

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

CHILE



## Grace Keller

Periodista especializada en hidrógeno verde y energías renovables.  
Fundadora y Directora de H2News. Vicepresidenta de H2 Chile  
y miembro de Women in Green Hydrogen.

**Convertir el hidrógeno verde en desarrollo justo**

## Resultados sostenibles: Inversión, gobernanza y alianzas

Interview

### Cristian Retamal

Empresario, Consejero  
y Fundador de Consejo360

Liderar con propósito que trasciende

Interview

### Patricia Adriazola

Directora de Proyectos & Fundadora  
de Cleo Consulting Group

Transformar la cultura para  
sostener el futuro

Interview

### Ignacio Santelices Ruiz

Gerente de Sustentabilidad,  
Fundación Chile

Construir confianza para  
acelerar la transición energética

Gente de Éxito

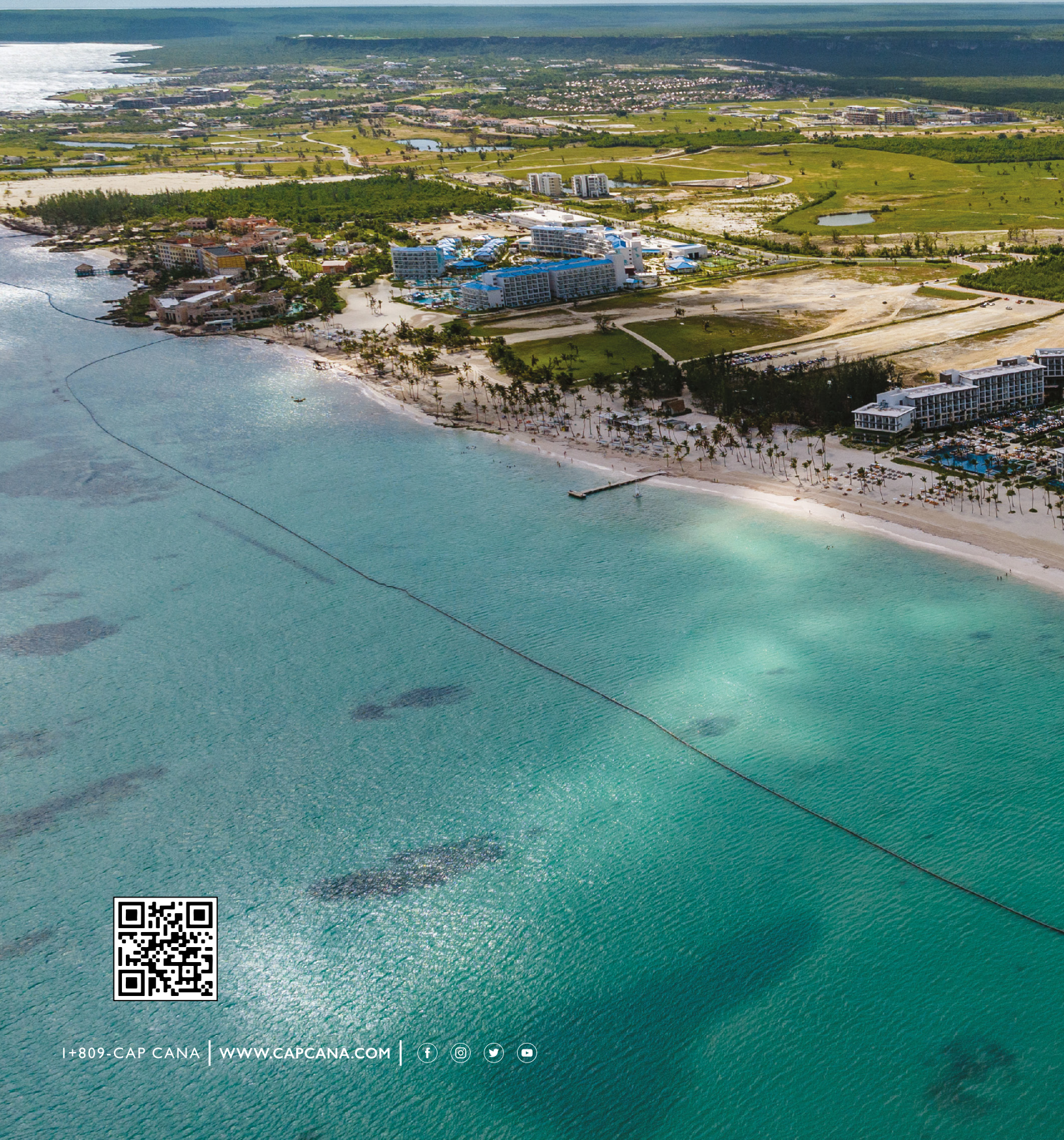
### Reinalina Chávarri Muñoz

Directora del Observatorio de  
Sostenibilidad FEN, Universidad de Chile

Construir confianza para un  
desarrollo sostenible

# Vive Cap Cana

TU CIUDAD DESTINO





CAPCANA

*Ciudad Destino*

## De las palabras a la estrategia: Sostenibilidad en acción

### Isabel Figueroa de Rolo

Fundadora y directora Editorial, Factor de Éxito

**E**n Factor de Éxito hemos apostado desde el inicio por una idea sencilla y exigente: los negocios solo son verdaderamente sostenibles cuando crean valor económico, social y ambiental al mismo tiempo. En esta edición internacional dedicada a la sostenibilidad, conectamos esa convicción con las conversaciones que están redefiniendo la agenda empresarial desde Atlanta, Chile, Colombia, Ecuador, México, Miami, New York y Panamá.

El contexto no admite neutralidad. Más de la mitad de la población mundial vive ya en ciudades, que generan más del 80 % del PIB global y concentran una parte significativa de las emisiones de gases de efecto invernadero. Al mismo tiempo, el mundo necesita invertir entre 3 y 5 billones de dólares al año para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en un escenario donde los países en desarrollo enfrentan un déficit de financiamiento estimado en alrededor de 4 billones de dólares anuales. Aunque la inversión en energía limpia ronda los 1,7-1,8 billones de dólares al año y ya supera con claridad a la destinada a combustibles fósiles, la brecha entre ambición y ejecución sigue siendo crítica.

Pero también estamos ante una oportunidad histórica. Cerca de tres cuartas partes de las emisiones globales están hoy cubiertas por compromisos de neutralidad de carbono, impulsados por países, ciudades y empresas que han fijado metas de reducción a 2050 o antes. Las organizaciones que integran criterios ESG en sus decisiones muestran mayor capacidad para gestionar riesgos, atraer talento y acceder a capital paciente. La pregunta ya no es si debemos transformar nuestros modelos de negocio, sino a qué velocidad y con qué profundidad lo haremos.

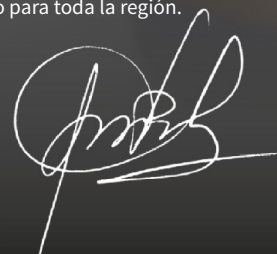
Esta edición recoge respuestas diversas a esa pregunta desde múltiples frentes: gobernanza y gestión del riesgo, finanzas sostenibles, economía circular, ciudades y territorios resilientes, educación que pone a las personas en el centro, tecnología al servicio del bienestar, comunicación corporativa que construye confianza y nuevos liderazgos que entienden la sostenibilidad como una estrategia de competitividad, no como un discurso.

Las voces que integran estas páginas tienen en común algo esencial: han dejado de hablar de “proyectos aislados” para pensar en sistemas. Desde bancos que rediseñan sus portafolios hacia inversiones de impacto hasta consultoras que acompañan a las organizaciones en la integración de métricas ESG; desde líderes que reimaginan la experiencia del empleado y la cultura corporativa, hasta gestores públicos y privados que entienden que ninguna ciudad o país puede avanzar solo.

Atlanta, Chile, Colombia, Ecuador, México, Miami, New York y Panamá comparten retos y también ventajas: sectores dinámicos, talento joven, ecosistemas de innovación en expansión y una posición estratégica para atraer inversión responsable. Nuestro rol, como plataforma regional, es ayudar a articular ese potencial, visibilizar casos de éxito y poner en diálogo a quienes ya están demostrando que la sostenibilidad bien gestionada genera retorno de inversión y licencia social para operar.

Esta edición no pretende ofrecer respuestas definitivas, sino hacer mejores preguntas: ¿qué decisiones de hoy estarán construyendo o limitando nuestra competitividad en 2030? ¿Cómo integramos la sostenibilidad en el corazón de la estrategia y no en los márgenes del presupuesto? ¿Estamos midiendo lo que realmente importa?

Le invitamos a leer estas páginas como una hoja de ruta abierta. Cada entrevista, cada análisis y cada caso de negocio es una invitación a revisar su propio modelo, sus alianzas y su impacto. En Factor de Éxito seguiremos acompañando esta conversación, conectando líderes, territorios e inversiones que apuestan por un desarrollo más resiliente, inclusivo y próspero para toda la región.



EVENTO | V EDICIÓN

# Mujeres

## MUJERES

### FACTOR DE ÉXITO

## LIDERAR CON PROPÓSITO: LA NUEVA DEFINICIÓN DEL ÉXITO

*Un encuentro transformador que reconoce a las mujeres que impulsan la innovación, el crecimiento y la reputación empresarial en la República Dominicana.*

FEBRERO

# 23

Hotel Intercontinental  
Santo Domingo  
Hora: 4:00 pm

2026

Reúne a ejecutivas, emprendedoras y líderes que hoy transforman los negocios desde una conciencia más profunda:  
**construir valor con sentido.**

¡Celebra el liderazgo femenino que **inspira, crea y transforma** desde los valores y la visión!

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

# [contenido]

portada



Convertir el hidrógeno verde en desarrollo justo

pág. **12** | **Grace Keller**  
Periodista especializada en hidrógeno verde y energías renovables. Fundadora y Directora de H2News. Vicepresidenta de H2 Chile y miembro de Women in Green Hydrogen.

INTERVIEW



Liderar con propósito que trasciende

pág. **20** | **Cristian Retamal**  
Empresario, Consejero y Fundador de Consejo360. Socio y Director del Grupo Euro.

INTERVIEW



Transformar la cultura para sostener el futuro

pág. **28** | **Patricia Adriazola**  
Directora de Proyectos & Fundadora de Cleo Consulting Group

INTERVIEW



Colaboración que trasciende ciclos: la nueva gobernanza climática

pág. **34** | **María Julia Arana**  
Especialista en Comunicación Estratégica de la Sostenibilidad

INTERVIEW



Construir Confianza para Acelerar la Transición Energética

pág. **38** | **Ignacio Santelices Ruiz**  
Gerente de Sustentabilidad, Fundación Chile

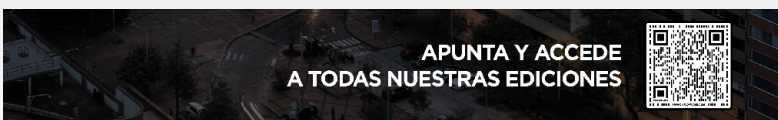
Gente de éxito



Construir confianza para un desarrollo sostenible

pág. **46** | **Reinalina Chávarri Muñoz**  
Directora del Observatorio de Sostenibilidad FEN, Universidad de Chile

▶ **Revista Factor de Éxito Chile**  
Número 19, Año 4



# [ directorio ]

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

**Directora Ejecutiva:**  
Isabel Cristina Rolo Figueroa

**Comité Ejecutivo:**  
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo  
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa  
Arianna Rolo Figueroa

**Fundadora y Directora Editorial:**  
Isabel Figueroa de Rolo

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

**Directora de Mercadeo:**  
Arianna Rolo

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Eidrix Polanco

**Asesora comercial:**  
Rosely Matos

**Secretaria Administrativa:**  
Eimy Pimentel

**Digital Content Manager:**  
Tina Pérez  
Lina Bsarís

**Web Master:**  
Juan Rebolledo

**Digital Marketing Manager:**  
Jacqueline Leon

**Diseño y Diagramación:**  
Luis Gota  
Daniel E. Gota  
Hermes Flores

**Portada:**  
Grace Keller  
Periodista especializada en hidrógeno verde y energías renovables. Fundadora y Directora de H2News. Vicepresidenta de H2 Chile y miembro de Women in Green Hydrogen.

