integra flujo futuro, valorización, márgenes, caja y liquidez. ¿Cómo diferenciarías el diagnóstico típico de una empresa mediana chilena antes y después de aplicar esa mirada integral?

Antes, lo típico es un diagnóstico fragmentado: la contabilidad dice una cosa, la deuda bancaria se administra por urgencia, la caja se maneja por intuición y nadie sabe realmente cuánto vale la empresa. Cada área tiene su foto, pero nadie tiene la imagen completa lo suficientemente clara. Las decisiones son reactivas: se pide crédito cuando la caja aprieta, se negocia con el banco desde la necesidad. Después de aplicar la mirada integral, esas piezas conversan: el flujo futuro conecta márgenes, deuda y liquidez en un solo modelo, y el dueño pasa de preguntarse "¿cuánto vendimos este mes?" a "¿cuánto vale mi empresa, cuánta deuda tolera y cuándo se estrecha la caja?". El cambio de fondo es ese: la empresa deja de mirar el retrovisor contable y empieza a decidir con el parabrisas.

"La empresa deja de mirar el retrovisor contable y empieza a decidir con el parabrisas".

06 · Mencionas que sobran datos y faltan decisiones en los gobiernos corporativos. ¿Qué tendría que cambiar en la forma en que los directorios reciben información para que eso deje de pasar?

Invertir la proporción entre volumen y jerarquía. Hoy los directorios reciben cientos de indicadores y muy pocas respuestas; el problema de fondo rara vez aparece en el dashboard. Cambiaría tres cosas. Que cada reporte responda una pregunta en vez de exhibir datos: no "estos son los 40 KPI del mes", sino "estos son los tres riesgos que pueden cambiar el año y esto proponemos hacer". Que exista un responsable de la interpretación, no solo de la producción del informe. Y que el tiempo de sesión se use en discutir, no en presentar: lo que se puede leer antes, se lee antes. Detrás de todo esto hay un tema cultural: mientras las malas noticias sigan llegando tarde y editadas, ningún formato de reporte va a arreglar la conversación.

07 · Estás preparando publicaciones financieras, además de tu práctica de asesoría. Mirando los próximos años, ¿qué esperas que la gente diga de ti cuando mencionen tu nombre en el mundo financiero?

Espero dos cosas. La primera, que digan "explica lo complejo de manera simple y le puedes creer": que mi nombre se asocie a juicio profesional confiable, no a un cargo. La segunda es más ambiciosa: quiero llegar a ser un referente de la industria financiera en Chile, que cuando el mercado discuta sus temas de fondo, mi voz sea de las que se consulten, por el estudio técnico que hay detrás y no por eslóganes. Ahí apunta el trabajo que estoy haciendo en publicaciones, educación financiera y desarrollo de mercado. Si en unos años mi nombre se asocia a un referente de la industria construido con rigor, con estándar de auditor, el camino habrá valido la pena.



FERNANDO TORO · AUDITOR SENIOR, RIESGO FINANCIERO E INVERSIONES



La marca antes que la venta

ÁNGEL LABRA

Abogado especialista en Derecho Corporativo y Propiedad Intelectual. Socio de Ármate® Abogados y Consejero de la Cámara de Comercio de Santiago.

En la economía actual, el valor de una empresa ya no se juega en sus activos físicos, sino en la fuerza de sus intangibles: la marca, el software, los diseños y las creaciones que la hacen única. Pocos conocen ese terreno como Ángel Labra Castillo, abogado especialista en Derecho Corporativo y Propiedad Intelectual y socio de Ármate® Abogados, estudio jurídico chileno dedicado a la asesoría y protección de emprendedores, startups y empresas en sus distintas etapas de crecimiento. Desde el registro estratégico de marcas ante INAPI hasta disputas marcarias que han enfrentado a emprendedores locales con figuras de notoriedad mundial, su trabajo sostiene una convicción simple: hay que proteger la identidad y las creaciones antes de salir a vender, no después. Desde esa mirada se construye esta conversación.

