

# FACTOR DE ÉXITO

*¡La clave está en la diferenciación!*

Chile

A portrait of Sara Smok, a woman with shoulder-length brown hair, smiling. She is wearing a dark blue blazer over a red top and a necklace with red and white beads. Her hands are crossed in front of her.

**Sara Smok**

Vicepresidenta de la Cámara Nacional de Comercio (CNC)

**Reactivación Económica,  
un desafío para mantener  
vigencia en el mercado**

Chile se perfila como una de las economías latinoamericanas con mejores perspectivas de crecimiento  
**Jean Paul Latournerie Policroni**  
Vicepresidente de Renta Variable de Sura Investment Management

Copper 3D, mascarillas innovadoras en tiempos de pandemia  
**Daniel Martínez Pereira**  
Co-Founder y Chief Innovation Officer

Economía chilena, muestra de resiliencia y capacidad de adaptación  
**Hermann González**  
Coordinador de Macroeconomía del Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales



# ¿Qué es Solve for Tomorrow?

Es una oportunidad única que nutre el pensamiento creativo e impulsa a los jóvenes a generar soluciones transversales para problemáticas sociales a través de un enfoque STEM.

**STEM**  
(Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática)



[www.solvefortomorrow.com](http://www.solvefortomorrow.com)



CON MÁS DE  
**15 AÑOS**  
DE EXPERIENCIA  
EN EL MERCADO

Somos una empresa orientada a prestar servicios de conserjería y mantenimiento de oficinas y áreas verdes

### Servicios:



Personal de recepción



Personal de conserjería



Personal de limpieza de oficinas



Mantenimiento de áreas verdes

Contactos: +56 9 4440 0847 • +56 9 6643 4110 [rodymendez.servicios@gmail.com](mailto:rodymendez.servicios@gmail.com)

[editorial]

## Reactivación Económica, un desafío para mantener vigencia en el mercado



Isabel Figueroa de Rolo  
CEO y Directora Editorial Factor de Éxito

**E**l 2020 será un año que la historia recordará como la crisis económica y social más fuerte de las últimas décadas en la región: pandemia, restricciones, desplome de la economía y, sobre todo, incertidumbre. La crisis puso en evidencia las fallas estructurales en las economías y los efectos de la pandemia se vieron agravados por las debilidades en los sistemas de salud y protección social, además de la alta informalidad en los mercados de trabajo.

La llegada del Covid-19 llevó a reformular las políticas socio-económicas de muchos de los países de América Latina y el Caribe, y se adoptaron medidas para paliar el impacto en los sectores productivos.

Por el contrario, el 2021 se vislumbró desde el inicio como un año diferente. La llegada de la vacuna abrió la puerta a la esperanza, al levantamiento

paulatino de las restricciones y a la reactivación de las economías. Según el Banco Mundial, se espera que este año la región cierre con una vuelta al crecimiento de 4,4 %. Sin embargo, un informe de la CEPAL afirma que la tasa de crecimiento del PIB sería producto “fundamentalmente de un rebote estadístico, pero la recuperación del nivel de PIB pre crisis será lenta y se alcanzaría recién hacia el año 2024”.

Casi finalizando el año, y con un panorama que resulta poco alentador, en Factor de Éxito quisimos hacer una radiografía de la situación. Así, comenzamos un recorrido por nuestras localidades: Atlanta, Chile, Colombia, Ecuador, México, Miami y Panamá, y nos conseguimos con líderes y

empresarios comprometidos, con iniciativas innovadoras, con proyectos que redimensionan los esquemas tradicionales de negocio. ¡La luz al final del túnel!

En esta, nuestra segunda edición internacional, quisimos dar visibilidad a ese mundo empresarial e institucional que está aportando al crecimiento y desarrollo de la región en la era post pandemia porque, como medio de comunicación, estamos conscientes de que la prioridad es promover la reactivación económica y social de Latinoamérica. ¡Asumimos el compromiso!



# FACTOR DE ÉXITO

Revista para el Liderazgo Empresarial y de Negocios

CHILE | ECUADOR | COLOMBIA | MÉXICO | PANAMÁ | MIAMI | ATLANTA | REPÚBLICA DOMINICANA

ENCUENTRA  
**todas nuestras ediciones** en un solo lugar

DISFRUTA de contenido **exclusivo sin costo**

ESCANÉAME EN **REALIDAD AUMENTADA**

**AQUÍ** ▶



APUNTA Y ACCEDE a la nueva edición

Descarga **Zappar**, totalmente gratis.



Zappar

# contenido



**Reactivación Económica, un desafío para mantener vigencia en el mercado**

pág. **12** **Sara Smok**  
Vicepresidenta de la Cámara Nacional de Comercio (CNC)



**Chile se perfila como una de las economías latinoamericanas con mejores perspectivas de crecimiento**

pág. **20** **Jean Paul Latournerie P.**  
Vicepresidente de Renta Variable de Sura Investment Management



**Economía chilena apunta firme al crecimiento**

 **BARCLAYS**

pág. **24** **Alejandro Arreaza**  
Economista Andino y CAC en Barclays



**Economía chilena, muestra de resiliencia y capacidad de adaptación**

pág. **28** **Hermann González**  
Coordinador de Macroeconomía del Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales



**gente de éxito**

**Great Place To Work**

**Los Mejores Lugares para Trabajar en América Latina 2021**

pág. **40**



**empresarialesvip**

**ferias Internacionales**

**EXPONOR CHILE 2022** **CONEXPO LATIN AMERICA**

**EXPO 2022 NAVAL**

pág. **58**

# directorio



**Félix González**  
Director Ejecutivo Chile

**Revista Factor de Éxito Chile**  
Número 2, Año 1

**CEO y Directora Editorial:**  
Isabel Mariella Figueroa de Rolo  
i.figueroaderolo@revistafactordeexito.com

**Dirección Administración y Finanzas:**  
Isabel Cristina Rolo Figueroa

**Director Ejecutivo Chile:**  
Félix González

**Directora Ejecutiva Chile:**  
Tannia Méndez

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

**Directora de Mercadeo y Ventas:**  
Arianna Rolo

**Directora de Comunicaciones Internacionales:**  
Jacqueline León

**Coordinadora Editorial**  
Siddhartha Mata

**Asesores de Negocios Chile:**  
Henry Graterol  
Keybi Rojas

**Redacción:**  
Eidrix Polanco  
Natali Soto

**Asesores comerciales**  
Rosely Matos  
Losiran Fuente  
Néstor García

**Contenidos web:**  
Roberto Rolo

**Diseño y Diagramación:**  
Luis Gota  
Bernardo Seijas

**Webmaster:**  
Juan Rebollado

**Portada:**  
Sara Smok  
Vicepresidenta de la Cámara Nacional de Comercio (CNC)

**Articulistas:**  
Andrés Arancibia  
Karen Montalva  
Hitendra Patel  
Peter Van Der Lende  
Andreina Restrepo  
Ayrim Riera  
Luis Acosta

**Revista Factor de Éxito Chile:**  
info@chile.revistafactordeexito.com

Instagram: @RevistaFactordeExito  
Twitter: @RevistaFDE  
Facebook: Revista Factor de Éxito  
www.revistafactordeexito.com

Sede Principal:  
Factor de Éxito Rolga Group SRL  
RNC 1-3135817-9  
Dirección: Av. Lope de Vega #29, Novo Centro. Nivel 3.  
Local C-6.  
Ensanche Naco. Santo Domingo.  
Teléfonos: +1 829.340.5724 – 809.542.2479  
info@revistafactordeexito.com

Contacto Venezuela  
+58-243-551.4801 / 424-385.1207

Revista Factor de Éxito República Dominicana  
info@revistafactordeexito.com  
Revista Factor de Éxito Atlanta  
info@atlanta.revistafactordeexito.com  
Revista Factor de Éxito Colombia  
info@colombia.revistafactordeexito.com  
Revista Factor de Éxito Ecuador  
info@ecuador.revistafactordeexito.com  
Revista Factor de Éxito México  
info@mexico.revistafactordeexito.com  
Revista Factor de Éxito Miami  
info@miami.revistafactordeexito.com  
Revista Factor de Éxito Panamá  
info@panama.revistafactordeexito.com



**Global Experience  
Local Expertise**



# Soluciones Tecnológicas en la Nube

## para Tesorería y Mercado de Capitales



Adopción de una solución internacional sin hardware que comprar, software que instalar, ni aplicaciones que mantener.



Con la flexibilidad necesaria para adaptarse tanto a los requerimientos normativos de la República Dominicana como internacionales.



Acceso a un robusto ecosistema electrónico Dominicano e Internacional, desde la negociación en la BVRD (SIOPEL), liquidación (CEVALDOM), y valoración de carteras (RDVAL), hasta los Brokers y medios de pago internacionales.



[informacion@tcmpartners.com](mailto:informacion@tcmpartners.com)



[@TCMpartners](https://www.linkedin.com/company/tcmpartners)



[@TCMpartners](https://www.facebook.com/tcmpartners)

[www.tcmpartners.com](http://www.tcmpartners.com)



## VINOS

Por cuarto año consecutivo, la marca insignia de Concha y Toro recibió el reconocimiento internacional de la consultora británica Wine Intelligence en su Global Wine Brand Power Index, para el que se entrevistó a más de 25.000 consumidores de 25 mercados clave del

vino. En esta última versión del informe, Casillero del Diablo fue nombrada la segunda marca de vinos más poderosa del mundo y la primera en América Latina por cuarto año consecutivo.

“ Haber recibido nuevamente este importante reconocimiento es motivo de

gran orgullo y satisfacción, especialmente en el complejo telón de fondo de la pandemia. Este importante galardón es una muestra de la preferencia de nuestros consumidores, cuya opinión es fundamental para nuestro éxito”, dijo el gerente de marketing global de Casillero del Diablo, Sebastián Aguirre.

## PLANTA TERMOSOLAR

Una enorme torre de 250 metros de altura en medio del desierto de Atacama es el emblema de un proyecto innovador que está llamado a convertirse en una de las principales postales de las energías renovables del país. Se trata del complejo solar Cerro Dominador, la primera planta de Concentración Solar de Potencia (CSP) en América Latina, y que fue inaugurada por el Presidente Sebastián Piñera y parte de su gabinete.

Juan Carlos Jobet, ministro de Energía y Minería, enfatizó que: “Este es un proyecto muy ambicioso que se inició en 2014 y finalizó su construcción a fines de 2020 y generará energía para abastecer a 380.000 hogares.

Cerro Dominador mantiene a Chile como líder en energías limpias en la región, al ser la primera planta termosolar de América Latina.





## NUEVO LOCAL

La cervecera Kunstmann, de Valdivia, lanzó recientemente una nueva imagen para sus locales, bajo el nombre de Kunstmann Craft Bar, buscando acercar la cultura craft y transmitir las mejores experiencias en torno a la cerveza.

Como parte de este hito, el nuevo espacio está ubicado en avenida Alonso de Córdova, en el sector Nueva Costanera de Vitacura, uno de los barrios gastronómicos más atractivos de Santiago. La empresa inauguró el local anunciando que proyecta nuevas aperturas similares en el país, con la

aplicación de los protocolos sanitarios necesarios.

“Damos este paso en momentos difíciles para el sector gastronómico, pero con un gran aprendizaje”, destacó Cristóbal Kunstmann, gerente general de Kunstmann Craft Bar.



## COMERCIO

La Cámara Nacional de Comercio (CNC) entregó los resultados de la encuesta “Índice de Confianza del Comercio Minorista, Hoteles y Restaurantes (ICCHR)”, en la que se reveló un mayor optimismo en el segundo semestre para los gremios gastronómicos, hotelero y de ventas.

El estudio se basa en cuatro variables: ventas, empleo, inversión y economía del país. En julio de 2021, los más de 500 actores encuestados del Gran Santiago, lograron pasar este índice a un nivel “levemente optimista” alcanzando los 11,6%.

El índice general se calcula en base al estado inicial de las empresas (índice inicial), que mide el comportamiento de sus ventas, inversión y empleo durante el primer semestre de este año y en base a las expectativas futuras (índice futuro), que mide lo que esperan durante el segundo semestre de estas mismas variables y de la economía del país.

## STARTUP CHILENA

**Betterfly da otro salto: ingresa a Brasil aliándose con Icatu, la aseguradora independiente más grande de ese país**

Betterfly sigue dando grandes pasos en su apertura hacia los mercados internacionales y ahora el turno fue de Brasil, ya que la insurtech (empresa tecnológica para la industria de seguros) chilena concretó una alianza con Icatu, la aseguradora independiente más grande del gigante sudamericano. El acuerdo es parte de una nueva etapa hacia su expansión internacional que ahora contempla además, su irrupción en el mercado mexicano.

La unión se selló en una actividad llevada a cabo en Río de Janeiro, y contó con la participación de Luciano Snel, CEO de Icatu, y Eduardo della Maggiora, fundador y CEO de Betterfly.

Según la startup, la alianza permitirá que Betterfly pueda comercializar en todo el territorio brasilero su plataforma de beneficios a través de Icatu, con productos en seguros de vida, pensiones, capitalización e inversiones, activos por más de US\$12 mil millones y 30 años de presencia en el mercado. En total, se trata de un mercado potencial de más de 50 millones de familias en Brasil.

Fundada en 2018 por los hermanos Cristóbal y Eduardo Della Maggiora, Betterfly (que hasta noviembre del año pasado se llamaba Burn to Give) es una plataforma online de beneficios para trabajadores de empresas que recompensa sus hábitos saludables con un seguro de vida. En junio de este año recibió una inversión de US\$60 millones en su ronda SerieB, siendo valorizada en US\$300 millones.

Su modelo de negocio consiste en una membresía de \$2.990 por colaborador (pagada por su empleador), la que incluye beneficios como acceso a telemedicina las 24 horas, apoyo para la salud mental a través de psicólogos, fitness, meditación, mindfulness, nutricionista, finanzas y educación para el bienestar. Actualmente, tiene



clientes en Chile y un equipo regional en Argentina, Ecuador y Brasil. Se proyecta que durante 2022 ofrecerá también sus servicios en Perú, México y Colombia, además de instalar sus cuarteles generales en EEUU.

El director general de Icatu, Luciano Snel, destacó que la alianza es el resultado de una “sinergia de valores y propósitos entre las dos empresas hacia un único objetivo: democratizar el acceso de los brasileños, en sus diferentes realidades socioeconómicas, a protección económica que les permita cuidarse a sí mismos y a los demás, generando un impacto social positivo en el país. Este es un producto único, que por primera vez se ofrecerá en el mercado brasileño”.

Por su parte, Eduardo della Maggiora, explicó que la elección de Icatu se debió por la convergencia de propósitos que tienen ambas compañías. “Compartimos la misión de proteger a millones de brasileños, en un mercado donde menos del 15% de las personas ha podido acceder a un seguro de vida. A través de esta alianza queremos democratizar el acceso al bienestar físico, mental y financiero y, al mismo tiempo,

transformar familias y comunidades en el país con mayor población de América Latina. Icatu será un gran aliado para alcanzar nuestro objetivo de proteger el futuro de 100 millones de familias al 2025”.

La plataforma que será ofrecida por Betterfly a las empresas brasileñas le permitirá a sus trabajadores acceder a programas de autocuidado físico, mental y financiero, además de contar con un seguro de vida único que permite a sus usuarios aumentar, sin costo para ellos, su cobertura en base a la adopción de hábitos saludables y, además, realizar donaciones sociales como dar alimentación a niños en situación de vulnerabilidad, desarrollar planes de reforestación y distribuir agua potable a quienes no tienen acceso a ella.

Icatu actualmente cuenta con cientos de socios estratégicos como bancos, cooperativas de crédito, plataformas digitales, minoristas y actores de la economía brasileña, donde llega a más de 150 millones de personas a través de distintos canales. Además, gestiona activos y recursos de terceros por más de \$60 mil millones de reales.



## FINTECH

La FinTech enfocada en el negocio de remesas, Global66, hizo noticia luego de anunciar el cierre de una ronda de aumento de capital de US\$12 millones en la ingresaron importantes inversionistas internacionales.

El CEO de la compañía tecnológica fundada en 2018, Tomás Bercovich, detalla que ahora los planes son “convertirnos en el principal marketplace de servicios financieros de América Latina”.

En un año, Global 66 concretó el envío de más de US\$440 millones en remesas y más de 330 mil personas han utilizado la plataforma de la empresa. Actualmente operan en ocho mercados, incluyendo España, que fue recientemente autorizado por el regulador ibérico.

Con estas cifras, Bercovich comenta que han tenido que duplicar el equipo de la compañía que ya sobrepasa las 230 personas. Incluso, movieron la “grúa” al incorporar a sus filas ejecutivos de Banco Santander, HSBC, Mastercard, entre otras entidades.

## PREMIO NOBEL

Ricardo Maccioni, doctor de la Universidad de Chile, fue nominado al Premio Nobel de Medicina de este año.

El galardón, al que desde ahora postula el académico del Departamento de Biología de la Facultad de Ciencias de la Universidad de Chile en dos nominaciones, es otorgado por el Instituto Karolinska de Suecia y representa para la ciencia chilena un gran logro, considerando que en contadas ocasiones un científico latinoamericano ha ganado este premio.

Maccioni recibe la nominación gracias a su contribución al conocimiento y tratamiento de la enfermedad de Alzheimer, donde en las últimas décadas ha liderado una serie de investigaciones que buscan encontrar una cura para esta enfermedad neurodegenerativa.





## Sara Smok

Vicepresidenta de la Cámara Nacional de Comercio (CNC)





# ► Reactivación Económica, un desafío para mantener vigencia en el mercado

La emergencia global tuvo un fuerte impacto en las empresas de Chile, siendo las pymes uno de los segmentos más afectados en sus ingresos y composición laboral. Sin embargo, este escenario permitió el desarrollo de aspectos como el uso de la tecnología y modernización de la actividad económica del país.

En este contexto La Revista Factor de Éxito entrevistó a Sara Smok, quien es la primera vicepresidenta en la historia de la Cámara Nacional de Comercio (CNC), acompañando al actual presidente Ricardo Mewes.

Sara trabajó en el instituto Intec de Corfo entre 1986 a 1996, para luego ser socia de la auditora Ernst & Young entre 1997 y 2005. Posterior a ello, se desempeñó como gerenta general en ManpowerGroup Chile, la mayor compañía de externalización de personal del mundo, desde el 2006 hasta marzo del pasado año. Entre su destacada carrera profesional, presidió además la Asociación de Empresas de Recursos Humanos y es una de las fundadoras de la Red Mujeres Alta Dirección (RedMAD).

Hace cuatro años la Cámara Nacional de Comercio designó a Sara como directora de la Caja de Compensación La Araucana, de la cual fue presidenta entre 2019 y 2021, para pasar a ser su vicepresidenta. En esos años le tocó liderar el proceso de reestructuración de la compañía.

La ingeniera comercial egresada de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, reconoce que le toca asumir en la CNC en un momento “de construcción histórica para el país”, por lo mismo, estuvo consciente de que la reactivación de su área se hace fundamental, puesto que se encuentra dispuesta a un recobro del empleo.