**Articlistas de esta Edición:**  
Jeannina Valenzuela  
Alvaro Cuco De Venegas

Revista Factor de Éxito Chile  
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

## Impulso sostenible

El programa Pymes Sostenibles de Banco Bci, en colaboración con Beeok, Sistema B y Climatech, busca apoyar a pequeñas y medianas empresas chilenas en su transición hacia modelos de negocio sostenibles. Esta iniciativa gratuita permitirá a más de 200 Pymes medir su impacto social, ambiental y de gobernanza, acceder a financiamiento verde y recibir acompañamiento técnico para implementar mejoras tecnológicas y prácticas sostenibles, especialmente en sectores como minería, energía, agroindustria y transporte.

Las Pymes representan un pilar clave de la economía chilena, pero enfrentan desafíos ambientales importantes, como las altas emisiones de gases de efecto invernadero. Por ello, el programa



está enfocado en empresas con ventas superiores a 5.000 UF, sean o no clientes del banco, que busquen mejorar su desempeño ambiental, social y económico.

El programa se estructura en tres subprogramas según el grado de

avance de cada empresa, e incluye herramientas como el software de Beeok para medir huella de carbono, el apoyo de Sistema B para certificarse como Empresa B, y asesoría de Climatech en soluciones tecnológicas y networking.

## Bonos verdes

En 2025, los fondos sostenibles de Bci mostraron un desempeño destacado, reflejando el creciente interés por inversiones con criterios ESG en Chile. El Fondo Mutuo Bci Acciones Sostenibles ESG obtuvo una rentabilidad anual de 12,39% con 780 partícipes, mientras que el Fondo Mutuo Bci Deuda Global Sostenible alcanzó 2,88% con 191 partícipes. Paralelamente,

el Portafolio Accionario ESG mostró resultados sobresalientes: acumuló 40,8% en el año y registró un rendimiento 14% superior al IPSA en los últimos 12 meses, impulsado por empresas alineadas al Dow Jones Sustainability Index y con calificaciones MSCI entre BBB y AAA.

Este desempeño se enmarca en el dinamismo de las finanzas

sostenibles en Chile. La Radiografía de Inversión de Impacto 2023-2024 de Acafi indica que los activos de fondos de impacto crecieron más de 220% desde 2018, totalizando US\$ 442,5 millones y financiando 269 proyectos en sectores como economía circular, educación, agricultura y energías renovables. El mercado también muestra mayor alineamiento con los ODS como marco de medición de impacto.

Bci refuerza esta tendencia con un portafolio que combina rentabilidad y propósito, respaldado por la normativa europea SFDR. Sus fondos están diseñados para distintos perfiles: deuda sostenible para inversionistas conservadores, acciones ESG para quienes buscan largo plazo, y un portafolio accionario especializado para perfiles informados. Con ello, la entidad consolida su liderazgo en inversiones responsables y accesibles.



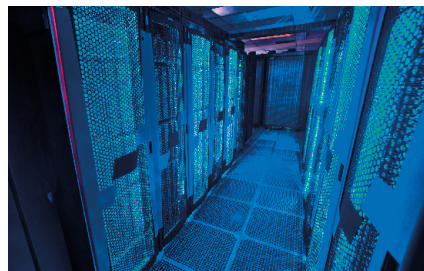
## Retos sostenibles

Chile se ha consolidado como un hub relevante de data centers en Latinoamérica, con 41 instalaciones y US\$ 2.300 millones invertidos en cinco años. Sin embargo, el rápido crecimiento impulsado por la nube, el big data y la inteligencia artificial plantea importantes desafíos de sostenibilidad, especialmente por el alto consumo energético, uso de agua y emisiones asociadas. La IEA estima que los data centers consumen entre el 1% y 2% de la energía global, cifra que podría duplicarse hacia 2030.

Para enfrentar este escenario, el Plan Nacional de Data Centers 2024-2030 busca promover infraestructura digital eficiente y con menor impacto ambiental. Según Gabriel Estay, de Schneider Electric, mejorar la sostenibilidad requiere cooperación público-

privada y regulaciones adecuadas. Entre las claves destacan: integrar eficiencia energética desde el diseño, optimizando ventilación y aprovechando la climatología; incorporar sistemas de refrigeración más eficientes, como refrigeración líquida o uso de aire exterior; y reducir el uso de agua mediante tecnologías como enfriamiento adiabático o geotermia.

Asimismo, se deben adoptar métricas como PUE, WUE y



CUE para medir y mejorar el desempeño. La inteligencia artificial también juega un rol central: plataformas como EcoStruxure Resource Advisor permiten monitorear y optimizar en tiempo real la demanda energética. Schneider Electric, líder global en electrificación y automatización, impulsa estas soluciones como parte de su compromiso con un futuro sostenible.

## Mitigación ambiental

AFRY, firma internacional de ingeniería con presencia en Chile, impulsa la modernización del sector de Pulpa y Papel mediante la implementación de la tecnología Reboiler, orientada a reducir de forma significativa la emisión de gases no condensables (NCG), principales responsables de los malos olores que afectan a comunidades vecinas. Este sistema recolecta vapores generados

en la producción de celulosa, los somete a un intercambio térmico y produce vapor limpio, reemplazando el uso de vapor contaminado y permitiendo una operación más limpia y sostenible.

La iniciativa incluye la recolección y tratamiento de NCG bajo condiciones controladas, representando un avance clave para plantas que requieren modernización y elevando los

estándares de sostenibilidad industrial en Chile.

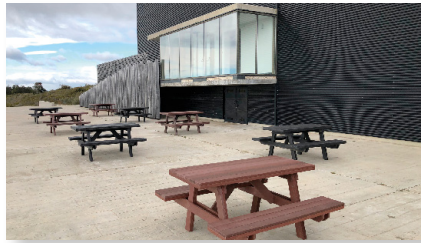
En paralelo, AFRY incorpora la metodología BIM 3D colaborativa en el diseño de estos proyectos, integrando disciplinas como P&IDs inteligentes. Este enfoque digital supera al diseño tradicional al permitir la creación de modelos inteligentes que consideran aspectos geométricos, ambientales, de costos y mantenimiento en todo el ciclo de vida del proyecto.

Según Franklin Canales, Project Manager de AFRY Chile, la implementación de BIM ha permitido un diseño más eficiente y coordinado, mejorando la calidad y reduciendo tiempos de entrega. Así, la compañía refuerza su compromiso ambiental y su liderazgo en ingeniería sostenible con alcance global.



## Emprendimiento innovador

**P**atagonia Circular es una iniciativa surgida en la región de Magallanes a fines de 2023, impulsada por tres emprendedores que identificaron la falta de infraestructura para el reciclaje y la gestión de residuos plásticos. Su proyecto transforma desechos plásticos en “Eco Madera”, un material sustentable que reemplaza la madera tradicional y se utiliza en la fabricación de cercas, sillas, pasarelas y muebles. Cada tabla



producida evita que más de 2.000 tapas de botellas terminen en vertederos, contribuyendo significativamente al reciclaje regional. Además, la “Eco Madera” es más duradera, resistente al clima extremo y completamente reciclable al finalizar su vida útil.

El proyecto responde también al desafío logístico de la región, ya que anteriormente los residuos reciclables debían enviarse a Santiago, a más de 3.000 km, con alto costo ambiental y económico. Por su impacto positivo,

Patagonia Circular fue finalista del campeonato Nada Nos Detiene (NND) Punta Arenas 2024, organizado por G100, corporación sin fines de lucro que promueve el emprendimiento nacional. G100 busca que el origen no determine las oportunidades de los chilenos, apoyando a emprendedores mediante mentorías, talleres y competencias. Su presidenta, Gloria Tironi, destacó que iniciativas como Patagonia Circular reflejan la creatividad y compromiso del talento emprendedor chileno hacia un desarrollo sustentable.



## Alianza energética

**L**a Universidad San Sebastián (USS) y el World Energy Council (WEC) Chile firmaron una alianza estratégica para fortalecer la colaboración entre la academia y el sector energético, impulsando la investigación, formación y diálogo en torno a una transición energética sostenible y justa. El acuerdo fue suscrito por María Trinidad Castro, directora ejecutiva de WEC Chile; Hugo Lavados, rector de la USS; y José Rodríguez, director del Centro de Transición Energética (CTE).

El rector Lavados destacó que esta cooperación permite vincular el conocimiento académico con la experiencia del sector, promoviendo una transformación energética equitativa y liderada por profesionales comprometidos con el medioambiente. Castro subrayó que la transición



energética requiere colaboración interdisciplinaria y participación ciudadana, no solo avances tecnológicos.

El profesor Rodríguez enfatizó los desafíos del siglo XXI, como la descarbonización y la electrificación, y destacó el rol del CTE, creado en 2023, para desarrollar investigación científica y tecnológica orientada a soluciones sostenibles.

La alianza contempla seminarios, talleres, capacitaciones y actividades abiertas al público, con el fin de conectar innovación, conocimiento y sociedad. En conjunto, ambas instituciones buscan acelerar la construcción de un sistema energético más limpio, inclusivo y seguro, consolidando el liderazgo académico y científico de la USS en materia de transición energética.

## Riqueza Natural

Chile se consolida como líder en turismo en América Latina, recibiendo más de 5,2 millones de visitantes internacionales en 2024, lo que representa un motor estratégico para la economía y un apoyo clave para pymes locales. Su riqueza natural, diversidad de climas y paisajes, junto con un enfoque creciente en turismo sostenible, posicionan al país como un referente regional. La subsecretaria de Turismo, Verónica Pardo, destacó que la biodiversidad y los ecosistemas chilenos no solo son un orgullo nacional, sino también una oportunidad para generar valor mediante un turismo responsable.

En paralelo, Chile avanza en la integración del capital natural en el desarrollo económico a través de la Agenda Integrada de Capital Natural 2026-2028 y el proyecto internacional “Fomento del Desarrollo

Positivo para la Naturaleza”, que busca implementar estrategias intersectoriales que beneficien a los ecosistemas. Corfo ha incorporado el Desarrollo Productivo Sostenible, alineando sostenibilidad ambiental, territorial e internacional a su política industrial.

La Estrategia de Sostenibilidad de Corfo reconoce que los ecosistemas, desde glaciares

hasta bosques y humedales, son esenciales para sectores como turismo, energía y agroindustria. Con el apoyo del BID y otras instituciones financieras internacionales, Chile pretende impulsar inversiones sostenibles, restauración ecológica y políticas públicas que protejan su patrimonio natural, promoviendo un vínculo entre conservación, desarrollo local y bienestar social.



## Turismo responsable

El turismo mundial, responsable de cerca del 6,5% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, enfrenta el desafío de transformarse hacia la sostenibilidad sin perder su capacidad de generar empleo y cohesión territorial. Chile, gracias a su diversidad geográfica y riqueza natural y cultural, tiene una oportunidad única de liderar esta transición.

El programa Transforma Turismo, impulsado por Corfo durante ocho años, ha buscado convertir los desafíos en soluciones prácticas para territorios y operadores. En 2017 se implementó el Modelo de Gestión Cero Emisión en áreas silvestres protegidas, pilotado en el Parque Nacional Conguillío, abordando consumo energético,

eficiencia, infraestructura y vinculación comunitaria. Entre 2023 y 2024, se elaboraron 87 recomendaciones para turismo sostenible en áreas protegidas, con participación de más de 270 actores del sector, alineadas con la nueva Ley del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP).

A nivel operativo, se desarrolló un kit de economía circular para destinos y empresas turísticas, con herramientas de autodiagnóstico, recursos gráficos y listas de proveedores. Además, se fortalecieron procesos de gobernanza local y se impulsaron certificaciones internacionales, como Green Destinations, aplicadas en Camarones, Maricunga-Ojos del Salado, Cerro Castillo y Parque Andino Juncal.