LA CONVICCIÓN

"El valor de una empresa ya no se mide por cuántos escritorios o camionetas tiene, sino por la fuerza de sus activos intangibles".

PERFIL — ÁNGEL LABRA CASTILLO

Ángel Labra Castillo ha desarrollado su profesión en el área del Derecho Corporativo, principalmente en la asesoría a startups e inversionistas extranjeros y en la protección de activos intangibles, liderando con altas tasas de éxito el registro y la defensa de marcas comerciales, patentes y dominios ante INAPI.

Es socio de Ármate® Abogados, estudio especializado en soluciones corporativas clave —Derecho Societario, Propiedad Intelectual y Derecho Comercial y Digital— que garantiza un servicio legal personalizado, profesional y confiable, con resultados comprobados.

Actualmente es Consejero de la Cámara de Comercio de Santiago. Cuenta con un diplomado en Propiedad Intelectual y otro en Mediación, ambos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y es Mediador Familiar (Registro 4315, Ley 19.968).

CREDENCIALES

- Socio y abogado, Ármate® Abogados
- Consejero, Cámara de Comercio de Santiago
- Diplomado en Propiedad Intelectual, Pontificia Universidad Católica de Chile
- Diplomado en Mediación, Pontificia Universidad Católica de Chile
- Mediador Familiar — Registro 4315, Ley 19.968

El valor de lo intangible

01 — Hoy gran parte del valor de una empresa puede estar en activos que no aparecen físicamente: una marca, un software, un diseño o una creación. ¿Las empresas chilenas están entendiendo realmente el valor estratégico de su propiedad intelectual?

El ecosistema de startups, innovación y tecnología en Chile tiene claro que sin marcas, código resguardado o secretos industriales, no hay levantamiento de capital ni escalamiento posible. Pero si miramos al empresario más tradicional o al mundo PYME, todavía existe la sensación de que la propiedad intelectual es un "trámite que se hace al final" o un gasto prescindible.

Ahí es donde tenemos que cambiar el chip. El valor de una empresa ya no se mide por cuántos escritorios o camionetas tiene, sino por la fuerza de sus activos intangibles. Hoy el mercado te exige proteger tu identidad y tus creaciones antes de salir a vender, no después.

02 — Muchos emprendedores comienzan a preocuparse por registrar su marca cuando el negocio ya está creciendo. ¿Cuál es el error más frecuente que observas y qué riesgos implica protegerla demasiado tarde?

El error clásico es confundir la constitución de la empresa con la protección de la marca. Muchos emprendedores piensan que constituyendo una sociedad o comprando un dominio en nic.cl ya tienen protegida su marca, pero la verdad es que eso no te da la titularidad comercial de nada. La marca solo te pertenece cuando está concedida por el INAPI.

¿El riesgo de llegar tarde? Enorme. Primero, te expones a construir una reputación, gastar en marketing y empaques, para que después descubras que el nombre era de un tercero y te obliguen a hacer un rebranding forzado. Y lo segundo, que lamentablemente pasa mucho, es que alguien note que te está yendo bien y registre tu marca antes que tú para bloquearte o pedirte dinero por ella. Llegar tarde siempre sale más caro.

Negociar o defender

03 — ¿Qué ocurre cuando una empresa descubre que otra compañía está utilizando una marca, concepto o creación similar? ¿Cuándo corresponde negociar y cuándo es necesario iniciar una defensa legal?

Lo primero es mantener la cabeza fría y hacer un diagnóstico de la cobertura legal. No toda coincidencia es automáticamente una infracción.

Para mí, la negociación corresponde cuando hay buena fe de la otra parte o cuando vemos que el emprendedor simplemente no sabía. En esos casos, una buena carta de cese soluciona el problema rápido y ahorra años de conflicto.

Ahora, la defensa legal la recomendamos cuando hay mala fe evidente, aprovechamiento de la reputación ajena o cuando el uso de la otra parte le genera confusión directa a tus clientes. Si la otra compañía se niega a dialogar y el corazón de tu negocio o tu reputación están en juego, no hay margen para dudar: hay que ejercer las acciones legales que correspondan.