**Las empresas enfrentan varios retos para no perder vigencia en sus mercados, en su opinión ¿Qué deben hacer para adaptarse a las nuevas condiciones y obtener resultados favorables?**

*Es importante destacar que, desde antes de la llegada de la pandemia, un gran número de empresas estaba incorporando tecnología en la estrategia de sus negocios, más allá de estar fortaleciendo sus capacidades internas y de llegar hasta la transformación de su modelo de negocios, desarrollando nuevos canales y plataformas para conectarse con sus clientes. Gracias a ello es que, frente a la irrupción de la pandemia y las restricciones sanitarias impuestas, ha sido notable la rapidez con que muchas de estas empresas pudieron continuar operando, adaptándose a las nuevas condiciones y resguardando a la vez la salud de sus trabajadores. Muchas otras debieron rediseñar sus procesos sobre la marcha para hacerlos viables bajo las condiciones impuestas y*

*desarrollar el trabajo a distancia, la venta a distancia, nuevas estrategias de marketing y reordenamiento financiero.*

*En este sentido, aquellas que iban un paso adelante operando en ambientes digitales, pudieron con mayor rapidez adaptarse a las nuevas condiciones del entorno. La creatividad y la innovación, la toma de decisiones bajo presión y el liderazgo, han sido puestos a prueba en el escenario Covid-19.*

*Sin embargo, y a pesar de derribarse varios paradigmas y mover la frontera de lo que creíamos posible, no todas las empresas en todos los sectores o industrias han podido resistir de igual manera el impacto, que en algunos casos ha sido mortal. Donde la actividad presencial es inherente al servicio que se presta, las posibilidades de seguir adelante con los negocios se han visto fuertemente limitadas, como es el caso del turismo, gastronomía, hotelería y servicios en general.*

*Con el cierre de fronteras, las limitaciones de movilidad interna, la reducción de los aforos y cuarentenas prolongadas, sus actividades han estado prácticamente paralizadas por más de 15 meses. En este panorama altamente incierto para aquellos que ya se acercan al límite de subsistencia, sus energías están en lograr alcanzar el final del túnel.*



*Por lo tanto, para aquellos que han logrado sortear de mejor manera esta crisis y también para los que debieron tomar decisiones drásticas, en mi parecer podrán capitalizar el aprendizaje adquirido e innovar frente a las nuevas oportunidades que van surgiendo en los periodos de cambios que seguiremos enfrentando. Las empresas hoy más que nunca, tienen que buscar comprender el entorno y las fuerzas que lo modelan, no solo en el plano económico, sino también cómo están cambiando los hábitos y preferencias de los consumidores, las nuevas formas de trabajar, de comunicarnos, de entretenernos, de vivir en general, las transformaciones que esta pandemia ha traído consigo y que en su mayoría van a quedarse.*

*A mi juicio, pienso que para impulsar la reactivación, no bastará solo el talento y empuje empresarial, sino también que el estado provea las condiciones e incentivos necesarios para que las empresas puedan aceleradamente retomar sus niveles de actividad pre-crisis, generar nuevos empleos de calidad y aportar al crecimiento y recuperación de la economía.*

**¿Qué medidas está tomando la Cámara Nacional de Comercio para apoyar a la reactivación económica?**

*Estamos trabajando en dos frentes simultáneos. El primero con foco en la contingencia, donde hemos estado en permanente y directo contacto con autoridades y legisladores, participando en mesas de trabajo público-privadas, formulando*

*propuestas concretas en relación a las medidas del paso a paso, así como en beneficios económicos y tributarios a las empresas pymes, empleo. Al mismo tiempo, hemos puesto énfasis en la comunicación con nuestros gremios socios, manteniéndolos informados y escuchando a la vez sus necesidades y planteamientos.*

*Conviene subrayar que, el segundo frente se concentra en proyectar y contribuir a generar las condiciones propicias para la reactivación. En ese marco lanzamos recientemente el programa “Comercio Impulsa”, que considera cuatro dimensiones: económica, laboral, digital y turismo.*

*Nuestro sector representa el 12% del PIB y podemos decir que constituimos el motor de la economía. De hecho, en lo que va del año, el comercio ha sido el sector que ha estado encabezando el crecimiento de la actividad económica nacional. En esta línea se ha intensificado la capacitación a los actores del comercio en materias claves para la gestión de los negocios, además se han provisto algunas herramientas para impulsar la transformación digital como es el caso de Comunidad C, un Marketplace B2B, y hemos estado trabajando fuertemente en desarrollar propuestas de reactivación para elevarlas a las instancias públicas pertinentes. Estamos comprometidos a trabajar sin descanso para levantar a las empresas del sector.*

*Con relación a lo laboral, considerando que el sector emplea al 24% de los trabajadores del país*

*y que, a pesar de haber perdido 400.000 puestos de trabajo durante la pandemia, confiamos en que podremos recuperar una parte importante en la medida que retomemos los niveles de actividad pre-crisis. En cambio, sabemos que muchos puestos ya no serán los mismos que conocimos ya que, la irrupción de la tecnología, acelerada por la pandemia, demanda nuevas habilidades y competencias, por lo que se vuelve imperativo capacitar a una parte importante de la fuerza laboral para que pueda acceder a empleos de calidad, por lo cual buscamos impulsar políticas de capacitación acordes a esas necesidades.*

*También, la profunda pérdida de empleo provocada por la crisis sanitaria, ha traído como consecuencia un incremento en la actividad informal, lo cual obliga a realizar un esfuerzo mancomunado público-privado para impulsar políticas y medidas destinadas a apoyar la formalización. Debemos velar porque la economía se base en la actividad formal, permitiendo así una competencia justa y equitativa entre todos los actores.*

*Por su parte, el comercio electrónico ha llegado a representar casi un 20% durante la crisis sanitaria. La pandemia no sólo vino a acelerar un proceso de transformación que ya estaba en marcha, sino que se convirtió en una oportunidad única para el impulso de nuevas maneras de hacer comercio, por lo que en este ámbito digital, participamos en el debate público con objeto de impulsar un marco regulatorio que se haga cargo de los desafíos que impone y, a la vez, buscamos orientar y acompañar a las empresas en el proceso de transformación digital.*

*Resumiendo, el sector turismo, es uno de los fragmentos más afectados por la pandemia, concentramos especiales esfuerzos en la reconstrucción del sector. El PIB de Restaurantes y Hoteles cayó 31,2% en 2020 y el primer trimestre de este año marcó una baja de 17,4%, por ello es que seguiremos buscando su pronta apertura, junto a la implementación de los estrictos protocolos sanitarios que han sido desarrollados para evitar los contagios. Con el gran avance en la vacunación de más del 80% de la población con al menos una dosis, confiamos en que pronto podremos iniciar la ansiada apertura.*



**EAGER CENTURY**  
INC.

Proveedor Global  
de Materias Primas,  
Aditivos  
y Especialidades  
Químicas

- **Garantía de Suministro.**
- **Apoyo Logístico.**
- **Servicio al Cliente.**
- **Ahorro en Costos.**
- **Calidad Garantizada.**
- **Soporte Técnico e Innovación.**

[www.eagercentury.com](http://www.eagercentury.com)

[Contact@eagercentury.com](mailto:Contact@eagercentury.com)

**Usted es un referente de la inclusión y participación en los tiempos desafiantes que vivimos, ¿Cuál es la clave que impulsará desde la Vicepresidencia de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile para potenciar estos sectores?**

*Tenemos la responsabilidad como gremio de involucrarnos y conocer más profundamente la realidad de nuestro entorno, a las personas que habitamos nuestro territorio, una sociedad donde conviven diferentes etnias, grupos etarios, género, capacidades, cultura y procedencia. Queremos ser un reflejo de esa diversidad en nuestros empresarios, trabajadores y el propio gremio, trabajando por la inclusión, para que cada persona pueda encontrar su espacio para aportar con su talento y esfuerzo, si ese es su propósito y cuenta con la determinación y potencial para hacerlo.*

*Desde la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile buscamos potenciar el rol de la mujer, para lo cual estamos trabajando en desarrollar una agenda de género que nos permita acrecentar no sólo el empleo femenino en el sector, sino también el emprendimiento formal encabezado por mujeres y la participación gremial, donde hoy lamentablemente estamos subrepresentadas.*

*En este sentido, estoy convencida de que el ámbito gremial es un espacio en que el liderazgo femenino tiene mucho que aportar y siento en algún modo es parte de mi tarea mostrar a otras este camino. Estamos trabajando junto con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género en una mesa de reactivación de empleo junto a otros gremios empresariales, donde también se ha incorporado la elaboración de una guía de buenas prácticas destinado a las empresas para la prevención de la violencia contra la mujer, un flagelo que se ha visto acrecentado durante la pandemia.*

**Un gran número de empresas aprovecharon esta coyuntura para reinventar su modelo de negocio, ¿Considera usted que la economía va a repuntar? Y si es así, ¿qué cree usted que pase con el mercado laboral?**

*Considero que la pandemia ha causado un profundo impacto en la actividad económica nacional. Existen ciertos sectores, como el logístico y de tecnología, y empresas dentro de ellos, que han sorteado esta crisis e incluso algunas han emergido o anotado un crecimiento en este último año. La economía ha mostrado un repunte en este primer semestre y en la medida que las restricciones de movilidad se han ido levantando, las cifras han mostrado importantes avances, al punto de haber corregido al alza la estimación del PIB anual a un rango de 8,5% a 9,5% por parte del Banco Central.*

*Sin embargo, existe una preocupación por el rezago que muestra la creación de empleos, lo cual podría afectar la rapidez y estabilidad de la recuperación. Esta situación se volverá más compleja en la medida que vayan disminuyendo las ayudas y beneficios que se han estado entregando a las familias durante la pandemia y que, junto con los retiros de los ahorros previsionales han redundado en una mayor liquidez, que en parte explica el crecimiento, particularmente del comercio.*

*En consecuencia, lo que resulta clave para proyectar un crecimiento sostenido a mediano plazo que permita superar el impacto de esta crisis y alcanzar un crecimiento neto positivo, lo constituye la recuperación de inversión, la cual se ha desacelerado. En síntesis, el crecimiento de corto plazo no es posible proyectarlo en el mediano plazo a no mediar un impulso estatal y privado en términos de inversión y la generación de empleo de calidad.*

**¿En cifras, cómo identifica usted que ha impactado la crisis global al empresario chileno en sectores como: hotelería y turismo, inmobiliario y construcción y en servicios profesionales?**

*El Turismo y la Construcción han sido los más afectados por la pandemia, siendo los sectores con mayores caídas en los tres primeros meses de este año mientras otros comienzan a recuperarse. En efecto, el PIB de Hoteles y Restaurantes cayó un 31,2% el año pasado y muestra una caída de 17,4% en el primer cuarto de este año, en tanto, en la Construcción, cayó 14,1% en 2020 y 11,7% este primer trimestre. En el caso del Turismo, el escenario ha estado muy complejo dada las restricciones de funcionamiento y no solo en Chile, sino que a nivel mundial: en el 2020 la entrada de turistas extranjeros al país cayó un 75,1% y en enero de 2021 se evidenció una baja de 95,2% respecto a igual mes de 2020.*

*En cuanto al empleo del sector, en el trimestre móvil noviembre-enero se registraron 455.397 personas ocupadas en actividades relacionadas con el turismo, 29,3% menos que hace un año, lo que implica 189 mil ocupados menos. A su vez, el 35,4% de los ocupados del sector son informales. A esto se suma 124.954 trabajadores de empresas de "alojamiento y servicios de comida" acogidos a la ley de protección de empleo, representando el 15,9% de las solicitudes aprobadas.*

**El cambio es algo constante en todos los aspectos de la vida y el mundo de los negocios no está exento de esta realidad, ¿Cómo ve usted el escenario económico a mediano y a largo plazo en el país?**

*El contexto sigue siendo incierto, pero comienza a verse la luz por la baja en el número de contagios producto a su vez del amplio proceso de vacunación que se está llevando a cabo. Sin embargo, hay varios factores*

que ponen en riesgo el escenario de mediano y largo plazo, más allá de lo sanitario con una eventual tercera ola. Uno de ellos, y muy importante, es la inversión la cual ha estado muy debilitada y no se ha visto un repunte más allá del crecimiento impulsado por una baja base de comparación. Muchas decisiones de inversión se vieron postergadas durante la pandemia, y otras se cancelaron, pero en adelante la incertidumbre política probablemente seguirá poniendo freno a que ésta se recupere.

No podemos olvidar que para recuperar la inversión y el empleo se requieren reglas claras que den seguridad a la hora de tomar decisiones. Otro factor es la productividad, la cual ha caído en los últimos años, lo que también afectará el crecimiento en el mediano y largo plazo.

**¿Qué opinión le merece el incremento del e-commerce? ¿Cómo estima usted que se proyecten las pymes chilenas, en términos de ser entes de desarrollo económico e innovación empresarial en los momentos actuales?**

El comercio online llegó para quedarse. En el 2020, producto de las medidas de prevención de la pandemia, las plataformas digitales tuvieron un rol protagónico para el retail, los que ya contaban con plataformas las fortalecieron, los que aún no entraban al canal digital comenzaron a hacerlo y muchos

que no se subieron al carro de la tecnología se quedaron atrás y no lograron salir adelante. De esta manera las ventas del retail en el e-commerce alcanzaron el año pasado un alza en torno al 200% y pasaron de representar un 7% de las ventas del sector el 2019 a alcanzar una participación cercana a un 20%, dinámica que se vio a nivel mundial y donde se espera que este vuelco hacia el canal digital se mantenga en el tiempo.

Visiblemente para las pymes ha sido más difícil este proceso porque muchas no habían experimentado con canales digitales y la gran mayoría de ellas ha tenido que adaptarse rápidamente, ya sea a través de la creación de plataformas propias o incorporándose a los distintos marketplace que ofrecen el servicio. En estos tiempos, el que no adopte la vía digital se quedará atrás, por esto la relevancia de que el gobierno apoye la digitalización de las pymes a través de subsidios y programas de capacitación.

Como señalaba anteriormente, en la CNC tiempo atrás proyectamos Comunidad C, una plataforma con un fuerte compromiso de Responsabilidad Social Empresarial, que además de ser un espacio de negocios para emprendimientos y empresas, es un espacio colaborativo, de encuentro y de apoyo, en el cual se entrega conocimiento y herramientas concretas para el desarrollo y subsistencia de los emprendedores que lo necesiten.





que dejamos atrás. Pero sí sabemos que las decisiones que adoptemos hoy marcarán una diferencia importante en el futuro. Como CNC hemos solicitado con mucha fuerza que debe haber una reformulación del Plan Paso a Paso, ya que claramente las actuales medidas como las cuarentenas tan prolongadas no están funcionando. Hemos señalado la necesidad de fortalecer e incentivar el proceso de vacunación junto con mantener la movilidad, no solo por razones económicas sino también por la salud mental de las personas. En primer lugar, consideramos que un “carnet verde” ayudaría en ese sentido, otorgando facilidades e incentivos para quienes hayan completado su proceso de vacunación.

En segundo lugar, también planteamos la posibilidad de ampliar los aforos en los establecimientos, para no tener que llegar al extremo de tener que suspender contratos de trabajadores. En cuanto al turismo, se vuelve relevante contar con una planificación para la apertura de fronteras, trabajando en conjunto con todos los actores involucrados. Así también, afrontar la grave situación que vive el sector gastronómico y avanzar con su apertura, agregando a los protocolos la ventilación forzada, para poder atender bajo techo o en recintos cerrados, considerando que entramos en invierno y que en el sur las lluvias no dejan otra opción. Todo lo anterior, manteniendo e incluso reforzando las medidas sanitarias de autocuidado.

En definitiva, si logramos avanzar en nuestras propuestas, creemos firmemente que podremos acelerar la recuperación del sector y abrir espacios para que nuevos emprendedores asuman los riesgos y logren concretar sus sueños, en beneficio del país de oportunidades que conocemos y que queremos.

**¿La Directiva de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile esperan que los negocios de sus afiliados se mantengan estables o por lo contrario perciben una contracción en los resultados de sus empresas?**

Según los datos de la última encuesta realizada a nuestros socios en el mes de abril, un 27% de las empresas consultadas dice estar atravesando una crítica situación financiera y otro 15% tiene serias dificultades. A su vez, poco más de la mitad cree no poder recuperar su estado pre-crisis durante este año y a la gran mayoría de los encuestados les preocupa el alto nivel de endeudamiento. Las más afectadas son las empresas de menor tamaño, las que se encuentran en su mayoría cerradas u operando a mínima

capacidad y en cuanto a los sectores, el Turismo es el que se siente más desamparado.

Ante este panorama, que ha afectado más fuertemente a las Pymes, el plazo en que se extiendan las restricciones marcará sus posibilidades de sobrevivir. Avanzar prontamente hacia la apertura y que los negocios puedan volver a operar, es la esperanza de vida a la que se aferra casi la mitad de los negocios de nuestro sector.

**En su opinión, ¿El peor escenario ya ha pasado? ¿Es este momento idóneo para emprender?**

Lamentablemente, si algo hemos aprendido con esta pandemia, es que no puede asegurarse que lo que venga por delante sea mejor que lo



EMOTIONAL BUSINESS BEYOND

[www.yetmarketing.mx](http://www.yetmarketing.mx)

 @yetmkt

 @yetmarketing.mx





## Jean Paul Latournerie Policroni

► Vicepresidente de Renta Variable de Sura Investment Management

### Chile se perfila como una de las economías latinoamericanas con mejores perspectivas de crecimiento

La crisis sanitaria ha representado un desafío sustancial en materia económica en Chile.

Uno de los aspectos que se busca impulsar para conseguir la reactivación del país, ahora cuando el proceso de vacunación está avanzando y los sectores productivos van poco a poco poniéndose en marcha, es la inversión. Factor de Éxito conversó con Jean Paul Latournerie Policroni, vicepresidente de Renta Variable de Sura Investment Management.

Latournerie es ingeniero comercial con Magíster en Finanzas de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Tiene más de 11 años de experiencia en inversiones, se ha especializado en renta variable a través de la valoración de empresas desde una perspectiva fundamental y de largo plazo. Está a cargo del área de Renta Variable Nacional desde el desarrollo del proceso de inversiones, la formación de analistas financieros con un enfoque bottom-up, la gestión y operación de los fondos accionarios locales, hasta el asesoramiento en inversiones a las



áreas comerciales y sus clientes a lo largo de Chile. Se desempeñó como Analista de Renta Variable en una de las administradoras de pensiones más importantes del país, cubriendo industrias como Servicios Básicos, Transporte, Telecomunicaciones, Consumo, entre otras, para luego convertirse en Portafolio Manager del mismo activo, con más de 4.000 millones de dólares bajo administración.

Según el vicepresidente de Renta Variable de Sura Investment Management, no todo es negativo. “A nivel empresarial, esta crisis también motivó la evolución de industrias completas; y avanzar a pasos agigantados en la incorporación de nuevas tecnologías que en muchos casos significó romper paradigmas. La simple adopción de modalidades de trabajo flexible, soluciones tecnológicas para sustituir diligencias presenciales y mejoras significativas en las cadenas logísticas, son algunos ejemplos de esta evolución. Es acá donde estamos llamados a

identificar cómo seguirá avanzando este proceso de cambio, apoyando la reconversión de las actividades más afectadas por la crisis, la incorporación de la economía digital y apreciando estrategias que no solo agreguen valor a los clientes, sino que también, sean responsables con el medio ambiente y la sociedad, lo que permitirá una sostenibilidad de largo plazo”.

**¿Considera usted que, en el ámbito económico latinoamericano, Chile está dentro de los países que avanza a pasos firmes en su recuperación económica?**

*Chile no solo ha destacado por la capacidad de estimular la economía, incluso por sobre algunos países desarrollados, sino que también ha llevado a cabo una estrategia de vacunación que ha sobrepasado mundialmente. Hoy es uno de los países con mayor porcentaje de su población con dos dosis administradas.*

*Si bien aún enfrentamos desafíos importantes en materia de empleabilidad, donde no solo la tasa de desempleo se mantiene elevada, en torno al 10%, sino que, además, la participación en la fuerza laboral es aún muy baja, ya se han recuperado alrededor de un tercio de los puestos de trabajo perdidos durante la pandemia. Es en este contexto donde vemos una evolución en las empresas, mostrando flexibilidad y aumentando la proporción del trabajo remoto, que en Chile es de un 26%, solo superado en Latinoamérica por Uruguay, que alcanza el 27%.*

*De esta manera, si bien la recuperación no se dará de forma homogénea, destacamos dentro del sector Industrial a la Minería, que se ha mostrado más resiliente; mientras en Comercio y Construcción también se observan mejoras. En esta línea, consideramos que Chile se perfila como una de las economías latinoamericanas con mejores perspectivas de crecimiento y, al mismo tiempo, mayor sanidad fiscal en el mediano plazo.*



**¿Cuáles son los sectores que ya están mostrando un fuerte crecimiento y en cuáles se vislumbran buenos resultados?**

Al igual que el año pasado, el sector Materiales ha venido siendo uno de los que más ha destacado, debido al buen escenario de precios de commodities. Esto ha sido motivado por planes de infraestructura a nivel mundial, que asoman como shocks positivos de demanda, elevando el precio de las materias primas y aumentando la rentabilidad del sector. De la misma forma, el sector de Consumo Básico se ha beneficiado por un aumento en los recursos y en la liquidez de las familias chilenas gracias a los estímulos fiscales y a los retiros de los fondos de pensiones. Este efecto positivo en ingreso disponible se suma a que este sector, al ser de primera necesidad, enfrenta menos restricciones a la apertura de sus tiendas, permitiendo una operación más normalizada.