El objetivo es consolidar un turismo consciente y resiliente, traduciendo compromisos en acciones concretas, con colaboración de gremios, gobiernos locales, comunidades y viajeros, asegurando que el sector sea un motor real de desarrollo sostenible para Chile.



## Grace Keller

Periodista especializada en hidrógeno verde y energías renovables. Fundadora y Directora de H2News. Vicepresidenta de H2 Chile y miembro de Women in Green Hydrogen.

## Convertir el hidrógeno verde en desarrollo justo

“El liderazgo real no se mide por cuánto se habla, sino por cuánto se transforma.”

**D**esde el periodismo energético y la comunicación estratégica, Grace Keller se ha convertido en una de las voces más influyentes del ecosistema de hidrógeno verde en Chile y Latinoamérica. Fundadora y directora de H2News —plataforma multimedia referente en la conversación técnica y pública sobre hidrógeno verde—, vicepresidenta de la Asociación Chilena de Hidrógeno (H2 Chile), diplomada en Economía del Hidrógeno Verde por la USACH y con más de diez años de experiencia en energías renovables, ha ayudado a ordenar, traducir y proyectar un debate complejo hacia la acción. Su trayectoria conecta medios, industria, academia y territorios, con foco en una transición energética sostenible, justa e inclusiva. En esta entrevista, en el marco de la edición internacional de Factor de Éxito dedicada a la sostenibilidad, Grace reflexiona sobre gobernanza, liderazgo, comunicación responsable y el desafío de convertir el potencial del hidrógeno verde en desarrollo real para las comunidades.

**Desde tu perspectiva, ¿en qué etapa real se encuentra la economía del hidrógeno verde en Chile y Latinoamérica, y cuáles son las brechas estructurales (tecnológicas, regulatorias y de capital humano) que aún deben cerrarse para acelerar la transición energética?**

*Hoy estamos en una etapa de pre-despliegue con pilotos estratégicos que empiezan a madurar, pero lejos aún de una industria masiva. Chile y Latinoamérica han avanzado en visión, estudios, cooperación internacional y primeras inversiones, pero lo estructural sigue pendiente: infraestructura habilitante, marcos regulatorios claros, capital humano especializado y mercados reales con señales de demanda.*

*La región tiene ventajas naturales únicas, pero eso no basta. Se necesita capacidad estatal para dar certezas, financiamiento de largo plazo y una curva de aprendizaje más rápida en operación, seguridad, logística y servicios asociados. El potencial es enorme; lo urgente es transformarlo en proyectos operativos y cadenas de valor locales.*

**H2NEWS se ha convertido en un actor clave en la comunicación especializada del sector. ¿Qué rol juega la divulgación responsable y técnica en la gobernanza de nuevas industrias como el hidrógeno verde, y cómo se evitan narrativas superficiales o sobredimensionadas?**

*La comunicación especializada es un pilar de gobernanza. Cuando fundé H2News entendí que, sin información rigurosa, transparente y comprensible, una industria como el hidrógeno verde podía quedar atrapada entre promesas grandilocuentes y proyecciones irreales. Por eso construimos un medio basado en evidencia, análisis técnico, investigación*

*seria y una red de colaboradores con trayectoria real en energía, economía, ciencia, política pública y sustentabilidad.*

*Ese trabajo sostenido nos ha permitido consolidar un prestigio reconocido en el ecosistema, tanto en Chile como a nivel internacional. No fue casualidad: lo logramos publicando estudios relevantes, entrevistas especializadas, reportes exclusivos, análisis de mercado, cobertura en terreno, seguimiento normativo y opiniones de expertos que ayudan a ordenar una conversación compleja. Hoy somos un referente porque actuamos como puente entre industria, Estado, academia y ciudadanía, manteniendo siempre independencia editorial.*

*Evitar narrativas superficiales exige justamente eso: criterios editoriales sólidos, fuentes verificables, datos contrastados y la decisión —a veces incómoda— de frenar la sobreventa tecnológica. En un sector naciente, la responsabilidad no es amplificar ruido, sino generar claridad, ofrecer contexto, aportar mirada estratégica y sostener debates que fortalezcan la toma de decisiones.*

*La divulgación responsable no es un adorno de la industria, es la base que la sostiene. En H2News hemos demostrado que el periodismo energético, cuando se ejerce con rigor, se convierte en un verdadero activo de gobernanza.*

**Como Vicepresidenta de H2 Chile, ¿cuáles son hoy los desafíos más urgentes para consolidar una hoja de ruta de hidrógeno verde que sea sostenible, justa y con impacto real en las comunidades?**

*El primer desafío es alineación: que Estado, industria, academia y territorios hablen desde la misma evidencia y no desde expectativas aisladas. Lo segundo es territorializar la estrategia: el desarrollo del hidrógeno verde debe integrarse a las realidades productivas locales, generar empleo calificado y asegurar beneficios concretos para las comunidades.*

*Lo tercero es avanzar en seguridad, normativas y certificación, sin lo cual no habrá mercado exportador ni proyectos bancables. Y en este punto cabe mencionar los procesos de permisos que, muchas veces, traban las inversiones. Y aquí es importante decir que desde la industria no estamos pidiendo que lograr permisos ambientales sea más fácil, lo que estamos pidiendo es que se aceleren los procesos, la recepción, modernizar el sistema, contar con el personal capacitado y eficiente que se requiere para una industria del siglo XXI.*

*Por lo tanto, debemos incorporar desde el comienzo una mirada de equidad de género y diversidad, no como un adorno, sino como una condición para que esta industria sea realmente moderna, justa y competitiva.*

**En tu experiencia, ¿cómo se construye liderazgo en sectores altamente técnicos como energía y transición verde? ¿Qué características diferencian a los líderes que realmente transforman de aquellos que solo comunican transformación?**

*El liderazgo real no se mide por cuánto se habla, sino por cuánto se transforma. En sectores técnicos, las personas que logran impacto son aquellas capaces de unir conocimiento, visión estratégica y capacidad de articulación.*

*Para mí, el liderazgo incluye la dimensión humana. Está en uno, viene desde dentro y clave es escuchar a los equipos, abrir espacios a nuevas voces, promover mujeres líderes y reconocer que ninguna transición se hace sola. Lo aprendí en Walk the Talk, donde demostramos que la energía puede pensarse desde otro lugar: más colaborativo, más horizontal, más valiente.*

**Chile suele presentarse como uno de los países con mayor potencial para producir hidrógeno verde a escala. ¿Qué condiciones deben darse para que ese potencial se traduzca en inversiones concretas y proyectos operativos, y no solo en promesas?**

*Chile ha avanzado más de lo que a veces reconocemos. En los últimos años hemos visto el avance del Plan de Hidrógeno Verde, inversiones reales, estudios serios, pilotos operativos, la consolidación de un marco estratégico y, recientemente, la discusión de una Ley de Incentivo al Hidrógeno Verde, que busca dar señales claras al mercado mediante beneficios tributarios, financiamiento y mecanismos para destrabar el consumo interno. Sin olvidar proyectos que han recibido aprobación del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental. Todo esto marca un cambio respecto a la etapa puramente declarativa que caracterizó los primeros años.*

*Pero para transformar definitivamente el potencial en proyectos operativos de escala industrial, aún se deben cumplir tres condiciones estructurales, cada una con un nivel de profundidad mucho mayor que el diagnóstico general:*

**Reglas claras:** *El sistema de permisos sectoriales debe modernizarse para ser predecible, entendible y coherente con la madurez tecnológica actual. La industria necesita criterios unificados, tiempos conocidos, estándares de seguridad armonizados y garantías de acceso a infraestructura crítica: puertos, líneas de transmisión, agua, corredores logísticos y posibles terminales de amoníaco o combustibles sintéticos. La discusión de la Ley de Incentivo al Hidrógeno Verde es un ejemplo de avance: por primera vez vemos al Estado intentando construir certezas regulatorias de largo plazo, fundamentales para*

*destrabar inversiones que requieren compromisos por más de 20 años.*

**Demanda asegurada:** *La gran pregunta del ecosistema ha sido cómo generar una demanda local capaz de justificar inversiones tempranas. Esa respuesta comienza a tomar forma en aplicaciones concretas como el transporte de carga, capital humano, la operación de maquinaria agrícola e industrial, la producción de fertilizantes verdes y ciertos procesos manufactureros de alta emisión. En minería, aunque aún persisten dudas sobre la velocidad y el tipo de adopción, los primeros casos de uso —movilización interna, transporte asociado y equipos auxiliares— empiezan a delinear una trayectoria posible. En el ámbito portuario, más que demanda directa, la logística actúa como habilitador clave para el flujo, almacenamiento y distribución del hidrógeno.*

*Los primeros contratos de suministro, los pilotos logísticos, las pruebas con camiones y buses, y la exploración de combustibles sintéticos para minería o aviación muestran que Chile está empezando a crear un mercado doméstico real, aunque aún insuficiente para sostener el despegue completo de la industria. La señal clave será la alianza entre industria y Estado para fomentar offtakes de largo plazo, mecanismos de compra pública y acuerdos sectoriales que den estabilidad a la cadena.*

**Capacidades locales:** *No habrá industria sostenible sin un ecosistema que crezca desde los territorios. Chile necesita proveedores especializados, formación técnica certificada, innovación aplicada, manufactura regional y capacidades de operación y mantenimiento. El fortalecimiento de centros tecnológicos, universidades, institutos profesionales y proveedores de ingeniería es esencial. También lo es que las regiones —Magallanes, Antofagasta, Biobío, Tarapacá— reciban la inversión necesaria para desarrollar habilidades locales, infraestructura compartida y gobernanza territorial moderna. Este punto es crítico para evitar la dependencia externa y para asegurar que la transición beneficie realmente a las comunidades.*

*Cuando estas tres condiciones se consolidan de manera simultánea —regulación clara, demanda efectiva y capacidades locales— el hidrógeno verde deja de ser una narrativa aspiracional y se convierte en una industria operativa, con proyectos que generan empleo, exportaciones, encadenamientos productivos y crecimiento regional. Y Chile, a diferencia de muchos países, ya ha empezado a transitar ese camino.*

**Como periodista especializada en energías renovables y transición energética, ¿cuál es tu lectura sobre la responsabilidad que tienen los medios en educar al mercado, a los gobiernos y a la ciudadanía sobre la sostenibilidad?**

*La sostenibilidad necesita lenguaje claro, información confiable y espacios donde la evidencia pueda dialogar con la política pública y la ciudadanía de manera transparente. Aquí es donde los medios especializados, de nicho, cumplen un rol insustituible. No debemos ser observadores pasivos, sino parte de la arquitectura que da forma a cómo una sociedad entiende su futuro energético. En el caso del hidrógeno verde, desde mi incorporación como socia profesional en la Asociación Chilena del Hidrógeno, H2 Chile, planteé que es importante considerar la comunicación en el nacimiento de una nueva industria, para evitar errores del pasado. Incluso, avancé hacia la premisa de que las comunicaciones deben ser parte de la cadena de valor del hidrógeno renovable, pues la industria de este siglo es integrativa, diversa, transversal.*

*Los medios tienen la responsabilidad de elevar la conversación, no de simplificarla al punto de perder profundidad. La transición energética es compleja y, precisamente por eso, requiere una comunicación que se atreva a explicar con rigor, que contextualice, que desmitifique y que abra preguntas en lugar de encerrarlas en trincheras ideológicas.*

*Al mismo tiempo, la comunicación debe ser constructiva y orientada a soluciones. El periodismo especializado no está para generar temor ni fricción innecesaria, sino para ofrecer interpretaciones sólidas que permitan a gobiernos, empresas, academia y ciudadanía tomar decisiones mejor informadas. Es un trabajo que exige independencia, pero también visión de país.*

*En mi experiencia, cuando los medios asumen esa responsabilidad con seriedad —como lo hacemos en H2News— se genera algo muy valioso: confianza. Y la confianza es la base de cualquier industria emergente. La sostenibilidad no se impulsa solo con tecnología, sino con información que ilumina el camino, reduce incertidumbre y convierte un desafío técnico en un proyecto social compartido.*