"En el derecho de marcas, David puede ganarle a Goliat si se cuenta con una buena asesoría legal".

04 — Ármate Abogados ha participado en disputas marcarias que incluso han enfrentado a emprendedores locales con figuras o actores de gran notoriedad. ¿Qué enseñanzas dejan estos casos respecto de la importancia de registrar y defender correctamente una marca?

Nos enseñan que en el derecho de marcas, David puede ganarle a Goliat si se cuenta con una buena asesoría legal. De esta manera, si un emprendedor registró su marca correctamente, el tamaño de la contraparte no importa.

Casos mediáticos como los que hemos defendido demuestran que tener la marca registrada te da un poder de negociación real y equipara la cancha. Además, han servido para educar al país sobre el límite entre la inspiración, la parodia y la infracción. La gran lección es que no hay que tenerle miedo a las marcas gigantes si tu registro y tus argumentos son sólidos.

Tres preguntas urgentes

05 — Si mañana un empresario quisiera revisar qué tan protegidos están sus activos intangibles, ¿cuáles serían las tres preguntas que debería hacerse inmediatamente?

Le diría que se haga estas tres preguntas hoy mismo:

1 **"Si mañana busco mi marca en INAPI... ¿aparece a nombre de mi empresa o al de otra persona?"** Es muy común que la marca la haya registrado uno de los socios a título personal, un familiar o incluso la agencia de marketing que les hizo el logo. Si el registro no está a nombre de la sociedad comercial, la empresa no es dueña de nada.

2 **"El logo que uso en Instagram, en la web y en los empaques... ¿es idéntico al que tengo registrado en INAPI?"** Muchas marcas evolucionan con los años, rediseñan sus logos o cambian sus tipografías y se olvidan de actualizar el registro. Si tu imagen corporativa cambió drásticamente, lo que estás usando hoy no tiene la protección que crees.

3 **"Si mi negocio mutó o sumó nuevos productos... ¿sigo protegido según lo que tenemos en INAPI?"** A veces los emprendedores comienzan vendiendo ropa y terminan vendiendo cursos o cafetería. Si no actualizaste las clases comerciales en las que estás registrado, cualquier competidor puede registrar tu mismo nombre para la nueva clase que estás explotando.

ÁNGEL LABRA CASTILLO

De la asesoría a startups e inversionistas extranjeros a disputas marcarias que han equiparado la cancha frente a gigantes de notoriedad mundial, la constante es la misma: la propiedad intelectual no es un trámite final, es el activo que sostiene todo lo demás. Proteger antes de vender, no después.



La visión detrás de MAVS Consulting

MAURICIO VALENZUELA

Fundador de MAVS Consulting. Más de veinte años dentro de los sistemas que sostienen a las empresas y una tesis incómoda: el problema no es la falta de tecnología, sino la falta de visión sobre ella.

En las empresas existe una creencia que casi nadie discute: los problemas tecnológicos se resuelven comprando tecnología. Mauricio Valenzuela la escuchó durante veinte años y llegó a la conclusión opuesta.

"En la mayoría de las organizaciones no falta tecnología. Hay ERP, hay SAP, hay CRM, hay cloud, hay proveedores, hay proyectos de inteligencia artificial", explica el fundador de MAVS Consulting. "Lo que falta es alguien que mire el conjunto".

Su trayectoria comenzó muy vinculada al mundo SAP: desarrollo, procesos empresariales e integraciones. Eso le permitió conocer desde dentro cómo funcionan los procesos críticos de una compañía y, con los años, ampliar la mirada hacia arquitectura, transformación digital, datos y ciberseguridad.

De ese recorrido nace MAVS Consulting, y también una tesis: la tecnología ya no es un asunto de soporte, sino una decisión de negocio.