Mirando hacia adelante, en un escenario de reapertura económica más avanzado, veremos recuperación en sectores que aún están rezagados como Consumo Discrecional y, en menor medida, Real Estate. Estos se verán favorecidos ya que, según las cifras del Banco Central de Chile, aún existen saldos a la vista por alrededor de 10 mil millones de dólares, donde esperamos que parte de dichos saldos se destinen a consumo privado.

**Se dice que de las crisis salen las mejores oportunidades, ¿Cuáles son esas oportunidades económicas que trajo la pandemia para la inversión en Chile?**

Posterior a la fuerte corrección de los mercados ocurrida durante marzo del año pasado, se abrieron oportunidades interesantes de inversión en el mercado local. Empresas expuestas a la recuperación internacional han venido siendo las

más beneficiadas. En este contexto, encontramos empresas del sector Materiales como CAP -extractora y exportadora de hierro- y del sector Industrial, como la Compañía Sudamericana de Vapores -una sociedad que hoy posee el 30% de la naviera alemana Hapag-Lloyd y que cuenta con exposición al comercio internacional. Por otro lado, la recuperación en las ventas de bienes, sumado a una mayor apertura económica y una mejora paulatina del empleo nos permitirán ver un sector de Consumo Discrecional sorprendiendo al alza en los próximos meses. De cara al próximo año, vemos oportunidades en el sector de Servicios y aquellos sectores que requieren mayor interacción social. Estos han sido de los más rezagados debido a la intermitencia en las medidas sanitarias y la incertidumbre relativa a las nuevas cepas del virus, lo que ha mantenido una dinámica operativa con muchas dificultades para normalizarse.

**Ante una situación aún incierta, ¿qué soluciones de inversión ofrece Sura Investment Management para incentivar el mercado local y potenciar la recuperación económica del país?**

Desde SURA Investment Management estamos comprometidos con una inversión responsable para potenciar el desarrollo y la sostenibilidad de Latinoamérica. Un ejemplo de esto es el desarrollo de fondos de infraestructura y deuda privada que estamos impulsando en la región. Con esto buscamos complementar la oferta tradicional de productos, que no solo significa una atractiva inversión para nuestros clientes, sino que también ayuda a cerrar brechas de desarrollo económico, otorgando financiamiento y llevando a cabo proyectos de inversión de largo plazo. Adicionalmente, contamos

con productos autogestionados que han demostrado ser una alternativa exitosa y muy valorada en épocas de alta volatilidad e incertidumbre, otorgando flexibilidad, agilidad y dinamismo a los portafolios de inversión de nuestros clientes. En acciones chilenas, nuestros portafolios SURA Selección Acciones Chile y SURA Acciones Chile Calificado han demostrado tener una buena historia de retornos, siendo también interesantes alternativas de inversión para exponerse a la recuperación del mercado local.

**SURA Investment Management se mantiene comprometido con el crecimiento de sus clientes y, por ende, con el desarrollo del país, ¿Cuáles son las perspectivas económicas en términos de inversión para la era post pandemia en Chile?**

Si bien el escenario interno en Chile presenta incertidumbre relacionada al cambio constitucional que estamos atravesando, creemos que la inversión irá aumentando paulatinamente en la medida que avanza este proceso y aumenta la confianza empresarial. Las cifras proyectadas para los próximos cuatro años en términos de inversión privada alcanzan los 30 mil millones de dólares, donde alrededor de un 37% será destinado al sector minero. Consideramos, además, que los futuros desarrollos incorporarán tendencias de inversión más responsables y desde SURA Investment Management estamos tomando un rol activo en la asignación de capitales en la dirección correcta. Somos hoy signatarios de PRI (Principios de Inversión Responsable) y estamos incorporando variables medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), no quedándonos solamente con la mirada tradicional de inversiones en base exclusivamente a métricas de riesgo-retorno.

# SOLUCIONES PARA INDUSTRIA Y MINERA



SEGURIDAD



HERRAMIENTAS



ABRASIVOS



SOLDADURA



IZAJE



SUJECCIÓN Y  
ACCESORIOS  
NEUMÁTICOS



GRASAS Y  
LUBRICANTES



MATERIALES  
ELÉCTRICOS



RECUBRIMIENTO



EQUIPOS DE  
MEDICIÓN

Tel: 392-0202  
ventas@protek-corp.com  
www.protek-corp.com



Protekcorp

**PROTEK**  
CORP



## Alejandro Arreaza

► **Economista Andino y CAC en Barclays**

# Economía chilena apunta firme al crecimiento



Con la evolución del proceso de vacunación en todo el territorio, Chile acelera su paso hacia la recuperación económica. Hoy, las cifras señalan que la actividad en el país se va acercando a niveles previos a la pandemia. El índice de actividad económica publicado por el Banco Central registra tres alzas mensuales consecutivas, alcanzando niveles vistos antes de que azotara el Covid-19 en marzo de 2020.

En este contexto la Revista Factor de Éxito conversó con Alejandro Arreaza, Economista Andino y CAC en Barclays. Con sede en Nueva York, es responsable de la cobertura

macroeconómica de la firma en las economías andina, centroamericana y caribeña.

Arreaza se incorporó a Barclays en 2010 después de trabajar durante varios años en los mercados financieros de Venezuela. De 2004 a 2010, fue economista en Bancaribe, el sexto banco más grande de Venezuela, asociado con Scotiabank; además, trabajó en investigación económica para el Grupo Santander Banco de Venezuela. Es colaborador habitual de CNN en español, Bloomberg News, The Financial Times y otros periódicos sobre economía y política



latinoamericana. Cuenta con una Maestría en Administración Pública de la Universidad de Columbia, con especialización en política económica y posee estudios en Economía de la Universidad Católica Andrés Bello en Venezuela.

Arreaza nos comenta, desde su perspectiva y experiencia los posibles escenarios que se aproximan para Chile en la reactivación económica.

**A pesar de las críticas, Chile es uno de los países de la región que ha sabido manejar de forma positiva la pandemia, ¿qué planes y estrategias cree usted han originado esto?**

*La pandemia ha sido una realidad con escenarios difíciles para América Latina en general, la región ha sido la más afectada en el mundo, pero es cierto que ha habido una importante diferenciación entre países. Dos factores críticos que al menos parcialmente explican esa diferenciación son el espacio fiscal que existía previo a la crisis y el segundo la fortaleza institucional, en particular en términos de efectividad del estado. Chile tiene ambos y eso puede explicar en buena medida su éxito.*

*En el extremo opuesto está Perú que tenía el espacio fiscal y de hecho implementó uno de los programas de estímulo más fuertes de la región, pero en medio de una grave crisis política la capacidad de respuesta del estado se vio mermada y terminó registrando una contracción de más del 11%, casi el doble que Chile. Sin embargo, Chile y Perú coinciden en el uso de políticas como el retiro de recursos de los fondos de pensiones. Eso ayuda a la reactivación hoy pero deteriora la capacidad de financiamiento doméstico, lo cual encarece el financiamiento y puede reducir la inversión y la capacidad de crecer a largo plazo.*

**¿Cree usted que la actividad económica va a repuntar? Y si es así ¿Qué cree usted que pase con el mercado laboral?**

*En cuanto a nivel global, estamos teniendo sorpresas positivas en términos de crecimiento; las economías en general se están recuperando más rápido de lo esperado. Dentro de América Latina tres economías destacan en ese proceso de recuperación: Brasil, Colombia y Chile. En las tres el PIB ya ha vuelto a niveles pre-*

*pandemia. Esas son buenas noticias. Sin embargo, todavía no están trabajando a toda la capacidad.*

*En definitiva, la recuperación de la economía puede dividirse en tres etapas. La inicial ha estado dominada por los estímulos fiscales y la superación de las restricciones de movilidad, es lo que hemos visto hasta ahora. La segunda etapa estaría dominada por el impacto de la recuperación de los precios de los Commodities como el cobre o el petróleo, y la demanda externa en general. Este efecto estamos apenas comenzado a verlo y probablemente se extienda durante la segunda mitad del año. La tercera etapa es la reactivación de los sectores de servicios (restaurantes, hoteles, turismo, entre otros) que tal vez no termine de materializarse a plenitud sino hasta el último trimestres del año 2022. Dado que estos últimos sectores son los que demandan más mano de obra, la recuperación plena del mercado laboral puede tomar un poco más de tiempo.*

**¿Cómo enfrentar la crisis financiera y a su vez la reapertura al mercado laboral, considerando que no todos los puestos de trabajo pueden hacerse bajo la modalidad remota?**

*Es cierto y evidente que no todos los trabajos se pueden hacer de forma remota y eso ha generado unos problemas de equidad y distribución de ingresos que son muy serios. Allí es donde la acción de los gobiernos es crítica. Mantener los programas sociales de transferencia hacia la población vulnerable es importante. Eso genera presiones sobre las cuentas fiscales, pero social y políticamente es necesario. El reto va a ser que, una vez la pandemia termine, va a ser necesario aprobar reformas para revertir el daño que esta ha causado y recuperar el espacio fiscal perdido para poder estar preparados para cuando la próxima crisis venga.*

**El costo para reiniciar sus operaciones en las pequeñas y medianas empresas en escenarios de pandemia es bastante alto ¿Cuáles pudiesen ser las alternativas inmediatas para que estas puedan mantenerse vigentes en sus mercados?**

*Para sobrevivir a la crisis lo primero que le ha tocado hacer a las empresas ha sido ajustarse a una nueva escala. No es posible aguantar la misma estructura de costo cuando tu demanda cae a la mitad o menos de lo normal. Lo segundo ha sido innovar, usar canales digitales o*

*explorar mercados complementarios. La mayoría de los sectores se han contraído pero hay otros que están siendo sobre-demandados y a veces la experiencia o recursos que se tienen en una actividad pueden ser trasladables a otra. La otra opción es usar financiamiento para cubrir los déficit de caja temporales, pero en ese caso hay que ser más cauteloso, ya que dependiendo de la magnitud del financiamiento y la condiciones previas a la crisis, puede haber riesgo de entrar en problemas de solvencia.*

**¿Qué opinión merece el incremento del e-commerce? ¿Cómo estima usted que se proyecten las pymes, en términos de ser entes de desarrollo económico e innovación empresarial en los momentos actuales?**

*El comercio eléctrico ha sido un mecanismo de adaptación muy eficiente que ha encontrado la sociedad y ha ayudado significativamente a amortiguar el golpe de la pandemia. Esto ha inducido cambios en los hábitos y formas de consumo. Algunos de esos cambios serán solo transitorios, pero una parte puede ser permanente. Así que queda de las empresas aprovechar estos nuevos nichos de mercado. Tanto pequeñas como grandes tienen que tomar en cuenta estos cambios ya que de lo contrario podrían estar dejando pasar oportunidades y quedar en desventaja frente a sus competidores.*

**¿Cuál es su recomendación sobre los factores que deben tomar en cuenta los empresarios para fortalecer sus negocios e idear una estrategia que les permita aprovechar de forma óptima las oportunidades de crecimiento?**

*Finalmente, hay que resaltar y puntualizar varios factores: La diversificación en las cadenas de suministro y distribución y la sustentabilidad del crecimiento. En el caso del primero, hay que tomar en cuenta que la crisis ha revelado la fragilidad y los riesgos de depender de un proveedor o un mercado que puede estar sujeto a interrupciones. En ese sentido para emerger fortalecidos de la crisis es recomendable haber aprendido la lección y diversificarse. Así se podrá aprovechar mejor las oportunidades de la recuperación y se estará en mejores condiciones de enfrentar futuros choques.*

*Del mismo modo, un aspecto importante es la sustentabilidad que abarca tanto factores sociales, como políticos y ambientales. La crisis ha revelado que no estamos aislados, por lo tanto, a los líderes empresariales les corresponde también apoyar a los sectores que han sido más afectados y contribuir en el diseño de políticas de responsabilidad social que permitan una recuperación más equitativa. De lo contrario se corre el riesgo que demandas sociales insatisfechas ha dejado la pandemia empujen a la sociedad a apoyar políticas que pueden ser muy dañinas para el desarrollo empresarial y la prosperidad de la sociedad en general.*



Somos un fondo de capital privado de gestión patrimonial con un enfoque en inversión inmobiliaria (activos residenciales y comerciales). Contamos con grandes inversiones en el sector inmobiliario mexicano, a través de nuestro socio estratégico **INMOBILIARE&Co**

**BIG**<sup>o</sup>  
CAPITAL

Ciudad de México +5537074933 info@bigcapital.com.mx

bigcapital.com.mx



A portrait of Hermann González, a man with dark hair, wearing a dark suit jacket over a light-colored collared shirt. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a blurred green foliage.

## Hermann González

► **Coordinador de Macroeconomía del Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales**

# Economía chilena, muestra de resiliencia y capacidad de adaptación

**T**ras el fuerte golpe que significó el inicio de la pandemia para el mundo entero, durante el segundo trimestre de 2020, la actividad económica chilena se recuperó con relativa rapidez, de la mano de significativos estímulos de parte de la política fiscal y monetaria, así como de los retiros de fondos de pensiones excepcionales que aprobó el Congreso.

Factor de Éxito consultó con Hermann González, Coordinador de Macroeconomía del Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales (Clapes UC) respecto al comportamiento y perspectivas de la economía chilena en tiempos que aún se vislumbran retadores.

González, economista y Magíster en Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile, inició su carrera como economista de la División de Estudios del Banco Central de Chile para, posteriormente dedicarse a la consultoría en Zahler y Compañía. Desde ahí dio el paso al sector público, encargándose del área macroeconómica del departamento de estudios de la Dirección de Presupuestos. Luego, fue Economista Principal del banco BBVA en Chile, mientras formaba parte del Consejo Fiscal Asesor del Ministerio de Hacienda. Posteriormente, se desempeñó como Jefe de Asesores y Coordinador Macroeconómico del Ministerio de Hacienda.

“Algunos sectores han enfrentado de muy buena forma este episodio de pandemia gracias a que se encontraban más adelantadas en la adopción previa de tecnologías, pero otras que dependen de la interacción personal para su funcionamiento han sufrido un impacto muy significativo y aún en este momento siguen enfrentando los efectos de las restricciones a la movilidad debido a la pandemia”, refirió González.

**¿Considera usted que la actividad económica va a repuntar? Y si es así, ¿qué cree usted que pase con el mercado laboral?**

Desde inicios del segundo semestre, las condiciones sanitarias han mejorado sustantivamente de la mano de un rápido avance del proceso de vacunación, los estímulos fiscales se han multiplicado, acumulando más de US\$ 27 mil millones; la política monetaria sigue siendo expansiva,

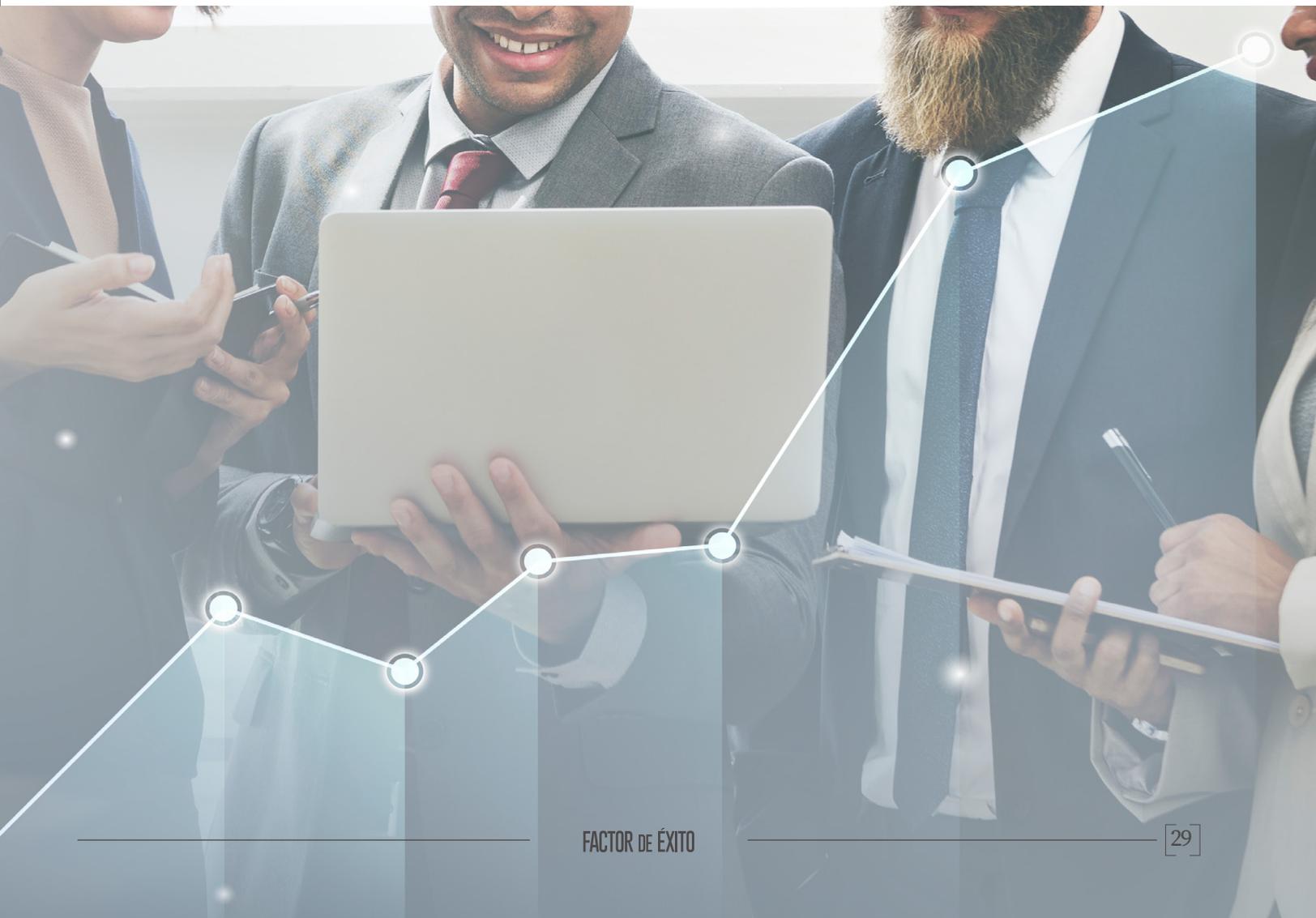
se aprobó un tercer retiro de fondos previsionales y se discute un cuarto retiro en el Congreso. En consecuencia, las estimaciones del Banco Central del mes de junio apuntan a que este año Chile crecerá entre 8,5% y 9,5%. Para los próximos dos años, se espera que la economía vuelva a crecer a tasas más cercanas a su potencial, es decir, entre 2% y 3%. La economía chilena se ha adaptado rápido a funcionar en un entorno con restricciones sanitarias, especialmente en los sectores más intensivos en el uso de tecnologías, con mayor grado de formalidad laboral y menor necesidad de interacción personal.