*En síntesis: la responsabilidad de los medios no es convencer; es orientar, educar y abrir horizontes. Cuando eso ocurre, las transiciones se vuelven posibles.*

**Has vivido y trabajado en Europa y Sudamérica. ¿Qué aprendizajes interculturales crees que pueden aportar a Chile y a la región una visión más madura, integral y colaborativa del desarrollo energético y de los proyectos de hidrógeno verde?**

*Europa me enseñó la importancia de la disciplina institucional, la consistencia regulatoria y el largo plazo. Sudamérica me recuerda cada día la creatividad, flexibilidad y resiliencia con la que construimos soluciones, incluso en contextos inciertos.*

*La combinación de ambas culturas es una ventaja: Chile puede aprender de la rigurosidad europea sin perder su capacidad de adaptación. Y, sobre todo, podemos integrar modelos donde la cooperación internacional se convierte en acelerador de capacidades locales y no en dependencia. Y así se ha demostrado. El avance en la instalación de una industria del hidrógeno verde ha estado empujado por políticas públicas impulsadas desde la Unión Europea, Corea del Sur, Japón, Australia, entre otros. Con financiamiento, cooperación e intercambio de experiencias.*

**La transición energética no es solo tecnológica; también implica cambios sociales, institucionales y económicos. Desde tu mirada: ¿cómo garantizamos que esta transición sea inclusiva y genere oportunidades para mujeres, jóvenes y territorios históricamente rezagados?**

*La transición energética no puede entenderse solo como un cambio tecnológico. Es, ante todo, un proceso social, y como tal debe construirse desde la inclusión y la justicia. Si no es justa, no es transición; es solo reemplazo tecnológico.*

*Si queremos ser realistas, hoy la transición energética no es inclusiva, y ciertamente no es justa. Las buenas intenciones no cambian estructuras; las políticas aisladas tampoco. Y la realidad nos alcanza todos los días: brechas de género que no cierran, regiones que aún no ven ni un empleo estable, comunidades que desconfían porque han sido testigos de demasiados procesos extractivos con promesas incumplidas.*

*En el caso de las mujeres, el sector energético aún funciona bajo lógicas tradicionales donde el liderazgo femenino tiene que justificarse dos veces. Desde Walk the Talk lo vemos a diario: mujeres talentosas que siguen sin llegar a los espacios donde se decide. No por falta de competencia, sino por falta de apertura real, pero también de inseguridad en ellas mismas.*

*En las regiones la situación es similar. Zonas como Magallanes o Antofagasta, por ejemplo, escuchan hablar sobre el “potencial gigantesco” del hidrógeno verde, pero las oportunidades tangibles todavía son incipientes. Es comprensible que haya dudas, porque la experiencia histórica les enseñó que las grandes industrias llegan, extraen, se llevan el valor y dejan poco en el territorio. La transición energética solo será legítima si rompe ese patrón. Y romperlo significa encadenamientos productivos locales, empleos bien pagados, capacitación real, gobernanza territorial y no solo consultas y presentaciones.*

*Si no se avanza de forma paralela y con una visión de 360 grados, seguiremos adictos a los combustibles fósiles, industria que ha facilitado nuestro desarrollo*

industrial, pero cuya visión global pertenece al siglo pasado y hoy sigue siendo competencia directa.

En consecuencia, debemos avanzar hacia políticas públicas que aseguren que el desarrollo energético no profundizará desigualdades, sino que abrirá puertas nuevas para quienes hoy tienen menos oportunidades. Una transición que no incluye a mujeres, jóvenes, pueblos originarios y regiones no solo es injusta, sino que será ineficiente y frágil. Creo que el gran atraso en compromisos en la COP30 responde a eso.

**Muchos expertos hablan de la importancia de los “ecosistemas” en las industrias emergentes. ¿Qué elementos son indispensables para que Chile consolide un ecosistema robusto de hidrógeno verde que articule industria, academia, gobierno, comunidades y medios?**

Un ecosistema no es solo tecnología y proyectos; es la conexión entre actores. Para que este ecosistema funcione, Chile necesita:

- Industria con visión estratégica, no solo inversión inicial.
- Academia que investigue, pilotee y transfiera conocimiento.
- Gobierno con capacidad de coordinación y regulación inteligente.
- Comunidades informadas, parte de la planificación y beneficiarias del desarrollo.
- Medios especializados que mantengan el debate técnico y transparente.



*Cuando estos cinco elementos se alinean, el ecosistema deja de ser promesa y se convierte en motor de desarrollo.*

**Mirando hacia adelante, ¿cuál es tu visión del futuro energético de Chile y la región? ¿Qué tendencias, tecnologías o modelos de gobernanza marcarán la próxima década, y cómo debemos prepararnos desde hoy para no quedarnos atrás?**

*La próxima década estará marcada por tres fuerzas: electrificación acelerada, combustibles verdes complementarios y gobernanza colaborativa. Y, por supuesto, con cambios de paradigma económicos importantes.*

*No es posible que solo pensemos en el precio en una industria que aún no nace. No es posible que se le compare con la industria de los combustibles fósiles que tiene más de 150 años de desarrollo y cuyo inicio —y hasta ahora inclusive— no considera las externalidades negativas que implica su extracción. En una industria moderna, se piensa más allá que solo satisfacer las necesidades básicas del ser humano. Los requisitos de hoy para este bienestar incluyen energía, agua potable, comida, salud, educación, renta y trabajo, justicia y paz, participación política, equidad social, igualdad de género, vivienda, y redes y conectividad. Todas ellas conforman el suelo mínimo social. Pero para lograr todo eso, no podemos olvidar los límites medioambientales, el techo ecológico, ya que los recursos no son infinitos y ahí el cambio climático, la acidificación de los océanos, la contaminación química, la reducción de la capa de ozono, la pérdida de nuestra biodiversidad, entre otros, comienzan a jugar un rol relevante para nuestro futuro. Por lo tanto no es fácil para una industria nueva lograr ciertos equilibrios, especialmente en la etapa inicial.*

*Entonces ahí viene a mi mente la pregunta automática: ¿cómo me pides solo bajo precio cuando aún no logramos concretar esta nueva industria? Hablemos de lo que significa para el futuro, de las emisiones de CO<sub>2</sub> que abatirá, de la descarbonización de industrias y procesos difíciles de electrificar o, simplemente, de que sus derivados pueden permitirnos eliminar consumos fósiles en el transporte marítimo, aéreo o de largo alcance, por ejemplo.*

*Veremos converger redes inteligentes, almacenamiento de nueva generación, movilidad eléctrica pesada, combustibles sintéticos, hidrógeno para procesos industriales y nuevos modelos de infraestructura compartida. Toda nueva tecnología deberá tener su espacio. Chile tiene la oportunidad de ser líder si mantiene foco, consistencia y diálogo. El*

*futuro energético será híbrido, digital, descentralizado y profundamente humano. La pregunta no es si podremos adaptarnos, sino si podremos liderar. Y creo que sí.*

#### Factores clave

- ▶ **Ecosistema robusto:** alineación entre Estado, industria, academia, territorios y medios como base de gobernanza para el hidrógeno verde.
- ▶ **Transición justa:** sin inclusión real de mujeres, jóvenes, regiones y comunidades, no hay verdadera transición energética, solo reemplazo tecnológico.
- ▶ **De potencial a realidad:** regulación clara, demanda asegurada y capacidades locales son las tres condiciones estructurales para una industria operativa.
- ▶ **Comunicación como activo:** la divulgación especializada rigurosa se convierte en parte de la cadena de valor del hidrógeno renovable y en un factor de confianza sistémica.

La visión de Grace Keller trasciende la técnica para situar al hidrógeno verde en el corazón de un nuevo pacto entre desarrollo, sostenibilidad e inclusión. Desde H2News, H2 Chile y su trabajo en redes globales, impulsa una conversación basada en evidencia, gobernanza responsable y oportunidades reales para los territorios. Su mirada integra marcos regulatorios modernos, mercados con demanda efectiva, capacidades locales y una comunicación que genera confianza, no ruido. En un contexto donde Chile y la región buscan posicionarse como líderes energéticos, su llamado es claro: medir el éxito no solo en megawatts o inversiones, sino en empleos de calidad, reducción de emisiones y equidad social. El futuro energético será híbrido, colaborativo y profundamente humano, si elegimos liderarlo con propósito.

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

CHILE 

@RevistaFactorDeExito  
Revista Factor de Éxito  
www.revistafactordeexito.com



**Grace Keller**

Periodista especializada en hidrógeno verde y energías renovables.  
Fundadora y Directora de H2News. Vicepresidenta de H2 Chile  
y miembro de Women in Green Hydrogen.

Convertir el hidrógeno verde en desarrollo justo

Resultados sostenibles: Inversión, gobernanza y alianzas

Interview  
**Cristian Retamal**  
Empresario, Consejero  
y Fundador de Consejo60  
Liderar con propósito que trasciende

Interview  
**Patricia Adriaola**  
Directora de Proyectos & Fundadora  
de Cleo Consulting Group  
Transformar la cultura para  
sostener el futuro

Interview  
**Ignacio Santelices Ruiz**  
Gerente de Sustentabilidad,  
Fundación Chile  
Construir confianza para  
acelerar la transición energética

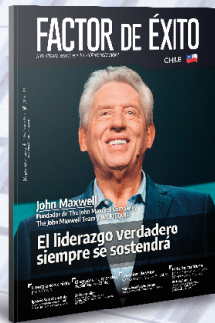
Cuento de Éxito  
**Reinalina Chávarri Muñoz**  
Directora del Observatorio de  
Sostenibilidad FEN, Universidad de Chile  
Construir confianza para un  
desarrollo sostenible



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



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

## Cristian Retamal

Empresario, Consejero y Fundador de Consejo360.  
Socio y Director del Grupo Euro.

### Liderar con propósito que trasciende

“La sostenibilidad dejó de ser un área:  
es una forma de gestionar el negocio.”

Con más de 17 años como socio y director del Grupo Euro —empresa de real estate integrada en toda la cadena de valor, desde desarrollo inmobiliario y construcción hasta arquitectura, inversiones, multifamily y administración de activos— Cristian Retamal ha impulsado una estrategia de sostenibilidad que hoy se traduce en mayor crecimiento, eficiencia y confianza entre todos sus stakeholders. Paralelamente, como fundador de Consejo360, ha formado a una nueva generación de consejeros capaces de comprender el impacto de la gobernanza, el riesgo climático, las métricas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) y la visión de largo plazo en la toma de decisiones empresariales.

En esta entrevista, Retamal analiza cómo la sostenibilidad se ha convertido en un activo estratégico, qué vacíos persisten en la gobernanza corporativa en América Latina y por qué el liderazgo del futuro exigirá coherencia, propósito y capacidad de anticipación. Su mirada articula experiencia empresarial, innovación y gobernanza consciente, ofreciendo un marco claro para entender los desafíos que marcarán el rumbo corporativo de la región.