SECCIÓN 01 · EL DIAGNÓSTICO

La fragmentación que nadie ve

Las empresas han ido incorporando tecnología durante años, capa sobre capa. Cada solución resuelve correctamente su problema. El ruido aparece cuando se observa el ecosistema completo.

"Un área implementa una aplicación, otra contrata un servicio cloud, otra genera una integración y otra comienza un proyecto de inteligencia artificial. Cada iniciativa tiene sentido por separado, pero nadie está mirando las dependencias que se van creando".

Y entonces llegan preguntas aparentemente simples que cuesta responder: dónde están los datos críticos y qué sistemas los utilizan; cómo viajan entre plataformas y con qué proveedores se comparten; quién tiene acceso; qué ocurriría si uno de esos sistemas dejara de funcionar.

Las respuestas casi siempre existen, dice, pero repartidas entre personas, documentos, proveedores y áreas distintas. "Por eso el problema real no es tecnológico. Es la falta de una visión integral".

> ***"En la mayoría de las organizaciones no falta tecnología. Lo que falta es alguien que mire el conjunto"***

SECCIÓN 02 · LA AGENDA DEL DIRECTORIO

Cuando lo técnico se vuelve una decisión de negocio

Valenzuela insiste en que estos temas dejaron de pertenecer exclusivamente a las áreas de TI. Una interrupción tecnológica detiene ventas. Una vulnerabilidad afecta operaciones. Una exposición de información se transforma en un problema regulatorio y reputacional. Y una mala estrategia de datos limita incluso la capacidad futura de incorporar inteligencia artificial.

"La alta dirección no necesita convertirse en especialista técnica. Necesita visibilidad: qué riesgos tenemos, qué impacto pueden generar, qué dependencias existen y qué inversiones son realmente prioritarias".



SECCIÓN 03 · PROTECCIÓN DE DATOS

El primer paso no es proteger: es entender

Uno de los focos iniciales de MAVS Consulting es evaluar qué tan preparadas están las organizaciones frente a las nuevas exigencias de protección de datos. La primera brecha que aparece, señala, no es de herramientas: es de visibilidad.

"Muchas empresas saben que manejan datos personales, pero no tienen completamente identificado dónde están, cómo circulan, quién los utiliza y con qué terceros se comparten".

El problema se agrava porque los datos rara vez permanecen en un solo sistema. Un dato puede originarse en un CRM, llegar a SAP, viajar mediante una API, pasar por una plataforma de integración, almacenarse en cloud y terminar siendo procesado por un proveedor externo.

De ahí el concepto que ordena su trabajo: la trazabilidad del dato. Entender su ciclo de vida completo, desde dónde nace hasta cómo se elimina.

LAS PREGUNTAS QUE TODA EMPRESA DEBERÍA RESPONDER

01 Qué datos tenemos y dónde están almacenados

02 Para qué los usamos y quién puede acceder a ellos

03 Cómo se transfieren y con qué terceros se comparten

04 Cuánto tiempo los conservamos y cómo se eliminan

05 Qué ocurriría si fueran expuestos

Cuando esa trazabilidad no existe aparecen accesos indebidos, duplicación, exposición, problemas regulatorios y una dificultad enorme para responder frente a un incidente. "La protección de datos no se analiza desde una aplicación. Hay que mirar el ecosistema completo".

SECCIÓN 04 · LA MIRADA INTEGRADA

Mejores preguntas, mejores decisiones

Cuando negocio, tecnología, datos, ciberseguridad y riesgo se miran juntos, lo primero que cambia es la calidad de las preguntas.

Mirando sólo la tecnología, las preguntas son tres: ¿funciona?, ¿cuánto cuesta?, ¿cuánto demora? Con una mirada integrada aparecen otras: cómo se integra con nuestro ecosistema, dónde quedarán esos datos, qué nuevos riesgos introduce, quién tendrá acceso, qué dependencia generaremos con el proveedor y qué valor concreto entrega al negocio.

"Pasamos de tomar decisiones tecnológicas aisladas a tomar decisiones empresariales informadas por tecnología y riesgo".