En el peor momento de la crisis nuestra economía llegó a perder más de 2 millones de empleos y de acuerdo con las cifras oficiales basadas en encuestas, se ha recuperado la mitad de ese empleo. Sin embargo, algunos indicadores administrativos muestran que el empleo formal se habría recuperado en su totalidad, en

línea con lo que muestran las cifras de actividad económica. Lo cierto es que hay sectores que siguen afectados por los efectos de la pandemia y que solo podrán recuperar los empleos perdidos una vez que la situación sanitaria consolide la mejoría que estamos viendo.

**¿Qué deben hacer las empresas para adaptarse a las nuevas condiciones y recuperarse de forma favorable?**

Efectivamente, las empresas locales han estado inmersas en un ambiente particularmente desafiante durante los últimos dos años. En Chile, antes de la pandemia enfrentamos un estallido social acompañado de hechos de violencia que afectaron a empresas de diversos rubros a lo largo del país. Luego vino la pandemia con los efectos por todos conocidos. Algunas empresas simplemente no pudieron sobrevivir, otras se pusieron de pie, se reinventaron, aceleraron el



*cambio tecnológico y mejoraron sus canales de distribución para enfrentar de mejor forma los cambios que se están produciendo. Aunque muchas veces ha sido fundamental el acceso a financiamiento para sobrevivir, la flexibilidad, la correcta lectura de las cambiantes condiciones de mercado y el compromiso de los colaboradores de estas compañías, ha sido central para lidiar con este ambiente tan adverso.*

**¿Cuál es su punto de vista en torno a la tasa de desempleo?**

*La tasa de desempleo no es, al menos en el caso de Chile, el mejor indicador del impacto de la crisis en el mercado laboral. La razón de esto es que muchas personas que perdieron su empleo salieron de la fuerza de trabajo y, por lo tanto, no aparecen como desocupados en las estadísticas, pese a no estar trabajando. El caso más crítico fue el de miles de madres que no podían volver a trabajar debido a la suspensión de clases en los colegios. El temor a los contagios y la mayor liquidez, también están haciendo difícil a las empresas encontrar trabajadores en algunos rubros. Podría darse la paradoja que la tasa de desempleo que hoy se ubica en torno a 9,5% y que fluctuaba en torno a 7% antes de la crisis, suba cuando estas personas reingresen al mercado laboral, una vez que las condiciones sanitarias mejoren.*

**¿Qué opinión le merece el incremento del e-commerce? ¿Cómo estima usted que se proyecten las pymes chilenas, en términos de ser entes de desarrollo económico e innovación empresarial en los momentos actuales?**

*Debido a la acción de las autoridades económicas y a los retiros de fondos previsionales, esta crisis ha*

*sido distinta a otras que hemos tenido en el pasado, por la gran liquidez con la que han contado las familias. Esta liquidez ha generado un alto dinamismo del consumo privado y, al mismo tiempo, el sector comercio es el que más crece en este contexto. En un escenario de altas restricciones a la movilidad, el e-commerce ha jugado un rol central para canalizar la liquidez disponible hacia la compra de bienes y servicios y las empresas han debido no solo acelerar su adopción, sino también mejorar la calidad de los servicios (atención al cliente, tiempos de despacho, etc.). A su vez, las familias han aprendido a comprar de esta forma, todo lo cual hace que estemos en presencia de un cambio que llegó para quedarse. Al igual que en el resto del mundo, en Chile el e-commerce se aceleró el año pasado con la pandemia y la severidad de las restricciones. Y esto es algo que ha continuado durante este año. Las cifras del último CyberDay son indicativas de estos cambios: ventas por US\$ 640 millones, superando en cerca de 60% las ventas del año anterior y prácticamente duplicando las expectativas.*

*Las Pymes en Chile son actores muy importantes para la cadena productiva y generan prácticamente la mitad del empleo de nuestro país. Con todo, enfrentan desafíos muy importantes hacia delante. El porcentaje de empresas que innovan en sus productos, organización y procesos se ha reducido en las últimas décadas y las Pymes innovan significativamente menos que las empresas grandes. Como consecuencia de lo anterior, así como de los déficit que tiene nuestra fuerza de trabajo, las cifras disponibles muestran que son menos productivas que sus pares de la OCDE y que las grandes empresas. Tenemos en consecuencia, desafíos importantes hacia delante, para mejorar la*

*educación y capacitación de los trabajadores y cerrar las brechas de innovación y productividad con países más desarrollados. Cabe mencionar que, durante los últimos años, hemos sido testigos del surgimiento de empresas innovadoras, algunas de ellas de carácter tecnológico, que han nacido de la mano de innovadores chilenos y que han tenido un gran éxito global. Esto enciende una luz de esperanza de cara a lo que pueden hacer las generaciones más jóvenes en materia de innovación, emprendimiento y creación de valor, moviendo la frontera más allá de lo tradicional.*

**¿Cómo ve usted el escenario económico a mediano y a largo plazo en el país?**

*Las proyecciones de crecimiento de mediano y largo plazo de nuestro país se han revisado continuamente a la baja especialmente por un bajo crecimiento de la productividad. Sin embargo, Chile puede revertir este escenario si se lo propone. Nuestro país tiene un enorme potencial para aprovechar los desafíos del crecimiento sostenible, las energías verdes y la electro movilidad. Somos el primer país productor de cobre del mundo, un actor muy relevante en la producción de litio y estamos desarrollando una industria de hidrógeno verde a escala mundial. Si este proceso lo acompañamos de mejoras en la calidad de la educación y capacitación, hacemos los cambios necesarios para la incorporación de más mujeres y jóvenes a la fuerza de trabajo y seguimos generando condiciones apropiadas para la inversión pública y privada en infraestructura física y tecnológica, podremos revertir este escenario y mejorar las perspectivas de mediano y largo plazo.*



# BARCELÓ

RON DOMINICANO



## PRIMER RON ORGÁNICO DE REPÚBLICA DOMINICANA

Barceló Organic es envejecido en selectos cortes de madera de roble sin uso previo. Su blend de distintos envejecidos nos regala un color ambarino intenso, seguido de sutiles recuerdos de cacao, hojas de tabaco, frutas carnosas y pimienta rosada.



| Exclusivo  
Cañaveral Orgánico  
de 1.5 Kms<sup>2</sup>

| Estuche elaborado  
de bagazo de caña  
de azúcar

| Etiqueta de  
papel reciclado

| Todo impreso con  
tinta orgánica



## Daniel Martinez Pereira

► Co- Founder y Chief Innovation Officer

**COPPER 3D**  
ANTIMICROBIAL INNOVATIONS

# Copper 3D, mascarillas innovadoras en tiempos de pandemia

Copper 3D es una empresa con productos transformadores que lanza al mercado, en medio de la crisis por el Covid-19, una mascarilla novedosa, con capacidades óptimas y de tecnología. Esta empresa chilena-estadounidense fue fundada por profesionales apasionados por la innovación y por el impacto que las nuevas tecnologías tienen en la calidad de vida de las personas.

La compañía transforma materiales para convertirlos en antibacterianos, evitando así infecciones para salvar millones de vidas. Copper 3D ha desarrollado artefactos médicos con propiedades anti-microbianas y anti-virales, gracias al uso de materiales con micropartículas de cobre

que desarrolla la propia startup. Impresoras 3D completan el trabajo, dando forma a prótesis, mascarillas y otros elementos diseñados digitalmente.

Para conocer más sobre estos productos vanguardistas, Factor de Éxito entrevistó a Daniel Martinez Pereira, Co- Founder y Chief Innovation Officer. “Nuestro propósito como empresa, siempre ha estado orientado a la aplicación de las tecnologías antimicrobiales basadas en cobre, y en el impacto que pueden tener en evitar infecciones y salvar vidas, ojalá con soluciones de escala global”, dijo Martínez.



**¿Qué significa ser los productores de la primera resina antimicrobial para la impresión 3D en el mundo?**

Es un avance muy importante en el mundo de la impresión 3D de Estereolitografía (SLA), debido a la alta resolución que se puede obtener con este tipo de impresión y al gran potencial de disrupción que podría tener esta tecnología combinada con nuestros desarrollos antimicrobiales, en el mundo de los dispositivos médicos y también en otros segmentos de mercado que estamos explorando.

**¿Qué nos puede decir sobre la aplicación de la resina en el mundo de la medicina?**

En términos generales, la impresión 3D es una tecnología tremendamente versátil para poder prototipar, validar y fabricar rápidamente todo tipo de soluciones que van desde simples objetos como manillas para puertas,

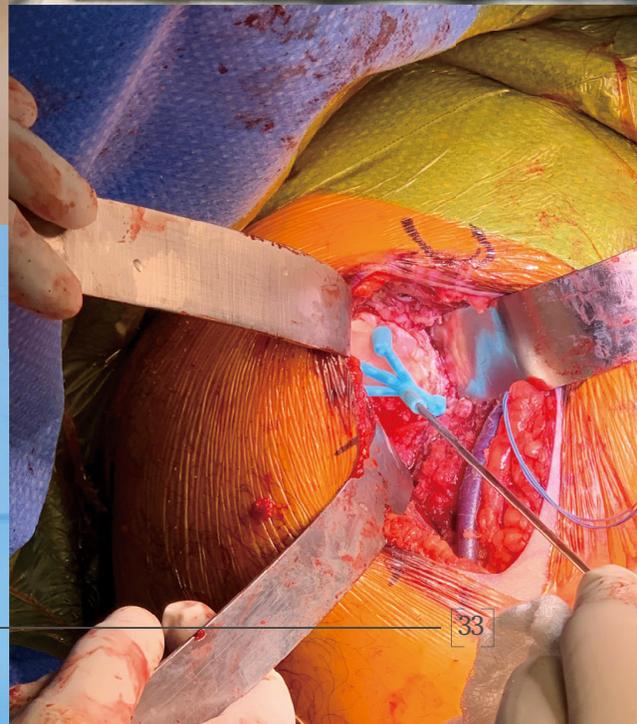
hasta aplicaciones mucho más complejas como guías quirúrgicas diseñadas a medida de cada paciente.

La nueva resina de impresión 3D SLA, Glaciarys AR3<sup>®</sup> que estamos próximos a lanzar, responde directamente a solicitudes muy específicas de médicos cirujanos y odontólogos que nos consultaban por un material antimicrobial de altas prestaciones que pudiera ser usado de manera segura en condiciones quirúrgicas.

Este nuevo desarrollo nos permite además comenzar a pensar en otras posibilidades, como por ejemplo proyectos de Medicina Personalizada Antimicrobial, es decir el diseño, desarrollo e impresión en alta resolución de instrumental médico y quirúrgico antimicrobial y personalizado para cada paciente, que se realiza en conjunto con el médico y bajo instrucciones y solicitudes muy específicas.

**Como líder nato, creador de innovaciones antimicrobianas ¿Cuál es el valor agregado para los sectores de salud y consumo masivo de su utilización?**

El gran salto que se logra con estas tecnologías consiste en pasar de "Objetos Pasivos" a "Objetos Activos o Antimicrobianos", es decir, los objetos pasivos son todos aquellos que si se contaminan con cualquier cepa bacteriana o viral, esas cargas microbianas van a perpetuarse en la superficie ya que va a haber una replicación microbiana en el tiempo. Esto es complejo sobre todo en la situación actual en que estamos en medio de una tremenda pandemia que no da muchas luces de que vaya a ceder en el corto plazo. Por otro lado, los objetos activos o antimicrobianos, permiten resolver el gran problema de la contaminación superficial de los objetos, ya sean estos de uso diario/consumo masivo o aplicaciones mucho más complejas de



uso clínico o quirúrgico. Más allá del valor agregado, podemos hablar del impacto que pueden tener este tipo de objetos en industrias críticas como la logística, packaging de alimentos, transporte público, industria de aeronáutica civil, aeropuertos, y el sector dental, hospitalario y quirúrgico. En todos estos sectores podemos hablar de que estamos evitando infecciones y eventualmente salvando vidas a una escala global. Esto es lo que nos moviliza como empresa.

### **¿Cuáles son las alianzas tecnológicas que han realizado localmente e internacionalmente?**

Tenemos varias relaciones o alianzas internacionales. En Chile las más relevantes son con la Universidad de Chile y la Universidad de Los Andes, con las que hemos ido avanzando en desarrollos y validaciones conjuntas; además, tenemos buenas relaciones con Corfo y ProChile.

Fuera de Chile tenemos relaciones comerciales con una amplia red de más de 20 distribuidores en USA, Europa, Asia Pacífico y Medio Oriente, además de algunas validaciones en conjunto con universidades en Inglaterra, USA, Kenya, y desarrollos conjuntos con empresas del sector aeronáutico, polímeros especiales, consumo masivo, sectores clínico/hospitalario; así mismo, hemos hecho algunas validaciones con la NASA, a través de dos fondos de investigación que ganamos en septiembre del 2018 y en febrero del 2019.

### **¿En qué fase se encuentra esta tecnología, como ente de desarrollo económico e innovación empresarial?**

Nosotros ya estamos en fase comercial desde el 2018, nuestro primer producto en el mercado fue el filamento PLACTIVE® para impresión 3D de tecnología FDM, el primer filamento para impresión 3D antimicrobial del mundo. Luego de eso vino MDflex®, el primer filamento de material antimicrobial flexible del mundo y ahora vamos por la tecnología SLA de alta resolución con el nuevo lanzamiento de Glaciarys AR3®, que nos abre además una importante línea vertical de impacto y de negocio en el ámbito de la Medicina Personalizada Antimicrobial. Es por esto que vimos la necesidad de crear una nueva Oficina de Arquitectura Biomédica que estamos lanzando este mes y con la que ya estamos trabajando en el sector hospitalario en proyectos de instrumental médico y quirúrgico personalizado y antimicrobial, con los que esperamos avanzar rápidamente hacia otros centros hospitalarios en Chile y en la región.

### **¿Cuál es el escenario de COPPER 3D en el corto, mediano y largo plazo en el mundo?**

En este momento estamos con un plan bastante ambicioso de crecimiento, acabamos de abrir una nueva oficina comercial en Holanda, un mercado que para nosotros es muy estratégico, ya que es un polo de desarrollo importante de esta

industria de impresión 3D y, además, es donde tenemos a nuestros más importantes partners de manufactura y grandes clientes. Para este año, también tenemos en agenda seguir avanzando con nuevos materiales antimicrobiales de impresión 3D en la tecnología de filamentos (FDM) y de resinas (SLA/DLP/LCD), lo que como te comentaba, abre muchas otras posibilidades de desarrollo de nuevas soluciones y aplicaciones antimicrobiales de alta resolución y calidad en distintas industrias.

En el mediano y largo plazo, proyectamos avanzar aún más en otras tecnologías de impresión 3D, además de lanzar una nueva línea de impresoras 3D con distintas tecnologías antimicrobiales para uso clínico y de laboratorio, así como aplicaciones en el mundo industrial en tecnologías de Injection Molding Antimicrobial, con lo que el ámbito de impacto y de escalabilidad de las soluciones se amplía muchísimo. Todo esto está acompañado de la apertura de nuevas oficinas comerciales en USA, Europa, Medio Oriente y Asia Pacífico.

Todos estos proyectos vendrán apalancados de capital fresco, ya que nos encontramos en pleno proceso de levantamiento de inversión en serie A, ronda que estará centrada en fondos de Chile y Latinoamérica y, en paralelo, ya estamos proyectando una próxima ronda serie B, orientada en fondos de USA/Europa y que pretendemos materializar en 24 meses más.



Daniel Martínez (Chief Innovation Officer), Andrés Acuña (CEO), Valia Mimiça (Director of Commercial Strategy), Dr. Claudio Soto (Chief Medical Officer)

# Innovación disruptiva basada en la dignidad humana.

Verne Ventures es el primer laboratorio de innovación disruptiva basada en la dignidad humana, especializado en asesorar a empresas y organizaciones para que alcancen el máximo valor para todos; y en invertir capital humano en proyectos en etapas tempranas que tengan el potencial de transformar al mundo.

Escríbenos a [hola@verneventures.com](mailto:hola@verneventures.com) para comenzar hoy.



[VERNEVENTURES.COM](http://VERNEVENTURES.COM)



## Elianne Vílchez Abreu

► **Vicepresidenta Ejecutiva y Gerente General de la Bolsa de Valores de la República Dominicana**

# Bolsa de Valores de Santiago apoya con acuerdo a la Bolsa de Valores de República Dominicana

**R**ecientemente, la Bolsa de Valores de República Dominicana firmó un acuerdo, que podría clasificarse de histórico para el país caribeño, con la Bolsa de Santiago. Esta alianza estratégica busca dar un mayor impulso al sector bursátil dominicano.

El Mercado de Valores de República Dominicana es relativamente joven, y a pesar de estar reglamentado por la primera ley de mercado de capitales desde hace apenas 21 años, ha sido uno de los de mayor tasa de crecimiento en la región. Por el contrario, la Bolsa de Santiago, principal plaza bursátil de Chile, cuenta con más de 125 años de trayectoria ininterrumpida, y se ha convertido en el referente por

excelencia para los inversionistas nacionales y extranjeros.

Factor de Éxito conversó con Elianne Vílchez Abreu, vicepresidenta ejecutiva y gerente general de la Bolsa de Valores de la República Dominicana sobre este acuerdo y el impacto que tendrá para ambas instituciones bursátiles, en momentos donde el foco está puesto en la reactivación económica de los dos países.

“Traer a bordo una institución líder en la región, con una experiencia de más de 125 años apoyando una de las economías más importantes de Latinoamérica nos llena de satisfacción, y a la vez nos compromete a ejecutar iniciativas

de gran magnitud en servicio a nuestros sistemas financieros y a la economía del sector real”, comenta la vicepresidenta ejecutiva de BVRD.

### ¿Cuáles serán los aportes de la Bolsa de Valores de Santiago de Chile a la BVRD?

*La Bolsa de Comercio de Santiago será nuestro socio patrimonial estratégico. Los mismos conformarán parte de los socios de la BVRD con un porcentaje que podría llegar a ser de 6.1% del capital de la empresa.*

*Como parte de sus principales aportes, la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile proveerá una plataforma tecnológica que permitirá que la BVRD pueda*

impulsar el mercado al siguiente nivel. Cuando conversamos sobre plataforma tecnológica, incluye toda la localización de la infraestructura tecnológica que sirva como base para el software de negociación y los sistemas periféricos.

Por otro lado, a partir de la implementación de la plataforma existirá un proceso de mantenimiento donde se asegura el cumplimiento de los SLA's en cuanto a infraestructura tecnológica, aspectos de comunicación, administración de bases de datos. Todo esto con el objetivo de proveer de continuidad de los procesos críticos de la institución.

De manera paralela, se lleva a cabo una transferencia de know-how que inicia con una asesoría para el desarrollo del sector, en los aspectos comercial, de marketing y de otras naturalezas.

A partir de esto, pasan a formar parte del Consejo de Administración de la institución con un rol importante de presidir el Comité de Estrategias y Mercado, a través del cual nos aportarán sus 125 años de experiencia para impulsar el desarrollo de nuestro mercado, aplicando las mejores prácticas de la industria.

#### **¿Cuáles son los aportes de la BVRD a este acuerdo?**

Hemos sido los estructuradores de todo el acuerdo, y quienes estamos brindando todas las oportunidades donde el mismo podrá desempeñarse.

El radio de acción de todos los esfuerzos que se llevarán a cabo es el mercado de capitales dominicano, dígame que a quien impactaremos es a las más de 150 contrapartes que tenemos al día de hoy, en una primera instancia.

A partir de esto, en nuestra planificación estratégica hay

un componente importante de posicionamiento a nivel regional, el cual iremos ejecutando a medida que consolidemos nuestro posicionamiento local.

Tenemos un equipo muy preparado, así como una visión muy clara de la evolución de nuestro mercado y las necesidades de cada una de las contrapartes. Esto, sumado a un marco regulatorio progresista, que se logró a raíz de más de 5 años de conversación y consenso con todos los participantes; más el potencial macroeconómico de ser una de las principales economías de la región, constituye ingredientes importantes que garantizan un terreno fértil donde se puede ejecutar un plan de acción que beneficie a todo el sistema financiero local y regional.