**Desde su experiencia como empresario y consejero, ¿cómo ha evolucionado la comprensión del liderazgo sostenible en las últimas décadas y de qué manera considera que los principios éticos y de propósito se han vuelto un activo estratégico para las organizaciones modernas?**

*En las últimas décadas, el liderazgo sostenible ha transitado desde una lógica centrada únicamente en el retorno financiero hacia una mirada más amplia, que integra de manera natural las dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza. Este cambio no es cosmético; responde a una conciencia empresarial más profunda, donde el valor económico se sostiene en la confianza, la transparencia y la calidad ética de las decisiones. Actualmente la sostenibilidad es una convicción estratégica, no un recurso reputacional.*

*Desde mi rol como empresario, director y consejero, he visto que las organizaciones que incorporan propósito y coherencia en su estrategia logran equipos más comprometidos, mejor reputación y una capacidad superior para anticipar riesgos en un mundo volátil. La sostenibilidad dejó de ser una “área” para convertirse en una forma de gestionar el negocio.*

*Por eso, cada vez es más evidente que propósito y ética son activos estratégicos.*

*Las empresas capaces de vivir lo que declaran, que integran diversidad, colaboración e innovación desde una mirada de largo plazo, avanzan más rápido y*

*con mayor resiliencia. Hoy, liderar con conciencia es liderar con ventaja competitiva.*

**En un entorno donde la sostenibilidad se asocia cada vez más con la credibilidad y la resiliencia empresarial, ¿cómo promueve que los directorios y equipos ejecutivos integren la sostenibilidad como parte esencial del propósito y la estrategia corporativa?**

*Integrar la sostenibilidad al corazón de la estrategia implica instalar una premisa clara en el directorio: la sostenibilidad no es un costo, es un habilitador de crecimiento, eficiencia e innovación. Para esto, es clave elevar el nivel técnico y el entendimiento en las mesas directivas, incorporando métricas verificables, análisis de riesgos climáticos, marcos internacionales y evaluaciones de impacto que permitan decidir con visión de futuro.*

*En los equipos ejecutivos, promuevo una integración práctica mediante gobernanzas sólidas: comités especializados, indicadores ESG asociados a los planes estratégicos, políticas coherentes con el propósito corporativo y una cultura orientada a la colaboración transversal. Cuando cada área logra entender cómo su quehacer y rol contribuye al valor económico, social y ambiental, la sostenibilidad deja de ser discurso y se convierte en gestión.*

*Finalmente la credibilidad se construye cuando hay coherencia entre lo que se declara y lo que se hace. Empresas que integran descarbonización, economía circular, diversidad, innovación y métricas reales en su estrategia logran mayor confianza y resiliencia, fortaleciendo su posición competitiva en mercados cada vez más exigentes.*

**A partir de la experiencia de Consejo360, ¿cuáles son los principales vacíos que ha identificado en la práctica de la gobernanza empresarial en América Latina y cómo está contribuyendo esta organización a transformar el rol de los consejeros?**

*En muchas empresas de América Latina aún persisten vacíos estructurales en la gobernanza: directorios con mirada de corto plazo, baja diversidad, poca evaluación del desempeño, limitada comprensión del riesgo climático y un abordaje incipiente de criterios ESG. Este desfase entre discurso y práctica debilita la capacidad estratégica de las organizaciones y reduce su resiliencia en entornos complejos.*

*Desde Consejo360 hemos asumido el desafío de ir disminuyendo estas brechas. Lo hacemos formando consejeros capaces de ejercer un rol activo, consciente*

y estratégico, mediante metodologías como el Peer Advisory Group y espacios de reflexión que combinan actualización técnica con pensamiento sistémico. Trabajamos en desarrollar habilidades fundamentales: integración, ética, gobernanza corporativa, gestión de riesgos, visión de largo plazo y liderazgo adaptativo.

Nuestro propósito es transformar al consejero empresarial en un verdadero agente de cambio, capaz de equilibrar rentabilidad, sostenibilidad y valor social. Buscamos instalar una nueva generación de liderazgos preparados para tomar decisiones con impacto, coherencia y sentido, capaces de construir organizaciones confiables, humanas y orientadas al bien común.

**En su trayectoria, ha impulsado múltiples procesos de innovación organizacional. ¿Podría compartir un caso en el que la innovación haya sido una palanca efectiva para avanzar simultáneamente en sostenibilidad, eficiencia y competitividad empresarial?**

Uno de los casos más significativos ha sido la transformación de la empresa Eurocorp, a través de la incorporación de tecnologías limpias, diseño eficiente y estándares internacionales de construcción sostenible como LEED, EDGE y GRESB. Esta decisión no solo elevó nuestro desempeño ambiental, sino que redefinió estratégicamente la compañía, integrando innovación desde la mesa de diseño hasta la operación de los activos.

Implementamos sistemas solares térmicos y fotovoltaicos, soluciones de eficiencia hídrica, arquitectura BIM, sensores ambientales y materiales de bajo impacto. Esto permitió reducir consumos, disminuir costos operacionales, mejorar la experiencia de los residentes y fortalecer nuestra posición competitiva. Este proceso demostró que sostenibilidad y rentabilidad no compiten: se potencian.

Al adoptar tecnología e innovación con propósito, logramos un modelo más eficiente, diferenciado y conectado con las necesidades reales del entorno y nuestros clientes. En definitiva, la innovación fue el puente que unió impacto, eficiencia y ventaja estratégica.

**La sostenibilidad ya no se limita a una narrativa reputacional, sino a métricas verificables. ¿Qué indicadores considera más relevantes para evaluar la creación de valor sostenible y cómo influyen en las decisiones del gobierno corporativo?**

Hoy evaluar valor sostenible implica medir con rigor. En lo ambiental, destacan los GEI (gases efecto invernadero), eficiencia energética y ahorro hídrico, gestión de residuos y certificaciones como LEED, EDGE

y GRESB. En lo social, indicadores como equidad salarial, diversidad, bienestar, rotación, engagement y relacionamiento con comunidades y proveedores. En gobernanza, composición del directorio, independencia, prevención de delitos económicos, gestión de riesgos y calidad del reporte ESG.

Para los directorios estas métricas ya no son opcionales; se transforman en la base estratégica para definir inversiones, priorizar proyectos, diseñar políticas de compensación e incluso construir cultura. Cuando un directorio incorpora indicadores en su gestión e incentivos, acelera la transformación cultural y fortalece la capacidad de anticipación. En síntesis, las métricas permiten separar el relato de la realidad y permiten que el gobierno corporativo tome decisiones informadas, coherentes y de impacto sostenible en el largo plazo.

**En entornos empresariales interdependientes, ¿cuál es el papel del consejo empresarial en la construcción de consensos y articulación de intereses hacia un desarrollo verdaderamente sostenible?**

El consejo empresarial se ha convertido en el gran articulador de intereses. Su rol ya no es solo supervisar, sino integrar perspectivas diversas: accionistas, colaboradores, comunidades, reguladores, clientes y el ecosistema ambiental. En este escenario, la tarea del consejo es generar conversaciones profundas que permitan anticipar riesgos, identificar oportunidades y construir una visión compartida.

La construcción de consensos requiere un liderazgo consciente, capaz de escuchar activamente, integrar miradas y promover acuerdos que equilibren rentabilidad con impacto social y ambiental. Los consejeros empresariales que preguntan “¿qué tan sostenible es este modelo?” o “¿qué riesgos emergentes estamos ignorando?” son los que realmente transforman organizaciones.

Finalmente, el consejo es responsable de asegurar que la empresa avance hacia un desarrollo sostenible en el largo plazo. Al promover alianzas, diversidad, cultura colaborativa y decisiones basadas en evidencia, se transforma en un agente que articula futuro e impacta más allá de los límites de la empresa.

**Como mentor estratégico, ¿qué aprendizajes considera esenciales para formar una nueva generación de consejeros capaces de liderar con integridad, adaptabilidad y visión de largo plazo?**

El primer aprendizaje es el autoconocimiento. Un consejero empresarial que no comprende sus sesgos, motivaciones y límites difícilmente puede ejercer un liderazgo equilibrado. La integridad se construye desde la coherencia entre lo que se dice y lo que se

hace, especialmente cuando implica desafiar inercias, paradigmas o decisiones tradicionales.

El segundo aprendizaje es la adaptabilidad. Las organizaciones requieren consejeros que aprendan de forma continua, integren nuevas disciplinas; sostenibilidad, IA, riesgos emergentes y desarrollen pensamiento sistémico. En un entorno acelerado, escuchar, preguntar bien y conectar miradas diversas es tan relevante como dominar indicadores ESG.

El tercer aprendizaje es cultivar visión de largo plazo. Un consejero empresarial no cuida solo la rentabilidad presente, sino también el bienestar futuro de las personas, comunidades y ecosistemas. Liderar con propósito, humildad y espíritu de servicio es lo que permite construir organizaciones más resilientes y preparar directorios y Consejos Empresariales capaces de generar valor real y sostenible en el largo plazo.

**Frente a los desafíos globales sostenibilidad, transformación tecnológica y cohesión social, ¿qué tipo de liderazgo demandarán las organizaciones del futuro y cómo deben prepararse los actuales directorios?**

El futuro exigirá líderes capaces de integrar sostenibilidad, tecnología y cohesión social. Líderes conscientes, éticos y profundamente humanos,



que sean capaces de equilibrar innovación con responsabilidad, velocidad con reflexión, y crecimiento con impacto positivo.

Los directores y consejeros empresariales deben evolucionar hacia un rol anticipativo y sistémico, actualizándose en temas clave: cambio climático, IA, ciberseguridad, modelos regenerativos y nuevas tendencias en gobernanza. Pero también deben fortalecer habilidades blandas avanzadas: escucha activa, pensamiento crítico, valentía para desafiar el statu quo y capacidad para sostener conversaciones difíciles.

La preparación implica construir directorios o consejos más diversos, colaborativos y deliberadamente orientados al futuro. En un mundo donde la confianza será el activo más escaso y valioso, las organizaciones que lideren desde la coherencia, el propósito y la innovación serán las que realmente podrán trascender.

#### Factores clave

- ▶ Integrar métricas ESG en incentivos del directorio acelera la transformación cultural.
- ▶ La innovación tecnológica aplicada (BIM, solar, eficiencia hídrica) puede reducir costos y elevar competitividad.
- ▶ Los vacíos en gobernanza en la región siguen siendo diversidad, riesgo climático y evaluación del desempeño.
- ▶ El liderazgo sostenible hoy es ventaja competitiva: construye resiliencia, confianza y crecimiento.

Cristian Retamal aporta una visión que conecta experiencia empresarial, ética directiva e innovación aplicada a la sostenibilidad. Desde su trabajo en Grupo Euro y Consejo360, demuestra que integrar métricas, tecnología y propósito no solo eleva la competitividad, sino que fortalece la confianza y la capacidad de adaptación en entornos cambiantes. Su enfoque invita a repensar el rol del liderazgo empresarial: pasar de administrar resultados a construir futuro. De cara a los próximos años, su llamado es claro: las organizaciones que alineen coherencia, impacto y visión sistémica serán las que generen valor real y legado duradero.

# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



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



DESCARGA TODAS NUESTRAS EDICIONES AQUI ➡



# Doña Altagracia y la nueva narrativa del lujo caribeño en Playa Esmeralda: Secrets & Dreams, dos experiencias Hyatt que celebran la esencia dominicana

**E**n la costa serena de Playa Esmeralda, Miches, Hyatt eleva su apuesta por la hospitalidad de alto nivel con dos propuestas complementarias que redefinen el todo incluido en República Dominicana: Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa, un santuario solo para personas adultas, y Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa, un refugio vibrante para familias. Dos hoteles distintos, un mismo escenario privilegiado y una visión compartida: convertir cada estadía en una experiencia de sofisticación, bienestar, entretenimiento y conexión cultural.

La gran firma emocional de este destino tiene nombre propio: Doña Altagracia, el restaurante insignia del resort y el primer concepto de especialidad dominicana dentro de la marca Secrets Resorts, concebido para rendir homenaje a la riqueza cultural y culinaria del país. Este espacio no solo destaca dentro de la oferta gastronómica de Secrets, sino que sirve a ambos hoteles, consolidándose como el corazón identitario del complejo. Bajo la dirección del chef ejecutivo Carlos Quijano, Doña Altagracia propone una cocina de autor que integra sabores tradicionales con técnicas contemporáneas, resaltando productos locales y evocando la memoria culinaria dominicana con una ejecución refinada.

La experiencia inicia con platos que dialogan con la historia del Caribe y su herencia ancestral. Un ejemplo emblemático es el Cassava con Mousse de Aguacate, servido sobre crujiente casabe, símbolo vivo del legado taíno y reconocido por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Esta reinterpretación no solo honra una receta transmitida por generaciones, sino que demuestra cómo la alta gastronomía puede convertirse en un puente entre identidad y modernidad. En platos principales como el Risotto de Chivo Guisado, preparado con vino y orégano dominicano, el restaurante reafirma su esencia: sofisticación sin perder autenticidad e innovación sin desprenderse de la tradición.