SECCIÓN 05 · EL SELLO

Experiencia, independencia y visión integral

Son los tres conceptos con los que quiere que MAVS Consulting sea reconocida. Experiencia, por los años trabajando directamente con sistemas, proyectos e integraciones. Independencia, porque la conversación no parte en qué producto vender.

"Primero hay que entender el problema: qué necesita realmente la organización, qué riesgo quiere reducir, qué capacidad necesita desarrollar. Recién entonces se analizan las alternativas tecnológicas".

Y visión integral, para conectar arquitectura, integración, datos, inteligencia artificial, ciberseguridad y riesgo en una sola conversación.

> ***"No comiencen comprando tecnología. Comiencen entendiendo el problema"***

SECCIÓN 06 · EL CRITERIO

La fórmula

A los gerentes que no saben por dónde empezar, su respuesta es un orden, no una herramienta: primero visibilidad, entender dónde estamos; luego priorización, decidir qué es realmente importante; y finalmente una hoja de ruta realista para avanzar.

No es necesario tener todas las respuestas para comenzar: lo importante es empezar haciendo las preguntas correctas. Y esa es, probablemente, la mejor síntesis de lo que MAVS Consulting quiere hacer.

REPORTAJE · PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES Santiago, septiembre de 2026

MAVS Consulting y su acompañamiento a empresas ante la Ley de Protección de Datos Personales

La consultora liderada por el arquitecto tecnológico Mauricio Valenzuela acompaña a las organizaciones que deben demostrar control, visibilidad y gobernanza sobre sus datos personales, con un método ejecutivo: diagnóstico, brechas priorizadas y hoja de ruta.

REPORTAJE SANTIAGO

El 1 de diciembre de 2026 entra en vigencia la Ley N° 21.719, que moderniza la protección de datos personales en Chile, crea una agencia fiscalizadora y eleva las multas a un nivel que el directorio sí mira. Para las empresas, el desafío no es redactar una política de privacidad, sino poder demostrar dónde están los datos personales, cómo circulan entre sistemas, aplicaciones y terceros, quién accede a ellos y qué controles existen. Es en ese punto donde trabaja MAVS Consulting.

Un problema de sistemas, no solo legal

La firma, liderada por Mauricio Valenzuela, arquitecto tecnológico con más de 20 años de trayectoria, acompaña a las organizaciones en sus decisiones estratégicas de tecnología: aquellas donde las plataformas core, los datos y las integraciones sostienen la operación diaria y definen la continuidad y los resultados del negocio. En organizaciones con ERP, CRM, plataformas cloud e integraciones con proveedores, la respuesta a dónde están los datos rara vez está en un solo lugar. "Evaluamos cómo la organización gestiona los datos personales: dónde se encuentran, cómo circulan y qué riesgos existen en su ciclo de vida", explica Valenzuela.



Mauricio Valenzuela, arquitecto tecnológico, fundador de MAVS Consulting.

> *"Mi foco está en las decisiones donde la tecnología deja de ser un soporte operativo y se convierte en un habilitador de competitividad, continuidad, eficiencia y creación de valor."*
>
> MAURICIO VALENZUELA

Del diagnóstico a la hoja de ruta

Ese diagnóstico es el punto de partida del servicio de Protección de Datos de la consultora. A partir de él, MAVS identifica brechas y prioriza acciones para fortalecer la protección, la trazabilidad y el cumplimiento, y entrega un plan claro para reducir riesgos y mejorar la gobernanza de datos. El trabajo se organiza en cinco ejes —visibilidad, control, reducción de riesgos, plan de acción y decisiones informadas— y termina en un roadmap por horizontes de tiempo. "Una visión clara de su preparación y un plan concreto para avanzar", resume Valenzuela. El resultado esperado, tal como lo define la propia firma, es "una organización preparada para el futuro y enfocada en generar valor".