#### **La Bolsa de Valores de Santiago de Chile es la tercera más importante de América Latina. ¿Qué perspectivas de desarrollo vislumbra con su incorporación como accionista de la BVRD?**

De la mano de la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile, su ADN innovador y su metodología de generar valor de la mano con sus clientes, entendemos que podremos liderar una revolución positiva de la dinámica de nuestros participantes.

Nos enfocaremos en proveer nuevos productos, servicios, servir nuevas plazas locales e internacionales, que doten de mayor liquidez y profundidad los mecanismos de negociación que administramos.

Tenemos altas expectativas de ambas partes, y de cara a nuestras contrapartes quisiéramos comentarles que esto nos permitirá apoyarles en sus objetivos de negocio, estaremos trabajando muy de la mano con cada uno de nuestros participantes en pro de posicionar nuestro sector como uno de clase mundial que

genere oportunidades diversas de negocio para las instituciones que se relacionan con el mismo.

#### **Este acuerdo permitirá el acceso de la BVRD al Mercado Integrado Latinoamericano MILA, ¿qué beneficios traerá para la República Dominicana participar en esta plataforma de la Alianza del Pacífico?**

Esto es muy prematuro de pensarlo, si bien podría hacerlo, aún quedan muchas actividades y batallas que conquistar a nivel local para dotar a nuestro sector de las capacidades necesarias para no solo pertenecer al MILA, sino a cualquier otra red importante de negocios que interconectan mercados de capitales a nivel global.

Mientras tanto, estaremos enfocados en construir un mercado de capitales elegible, donde todos nuestros participantes entiendan que acercarse al mismo es sinónimo de generar oportunidades de negocios beneficiosas para todos.

Una vez que el mercado se considere elegible, lo demás viene por añadidura. Para eso estamos trabajando arduamente de la mano con cada una de nuestras contrapartes, reguladores y público en general.

#### **La Bolsa de Valores de Santiago de Chile es la tercera más importante de América Latina. ¿Qué perspectivas de desarrollo vislumbra con su incorporación como accionista de la BVRD?**

De la mano de la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile, su ADN innovador y su metodología de generar valor de la mano con sus clientes, entendemos que podremos liderar una revolución positiva de la dinámica de nuestros participantes.

*Nos enfocaremos en proveer nuevos productos, servicios, servir nuevas plazas locales e internacionales, que doten de mayor liquidez y profundidad los mecanismos de negociación que administramos.*

*Tenemos altas expectativas de ambas partes, y de cara a nuestras contrapartes quisiéramos comentarles que esto nos permitirá apoyarles en sus objetivos de negocio, estaremos trabajando muy de la mano con cada uno de nuestros participantes en pro de posicionar nuestro sector como uno de clase mundial que genere oportunidades diversas de negocio para las instituciones que se relacionan con el mismo.*

**Este acuerdo permitirá el acceso de la BVRD al Mercado Integrado Latinoamericano MILA, ¿qué beneficios traerá para la República Dominicana participar en esta plataforma de la Alianza del Pacífico?**

*Esto es muy prematuro de pensarlo, si bien podría hacerlo, aún quedan muchas actividades y batallas que conquistar a nivel local para dotar a nuestro sector de las capacidades necesarias para no solo pertenecer al MILA, sino a cualquier otra red importante de negocios que interconectan mercados de capitales a nivel global.*

*Mientras tanto, estaremos enfocados en construir un mercado de capitales elegible, donde todos nuestros participantes entiendan que acercarse al mismo es sinónimo de generar oportunidades de negocios beneficiosas para todos.*

*Una vez que el mercado se considere elegible, lo demás viene por añadidura. Para eso estamos trabajando arduamente de la mano con cada una de nuestras contrapartes, reguladores y público en general.*



CARTAGENA  
ARROYO GRANDE



SANTO MANGLAR®  
CARTAGENA  
LIFE WELLNESS SPA HOTEL



PRIVACIDAD



CONFORT



EXCLUSIVIDAD



SPA ANCESTRAL DE MÁS DE 2.200 M2



Anillo vial **kilómetro 28**  
vía al mar de **Cartagena**  
a **Barranquilla**

¡Vive una **experiencia única**  
rodeada de **naturaleza,**  
**sensaciones, exclusividad,**  
**bienestar y bioseguridad**  
para ti y toda tu familia!



316 478 94 11  
316 734 01 79



SANTOMANGLAR

# Los Mejores Lugares para Trabajar en América Latina 2021

Great Place To Work®

**G**reat Place to Work, la autoridad mundial en cultura laboral, divulgó la lista de las Mejores Empresas para Trabajar en América Latina 2021. Se trata de la encuesta de experiencia laboral más grande, que en esta oportunidad contó con la opinión de más de 2 millones de colaboradores a lo largo y ancho de la región.

Para elaborar el listado, Great Place to Work divide a las organizaciones en tres categorías: multinacionales, grandes empresas, pequeñas y medianas. Posteriormente, encuesta al personal sobre los factores más importantes que convierten a las empresas en excelentes lugares de trabajo y analiza sus programas laborales organizacionales.

La lista 2021 de multinacionales está encabezada por la organización transportista internacional DHL Express, seguida por 3M, AT&T Latin America, Mercado Libre y Teleperformance. Interbank, de Perú, ocupó el primer lugar en la categoría de grandes organizaciones, y la aseguradora guatemalteca Seguros Universales quedó en la primera posición en la categoría de pequeñas y medianas organizaciones.

En medio de la crisis por Covid-19 que ha trastocado la vida diaria y las actividades comerciales en toda Latinoamérica, priorizar al personal fue un cometido trascendental que las empresas en esta lista nunca dejaron de lado, y sus trabajadores así lo reconocieron. “Durante una época muy difícil para la región, estas organizaciones brindaron flexibilidad y apoyo a sus colaboradores en medio de la crisis y generaron así lugares de trabajo equitativos”, dijo Michael C. Bush, director ejecutivo global de Great Place to Work.

En promedio, el 87 % de los colaboradores de las organizaciones

incluidas en la lista declaró sentir bienestar en su trabajo, definido esto por factores tales como: sentirse cuidado y creer que la organización es un lugar saludable, desde el punto de vista psicológico y emocional, para trabajar.

Así mismo, el 97 % dijo que todos tienen oportunidad de recibir reconocimiento especial; el 95 %, que se les ofrece desarrollo y capacitación profesionales y el 94 % dijo que se les incentiva a lograr un equilibrio entre su vida personal y su vida profesional.

En Chile, se encuentran 13 de las primeras 25 organizaciones multinacionales de la lista: DHL Express, 3M, AT&T DIRECTV, Mercado Libre, SAP SE, Santander, ORACLE ,AES, Logicalis, Dell, Eurofarma, Metlife y EY.

En la categoría de empresas con más de 500 colaboradores se encuentran 3 empresas chilenas entre las primeras 25 organizaciones: Grupo Saesa, en la posición 5; Empresas Lipigas S.A., en el puesto 10; Bci, en el 15.

Por su parte, en la categoría de pequeña y mediana empresa, entre 10 y 499 colaboradores, Chile destaca con 2 organizaciones dentro de las primeras 25 posiciones: Fundación Enseña Chile, en el puesto 11 y Maestranza Diesel S.A., en el 20.

“Es un orgullo contar con organizaciones que construyen Culturas de Alta Confianza y que en un año de tantos retos nos demuestran, a través de resultados de excelencia, que los colaboradores son lo más importante; hoy las reconocemos como Los Mejores Lugares para Trabajar en Latino América 2021”, afirmó Lesslie de Davidovich CEO Great Place to Work Centroamérica y Caribe.



Este año hubo varias organizaciones nuevas que ingresaron a la lista, incluidos el proveedor de servicios financieros Citibank, la organización de reparación de artículos electrónicos AES y la marca farmacéutica Eurofarma.

Para ser consideradas, las organizaciones primero deben haber figurado en 2020 o principios de 2021 en una o más de las listas nacionales de Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina, Bolivia, Brasil, Centroamérica y el Caribe, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana o Uruguay, lo cual las identifica como sobresalientes en su región.

Luego de clasificar a las organizaciones por su tamaño, a las multinacionales se las evalúa por sus esfuerzos para generar excelentes lugares de trabajo en varios países de la región. Deben figurar al menos en tres listas nacionales de Latinoamérica y tener al menos 1000 colaboradores en todo el mundo, de los cuales cuando menos el 40 % (o 5000) trabajen en países que no sean el de su sede central.

Desde 1992, Great Place to Work ha encuestado a más de cien millones de colaboradores de todo el mundo y ha utilizado esas opiniones perspicaces para definir qué convierte a un lugar de trabajo en excelente. El factor principal: la confianza.

Así mismo, Great Place to Work ayuda a las organizaciones a cuantificar su cultura y generar mejores resultados comerciales mediante la creación de una experiencia laboral de alto grado de confianza para todos sus colaboradores. Sus inigualables datos de benchmark se utilizan para reconocer organizaciones Great Place to Work-Certified y Los Mejores Lugares para Trabajar de los EE. UU. y más de 60 países, incluidas las listas 100 Best Companies to Work For y World's Best que se publican todos los años en Fortune. Todo lo que hace es con la motivación de ayudar a cada organización a convertirse en un excelente lugar para trabajar For All, y así mejorar el mundo.



Ediciones **internacionales** en simultáneo para:  
Chile-Ecuador-Colombia-México-Panamá-Miami-Atlanta



Una revista que diversificará las  
opciones editoriales  
**digitales**  
en el país..!

No te quedes fuera!

Contáctanos  
y elige tu visibilidad



REVISTA PARA EL LIDERAZGO  
**EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS**

[www.revistafactordeexito.com](http://www.revistafactordeexito.com)

@RevistaFactordeExito f Revista Factor de Exito t @RevistaFDE

## ► Lista 2021: Latam multinacionales

RANK	EMPRESA	PAÍS
1	DHL Express	Argentina, Bolivia, Brasil, <b>Chile</b> , Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay
2	3M	Argentina, Bolivia, Brasil, <b>Chile</b> , Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Panamá, Perú, Trinidad & Tobago
3	AT&T DIRECTV	Argentina, Brasil, Centroamérica y Caribe, <b>Chile</b> , Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay
4	Mercado Libre	Argentina, Brasil, <b>Chile</b> , Colombia, México, Uruguay
5	Teleperformance	Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, México, Perú
6	Scotiabank	<b>Chile</b> , Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Jamaica, México, Panamá, Perú, Trinidad & Tobago, Uruguay
7	SAP SE	Argentina, Brasil, <b>Chile</b> , Colombia, México, Perú
8	Santander	Argentina, Brasil, <b>Chile</b> , Colombia, Uruguay
9	Roche	Brasil, Ecuador, Uruguay
10	citibank	Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay
11	Hilton	Argentina, Brasil, Colombia, Perú
12	Novo Nordisk	Argentina, Brasil, Centroamérica y Caribe, Colombia, México
13	ORACLE	Argentina, Brasil, <b>Chile</b> , Colombia, Costa Rica, México, Perú, Puerto Rico, Uruguay
14	AES	Argentina, Brasil, <b>Chile</b> , Colombia, República Dominicana, El Salvador, México, Panamá, Puerto Rico
15	Logicalis	Argentina, Brasil, <b>Chile</b> , Colombia, México, Paraguay, Perú, Uruguay
16	Dell	Argentina, Brasil, <b>Chile</b> , Costa Rica, México, Panamá
17	Eurofarma	Brasil, Centroamérica y Caribe, <b>Chile</b> , Colombia, Perú
18	Metlife	Brasil, <b>Chile</b> , México, Uruguay
19	Cisco	Brasil, Costa Rica, México, Perú
20	EY	Argentina, <b>Chile</b> , Paraguay
21	Genera	Guatemala, México, Perú
22	S.C. Johnson	Argentina, Brasil, Centroamérica y Caribe, México
23	Fresenius Kabi	República Dominicana, Ecuador, México
24	Dow chemical	Argentina, Brasil, Colombia, México
25	Salesforce	Argentina, Brasil, México

## ► Lista 2021: Latam grandes empresas

(+ de 500 colaboradores)

RANK	EMPRESA	PAÍS
1	Interbank	Perú
2	Banco Galicia	Argentina
3	Banco Guayaquil S.A.	Ecuador
4	Banco Mercantil Santa Cruz	Bolivia
5	Grupo Saesa	<b>Chile</b>
6	Seguros G&T, S.A.	Centroamérica y Caribe
7	GRUPO RUBA	México
8	Banco Itaú	Paraguay
9	Aseguradora Solidaria de Colombia Ltda.	Colombia
10	Empresas Lipigas S.A.	<b>Chile</b>
11	Casa Andina	Perú
12	RADIX ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE S/A	Brasil
13	MAGAZINE LUIZA S/A	Brasil
14	Grupo S-Mart	México
15	Bci	<b>Chile</b>
16	Cervecería y Maltería Quilmes	Argentina
17	SEGUROS CEMENTOS PROGRESO , S.A.	Centroamérica y Caribe
18	Fundación Universitaria del Área Andina -Areandina-	Colombia
19	IEnova	México
20	Financiera oh!	Perú
21	SUPERA FARMA LABORATORIOS S.A.	Brasil
22	Banco Fortaleza	Bolivia
23	ADM Paraguay	paraguay
24	Leterago del Ecuador S.A.	Ecuador
25	Banco de Occidente S.A.	Colombia

## ► Lista 2021: Latam pequeñas y medianas empresas (20-499 colaboradores)

RANK	EMPRESA	PAÍS
1	SEGUROS UNIVERSALES, S.A.	Centroamérica y Caribe
2	VISAGIO CONSULTORIA ASSESSORIA E DESENVOLVIMENTO LTDA	Brasil
3	Terbol	Bolivia
4	Protecta Security	Perú
5	Hidrovias do Brasil	Paraguay
6	Bcysa Servicios Industriales S.A de C.V.	México
7	FUCAC	Uruguay
8	Gestión Integral de Proyectos S.A.S. -GIP-	Colombia
9	Nuotecnológica Cía. Ltda. -NUO-	Ecuador
10	Stoller	Argentina
11	Fundación Enseña Chile	<b>Chile</b>
12	Belltech	Perú
13	Agroempresa Forestal - Uruguay	Uruguay
14	Coderhouse	Argentina
15	TECHO Bolivia	Bolivia
16	Martin Engineering	Perú
17	TECHO Paraguay	Paraguay
18	ACTIN	México
19	Izipay	Perú
20	Maestranza Diesel S.A.	<b>Chile</b>
21	Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía -Caja Honor-	Colombia
22	Metalmark	Perú
23	LUIZA ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS LTDA	Brasil
24	TEQUILA SAN MATÍAS	México
25	Onapsis	Argentina

¡BIENVENIDOS A LA CUARTA  
**REVOLUCIÓN INDUSTRIAL!**

# FACTOR DE ÉXITO

INVITA

CONVERSATORIO

# INDUSTRIA 4.0

LA DIGITALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

06 de octubre de 2021

Hora: 9:00 am

Transmisión en vivo



[WWW.REVISTAFACORDEEXITO.COM](http://WWW.REVISTAFACORDEEXITO.COM)



## Eduardo Sánchez

# Trabaja por el bienestar económico y social de Chile

Con la finalidad de ayudar y difundir productos, servicios o propiedades de Chile, Eduardo Sánchez crea Terrenos de Chile, una empresa, medio de comunicación y fundación, cuyo enfoque es incentivar el desarrollo económico y social del país.

“Queremos ayudar a toda persona que tenga la necesidad de vender un terreno. Recopilamos oportunidades y espacios geográficos que puedan potenciar cada comuna en distintas áreas productivas, colaboramos a generar proyectos y atraer inversión”.

En un principio, Sánchez identificó, por lo menos, 27 etapas y actividades que se necesitan para realizar un proyecto, abrir una empresa, captar un terreno, pedir permisos y realizar una construcción, contemplando hasta la promoción para llegar al cliente final. En este sentido, Terrenos de Chile ha logrado reunir una amplia red de profesionales, entre abogados,

contadores, arquitectos, ingenieros y constructores civiles en las diferentes comunas del país. Todos actores claves para incentivar la creación de proyectos.

“Nuestra red de contactos a través de LinkedIn es amplia, tenemos facilidad para contactar a profesionales de áreas tanto públicas como privadas en todas las comunas de nuestro país. Las distintas etapas de una infraestructura o cualquier tipo de proyecto para instalarse en Chile involucra a todos los profesionales de estas áreas”, afirma Eduardo Sánchez.

El aporte en lo social también ha sido un área de acción para Terrenos de Chile, a ella se destina parte de las utilidades que genera la empresa. Por esta razón, Eduardo Sánchez decidió constituir la Fundación Terrenos de Chile y ser una organización de la sociedad civil. “La Fundación no solo tiene puesta la mirada en lo

productivo sino también en lo social; trabajamos para ayudar a replicar casas de acogida para personas adictas que viven en situación de calle, rehabilitarlas e insertarlas nuevamente a la sociedad. En todo este contexto, queremos ser la entidad que colabora y acompaña a Chile a lograr su desarrollo social y económico”.

Terrenos de Chile pronto podría convertirse en órgano auxiliar en la colaboración para la atracción de inversión extranjera al país. Además, como parte de sus objetivos a corto plazo, la entidad se propone seguir incentivando la creación de sistemas de riego y aprovechamientos de aguas como las carreteras hídricas y desalinización de agua.

“En Chile lo que se construye se vende. Es cierto que vino un estancamiento por el estallido social y la pandemia, pero todo esto pasará y así como han llegado inmigrantes, seguirán llegando empresas e inversionistas para invertir, instalarse y vivir en Chile, más aún con el potencial que tenemos como país minero, agroindustrial, energético y ahora sumar como país número 1 para producir hidrógeno verde y exportar al mundo”, dijo Sánchez.

## Ivan Calvo

Social Selling Expert  
oficialmente certificado por LinkedIn

## El Gurú del LinkedIn



**L**inkedIn, fundada en 2002, es más que una red social de tipo profesional, en la que los usuarios cuelgan sus currículums online y entablan relaciones comerciales, buscando u ofreciendo trabajo. Quienes se han dedicado a sacarle el máximo provecho han logrado establecer un entramado de relaciones que ha impulsado carreras profesionales, ventas, conexiones y negocios.

Hoy día LinkedIn tiene más de 720 millones de usuarios en el mundo. Lograr un perfil óptimo y sustentarlo con contenido de valor parece ser la clave del éxito. Pero, no es tan sencillo y tampoco todas las empresas o personas han descubierto las ventajas de esta plataforma. Por esta razón, personas como Ivan Calvo

se han especializado en conocer a profundidad la herramienta y prestar apoyo y asesoría, desde Chile, a quien lo necesite en cualquier parte del mundo.

Factor de Éxito conversó con Calvo, Social Selling Expert oficialmente certificado por LinkedIn, para descubrir cómo esta plataforma puede servir de trampolín para potenciar la actividad económica.

**¿Cómo descubrió todo el potencial de esta herramienta?  
¿Cuál fue su visión, más allá de una red profesional?**

*Yo entré en LinkedIn en 2010, pero no fue hasta 2015 que descubrí el verdadero potencial de la red para hacer negocios, para acercarme a*

*potenciales clientes, para generar más oportunidades de venta, gracias a seguir a pioneros que ya hablaban de Social Selling como mi hoy amigo Alex López de Digital Selling Institute. Fue viendo los resultados que ya estaban obteniendo personas como Alex y otros en el mercado estadounidense, cuando vi que había un enorme potencial en usar bien esta red.*

*Y vi que no solo es importante cultivar la red, sino que también es fundamental la creación de contenido de valor para la audiencia que a uno le va siguiendo. Muchos clientes me han contactado tras ver -y consumir- mi contenido durante meses o años. Es ahí donde hay un gran potencial aún a futuro, el contenido es el rey.*



**¿En qué consiste su asesoría y acompañamiento a profesionales para mejorar en sus búsquedas de trabajo y de nuevos negocios a través de LinkedIn?**

He desarrollado mi propio método de trabajo que se basa en medir 21 indicadores en cuatro pilares, primero, tener un buen perfil bien trabajado; segundo, ampliar y cuidar tu red de contactos; tercero, cuidar el contenido que publicamos y la interacción que efectuamos; y cuarto, medir para mejorar, generar indicadores que nos permitan medir nuestros objetivos y aprender de lo que funciona y lo que no, para entrar en un proceso de mejora continua. Esto me permite tener datos fiables y así puedo saber quien evoluciona, quien se estanca y dónde están los puntos que mejoran, los que funcionan o los que hay que reforzar.