El diseño del espacio acompaña esta narrativa con detalles elegantes inspirados en el Caribe, logrando un ambiente cálido, refinado y culturalmente evocador. El nombre Doña Altagracia rinde tributo a la Virgen de la Altagracia, protectora espiritual del pueblo dominicano, y fortalece el carácter simbólico del restaurante como lugar de encuentro entre hospitalidad, fe cultural y orgullo nacional.



**Secrets Playa Esmeralda:  
sofisticación solo para adultos**



Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa se presenta como un escape de lujo frente al mar, diseñado para quienes buscan calma, romance y experiencias personalizadas en un entorno natural de rara belleza. Con 500 suites con terraza o balcón privado y vistas a aguas turquesas, el resort conjuga amplitud, privacidad y diseño contemporáneo. Su propuesta de gastronomía de primera clase se despliega en restaurantes especializados y bares cuidadosamente curados, mientras la experiencia se complementa con una piscina infinita, actividades a medida y entretenimiento nocturno que transforma cada velada en un ritual social elegante y relajado.

Su promesa Unlimited-Luxury® se traduce en libertad y comodidad real: acceso ilimitado a propuestas gourmet a la carta sin necesidad de reservas, licores premium, minibar reabastecido diariamente, servicio a la habitación y concierge 24 horas, atención dedicada en piscina y playa, y una agenda activa de experiencias sin pulseras y con impuestos y propinas incluidos. Para quienes desean

un nivel aún más exclusivo, el Preferred Club suma un servicio de asistencia personalizado que eleva la estadia con check-in privado, detalles diferenciales y privilegios diseñados para el viajero que entiende el lujo como precisión.



**Dreams Playa Esmeralda: el todo incluido familiar con ADN de destino**



A pocos pasos, Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa amplifica el concepto de vacaciones inolvidables para parejas y familias. También con 500 amplias habitaciones y suites, algunas con acceso directo a piscina, ofrece vistas parciales o frontales al mar, jardines y áreas acuáticas diseñadas para disfrutar el Caribe desde múltiples perspectivas. Su propuesta

de hospitalidad combina descanso y emoción con un parque acuático en la propiedad, tres piscinas, clubes para niños y adolescentes, deportes y actividades diurnas que garantizan una experiencia completa para cada edad.

La oferta culinaria de Dreams incluye nueve opciones de gastronomía de primera clase, y se enorgullece de integrar un auténtico restaurante dominicano dentro del viaje gastronómico del huésped. La experiencia se completa con siete bares y lounges, incluyendo opciones de playa y piscina, y un enfoque de servicio que sostiene el estándar Unlimited-Luxury® en clave familiar: sin complicaciones, con variedad y con un ritmo adaptado a los nuevos hábitos del viajero moderno.

El entorno suma valor estratégico. La cercanía a atractivos como Los Haitises, Montaña Redonda y la Bahía de Samaná posiciona a Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa no solo como un resort, sino como un punto de partida para explorar una República Dominicana más auténtica, diversa y en plena expansión turística.



**Una propuesta Hyatt con visión de largo plazo**

La convivencia de Secrets y Dreams en Playa Esmeralda responde a una lógica inteligente de portafolio: dos experiencias diferenciadas que permiten atender al viajero adulto de alto perfil y al turismo familiar premium, bajo un mismo estándar de servicio y un mismo relato de destino. En el centro, Doña Altagracia opera como el emblema cultural que unifica la propuesta: un restaurante que no solo alimenta, sino que cuenta una historia, eleva la identidad dominicana y convierte la gastronomía en un activo de marca.

Para el viajero global que busca más que sol y playa —busca propósito, estética, sabor y pertenencia—, Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa y Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa representan una nueva categoría de lujo caribeño: uno que celebra el bienestar, el diseño y el entretenimiento, pero que también honra el alma local con orgullo y sofisticación.

## Patricia Adriazola

Directora de Proyectos & Fundadora de Cleo Consulting Group

Transformar la cultura para sostener el futuro

“La sostenibilidad deja de ser un proyecto cuando se convierte en una decisión estratégica de negocio.”

Con más de dos décadas liderando proyectos de transformación organizacional y gestión del cambio en América Latina, Patricia Adriazola ha acompañado a más de 50 empresas multinacionales en sectores como energía, banca, telecomunicaciones y retail. Su trayectoria combina experiencia ejecutiva en corporaciones globales con una visión estratégica sobre cómo conectar personas, cultura y resultados. Desde Cleo Consulting Group, impulsa procesos que integran sostenibilidad, liderazgo y tecnología, demostrando que el cambio cultural y la innovación consciente son claves para lograr resultados sostenibles y medibles. En esta entrevista, comparte su mirada sobre cómo las organizaciones pueden traducir propósito en acción y sostenibilidad en ventaja competitiva.

**¿En su experiencia liderando procesos de transformación organizacional en empresas multinacionales, cómo ha integrado la sostenibilidad como un eje estratégico que impacte tanto en los resultados de negocio como en la cultura corporativa?**

*Mi experiencia en procesos de transformación desde corporaciones globales hasta empresas nacionales me ha demostrado que la sostenibilidad solo genera impacto real cuando deja de ser un “proyecto” y se convierte en una decisión estratégica de negocio. Esto implica traducirla en metas medibles, incorporar criterios ESG en el diseño de la estrategia y, sobre todo, alinear los comportamientos organizacionales con el tipo de empresa que se quiere llegar a ser.*

*En varias organizaciones integré la sostenibilidad articulando tres ejes: el modelo de negocio, conectando sostenibilidad con eficiencia operativa, reducción de costos, mitigación de riesgos y nuevas oportunidades de ingresos; las capacidades humanas, desarrollando liderazgo consciente y competencias de adaptación; y la cultura, instalando prácticas, rituales y símbolos que refuerzan un propósito compartido. El resultado fue doble: empresas más competitivas y equipos más movilizados y orgullosos de su impacto.*

**Usted ha acompañado a empresas en la adopción de tecnologías disruptivas y de inteligencia artificial. Desde su perspectiva, ¿cómo puede la transformación digital acelerar la implementación de estrategias sostenibles en organizaciones complejas?**

*La transformación digital, particularmente la inteligencia artificial, es hoy el mayor acelerador de sostenibilidad corporativa. En organizaciones complejas, he visto que la tecnología permite trazabilidad total desde la cadena de suministro hasta el ciclo de vida del producto; modelos predictivos que anticipan riesgos ambientales; optimización energética y reducción de huella en tiempo real; y*

*automatización de procesos que libera talento para tareas de mayor impacto.*

*Cuando se combinan tecnología y sostenibilidad bajo una visión de futuro, las empresas no solo reducen impacto negativo, sino que diseñan ventajas competitivas difíciles de copiar.*

**Ha promovido la diversidad y el liderazgo femenino como palanca de innovación. ¿Podría compartir ejemplos concretos de cómo estas prácticas han generado ventajas competitivas y resultados sostenibles en empresas de distintos sectores?**

*La diversidad y especialmente el liderazgo femenino es uno de los motores potentes de innovación sostenible. En sectores como energía, transporte, construcción, tecnología y finanzas, acompañé procesos donde la incorporación de mujeres en roles estratégicos permitió, a través de la complementariedad, fomentar la capacidad de anticipar riesgos, mejorar decisiones de inversión, acelerar la adopción de prácticas ESG con foco en impacto social y fortalecer la reputación corporativa.*

*En varias empresas, esto se tradujo en mejores resultados en productividad, retención de talento y engagement. La diversidad no es inclusión: es estrategia competitiva.*

**Los procesos de cambio cultural suelen enfrentar resistencias. ¿Cuáles son los elementos clave que considera indispensables para garantizar que las iniciativas de sostenibilidad sean adoptadas de manera efectiva por los equipos y la alta dirección?**

*Tres elementos son críticos: una gobernanza clara —quién decide, quién prioriza, quién responde por los resultados—; un propósito movilizador —las personas adoptan el cambio cuando conectan con el “para qué”—; y la gestión emocional del cambio, que acompaña a los equipos en las emociones que emergen en el proceso, desde la incertidumbre hasta el entusiasmo.*

*Cuando se combina estructura y humanidad, el cambio deja de ser impuesto y se vuelve co-construido.*

**En su trayectoria en directorios y organismos públicos, ¿qué rol juegan las alianzas estratégicas y una gobernanza sólida para asegurar que los proyectos sostenibles logren un impacto real y medible?**

*Una gobernanza robusta y alianzas inteligentes son la diferencia entre un proyecto sostenible que se anuncia y uno que realmente transforma un territorio, una industria o una comunidad. He visto en los directorios que el impacto ocurre cuando existen*



estructuras claras de decisión, indicadores de sostenibilidad integrados al tablero estratégico y alianzas público-privadas, académicas o comunitarias que amplifican la escala del impacto.

Los proyectos más exitosos fueron los que articularon voluntad política, visión empresarial y capacidades técnicas hacia un objetivo común. De las experiencias más valiosas que he realizado es cuando integramos el concepto de “ecosistema” y empezamos a trabajar en iniciativas que involucraban a nuestros trabajadores con la academia, clientes e instituciones públicas: el éxito fue rotundo para todos.

**Desde su perspectiva consultiva, ¿cuáles son los indicadores más efectivos para evaluar el retorno tangible e intangible de las iniciativas de sostenibilidad dentro de una organización?**

Los indicadores deben capturar valor económico, social y cultural. Entre los tangibles destacan eficiencia energética, reducción de costos, disminución de huella de carbono, rotación de personal y productividad por equipo. Entre los intangibles, reputación corporativa, confianza de stakeholders, clima laboral y velocidad de adopción del cambio.

La sostenibilidad bien gestionada siempre genera retorno: el desafío es medirlo más allá de lo evidente.

**En un contexto donde los desafíos ambientales, tecnológicos y sociales evolucionan constantemente, ¿cómo puede una cultura organizacional resiliente impulsar la continuidad y el éxito de los programas de sostenibilidad?**

La resiliencia cultural es la capacidad de adaptarse sin romperse, de transformarse sin perder identidad. Una cultura resiliente impulsa la sostenibilidad porque aprende rápido, convierte errores en datos, colabora genuinamente, innova con disciplina y actúa con propósito.

La sostenibilidad no es una meta: es una forma de operar. Y solo culturas resilientes pueden sostenerla en el tiempo.

**Mirando hacia los próximos cinco años, ¿qué tendencias o cambios espera ver en la forma en que las empresas latinoamericanas incorporan la sostenibilidad en su estrategia y operación, y qué papel jugará la transformación organizacional en este proceso?**

*En los próximos cinco años veremos sostenibilidad como criterio de inversión, no solo cumplimiento; inteligencia artificial aplicada a ESG con reportes automatizados y trazabilidad en tiempo real; y economías circulares sectoriales que transformarán modelos productivos completos.*

*La transformación organizacional será el puente entre la intención y la ejecución. Las empresas que desarrollen capacidades humanas y un estilo de liderazgo consciente y transformacional con gobernanzas modernas y talento diverso serán las que lideren el futuro sostenible de la región.*

#### Factores clave

- ▶ Integrar sostenibilidad en el modelo de negocio multiplica competitividad y compromiso interno.
- ▶ La inteligencia artificial es un acelerador clave para la trazabilidad y eficiencia sostenible.
- ▶ La diversidad y el liderazgo femenino son motores medibles de innovación y reputación.
- ▶ Gobernanza moderna + propósito claro = transformación sostenible y perdurable.

Patricia Adriaola representa la convergencia entre estrategia, tecnología y propósito. Su visión de sostenibilidad va más allá del cumplimiento: la concibe como una disciplina empresarial que transforma culturas, eleva resultados y genera orgullo colectivo. Su enfoque integra métricas duras con valor humano, demostrando que las empresas más sostenibles son también las más competitivas. Al proyectar el futuro, apuesta por organizaciones donde la inteligencia artificial y la inteligencia emocional coexisten, y donde la sostenibilidad es el lenguaje común entre negocio y sociedad.



# El hidrógeno verde y su rol clave para la descarbonización en Chile

Actualmente hay 75 proyectos en curso relacionados con hidrógeno verde, según la Asociación Chilena del Hidrógeno.