Valenzuela ha desarrollado su carrera en entornos de alta criticidad —aviación, salud, retail, minería, industria forestal y consumo masivo—, con experiencia en organizaciones como LATAM Airlines, Soprole, Falabella, Cencosud, Codelco, Arauco, Embotelladora Andina y la Fundación Arturo López Pérez.



GONZALO MUÑOZ



ENTREVISTA

ROBERTO GARCÍA

QUAOS

FINANCIAL ADVISORY



ENTREVISTA · MINERÍA & SERVICIOS INDUSTRIALES

"La excelencia operacional ya no es un diferenciador, es un requisito de entrada."

Cristóbal Charad

Gerente General · Río Loa

Cristóbal Charad ha construido una trayectoria ejecutiva marcada por la capacidad de transformar estrategia en resultados, liderar equipos de alta exigencia y hacer crecer organizaciones desde una mirada integral del negocio. Hoy, como Gerente General de Río Loa, combina visión estratégica, foco comercial y un liderazgo cercano, convencido de que los resultados sostenibles no dependen solo de buenas decisiones, sino también de la capacidad de movilizar personas, anticiparse a los cambios y ejecutar con excelencia.



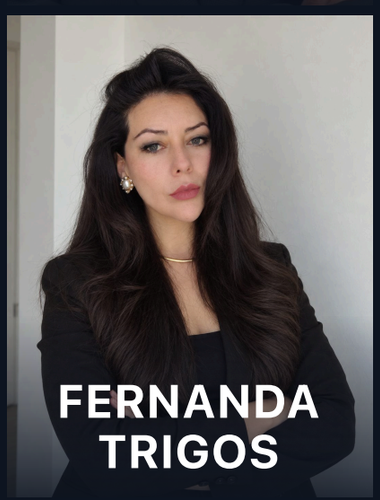
ENTREVISTA · LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

La estrategia detrás de Grupo Baco

César Martínez

SOCIO, COFUNDADOR Y GERENTE COMERCIAL · GRUPO BACO

De liderar una cadena gastronómica de cerca de 200 personas a construir un grupo diversificado en farmacias, proyectos inmobiliarios y gastronomía. Hoy, a través de BudsAI, lleva esa experiencia a empresas externas con inteligencia artificial aplicada a la operación.



FERNANDA TRIGOS



ENTREVISTA · GESTIÓN AMBIENTAL Y NEGOCIO

Del cumplimiento a la decisión

FELIPE RODRÍGUEZ

Ingeniero civil ambiental y director de Ecoambiente Circular. Más de una década entre minería, operación, permisos y consultoría, transformando complejidad regulatoria en decisiones que habilitan al negocio.



ENTREVISTA · DESARROLLO INMOBILIARIO

Fernando Castillo C.

Gerente Comercial y de Desarrollo

GRUPO INMOBILIARIO KRONO

"Un proyecto que aporta al desarrollo de una ciudad es el que genera plusvalía, renovación, empleo y modernidad en su entorno"



ENTREVISTA · LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

GERENTE GENERAL DE

QUILES CARGO DANIELA QUILES

"Una operación de alto nivel es aquella donde se han



ENTREVISTA

"El conocimiento deja de ser la principal ventaja y el criterio pasa a ser el activo más valioso en una organización"

LORRAINE FONES

Directora Grupo Orsan y CEO Holding Argon

Liderar también es aprender a mirar más allá de lo evidente: entender cuándo avanzar, cuándo transformar y qué decisiones pueden construir valor en el tiempo. En un mundo empresarial cada vez más dinámico, esa capacidad de combinar visión, experiencia y criterio se vuelve esencial. Lorraine ha construido su trayectoria desde esa mirada, transitando entre la estrategia, las inversiones y el gobierno corporativo. Su experiencia refleja una forma de liderazgo que pone el largo plazo en el centro y que, al mismo tiempo, da cuenta del creciente espacio de las mujeres en las grandes decisiones empresariales.