Se ha enfocado en abrir nuevas líneas de negocio utilizando LinkedIn como soporte 3.0, ¿cuáles son las claves para desarrollar una exitosa estrategia de venta, especialmente en la era post pandemia?

Efectivamente gracias a esta estrategia he ido abriéndome a nuevas colaboraciones, alianzas y participaciones en otras empresas y todo ello basado en una potente estrategia de Networking centrada en LinkedIn y el valor que se puede ofrecer en esa red profesional.

Lo más importante que ocurre hoy día en las ventas es que debemos entender que vivimos en un mundo híbrido, (real + digital) y que ambos escenarios conviven ya en el día a día, y tenemos que entender que nuestros clientes nos pueden querer ver on-line o en persona, o que pueden querer comprar por uno u otro canal. Hay que desplegar una estrategia omnicanal, saber dónde están nuestros clientes, por dónde quieren conversar con nosotros, por dónde harán su compra o como les ayudaremos a tomar esa decisión, facilitándoles todo lo posible la tarea.

**Usted utiliza la frase “te ayudo a vender más y mejor” en su perfil de LinkedIn, ¿A qué se refiere con vender mejor?**

Vender mejor significa vender más fácilmente, llegar de un modo más eficiente a los clientes. No es lo mismo eficacia que eficiencia. Eficaz se puede ser matando una mosca con un cañón al igual que con un matamoscas, pero no es igual de eficiente. Lo que yo hago con mis clientes es estudiar sus mercados, las empresas a las que les quieren vender, averiguar quienes son los tomadores de decisión de esas empresas y hacerles un acercamiento positivo que genere confianza, que permita reconocer a los contactos y facilite los siguientes pasos que ya son los de negociación y ventas. Parece fácil, pero hay que entrenarse. Siempre uso el símil del carpintero, si a mi me dan las mejores herramientas

de carpintería del mundo, no sería capaz de hacer un sofá, porque no he sido entrenado. Con las ventas, especialmente con la venta B2B, pasa exactamente lo mismo, las herramientas por sí solas no venden, hay que entrenar a quién las usa.

**El covid-19 transformó a la humanidad. ¿Qué cambios y qué nuevas oportunidades surgieron a raíz de la pandemia en su ejercicio profesional?**

La verdad es que mi negocio ya estaba en la red, lo único que tuve que hacer fue sustituir mis clases o sesiones de entrenamiento presencial por videoconferencias, pero en mi caso ha sido un cambio fácil de hacer. He ganado mucha eficiencia en reuniones al tener que evitar desplazamientos y poderlo hacer todo por videoconferencias y también la libertad absoluta de poder trabajar desde cualquier lugar del mundo donde tenga una buena conexión a internet y un buen computador. Yo ya soy un knowmad digital al 100% y hoy día atiendo clientes de diferentes países desde mi casa. Ya no necesito oficinas.

**Si miramos hacia el futuro pensando en la reactivación económica de los países, ¿qué perspectivas y nuevos negocios podrían surgir utilizando las redes sociales como LinkedIn?**

Hay mucho trabajo por hacer en el campo del buen networking, de las ventas, del headhunting y reclutamiento en general, pero si algo se viene fuerte en los próximos tiempos es la economía GIG, cruzar la oferta y demanda de todo tipo de servicios que se pueden prestar on-line o trabajos que se pueden realizar digitalmente y entregar por esa vía desde una parte del mundo a otra. LinkedIn va a potenciar Profinder que es su plataforma interna para cruzar esa oferta y esa demanda de servicios, con la ventaja que tiene LinkedIn frente a otras empresas que están haciendo cosas parecidas, de tener la mayor base de datos mundial de profesionales, vamos a ver una gran revolución en todo este mercado en los próximos 2-3 años.



## Gabriela Salvador

Directora ejecutiva de VanTrust Capital, presidenta de Red América Conecta, vicepresidente de la fundación Chile Converge y ex consejera de la Asech

### Ejecutiva **chilena** entre las **100 mujeres** **líderes** del mundo



**G**abriela Salvador, quien tiene 30 años de carrera como ingeniera comercial y ha encabezado 25 tipos de gerencias desde la banca, siendo además directora ejecutiva de VanTrust Capital, presidenta de Red América Conecta, vicepresidente de la fundación Chile Converge y ex consejera de la Asech, ha sido incluida en el exclusivo grupo que reúne a un centenar de mujeres líderes de todo el planeta, donde se encuentran ex premios Nobel, empresarias, filántropas y ex jefas de Estado.

Este importante reconocimiento de nivel mundial que recibió la ejecutiva, la convirtió en la única chilena en ser parte de este selecto listado. La distinción es promovida por la Women Economic Forum (WEF) y

busca destacar el liderazgo, inclusión y empoderamiento económico y social de las mujeres en el mundo, siendo el único foro internacional enfocado en la economía de la mujer. En su caso, Gabriela Salvador ingresó al G100, por su gran capacidad de liderazgo.

“Creo que las empresarias, sobre todo en estos tiempos, debemos estar insertas en la sociedad, no mirar la filantropía desde arriba. Debemos estar enfocadas en ayudar a las pymes, a las fundaciones, crear redes de apoyo y colaboración entre mujeres. Una debe retribuir y aportar a la comunidad, para lograr un mejor futuro para la sociedad y, en especial, para las mujeres. Necesitamos que las mujeres vivan en un mundo inclusivo, de equidad, igualdad

de oportunidades, y en donde su empoderamiento económico sea posible”, señaló Salvador.

La ejecutiva, en medio de la crisis económica y social, destinó parte de su tiempo a asesorar a emprendedores. “Les enseñé a cómo pedir el crédito Fogape, por ejemplo, y con eso resurgieron. La colaboración es lo que se necesita para la construcción del país. Que seamos capaces de entregar el conocimiento, enseñar y acompañar. No basta que el Estado inyecte fondos, si no acompañas a la gente que los recibe con conocimientos. A través de Asech hice una labor de contención con las pymes que fue muy gratificante”, puntualizó.



**Ing. Pedro Albarracín**

**Director de Desarrollo de Tecnología**

## **Buenas prácticas en maquinaria aumenta la productividad**

Fotografía: Camilo Inmotion

**B**ajo la premisa de que para tener un adecuado mantenimiento es fundamental asegurar la confiabilidad y calidad de los procesos en maquinarias, Pedro Ramón Albarracín, Ingeniero Mecánico de la Universidad de Antioquia, Colombia, ha trabajado por más de 4 décadas como ingeniero en tribología y lubricación. La tribología es la ciencia que estudia la fricción, el desgaste y la lubricación, comprendiendo la interacción de las superficies en movimiento.

Albarracín, además, es conferencista en cursos de Tribología y Lubricación en empresas de Colombia y en países de América Latina, y autor de varios libros sobre el tema. Todo esto lo hace un referente en cuanto a aceites y lubricantes se refiere, llevados al terrenos de la operatividad

y procesos productivos de las industrias.

Ha sido asesor en importantes proyectos de lubricación y Tribología, como lo son: causa raíz de la falla del multiplicador de velocidad en la Unidad de Generación AG3 del parque Eólico Jepirachi de EPM, Universidad EAFIT (MDE) y EPM, en la Guajira; el programa virtual de capacitación de Chevron, Bogotá; el cálculo del aceite para los rodamientos de la desfibradora de caña de azúcar de Ingenio Manuelita en Cali; el cálculo del lubricante para cables aéreos del Metro Cable de Medellín, entre otros.

Albarracín, a través de Tribos Ingeniería SAS e Ingenieros de Lubricación SAS, empresas 100% colombianas, brinda soluciones en Ingeniería de Lubricación, mediante productos y servicios que

garantizan extender la vida de los aceites, incrementar la utilidad de los mecanismos de las máquinas rotativas y disminuir el consumo energético asociado a lubricación.

**¿Cuál es la importancia e impacto que tiene la lubricación en los procesos productivos de las empresas?**

*Los aceites dentro de las prácticas actuales de confiabilidad de máquinas no se consideran como un consumible más dentro del proceso productivo como lo fue hasta los años 90's, sino un activo que, de no estar en condiciones óptimas, puede ser un factor diferenciador en la capacidad competitiva de las empresas, no solo por su valor de adquisición que cada día es más alto, sino porque puede conllevar en cualquier momento a la parada no programada de una faena,*

interrumpiendo la producción con consecuencias incalculables para la empresa.

### **¿Cómo optimizar el uso de los aceites en las maquinarias? ¿Cuáles son las acciones a seguir?**

La industria en general usa los aceites en sus máquinas sin tener en cuenta los programas que hoy en día se tienen establecidos como lo es un almacenamiento correcto, monitoreo de la condición del aceite usado mediante análisis de laboratorio por pruebas ASTM e ISO y desarrollo de procesos de filtración y termodiálisis por vacío, para lograr que la vida útil del aceite se cumpla, ya que por lo general ésta llega al final antes de tiempo.

Así mismo, la frecuencia de cambio del aceite usado en no pocos casos se basa en la opinión del fabricante de la máquina o del aceite, que, en el caso del primero, es un costo que no tiene que ver con él y al segundo le interesa porque es la razón de ser de la fabricación y comercialización de los lubricantes para su consumo. Se puede estimar que el 60% de los aceites utilizados en las máquinas que

operan en las fábricas en el mundo no se usan hasta el 100% de su vida útil.

Dentro de las acciones a seguir se debe contar a nivel de la empresa con el desarrollo del programa de lubricación bajo la filosofía de la Lubricación Centrada en Confiabilidad o LCC, el cual por medio de acciones preventivas y predictivas conlleva a que los aceites durante su uso se mantengan dentro de los estándares establecidos, a la vez que determinan el momento en que es necesario hacer el proceso de descontaminación, de tal manera que su vida útil no se vea afectada, protegiendo el medio ambiente por menos desechos vertidos y logrando que los activos de la empresa alcancen su vida disponible, reduciendo los costos de mantenimiento, y contribuyendo a que las empresas industriales sean más productivas, rentables y competitivas.

### **¿Qué impacto tienen las buenas prácticas sobre el medio ambiente?**

Durante mis 45 años de experiencia como ingeniero de lubricación en diversidad de procesos industriales

como la petroquímica, refinerías de petróleo, siderúrgicas, papeleras, ingenios azucareros, entre otros, he tenido la oportunidad de observar, analizar y comprobar mediante análisis de laboratorio el impacto negativo que tienen los aceites industriales usados sobre el medio ambiente, aun cuando se desechen cumpliendo con las normas ambientales establecidas para este propósito ya que las empresas encargadas de llevar a cabo esta labor, convierten este aceite usado en una materia prima que hace parte de un producto que en adelante va a continuar teniendo un impacto negativo sobre el medio ambiente, aunque menos severo que el primero, pero igualmente sigue siendo nocivo para la capa de ozono, incentiva la lluvia ácida y le aporta al cambio climático elevando la temperatura del planeta.



Fotografía: Camilo Inmotion

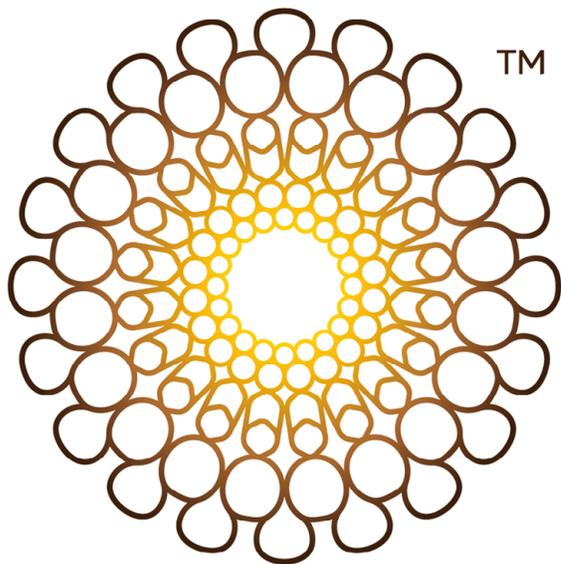
**Ing María Camila Albarraçín**  
Gerente General Ingenieros de Lubricación SAS

**Ing Pedro Albarraçín**  
Director de Desarrollo de Tecnología  
Ingenieros de Lubricación SAS



Fotografía: Ana Cardona

Parque Eólico Jepirachi EPM La Guajira, Colombia



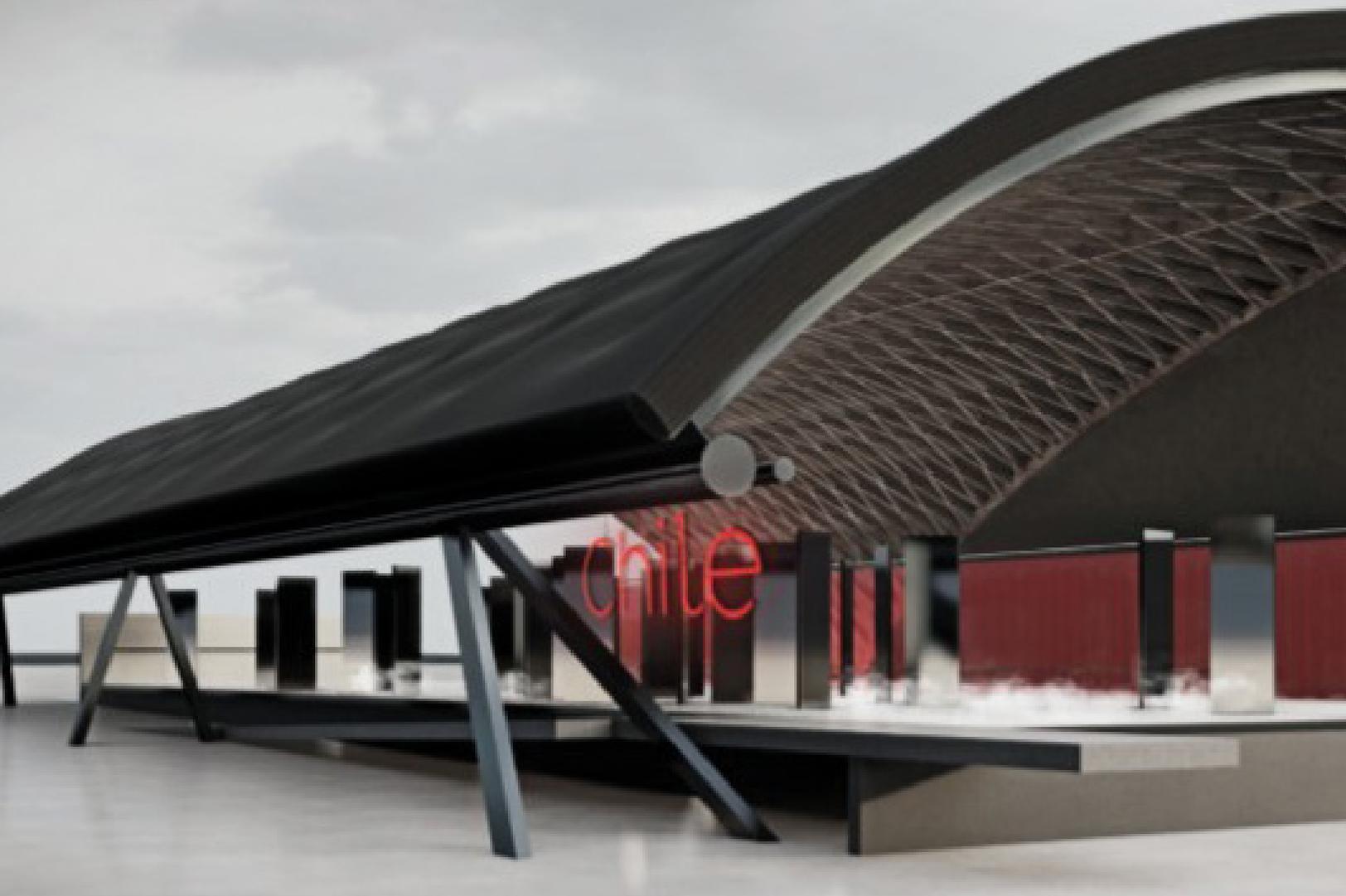
# EXPO 2020 DUBAI UAE

## El poder de las **conexiones** para dar forma a **nuestro mundo**

**B**ajo el lema “Conectando Mentes, Creando el Futuro”, siendo los subtemas Sostenibilidad, Movilidad y Oportunidad, los Emiratos Árabes Unidos darán la bienvenida a 190 países, además de empresas, organizaciones multilaterales y establecimientos educativos, en el evento más grande realizado en la región de Medio Oriente, África y Asia Meridional (MEASA).

Tras el impacto de la Covid-19, la exposición universal se centrará en el deseo colectivo de generar nuevas ideas e identificar soluciones para algunos de los mayores desafíos de nuestro tiempo, así como dar forma





al mundo después de la pandemia y crear un futuro mejor para todos. A través de esta exposición, y de las actividades que se llevan a cabo en el marco de su celebración, se estimula el crecimiento económico, cultural y científico de las naciones participantes.

“Cuando se une, la humanidad no tiene límites”, expresó Su Excelencia Reem Al Hashimy, Ministra de Estado para la Cooperación Internacional y Directora General de la Expo 2020 Dubái.

Esta es la primera vez que un destino de Oriente Medio será la sede del evento. Dubái espera, entre el

31 de octubre 2021 y el 30 de marzo 2022, un aumento en los visitantes de al menos 25 millones y hasta 100 millones durante el tiempo de la expo.

El pabellón de Chile en la Expo Dubai 2020, llamado “Pétalo de la Sustentabilidad” tendrá 130 metros de largo y 21 de ancho. Es una propuesta arquitectónica innovadora desarrollada por Smiljan Radic, Cecilia Puga y Paula Velasco, los ganadores del concurso público que se elaboró con este propósito.

Seguridad alimentaria y logística, sustentabilidad y energías renovables, e innovación

y emprendimiento son las áreas temáticas del pabellón chileno.

Álvaro Saieh, el Comisionado General de Chile en Expo Dubái 2020, destacó la importancia del evento para el país, indicando que “Dubái está muy cerca de India, Pakistán, Irán”, países hacia donde “el intercambio se puede diversificar y las empresas chilenas todavía están en una etapa de entrada”.

# ferias Internacionales



## EXPONOR CHILE ANTOFAGASTA

**E**l Exponor Chile es una feria de técnica y punto de encuentro para la industria minera de América Latina. Su objetivo es dar a conocer el potencial industrial y minero de la Segunda Región de Chile, para promover su desarrollo y el intercambio tecnológico y comercial entre productores, proveedores y consumidores regionales, nacionales e internacionales que participan del evento. También tiene la finalidad de fortalecer la capacidad científica, técnica y tecnológica, así como las relaciones comerciales y culturales, de instituciones públicas y empresas privadas.

Fecha: 20/06/2022 - 24/06/2022  
Contacto de Feria: [www.exponor.cl](http://www.exponor.cl) Tel: +56 (0)55 454300  
Audiencia: visitantes profesionales y público general  
Frecuencia: cada dos años  
Hora local: 14:28 horas (UTC -04:00)  
Lugar de la Feria: Campus Coloso, Universidad de Antofagasta, Avenida Angamos 601, Antofagasta, Antofagasta, Chile.