Chile se ha propuesto convertirse en uno de los principales exportadores mundiales de hidrógeno verde para 2040. En el marco de la transición energética y los desafíos climáticos globales, el hidrógeno verde (H2V) emerge como un elemento estratégico, capaz de impulsar un futuro energético más limpio, seguro y resiliente.

“El hidrógeno verde —producido mediante electrólisis del agua utilizando electricidad proveniente de fuentes renovables— presenta un potencial disruptivo en sectores difíciles de descarbonizar, como la industria pesada y el transporte de larga distancia, y también actúa como herramienta eficaz para almacenar energías intermitentes. Estas características lo consolidan como uno de los vectores energéticos del futuro”, sostiene Víctor Paredes, Director de End User y Power System para el Clúster Sur Andino de Schneider Electric.

## El rol protagónico de Chile

El H2V tiene el potencial de ser un motor clave en la transición hacia un sistema energético más limpio, capaz de atender los desafíos de descarbonización, resiliencia y seguridad energética. En Chile, los recursos naturales, la ambición estratégica y el dinamismo empresarial generan condiciones prometedoras, aunque persisten retos en gobernanza, planificación y valorización local.

Chile se ha propuesto convertirse en uno de los principales exportadores mundiales de hidrógeno verde para 2040, y así producir el hidrógeno más barato del mundo hacia 2030, según reporta el Banco Mundial. Se planeó alcanzar una capacidad de electrolizadores de 5 GW en desarrollo para 2025, expandiéndose a 25 GW para 2030.

Acorde a datos de Reuters, el costo estimado de producción para 2030 podría situarse entre US\$0.8 y US\$1.1 por kilogramo, niveles competitivos que permitirían su viabilidad comercial a gran escala. La alta irradiación solar y los extensos vientos en Chile ofrecen un costo nivelado de energía (LCOE) competitivo, de alrededor de USD 35 por MWh,





posicionando al país con condiciones óptimas para producir hidrógeno verde a bajo costo, según concluye el Instituto Baker.

Por esto, se han implementado políticas públicas como el Plan de Acción de Hidrógeno Verde 2023-2030 del Ministerio de Energía, que busca ayudar en la descarbonización de las industrias. A la fecha se registran 75 proyectos en curso relacionados con hidrógeno verde, según la Asociación Chilena del Hidrógeno (H2 Chile). La Región de Antofagasta es la que más cuenta con este tipo de propuestas, con 26. Más atrás están la Región de Magallanes y la Antártica Chilena con 21 proyectos.

El escenario actual anticipa un crecimiento notable en el uso de energías renovables no convencionales. Sin embargo, estas fuentes—como la solar y la eólica—enfrentan desafíos importantes: su carácter intermitente y las limitaciones de la infraestructura eléctrica actual exigen una red más flexible, resistente y robusta. En este contexto, el hidrógeno verde surge como una solución estratégica para almacenar energía de forma efectiva a medio y largo plazo.

“Una cosa está clara: conforme avancemos hacia una economía descarbonizada, también irá en aumento la demanda de hidrógeno verde. Esto representa una de las rutas más prometedoras para lograr una descarbonización profunda. Chile, gracias a sus recursos naturales y su compromiso firme con esta transición, no solo tiene el potencial de liderar esta transformación, sino también de ofrecer

producción de hidrógeno asequible a nivel global”, agrega Paredes.

### Sobre Schneider Electric

El propósito de Schneider es crear impacto empoderando a todos para que aprovechen al máximo nuestra energía y recursos, tendiendo puentes entre el progreso y la sostenibilidad para todos. A esto lo llamamos Life Is On. Nuestra misión es ser su socio de confianza en sostenibilidad y eficiencia.

Somos un líder mundial en tecnología industrial que aporta experiencia líder en el mundo en electrificación, automatización y digitalización a industrias inteligentes, infraestructura resiliente, centros de datos preparados para el futuro, edificios inteligentes y hogares intuitivos. Proporcionamos soluciones integradas de IoT industrial habilitadas para IA de extremo a extremo con productos de automatización, software y servicios conectados, entregando gemelos digitales para permitir un crecimiento rentable para nuestros clientes.

Somos una empresa centrada en las personas con un ecosistema de 150.000 colegas y más de un millón de socios que operan en más de 100 países para garantizar la proximidad con nuestros clientes y partes interesadas. Abrazamos la diversidad y la inclusión en todo lo que hacemos, guiados por nuestro propósito significativo de un futuro sostenible para todos.

## María Julia Arana

Especialista en Comunicación  
Estratégica de la Sostenibilidad

Colaboración que trasciende ciclos:  
la nueva gobernanza climática

“La NDC dejó de ser una promesa internacional  
para transformarse en un mandato legal vinculante.”

La trayectoria de María Julia Arana combina más de una década de trabajo en comunicación del cambio climático, cobertura en siete conferencias COP y asesoría estratégica para empresas, gremios e instituciones públicas en Chile. Su rol como Coordinadora Estratégica de la Alianza Unidos por la Acción Climática la coloca en el centro de un proceso inédito: convertir la NDC 3.0 en una hoja de ruta empresarial viable, con metas validadas científicamente y mecanismos de gobernanza que trasciendan ciclos políticos. Su experiencia en reportes bajo estándares GRI, SASB y TCFD, junto con su labor con el Comité Científico Asesor del Ministerio de Ciencia, la posiciona como una de las voces más informadas sobre cómo construir sostenibilidad con evidencia, métricas y estrategia. Esta entrevista profundiza en los aprendizajes de la COP30, las claves de la articulación público-privada y las prioridades que definirán el liderazgo climático de América Latina.

**¿En su rol como Coordinadora Estratégica de la Alianza Unidos por la Acción Climática que vincula el sector público y privado de Chile, y tras haber acompañado la delegación chilena en la COP30, cuáles han sido los aprendizajes más relevantes sobre cómo conectar la “ambición nacional” (la NDC 3.0) con una hoja de ruta empresarial viable? ¿Qué factores están haciendo la diferencia en Chile que podrían replicarse en otros países latinoamericanos?**

*El aprendizaje más profundo de este proceso, y que considero el gran diferenciador de Chile, es haber entendido que la NDC 3.0 presentada este año trasciende la categoría de un simple documento de política pública. Se ha consolidado, en cambio, como una hoja de ruta para la inversión sostenible y una estrategia de desarrollo país alineada con el Acuerdo de París.*

*Gracias a la Ley Marco de Cambio Climático, la NDC dejó de ser una promesa internacional entregada a la Convención Marco de Naciones Unidas, para transformarse en un mandato legal vinculante; esta es una innovación crucial de Chile que demuestra la seriedad de nuestro compromiso climático.*

*Un aprendizaje de este proceso es que es clave la colaboración público-privada para la implementación de estas metas climáticas nacionales. Por ello, la Alianza Unidos por la Acción Climática, impulsada por las cinco organizaciones líderes en sostenibilidad del país (Acción Empresas, CCS, CLG Chile, Pacto Global Chile y Sistema B Chile), se propuso demostrar que es posible —y necesario— trabajar en espacios precompetitivos para elevar la ambición climática.*

*Como resultado tangible de esta sinergia, generamos un documento estratégico que selecciona 18 contribuciones de la NDC 3.0 donde el protagonismo*

*del sector privado es indispensable. Para ello, consultamos a 19 gremios y 14 líderes de opinión, buscando la mejor forma de aterrizar estas metas a la realidad corporativa. Durante este ejercicio, nos dimos cuenta de un cambio de paradigma: las empresas no ven la NDC como una carga regulatoria, sino como una oportunidad estratégica para atraer inversión verde, fomentar la innovación tecnológica y posicionarse en mercados internacionales exigentes.*

*Hoy entendemos que alinear al país con estándares de trazabilidad y carbono neutralidad es un motor fundamental de competitividad. Recogiendo estas visiones, nuestro documento propone 5 ejes estratégicos de análisis y 6 lineamientos de acción concretos, diseñados para asegurar que la implementación de la NDC se logre en tiempo y forma.*

**En el contexto de la COP30 en Brasil que terminó hace pocas semanas, ¿cómo valora usted el paso de la fase de compromisos hacia la fase de implementación, tanto en las políticas de país como en la acción del sector privado? ¿Qué signos de madurez observa y dónde ve que aún hay “brechas” críticas?**

*Cuando consideramos que el Acuerdo de París cumplió 10 años en 2025 y que acabamos de cerrar la trigésima edición de la Conferencia de las Partes de Cambio Climático, parecería una obviedad hablar de “fase de implementación”. Sin embargo, la realidad es que, si el objetivo es limitar el calentamiento a 1,5 °C, el ritmo actual sigue siendo insuficiente.*

*A nivel global, aunque 163 gobiernos presentaron sus NDC 3.0 en 2025, la suma de estas metas lograría apenas una reducción del 12% de emisiones para 2035, muy lejos del 40% que la ONU nos exige para esa fecha. Hay una brecha de ambición evidente.*

*En el caso específico de Chile, la evaluación es mixta. Climate Action Tracker, la organización de referencia que analiza las NDCs, ha calificado nuestra NDC 3.0 como “Casi suficiente” (Almost sufficient). Su análisis es claro: la meta climática de Chile al 2035 aún no se alinea completamente con la trayectoria de 1,5 °C según su participación justa (fair share). No obstante, reconocen elementos muy positivos que debemos defender: Chile mantiene su compromiso de alcanzar el peak de emisiones en 2025, establece presupuestos sectoriales absolutos de mitigación y reafirma la descarbonización total para 2040. Falta por mejorar, pero la estructura está.*

*Por el lado empresarial, el desafío es pasar de la promesa a la evidencia de resultados. Ya no basta con declarar “seremos Net Zero”; hoy los inversores y la sociedad civil preguntan: “¿Cuál es tu CAPEX para los próximos 3 años para lograr eso?”. Esa exigencia de granularidad financiera es un signo de madurez innegable.*

*Sin embargo, persisten brechas. Hoy existen “mínimos comunes” que las empresas deben cumplir: fijar metas basadas en la ciencia, establecer objetivos intermedios en los tres alcances (1, 2 y, sobre todo, el crítico alcance 3) y gestionar riesgos climáticos. A esto se suma ahora la urgencia de incorporar medidas de adaptación y soluciones basadas en la naturaleza.*

*Aquí veo un desbalance: el sector privado sabe financiar mitigación (como paneles solares), pero aún le cuesta encontrar el modelo de negocio para la resiliencia hídrica o la restauración de ecosistemas.*

*Finalmente, la gran brecha sigue estando en la “S” de los criterios ESG: la dimensión social. En América Latina, una transición que no sea justa, que no incorpore a las comunidades locales y que no gestione el impacto en el empleo, está destinada al fracaso político y social. Esa es, sin duda, la gran deuda pendiente que nos deja la discusión en Belém.*

**La gobernanza efectiva de la sostenibilidad requiere alianzas sólidas entre Estado, empresa, sociedad civil y ciencia. ¿En su opinión, cuáles son los top 3 pilares operativos que caracterizan una alianza exitosa en este ámbito —por ejemplo, dentro del marco chileno— y cómo asegurar que esas alianzas generen resultados medibles, transparentes y sostenibles en el tiempo?**

*Construir alianzas no es algo sencillo y creo que no existe una receta para lograr resultados del trabajo articulado entre estos sectores que mencionas. Basándome en la experiencia de la Alianza Unidos por la Acción Climática, en el análisis de la NDC 3.0 y el trabajo realizado con los 19 gremios, identifiqué estos tres que surgieron como habilitadores para la articulación público-privada:*

*Institucionalidad que trascienda el ciclo político: cómo construimos confianza cuando el diálogo depende del gobierno de turno o se ve afectado por los ciclos políticos. Una de las barreras más críticas identificadas por el sector privado es la intermitencia del diálogo, que a menudo depende de voluntades personales o momentos políticos. Una alianza exitosa requiere institucionalizar mecanismos de colaboración a largo plazo. En Chile, esto se está materializando: la propia Ministra del Medio Ambiente confirmó que la NDC 2025 incluye una medida específica para institucionalizar los espacios de diálogo público-privado de manera formal. Sin esta estructura, la colaboración se diluye cada cuatro años.*