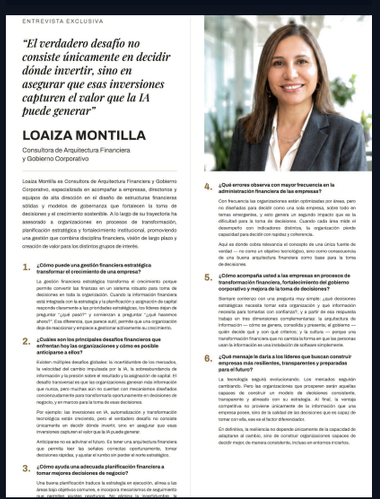
ENTREVISTA · LIDERAZGO COMERCIAL Y EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

Las empresas no fracasan por falta de estrategia. Fracasan porque no logran *ejecutarla.*

Pablo Albornoz Riesco

GERENTE COMERCIAL ESTRATÉGICO

Con más de **25 años liderando áreas comerciales en retail, consumo y e-commerce**, Pablo Albornoz ha desarrollado una visión poco común en el mundo ejecutivo: la convicción de que el mayor enemigo del crecimiento no es la falta de ideas, sino la incapacidad de convertir las decisiones correctas en resultados concretos. En esta entrevista, comparte su criterio sobre portafolio, expansión, EBITDA y el futuro del liderazgo comercial.



ENTREVISTA EXCLUSIVA

"El verdadero desafío no consiste únicamente en decidir dónde invertir, sino en asegurar que esas inversiones capturen el valor que la IA puede generar"

LOAIZA MONTILLA

Consultora de Arquitectura Financiera y Gobierno Corporativo

Loaiza Montilla es Consultora de Arquitectura Financiera y Gobierno Corporativo, especializada en acompañar a empresas, directivos y equipos de alta dirección en el diseño de estructuras financieras sólidas y modelos de gobernanza que fortalecen la toma de decisiones y el crecimiento sostenido. A lo largo de su trayectoria ha asesorado a organizaciones en procesos de transformación, planificación estratégica y fortalecimiento institucional, promoviendo una gestión que combina disciplina financiera, visión de largo plazo y creación de valor para los distintos grupos de interés.

1. ¿Cómo puede una gestión financiera estratégica transformar el crecimiento de una empresa?

La gestión financiera estratégica transforma el crecimiento porque permite convertir las finanzas en un sistema robusto para toma de decisiones en toda la organización. Cuando la información financiera está integrada con la estrategia y la planificación y asignación de capital se vuelve más disciplinada, el crecimiento deja de responder a la pregunta "¿qué podría y tendríamos que gastar?" para hacerse ¿cómo?". Esa diferencia, que parece sutil, permite que una organización deje de reaccionar y empiece a gestionar activamente su crecimiento.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos financieros que enfrentan hoy las organizaciones y cómo es posible anticiparse a ellos?

Existen múltiples desafíos globales: la incertidumbre de los mercados, la velocidad del cambio impulsada por la IA, la sobreabundancia de información y la presión sobre el resultado y la asignación de capital. El desafío transversal es que las organizaciones generan más información que nunca, pero muchas aún no cuentan con mecanismos diseñados conscientemente para transformarla oportunamente en decisiones de negocio, y en marcos para la toma de esas decisiones.

Por ejemplo: las inversiones en IA, automatización y transformación tecnológica están creciendo, pero el verdadero desafío no consiste únicamente en decidir dónde invertir, sino en asegurar que esas inversiones capturen el valor que la IA puede generar.

Anticiparse no es adivinar el futuro. Es tener una arquitectura financiera que permita leer las señales correctas oportunamente, tomar decisiones rápidas, y ajustar el rumbo sin perder el norte estratégico.

3. ¿Cómo ayuda una adecuada planificación financiera a tomar mejores decisiones de negocio?

Una buena planificación traduce la estrategia en ejecución, alinea a las áreas bajo objetivos comunes, e incorpora mecanismos de seguimiento

4. ¿Qué errores observa con mayor frecuencia en la administración financiera de las empresas?