## CONEXPO LATIN AMERICA SANTIAGO

**C**ONEXPO Latinoamérica es una feria regional para las industrias de construcción e infraestructura en América Latina, centrándose principalmente en los países hispanoamericanos dentro de la región. Esta feria es la plataforma ideal para que todos los profesionales de la industria vean las últimas tendencias en maquinaria pesada, equipos, tecnología, innovaciones y servicios de calidad en la industria. Es una oportunidad única que ofrece a los asistentes y expositores el mejor destino para conectar, intercambiar ideas y cerrar tratos. CONEXPO Latinoamérica es la feria de construcción e infraestructura más grande y prestigiosa de América Latina. Con más de 75.000 m2 de superficie de exposición y más de 900 expositores (CONEXPO Latinoamérica y ExpoEdifica), el evento ofrece espacios de networking, exposiciones comerciales y mucho más.

Fecha: Octubre 2022  
Contacto de Feria: [conexpolatinamerica.com](http://conexpolatinamerica.com)  
Tel: +1 (4)14 2720943  
Audiencia: únicamente para visitantes profesionales  
Frecuencia: cada tres años  
Hora local: 15:29 horas (UTC -04:00)  
Lugar de la Feria: Espacio Riesco, Avenida El Salto 5000, Huechuraba, Santiago, Metropolitana de Santiago, Chile

empresarialesvip



# EXPO NAVAL VALPARAÍSO

**E**xpo Naval es un lugar de reunión para oficiales de alto rango de las Fuerzas Armadas, agregados militares, directivos de organizaciones militares, funcionarios gubernamentales y públicos, y contratistas en el área de defensa de todos los países de Latinoamérica. Se esperan también muchos visitantes profesionales de marinas extranjeras y empresas de la industria de todo el mundo. El evento cuenta con seminarios, conferencias técnicas, reuniones con delegaciones oficiales, demostraciones navales y visitas profesionales a buques. Eventos sociales y una regata completan el programa.

Fecha: 29/11/2022 - 02/12/2022

Contacto de Feria: [www.exponaval.cl](http://www.exponaval.cl)

Audiencia: únicamente para visitantes profesionales

Frecuencia: cada dos años

Hora local: 15:45 horas (UTC -04:00)

Lugar de la Feria: Valparaiso International Terminal of Passengers, Av Argentina, 05632 Valparaíso, Valparaíso, Chile





# EL RETAIL DEL FUTURO

**Por: Andrés Silva Arancibia**

Speaker en 21 países. Fundador de Flumarketing.com. Profesor visitante en Universidad Complutense de Madrid. Estratega digital, Autor y Consultor.

**E**stamos siendo testigos de cambios en los estilos de vida de las personas, en los entornos urbanos, en las operaciones de las empresas, en la logística y la distribución.

Las personas cada día están más cómodas y dejan en manos de las empresas el rol de facilitarles el proceso de compra. Los nuevos consumidores (conexumidores) buscan calidad a un precio más bajo y de disponibilidad inmediata.

Es así como, la digitalización, la automatización, la personalización, la realidad virtual, la realidad aumentada, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, el internet de las cosas y big data son algunas de las tendencias que están cambiando la industria del retail y la manera en que los consumidores compran.

Si a todo lo anterior agregamos el efecto pandemia que está empujando al mundo hacia un cambio radical en su enfoque hacia la salud y la seguridad, no sorprende que los sucesos de 2020 impacten la forma en que los consumidores finalmente comprarán.

## » A continuación, doce predicciones de cara al retail del futuro:

**1. Tiendas con medidas de salud y seguridad:** aumentarán las modalidades de pagos sin contacto, uso de sistemas con inteligencia artificial para emitir alertas cuando se detecta una fila sin el mínimo de distanciamiento físico y/o el no uso de mascarilla.

**2. Sana mixtura entre el concepto de tienda y centro logístico:** la aceleración en el fenómeno de compras online por el efecto pandemia, obligará aún más a las tiendas minoristas a mejorar las eficiencias en la cadena de suministro, donde el formato dark stores tendrá mucho que aportar. En este contexto, el sistema de seguimiento RFID para proporcionar disponibilidad a nivel de artículo en el inventario para la venta de alta precisión y confiable, se convertirá en un factor clave en las operaciones de retail.

**3. Robótica, automatización y autoservicio:** habrá un fuerte incremento en la inversión en automatización y robótica modificando significativamente la naturaleza del trabajo humano en el retail. Los trabajos operativos y rutinarios tienden sus días contados.

**4. Sistemas de predicción de la conducta del consumidor:** con el desarrollo del internet de las cosas los billones de datos generados por billones de sensores permitirán al retail, predecir con altísima precisión los patrones de compra de los consumidores, pudiendo así anticiparse a la demanda y tendencias de consumo.

**5. Compra del consumidor a todo evento:** el nuevo consumidor comprará en cualquier momento y lugar lo que ve. La inmediatez de la compra será algo común en el consumidor.

**6. Experiencias personalizadas para el consumidor:** la personalización será un aspecto clave en la diferenciación de una marca de retail. Para ello, conocer los hábitos de consumo de los consumidores, sus intereses, sus estilos de vida y sus preferencias serán factores críticos de éxito en la industria.

**7. Mayor competencia por el ingreso disponible del consumidor:** las marcas en el retail buscarán maximizar las experiencias para que sean más educativas y atractivas. Las marcas exitosas del futuro serán las que sean capaces de generar

conexiones reales y rentables con sus consumidores y así acceder a sus ingresos de manera sostenida en el tiempo.

**8. Las tiendas físicas del futuro se centrarán en crear experiencias de marca:** el futuro de la tienda física se enfocará en crear experiencias únicas y memorables del consumidor con la marca.

**9. Entrega ultra rápida y en el plazo prometido:** las personas quieren que sus pedidos demoren menos tiempo en llegar a su domicilio y disponer de ellos en el día y hora acordados.

**10. Hogares con despensas inteligentes:** el consumidor no tendrá que preocuparse por quedarse sin café, té, comida para mascotas, refrigerios, frutas, verduras, bebidas, etc., ya que su despensa detectará los niveles de inventario y los repondrá de manera automática sin tener que mover un dedo.

**11. Transparencia en la compra con existencia garantizada en tienda:** en el futuro las personas antes de la compra sabrán con certeza que el producto está disponible en tienda poniendo fin a la era del: no queda en stock.

**12. Vestuarios virtuales:** capaces de minimizar el esfuerzo del cliente ¿para qué tomarse la molestia de desvestirse si se puede usar una versión 3D precisa de uno mismo y así probar los artículos y obtener sugerencias personalizadas sobre el ajuste, el estilo, el color, diseño y mucho más?

En un contexto de reactivación, el retail prepandemia ya no tiene espacio. Los minoristas que continúen con las viejas prácticas serán testigos en primera fila de cómo otros los desplazan definitivamente fuera del mercado. La comodidad, la rapidez, la facilidad, la seguridad, la transparencia, la experiencia y las alternativas para el cliente serán finalmente los pilares competitivos claves del retail del futuro.



# DEL PITCH A LA CONVERSACIÓN

**Por: Karen Montalva**

TEDx Speaker y Conferencista en 11 países, Autora del libro #YOENDO y Profesora Postgrado.

por la implementación de su Pitch y que en paralelo, los mismos vendedores señalaban que en la realidad, éste ya no funcionaba.

» **Si hasta aquí, aún dudas y te aferras a la tabla de salvación, aquí dejo 3 poderosas razones para que evalúes dejarla:**

**1. Rigidez v/s Flexibilidad.** La naturaleza del Pitch ha sido siempre la exactitud y minuciosidad del discurso. Uno que debe entregarse bajo la premisa de que el cliente valorará la información que se le proporciona y que apegarse al mismo será garante del éxito. ¿Navegamos hoy en un mundo rígido y predecible? La respuesta es obvia. El mundo que enfrentamos requiere con urgencia, mentes, palabras, acercamientos, conversaciones flexibles que sean capaces de navegar sobre aguas turbulentas. El Pitch es una tabla de salvación que rigidiza el encuentro de dos personas (cliente y vendedor) que lejos de relacionarse bajo un paradigma genérico y lineal, necesitan conectarse.

**2. Estándar v/s Personalizado.** El Pitch desde su concepción establecía la entrega imperativa de información estática. El mundo que enfrentamos requiere la adaptación a necesidades personalizadas, condición exigida por los nuevos consumidores que esta herramienta estándar no puede entregar.

**3. El escaso 17%.** Según una reciente investigación de Gartner (2019), una de las tendencias en las ventas B2B, mirando hacia el 2025 es que el tiempo que el comprador destina a conectar con un ejecutivo de venta durante el proceso de decisión de compra, se ha reducido a un 17%. Este escaso porcentaje podría restringirse aún más, llegando a un 5%, considerando que dicho periodo de tiempo debe compartirse con los otros vendedores en competencia. El punto aquí es bastante obvio. ¿En qué invertiremos ese valioso

tiempo? ¿Es el Pitch una herramienta diseñada para ganar la confianza del cliente en ese breve espacio de contacto?

En el nuevo escenario de los negocios y en un contexto de necesaria reactivación, es imperativo guardar el Pitch por un tiempo y darle paso a una Conversación Inteligente. Esta debe entenderse no únicamente desde el intercambio de información, sino que como una instancia que invite a conectar, a sinergizar y a colaborar. Una que vincule asertivamente a dos personas, una con una necesidad y la otra con la solución.

Una Conversación Inteligente es aquella en la que no existe el escepticismo ni el miedo. Es una en que dos personas se presentan con sus mapas, historias, palabras, emociones, y que juntas, construyen un territorio en común en el que nace una alternativa que beneficia a ambas.

Es probable que hoy no haya mucha conciencia respecto de la importancia que tienen las conversaciones en lo que logramos, lo que alcanzamos e incluso lo que perdemos. Pero la verdad es que, si pensamos un poco más allá, nos daremos cuenta que todo lo que nos ha importado en nuestra vida personal, laboral y de negocios, se inició con una conversación.

Las ventas seguirán siendo **conversaciones inteligentes que generan compromisos** y quien las domine hoy, verá crecer su efectividad para acelerar el cierre de sus negocios.

**U**na de las herramientas clásicas del vendedor del antiguo mundo fue el Pitch de Ventas.

Este era la tabla de salvación para muchos. Cuando la presentación de ventas comenzaba, el vendedor sacaba su tabla y navegaba al puerto seguro del cierre de ventas.

Si la reunión se complicaba, la tabla de salvación le ayudaba a salir a flote. Él recurría y se aferraba a ella y con mucho orgullo y alivio terminaba la reunión habiendo dicho hasta la última palabra del guión, aunque éste no hubiese provocado ningún efecto trascendental en su cliente más que la clásica y fatídica pronunciación de la frase: “muy interesante tu presentación, déjame evaluarlo y yo te llamo la próxima semana”.

El Pitch de Ventas nace en un mundo análogo en el que los clientes estaban vacíos de información o quizás carentes en algún nivel de ella y era el vendedor el que aparecía sacando de su maletín negro, el memorizado y siempre bien ponderado Pitch.

Las compañías destinaban miles de dólares a diseñar la redacción de estos y otros miles a entrenar a los equipos de vendedores a que memorizaran correctamente cada sílaba. Escribo esto y la impresión que tengo es estar describiendo un mundo pasado y lejano, sin embargo, durante el 2020 me sorprendió encontrar más de una empresa que aún media a sus equipos de ventas



## LA CLAVE DE HITENDRA PATEL PARA LA INNOVACIÓN: ENCONTRAR EL 'CRUNCH'

**Por: Hitendra Patel**

Experto en innovación, fundador y director de la firma de consultoría en innovación IXL Center.

### Para hacer de la innovación el eje estratégico de las empresas.

Más que a una producto o servicio, la innovación es apostarle a una plataforma de crecimiento o campo de juego, a un área de acción que comprenda no uno sino muchos proyectos para probar y lanzar. Se trata de encontrar un enfoque propio, un “crunch”, usando otro término que Hitendra Patel emplea para explicarlo. Solo así podrá la innovación convertirse en la plataforma que las empresas necesitan para que sus ingresos se mantengan en la ruta del crecimiento sostenible.

El experto en innovación, fundador y director de la firma de consultoría en innovación IXL Center, ha apoyado a más de 100 empresas de Fortune 500 a desarrollar estrategias de crecimiento sostenible a partir de la innovación. MBA de Kellogg School of Management, y Ph.D. en Ciencias de Iowa State University, compartió sus visiones en el espacio Claro Talks, de Claro Colombia.

En su experiencia, muchas veces los líderes de las empresas esperan “la idea” transformadora. Pero dice que lo que buscan en realidad es un crecimiento en ingresos que se pueda mantener en el tiempo, y el problema con la innovación es que no existe una estadística o una manera precisa y cuantificable de definir que una oportunidad -u otra- va a generar el impacto deseado.

Por eso “apostarle a una idea o proyecto específico tal vez no sea suficiente en el tiempo. Debemos apostarle a un área de crecimiento, con muchos proyectos dentro de esa área; y si alguna de estas propuestas

falla, tenemos otras para probar y lanzar. Nosotros en IXL lo llamamos un campo de juego. Muchos proyectos serán colectivos, otros van a fallar, pero al final la unión de todas ayudará a cerrar las brechas de crecimiento en nuestras organizaciones”, dice.

Se trata de un campo único que la compañía elige estratégicamente para jugar basado en un mapa de oportunidades. No es un campo de negocio, no es un proyecto, es un colectivo de muchos proyectos y soluciones mirando en una misma dirección. Patel, que ha sido coautor del libro 101 descubrimientos de innovación y es dueño de seis patentes de Motorola, busca la manera de explicarlo de forma sencilla, apelando a las papas fritas.

Realizando estudios en la búsqueda de innovar, una empresa de pasabocas descubrió que la gente ama las papas fritas porque, cuando las comen, hacen “Crunch”. Tras el hallazgo, dedicaron un equipo grande a identificar el balance de tamaño y grosor perfecto para garantizar ese Crunch. Se dieron cuenta que su apuesta a futuro no iba a ser las papas, sino el Crunch. La clave consistía en preguntarse qué otras cosas o comidas podían hacer Crunch. Entendieron que estaban en el negocio de hacer Crunch, y así identificaron otros ingredientes, como el maíz o los nachos.

Este descubrimiento les dictó otra manera de pensarse y planificarse a futuro. Se movieron de ser una compañía de papas, a una compañía de Crunch. Los orientó sobre qué personas contratar, qué tipo de ingenieros, cómo hacer mercadeo. Y cuando sus competidores del mercado de las papas vieron que sacaron los nachos o totopos e intentaron copiarlos, ya la compañía tenía afuera otro producto, chips de manzana que también hacían Crunch. Encontrar su área, su plataforma de innovación, les permitió contar con un portafolio de ideas más robusto para sorprender el mercado y soportar

su crecimiento por varios años con un enfoque estratégico.

De la misma manera, Hitendra Patel explica que en la búsqueda de esta área de innovación, es importante estar dispuestos a hacer alianzas si se quiere explorar terrenos fuera de la caja. “Hay que entender que van a tener que hacer inversiones, en recursos, en equipo; estos campos necesitan atención y en esto siempre estarán aprendiendo. Pero cuando encuentren un enfoque estratégico propio tendrán una plataforma para crecer y combatir la brecha en que los ingresos tienden a caer o aplanarse”, señala.

El secreto está en identificar los campos de juego que hagan “match” con cada compañía, que conecten con su core de negocios. Pero en esto no hay fórmulas. Nadie le puede decir al otro cuál es su propio “Crunch”.

“El objetivo de toda organización es encontrar la receta que garantice la sostenibilidad de su negocio en el tiempo, cubriendo así su brecha de innovación mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios. Como lo menciona Hitendra es clave tener una visión holística más allá del negocio tradicional identificando nuevas plataformas de crecimiento para la organización que nos permitan cubrir e incluso superar el declive de los productos o servicios del negocio tradicional. La clave podría ser concebir las oportunidades más allá de un producto o servicios, conectando los participantes de diferentes mercados adyacentes, generando valor para compartido entre los diferentes grupos, de manera que, en la medida que crece el número de participantes de cada lado, ese valor aumenta, lo que los expertos llaman <<efecto de red>> como lo vemos en ejemplos como Uber, Wechat, entre otros” indicó Andres Felipe Zuluaga, gerente Búsqueda de nuevas soluciones de Claro.



# UN ESPACIO PARA LA INCLUSIÓN

**Por: Peter van der Lende**

Socio de expand360

[linkedin.com/in/petervanderlende](https://www.linkedin.com/in/petervanderlende)

[www.expand360.com](http://www.expand360.com)

[vanderlende@expand360.com](mailto:vanderlende@expand360.com)

**Twitter: @peterinbox**

## >> Confía pero verifica

La frase 'confía pero verifica' fue acuñada por el entonces presidente de Estados Unidos Ronald Reagan en tiempos de la Guerra Fría, convirtiéndose en una referencia frecuente durante los diálogos con su contraparte ruso Mikhail Gorbachov.

Sin embargo, de acuerdo con la escritora estadounidense Suzanne Massie -asesora personal de Reagan que actuó como enlace no oficial entre ambos mandatarios- fue justamente en Rusia donde se originó el proverbio *Doveryai, no proveryai*, que pasó a formar parte de la idiosincrasia del vasto país, citado por el mismísimo líder revolucionario comunista Vladimir Ilich Ulyanov, mejor conocido como Lenin, décadas antes.

Independientemente de su origen geográfico, la frase alude a la necesidad de verificar cuán confiables son las situaciones o personas, antes de dar el paso firme de asumir un compromiso. Y esto aplica a cualquier esfera.

## >> El impacto de lo desconocido

Cuando se trata de negocios internacionales, la etiqueta "desconocido" puede causar miedo y desconfianza. Funciona como un círculo vicioso: conduce a una necesidad paralizante de verificación, que a su vez genera

mayor desconfianza. Entonces, ¿estamos perdidos? No. La confianza se puede construir más eficientemente si estamos dispuestos a entender al otro. Aceptar -por ejemplo- la forma en que un cliente, proveedor o socio internacional lleva a cabo sus negocios aumentará la velocidad hacia el éxito.

## >> El impacto de la velocidad

El elemento de la velocidad es clave al momento de incursionar o ampliar la presencia en mercados internacionales. Muchas pequeñas o medianas empresas sencillamente no pueden darse el lujo de cometer costosos errores de manera prolongada, sin comprometer su futuro. De ahí que sea fundamental equilibrar aspectos como el progreso constante y el nivel de confianza para garantizar que cualquier expansión internacional sea sostenible en el tiempo.

## >> El impacto de lo conocido

Pensemos en otro dicho popular: 'construir confianza lleva tiempo'. Si, es así: la verificación necesariamente implica tiempo. En el caso de Reagan, fue hábil en el manejo del tiempo para ganar la confianza de su contraparte ruso, fundamentalmente porque contó con los consejos de una experta internacional como Massie. El primer encuentro con

Gorbachov ocurrió en 1985, con la tensión característica de los tiempos de la Guerra Fría. Cinco años después, en 1990, el ambiente era muy distinto: Reagan regresó a Moscú -ya no como presidente en funciones- y fue recibido por Gorbachov con un sincero abrazo.

## >> El impacto de la confianza

'Confía pero verifica' es ciertamente un poderoso proverbio, porque involucra dos factores primordiales: confianza y tiempo. Elementos que, en el mundo de los negocios internacionales, son cruciales. La búsqueda de un socio de confianza que ayude a construir una exitosa expansión internacional impacta directamente tanto en la confianza como en el tiempo. Cuanto antes se consiga ese aliado clave, más rápidamente las presentaciones o contactos iniciales se transformarán en relaciones de negocios y las oportunidades en ingresos.