Con frecuencia las organizaciones están optimizadas por áreas, pero no diseñadas para decidir como una sola empresa, sobre todo en temas emergentes, y esto genera un segundo impacto que es la dificultad para la toma de decisiones. Cuando cada área mide el desempeño con indicadores distintos, la organización pierde capacidad para decidir con rapidez y coherencia.

Aquí es donde cobra relevancia el concepto de una única fuente de verdad — no como un objetivo tecnológico, sino como consecuencia de una buena arquitectura financiera como base para la toma de decisiones.

5. ¿Cómo acompaña usted a las empresas en procesos de transformación financiera, fortalecimiento del gobierno corporativo y mejora de la toma de decisiones?

Siempre comienzo con una pregunta muy simple: ¿para qué decisiones estratégicas necesita tomar esta organización y qué información necesita para tomarlas con confianza?, y a partir de ese requerido trabajo en tres dimensiones complementarias: la arquitectura de información — cómo se genera, consolida y presenta; el gobierno — quién decide qué y con qué criterios; y la cultura — porque una transformación financiera que no cambia la forma en que las personas usan la información en una instalación de software simplemente.

6. ¿Qué mensaje le daría a los líderes que buscan construir empresas más resilientes, transparentes y preparadas para el futuro?

La tecnología seguirá evolucionando. Los mercados seguirán cambiando. Pero las organizaciones que prosperen serán aquellas capaces de construir un modelo de decisiones consistente, transparente y alineado con su estrategia. Al final, la ventaja competitiva no provendrá únicamente de la información que una empresa posee, sino de la calidad de las decisiones que es capaz de tomar con ella, ese es el factor diferenciador.

En definitiva, la realidad de que la ventaja no depende únicamente de la capacidad de adaptarse al cambio, sino de construir organizaciones capaces de decidir mejor, de manera consistente, incluso en entornos inciertos.



ENTREVISTA · ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ABANOR LATAM

GUSTAVO ABALLAY

Director Ejecutivo de Abanor Latam. Consultor empresarial, Doctor en Dirección de Empresas y docente universitario. Una trayectoria construida sobre una pregunta



ENTREVISTA

El futuro del Derecho ya está aquí

"El error jurídico más frecuente que veo no es el uso de la inteligencia artificial en sí, sino la forma en que las empresas y organizaciones están reaccionando frente a ella"

Betty Martínez Cárdenas

ABOGADA

Doctora en Derecho y jurista con una extensa trayectoria en asesoría jurídica estratégica, arbitraje, investigación y dirección académica, Betty Martínez Cárdenas se adentra en uno de los debates que está transformando la profesión: el avance de la inteligencia artificial. Desde su experiencia, analiza cómo esta tecnología está redefiniendo el ejercicio del Derecho, los nuevos desafíos que plantea para abogados e instituciones y anticipa el rol que tendrá la IA en la toma de decisiones, la práctica jurídica y la formación de las próximas generaciones de profesionales.



ENTREVISTA · AUDITORÍA Y RIESGO FINANCIERO

El juicio detrás de los números

FERNANDO TORO

Mirar las finanzas más allá de los números es la perspectiva que propone Fernando Toro, Auditor Senior de Riesgo Financiero e Inversiones, profesional con una trayectoria construida en torno al riesgo financiero, las inversiones y la toma de decisiones estratégicas. Una carrera que le ha permitido comprender que detrás de cada cifra hay escenarios, decisiones y riesgos que requieren análisis, criterio y visión de largo plazo.



ENTREVISTA · ÁRMATE® ABOGADOS

La marca antes que la venta

ÁNGEL LABRA

Abogado especialista en Derecho Corporativo y Propiedad Intelectual. Socio de Ármate® Abogados y Consejero de la Cámara de Comercio



ENTREVISTA · TECNOLOGÍA, DATOS Y RIESGO

La visión detrás de MAVS Consulting

MAURICIO VALENZUELA

Fundador de MAVS Consulting. Más de veinte años dentro de los sistemas que sostienen a las empresas y una tesis incómoda: el problema no es la falta de tecnología, sino la falta de visión sobre ella.