## LA PANDEMIA MODIFICÓ EL COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES ¿PARA SIEMPRE?

Por: **Andreina Restrepo**

**@realfunmarketing**

**[linkedin.com/in/andreina-restrepo](https://www.linkedin.com/in/andreina-restrepo)**

un par de años. El impacto de este cambio de comportamiento es enorme, ya que los negocios deben hacer movimientos rápidos para adaptarse y satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

*Según Forbes Magazine, después de la pandemia los consumidores...*

» Esperan innovación, que los productos y servicios que consumen se mantengan mejorando y adaptándose a sus necesidades.

» Quieren acceso a cualquier producto de forma global, desde cualquier lugar, en cualquier momento, sin barreras.

» Buscan productos y servicios basándose en precio, reseñas y características. Los consumidores están investigando más antes de comprar, están más informados.

» Toman más en cuenta sus valores personales y creencias al momento de comprar. Para las generaciones más jóvenes, si una marca no está alineada a sus creencias, seguramente la descartarán.

» Tienen un desarrollo de conciencia casi instintivo de su bienestar, higiene y limpieza. Es por eso que las transacciones sin contacto continuarán ganando importancia, y al igual que otras soluciones introducidas durante la pandemia, es probable que se mantengan por mucho más tiempo.

» Compran por internet con la finalidad de resguardarse y mantenerse protegidos; y en el caso de los adultos de avanzada edad (+65), muy probablemente seguirán prefiriendo esta alternativa por la conveniencia y seguridad que les proveen las compras en línea.

» Trabajan en su mayoría de forma remota, y tienen grandes probabilidades de no volver a una rutina de oficina nunca más.

**La experiencia del consumidor debe ser la nueva prioridad de los dueños de negocio**

Los dueños de negocios tenemos que replantear la conversación en torno a la experiencia de los consumidores. Entender qué los motiva, cómo están buscando

soluciones, qué información quieren y cuál es el factor determinante al momento de tomar la decisión final.

Además de todos estos cambios en el consumo, hay un enfoque principal en la mayoría de los consumidores a nivel global, y es en mi opinión, el que merece mayor atención: los consumidores en 2021 viven con una mentalidad más cautelosa y están más informados.

Los consumidores piensan muy bien cómo gastan su dinero. Quieren asegurarse de que todo lo que compran les aporte valor; y ese valor no solo se define por el precio, sino también por los beneficios: ¿les resuelve un problema?, ¿les aporta seguridad y bienestar?, ¿ofrece una variedad de atributos?

En estos momentos de incertidumbre los consumidores prefieren invertir en productos que les ofrezcan valor agregado, y que les garanticen seguridad y bienestar personal. Esto se puede ver reflejado en la preferencia de las personas por las actividades y soluciones en línea, como por ejemplo hacer ejercicios en casa a través de aplicaciones; o consultar especialistas médicos mediante plataformas web.

El entretenimiento es también una prioridad para los usuarios, pero prefieren hacerlo desde sus casas y con un círculo más cercano. Por eso, vemos casos como la plataforma de streaming Disney Plus, que durante la pandemia incrementó el número de usuarios que le habría costado 7 años a Netflix en alcanzar, y ellos lo hicieron en tan solo 5 meses. (Fuente: Phone Arena)

Los consumidores cambiaron la forma en cómo viven y trabajan, qué y cómo compran. Analistas expertos creen tener suficientes motivos para garantizar que algunos de estos cambios fundamentales tendrán efectos duraderos en el comportamiento de compra de los consumidores.

Queda de parte de los dueños de negocios y de las grandes marcas, poder escuchar activa y genuinamente a los consumidores y proveerles las soluciones que tanto anhelan en estos tiempos atribulados.

**E**sta crisis global cambió completamente nuestras vidas, rutinas, elecciones, incluyendo nuestra forma de comprar.

Está claro que los largos períodos de contagio, el aislamiento y la incertidumbre económica cambiaron el comportamiento de los consumidores, conducta que se mantendrá en los próximos años. Cómo trabajamos, cómo nos entretenemos, cómo compramos; estos cambios acelerados tienen repercusiones para todos los negocios: pequeños o grandes, digitales o físicos.

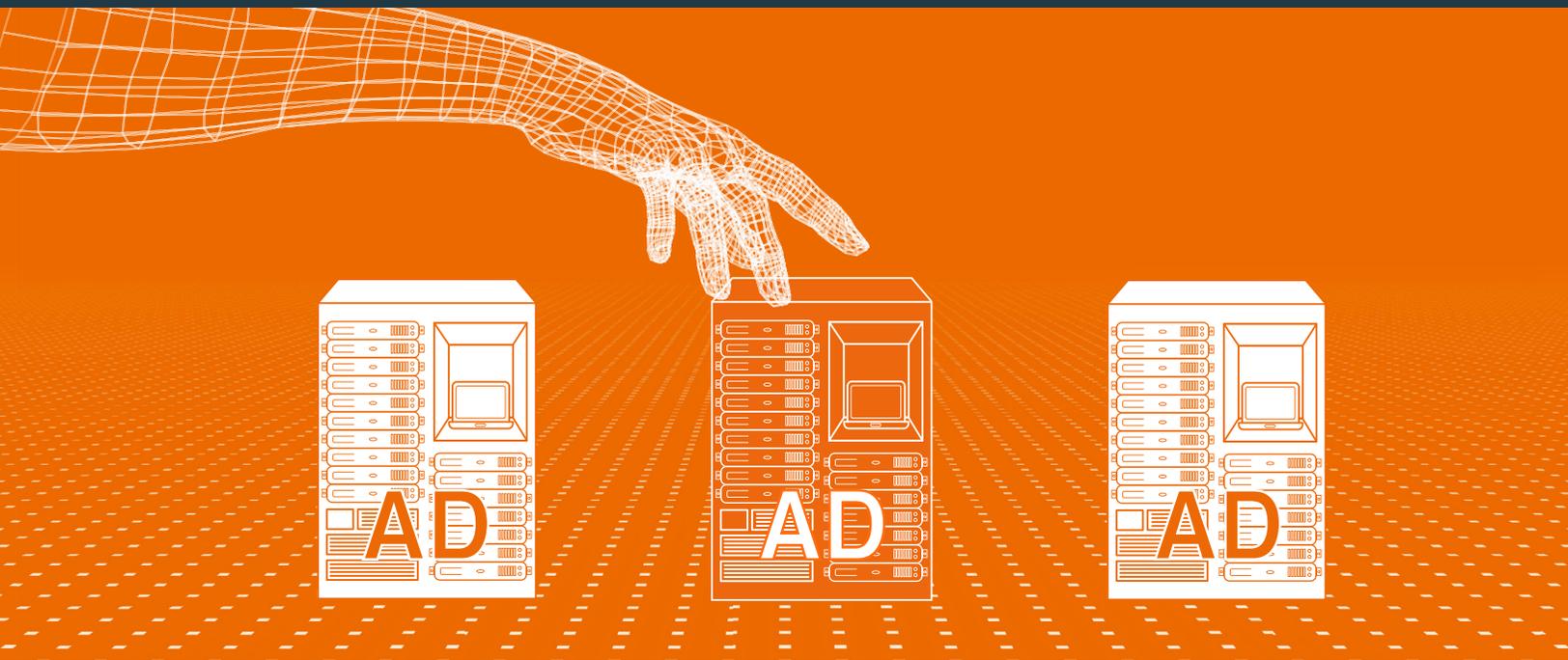
El comercio electrónico ya venía creciendo rápidamente antes de la pandemia, pero esta crisis global marcó el camino hacia la digitalización de los negocios y la transformación del servicio al cliente como los conocíamos.

Con más y más consumidores en línea, las marcas y comercios físicos, que aún no daban prioridad al comercio electrónico antes de la pandemia, tuvieron que apresurarse para hacerlo, y muchos de los que ya tenían una sólida presencia en línea vieron un gran éxito.

Según la U.S. Retail Index de IBM, la pandemia hizo que las compras en tiendas físicas evolucionaran hacia las compras por internet; y lo que debía darse en aproximadamente cinco años, ocurrió en solo unos meses.

Hace dos años, las compras por Internet representaban menos del 14% de todas las ventas de comercios con presencia física. En el último cuatrimestre de 2021 se espera que esta cifra esté cerca del 20%, lo que representaría casi 50% de aumento en solo

# FINALMENTE, UNA FORMA EFICAZ DE PROTEGER EL DIRECTORIO ACTIVO



## Evita que los atacantes obtengan la información del Directorio Activo.

Prevenir de manera confiable el acceso de un atacante al Active Directory (AD) es fundamental. Desafortunadamente, el AD es un sistema complejo y, por naturaleza, no es fácil blindarlo. El desafío se complica aún más cuando se consideran los ataques internos.

La solución ADSecure de Attivo Networks hace lo que ningún otro control de seguridad puede hacer al:

- Ocultar eficientemente los objetos reales del Active Directory
- Detectar las consultas maliciosas iniciales contra el AD y bloquearlas
- Devolver información errónea para interrumpir el ataque.
- Capturar la telemetría y la intención de los atacantes

Todo esto se logra sin tocar el Active Directory de producción ni interferir con las operaciones habituales. Obtenga más información sobre ADSecure y regístrese para una prueba gratuita de 90 días escaneando el código de abajo.





# EL MIEDO COMO IMPULSOR DE LA INNOVACIÓN EN ESCENARIOS DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA

**Por: Ayerim Riera**

Psicoterapeuta, Consultora y Facilitadora de Experiencias de Aprendizaje en el ámbito Organizacional.

**“No es posible resolver los problemas de hoy con las soluciones de ayer”.**

Roger Van Oech

**M**iedo e innovación parecieran, a primera vista, términos contradictorios, ya que que hemos aprendido que el miedo bloquea nuestra creatividad y por ende, la posibilidad de innovar.

Sin embargo, ocurre también que la emoción del miedo puede movilizarnos y hacernos salir de nuestra zona de confort, pues quien está cómodo no siente miedo y desde la comodidad muy pocas cosas han sido creadas.

Las personas que se quedan encerradas en el miedo ciertamente no se equivocarán, no cometerán errores, pero tampoco tendrán muchas posibilidades de mejorar y avanzar.

La presencia del miedo en nuestra vida puede activar en nosotros comportamientos defensivos que pueden convertirse en motivadores para la búsqueda de soluciones, bien sea que las creemos nosotros mismos o las busquemos de fuentes externas.

Fue en esas circunstancias que Thomas Alva Edison creó la bombilla eléctrica. Era tal su miedo a la oscuridad y tan intenso su deseo de no sentirlo más, que no le importó realizar más de mil intentos antes de lograr iluminar sus noches.

El período de pandemia, acompañado de contracción económica, se ha caracterizado por el miedo a la pérdida, tanto en el ámbito económico como laboral y personal; miedo que para millones de personas, se convirtió en una penosa realidad.

Pero también fue en ese mismo escenario donde muchas personas, organizaciones,

grandes y pequeñas, y un sinnúmero de nuevas empresas lograron alcanzar márgenes de ganancias inimaginables, ¿por qué? Porque supieron adaptarse a esta nueva realidad creando productos y servicios que satisficieran demandas que antes de la pandemia no eran consideradas de primer orden. Compañías de envíos, tiendas, restaurantes y profesores en línea, empresas de servicios de comunicación a distancia e incluso atención médica vía internet han aparecido en el horizonte durante este último año y medio.

La pandemia agotó algunos escenarios y nos ha puesto frente a grandes desafíos para crear otros. Ante el miedo que implicaba la recesión económica, muchas empresas han asumido un nuevo enfoque: diseñadores de moda dedicados a crear vestimenta para personal médico, empresas automovilísticas que han modificado sus plantas para crear respiradores y transportistas que tuvieron que generar formas de distribución para millones de vacunas en tiempo record y en condiciones muy exigentes.

A menor escala, hemos visto a muchas personas darles un nuevo enfoque a sus pasatiempos, con tan buenos resultados que pasaron a ser su principal fuente de ingresos.

Y es que innovar no es solo crear desde la nada, es también “encontrar nuevos y mejorados usos a los recursos de los que ya disponemos”, tal como lo afirmara el más importante filósofo de la administración del siglo XX, Peter Drucker.

El componente ancestral del miedo como mecanismo de supervivencia, nos hace ser más atentos e intuitivos ante escenarios poco familiares y nos lleva a prestar más atención a situaciones y circunstancias que tal vez antes no habíamos considerado, lo cual a su vez, nos puede brindar una nueva perspectiva de ellas. Esto constituye un lienzo en blanco para la creación de un nuevo producto o servicio. ¿No lo crees así?

Se trata de poner la situación actual a nuestro servicio: ¿Qué puedo hacer para adaptarme a esta nueva realidad?

El miedo también pueden impulsarnos a desplegar conductas anticipatorias, es decir

a reaccionar antes de lo lo esperado si no hubieramos experimentado esa emoción. Esta anticipación nos permite ir un paso adelante de los requerimientos del entorno, adelantarnos a las necesidades de las personas y encontrar formas de satisfacerlas.

El miedo nos ha hecho unir esfuerzos y nos ha llevado a establecer alianzas cada vez más amplias ante la amenaza del COVID-19 y las nuevas cepas que están apareciendo. Gobiernos, universidades, empresas, organizaciones científicas y sin fines de lucro se han aliado para hacer frente no solo a la emergencia sanitaria, sino también para generar caminos que conduzcan a la reactivación económica, creando nuevas posibilidades y formas de hacer las cosas.

Todos esos cambios y reajustes ocurridos durante el último año y medio han venido para quedarse, las personas seguirán ordenando bienes y servicios en línea, el trabajo desde casa continuará, aunque sea de forma híbrida, porque entre otras muchas razones, las personas aún no se sienten del todo seguras ante la pandemia.

Entonces, ya están sembradas las bases para escenarios de reactivación económica, con nuevas formas de trabajar y de generar posibilidades en todos los ámbitos, que se irán modificando de acuerdo a las demandas de personas y organizaciones.

Las crisis han existido a lo largo de la historia de la humanidad, y en cada una de ellas, los más astutos y arriesgados las han convertido en oportunidades.

Cada persona, desde su propio espacio, puede generar nuevas realidades. ¿De qué manera pueden hacerlo?

Analizando sus fortalezas y habilidades, evaluando sus recursos, pensando: ¿qué hace falta? ¿qué necesitan las personas que pueda proveerles?

Observa, sé curioso, convierte el miedo en tu aliado, reconócelo y actúa a pesar de él.



# DESARROLLO DEL ENFOQUE EN EL CLIENTE

**Por: Luis F. Acosta**

Director de ISAFE Business Consultants

**@lacostarodrigueza**

**lacosta@isafebc.net**

**www.ISAFEBc.com**

**https://www.linkedin.com**

**E**l contacto con el Cliente es siempre una ventana de oportunidad: Es una oportunidad de conocer y entender al Cliente.

Los Clientes nos contactan por múltiples motivos y en la esencia del contacto está la “**captura de la Voz del Cliente**” (VOC). Ahora bien, si no existe un proceso fuerte para capturar y analizar la VOC, es imposible “aprender” de ésta y establecer conclusiones apropiadas en cuanto a “la Experiencia del Cliente” con nosotros, así como el nivel de Calidad y de Valor que le estamos dando realmente.

Una parte esencial de la escucha al Cliente es resolver sus problemas. Sus quejas y reclamaciones no son solamente una oportunidad para mejorar, sino que la activación de procesos apropiados para resolverlas rápidamente y con la eficacia de restaurar la confianza del Cliente, son una garantía de fidelidad. Sin embargo, las reclamaciones son una parte normalmente oculta de la actividad en la Empresa Tradicional, porque las reclamaciones se interpretan como “imputaciones directas de culpabilidad” a determinadas personas en La Empresa.

La Empresa tradicional no entiende la importancia de las reclamaciones. No ve más allá de la inmediatez de buscar un culpable, en vez de comprender que lo que realmente genera la insatisfacción del Cliente, **es la debilidad de sus procesos.**

Es decir, la Gestión de la VOC o sus reclamaciones no es un proceso “deseable” en la Empresa Tradicional. En el lado opuesto, cuando existe un desarrollo adecuado del Enfoque en el Cliente, la Empresa busca motivar y aumentar el número de contactos que se reciben: **La VOC es un magnífico tesoro que nos otorga la interacción normal con El Cliente.**

La mejora basada en las reclamaciones de los Clientes debe ser formalmente estructurada de forma que La Empresa avance cuando elimina las causas de reclamaciones o quejas recurrentes. **Las reclamaciones son identificadores de debilidades que pueden ser sistemáticos en nuestros procesos.** La traducción de cada reclamación en la causa raíz del problema, significa tener la capacidad de actuar sobre el proceso que produce la reclamación y eliminar la causa.

Monitorear y asegurar una evolución positiva, atacando las causas raíz en los procesos que generan reclamaciones de los clientes, convierte a La Empresa en una entidad cada vez más sincronizada con sus Clientes y con mayor capacidad para dar La Calidad y el Valor adecuados. Pero hay que saber traducir la VOC en aspectos de desempeño de nuestros procesos: ¿Cómo se relaciona una queja o reclamación de un Cliente con una actividad de un proceso concreto que está mostrando signos de debilidad que originan la queja? La tarea no es obvia. La VOC no contiene razones, sólo efectos percibidos. Encontrar las razones está en el terreno del análisis interno. Tener la capacidad sistemática de traducir la VOC, significa tener la capacidad de poder actuar sobre nuestros procesos y mejorarlos. Tener desarrollados estos procesos de análisis es lo que nos convierte

en una Empresa realmente enfocada en el Cliente.

**El Enfoque en El Cliente NO ES un deseo.** Es Conocimiento y Metodología que cambia los comportamientos de la Empresa tradicional. Cuando se hace la pregunta en cualquier Empresa sobre su grado de orientación al Cliente, la respuesta es, obviamente, positiva: “Todos estamos orientados al Cliente”. Sin embargo, cuando se realiza un diagnóstico, los resultados dejan mucho que desear en cuanto al nivel real de orientación al Cliente.

La base del cambio es cultural. El gran problema de la cultura tradicional es que, por miedo a la imputación personal, los problemas se esconden o se declara que no existen. En las Empresas con orientación real al Cliente, los responsables de los procesos son muy proactivos a recibir información de las causas de las reclamaciones para actuar sobre el proceso y mejorarlo. Evidentemente, esto está ligado al rediseño del proceso de Evaluación del Desempeño ya que, en la Empresa moderna, los responsables son evaluados con base a estas mejoras por encima de todo.

Por tanto, **el Enfoque en El Cliente significa cambios culturales y metodológicos en La Organización.** Tanto en el nivel de Gestión por Procesos, en los sistemas de entrenamiento y capacitación para entender y procesar la VOC, como en los sistemas de involucramiento, desarrollo y evaluación de los empleados. Es decir, “desear” estar orientado al Cliente y estarlo realmente son dos situaciones totalmente distintas.



Formación  
en  
emprendimiento

Mujeres  
ROFÉ 



Fundación ROFÉ  
- Impulsamos ideas de impacto social -



Formación  
en  
tecnología



¡Si quieres  
cambiar  
el mundo,  
**toca una  
vida!**



Síguenos



[www.tocaunavida.org](http://www.tocaunavida.org)



# ¡ RED SOCIAL PROFESIONAL PARA COMPARTIR Y ENCONTRAR PUBLICACIONES DIGITALES !



Convierte presentaciones, textos, catálogos, libros, revistas, álbumes y mucho más, en **publicaciones digitales** con experiencias inmersivas que **podrás publicar y compartir** en FEGO, e incrementa la audiencia de tus contenidos presentados de forma profesional.

Ingresa hoy a **WWW.FEGO.DIGITAL** y forma parte de una comunidad de contenidos con gran variedad de tópicos de acuerdo a tus intereses

Siente el confort y la seguridad  
que te ofrece un líder



Daikin, #1 en el mundo en soluciones  
de aire acondicionado y climatización

Las soluciones HVAC de Daikin satisfacen todas  
las necesidades de pequeños y grandes negocios.  
La tecnología innovadora para el control centralizado  
o individual de las unidades y su eficiencia energética,  
marcan la diferencia.