*Validación científica y datos (Data-Driven Trust): No podemos negociar sobre opiniones, sino sobre evidencia. El éxito de la gobernanza climática en Chile radica en que las metas no son arbitrarias; pasan por la validación de varios ministerios, la asesoría del Comité Científico (MinCiencia) y son conversados con el sector privado, lo que permite su construcción en conjunto. Para el sector privado, esto significa que*

*la alianza debe operar sobre datos estandarizados. Herramientas como HuellaChile o los futuros reportes de riesgo climático bajo la norma de la CMF son esenciales.*

*Co-diseño de la “bajada” al sector privado: Es necesario traducir la NDC en Planes Sectoriales de Mitigación y Adaptación que funcionen como verdaderos “manuales de operación” para cada industria. Una alianza operativa exitosa es aquella donde el sector privado no solo recibe la regulación, sino que participa en el diseño de estos planes para asegurar su viabilidad técnica y económica.*

*Todo esto, junto con sistemas de Monitoreo, Reporte y Verificación (MRV) robustos, son algunos de los ingredientes claves para construir confianza y diálogo. Además, se necesitan incentivos e inversiones para lograr resultados, con voluntad pura no se llega lejos.*

**Mirando hacia el periodo posterior a la COP30 (2026 en adelante), ¿qué prioridades estratégicas identifica para América Latina en términos de transformación estructural: tanto para atraer inversiones sostenibles, como para mejorar la gobernanza y fortalecer los mecanismos de alianzas público-privadas? ¿Y cuál es, específicamente, el rol que Chile puede jugar en ese escenario?**

*Mirando hacia el 2026 y más allá, América Latina debe dejar de verse como la víctima de los efectos del cambio climático o solo como un proveedor de recursos, para posicionarse como la potencia de soluciones basadas en la naturaleza. La bioeconomía es el camino de lograr competitividad con criterios alineados a los compromisos climáticos. Por un lado, considero que el futuro lo definirá el sector financiero. Para mover la aguja, necesitamos que el sector financiero meta el pie en el acelerador y se comprometa a movilizar las inversiones hacia la sostenibilidad. Como indica el análisis de UNEP FI, la prioridad es desarrollar productos financieros verdes (bonos, seguros climáticos) y mejorar la calidad de la información climática para que los bancos puedan evaluar riesgos reales y hacer inversiones significativas.*

*Por otro lado, la región debe posicionarse para exportar productos con baja huella de carbono (acero verde, cobre verde, alimentos regenerativos), aprovechando que la descarbonización se convertirá en un motor económico en sí mismo. Medidas arancelarias como el CBAM de la Unión Europea que incluye impuestos a ciertas commodities por su huella de carbono, nos indica que este tema ya no es solo ambiental sino de competitividad.*

*Finalmente, Chile está posicionado para jugar el rol clave en el escenario climático. Su rol en la diplomacia climática en las COP, junto con sus marcos institucionales pioneros, ofrece un “banco*



de pruebas” regulatorio que otros países pueden ver como un ejemplo. Somos el piloto de cómo una política de Estado trasciende los ciclos políticos. Además, Chile, por su litio y cobre cuenta con los recursos que el mundo necesita para descarbonizarse; tiene la oportunidad de ser el proveedor que garantiza la trazabilidad social y ambiental de esos minerales. Por último, Chile puede liderar demostrando que tiene activos de la naturaleza y aplica soluciones basadas en la naturaleza que le permitan distinguirse en el escenario internacional.

**Finalmente, tras más de una década dedicada a la consultoría en sostenibilidad, comunicación estratégica y cobertura de las COP, ¿cuáles son los principios personales o profesionales que usted mantiene para asegurar que su trabajo no sea solo “participación en la conversación”, sino verdadero catalizador del cambio?**

*Mi trabajo está en constante evolución desde la primera vez que cubrí la Asamblea General de la ONU en 2016 o mi primera COP en 2018. He aprendido mucho desde entonces, y hoy creo que hay ciertas consideraciones que no deben faltar a la hora de comunicar estos asuntos. Por un lado, evitar el “hype” y cuestionar. Como periodista de formación, mi deber es preguntar el cómo y cuándo. Si una empresa anuncia una meta, pregunto por el plan de implementación o directamente por los resultados. La comunicación estratégica sin evidencia es solo ruido.*

*Por otro lado, es importante mantener la rigurosidad técnica y científica, pero ayudando a que sea comprensible para distintos públicos. Mi trabajo con el Comité Científico de Cambio Climático (MinCiencia) este año me enseñó mucho sobre cómo abordar la*

*comunicación de la ciencia. Si bien mi asesoría se enfocaba a comunicar el trabajo del comité hacia el sector público, encontrar otros espacios y públicos me mostraba lo complejo que es mantener la rigurosidad científica y lograr impacto.*

*Finalmente, me considero optimista en los procesos de las COP y en los avances en cambio climático. Es un equilibrio fino para evitar caer en la “eco-ansiedad” o en el cinismo. Elijo conscientemente enfocarme en las soluciones y en los agentes de cambio. No se puede liderar una transformación desde el derrotismo. No siempre es fácil, pero recuerdo que al trabajar con empresas cuento con actores con poder para hacer cambios significativos en estos temas.*

### Factores clave

- ▶ La Ley Marco de Cambio Climático convirtió la NDC 3.0 en un mandato legal vinculante, un hito único en la región.
- ▶ La Alianza Unidos por la Acción Climática seleccionó 18 contribuciones críticas de la NDC donde el rol privado es indispensable, con consulta a 19 gremios y 14 líderes de opinión. Para más información visitar: <https://unidosporlaaccionclimatica.cl/>
- ▶ La brecha más grande de América Latina sigue siendo la dimensión social de la transición justa.
- ▶ La bioeconomía y la exportación de productos de baja huella de carbono serán motores de competitividad regional.

La visión de María Julia Arana destaca por su capacidad de traducir metas climáticas complejas en rutas aplicables, medibles y respaldadas por evidencia. Su aporte combina tres elementos cada vez más cruciales para la sostenibilidad de la región: rigor científico, capacidad de articulación público-privada y una profunda comprensión del valor reputacional y competitivo de la descarbonización. Su trabajo impulsa a las empresas a moverse del discurso a la ejecución, integrando métricas, tecnología y gobernanza para generar impacto social y económico real. De cara al futuro, su mirada proyecta a Chile —y a la región— como actores capaces de liderar la transición hacia una economía baja en carbono con estándares globales y propósito colectivo.

## Ignacio Santelices Ruiz

Gerente de Sustentabilidad, Fundación Chile

Construir confianza para  
acelerar la transición energética

“Debemos privilegiar una mirada de largo plazo  
del sector para poder avanzar en esta materia.”

**D**urante los últimos 15 años, Ignacio Santelices ha sido una de las voces técnicas más influyentes en la elaboración y ejecución de políticas públicas para energías renovables, eficiencia energética, electrificación, economía circular e hidrógeno verde en Chile y en organismos internacionales. Desde su rol en Fundación Chile ha impulsado marcos colaborativos que facilitaron la entrada masiva de energías renovables y el desarrollo de estándares que hoy posicionan al país como un referente global. En esta edición dedicada a la sostenibilidad, profundizamos en los factores institucionales, regulatorios y sociales que permiten sostener una transición energética efectiva, estable e inclusiva. Su mirada combina evidencia, gobernanza y visión estratégica de largo plazo, elementos indispensables para avanzar hacia un modelo energético competitivo y resiliente.

**¿Cómo evalúa Ignacio Santelices la capacidad real de Chile —en términos de gobernanza, institucionalidad y articulación público-privada— para sostener inversiones de largo plazo en transición energética?**

*Chile ha liderado por ya una década la inserción de energías renovables y está haciendo avances importantes en materias de eficiencia energética y economía circular, a partir del diálogo público-privado y el desarrollo de marcos normativos que fomenten el desarrollo de estos temas, los cuales fueron diseñados en forma colaborativa y contaron con apoyo transversal en sus procesos de aprobación. Esto permite sostener los esfuerzos en el tiempo y generar políticas públicas duraderas y estables.*

**A partir del reporte del World Economic Forum “Fostering Effective Energy Transition 2025”, ¿cuáles considera él que son los aspectos críticos para avanzar hacia marcos regulatorios “estables y adaptativos”, especialmente en un sector que enfrenta cambios tecnológicos y normativos acelerados?**

*Es un enorme desafío avanzar en marcos regulatorios “estables y adaptativos”, puesto que en el sector energético están apareciendo nuevas tecnologías y modelos de negocio con una velocidad abismante. En ese sentido, debemos procurar que las regulaciones nuevas no “parchen” vacíos de las anteriores, sino que se hagan parte de ellas, velando siempre por el respeto a los derechos adquiridos por los diversos actores. La transición energética requerirá de colaboración público-privada y de cuantiosas inversiones, por lo que debemos generar un clima propicio para que estas se realicen de forma eficiente y al menor costo posible.*



**La modernización de redes y almacenamiento aparece como uno de los ejes más urgentes para masificar la electrificación. ¿Cómo visualiza Santelices la hoja de ruta para fortalecer la distribución eléctrica, considerando riesgos como la desconexión masiva de clientes y la creciente atomización gremial del sector?**

*Lamentablemente, no tenemos una hoja de ruta en un tema tan importante como este. Si bien se ha hablado de la necesidad de reformar la distribución eléctrica durante los últimos ocho años, no ha habido avances significativos en la materia, pese a que existe bastante consenso respecto de los mínimos comunes requeridos para avanzar. Debemos privilegiar una mirada de largo plazo del sector para poder avanzar en esta materia.*

**Desde su rol en Fundación Chile, ¿cuáles son las capacidades diferenciales del país y qué brechas impiden convertir ese liderazgo en una ventaja competitiva sostenible y escalable?**

*Chile se ha destacado en la transición energética tanto por tener recursos renovables privilegiados, como son la radiación solar y el viento, pero además por generar marcos normativos que han fomentado la entrada de estas tecnologías y por tener un marco institucional que da garantías a los inversionistas al momento de apostar por nuestro país. Más que brechas, debemos evitar la pérdida de oportunidades por privilegiar miradas cortoplacistas o populistas en lugar de buscar maximizar los beneficios sociales con*



*una mirada de largo plazo. Desde Fundación Chile hemos estado promoviendo el diálogo entre diversos actores del sector para promover esta mirada de desarrollo país.*

**Durante la Semana de la Energía de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE), surgió la necesidad de “poner a las personas en el centro de la transición”. ¿Qué estrategias considera clave para reconectar a la ciudadanía con este proceso y asegurar legitimidad social en un momento donde los cambios disruptivos pueden generar incertidumbre o desigualdad?**

*Lamentablemente, en Chile se juntó la entrada masiva de energías renovables, que han tenido un impacto positivo en el precio, con factores externos como el estallido social y la pandemia; eventos que llevaron a que se disparara el tipo de cambio (aumentó 50% y parte importante de los precios del sector están en dólares) y se congelaran las tarifas, probablemente por un plazo muy superior al que habría sido prudente. Ambos efectos han escondido los beneficios de las energías renovables, por lo que la ciudadanía no ha podido observar sus beneficios. Es importante mostrar qué habría ocurrido con los precios si no hubiésemos tenido la entrada masiva de energías renovables y presentar también los beneficios que traerá la entrada de nuevos recursos renovables.*

**Ignacio ha enfatizado que la electrificación de consumos bajo los 450°C —motores, climatización, vehículos— es determinante para la descarbonización. ¿Qué habilitadores identifica para acelerar esta adopción a nivel industrial y residencial?**

*La electrificación es económicamente conveniente, porque las tecnologías eléctricas tienen eficiencias de entre 90% y 300%, respecto de eficiencia de 30% en el caso de motores de combustión. Entonces, no es necesario generar incentivos, sino que generar condiciones para que usar la electricidad sea estable y seguro, minimizando la posibilidad de quedar sin suministro, para lo cual es clave mejorar nuestra infraestructura eléctrica, especialmente en nuestras redes de distribución.*

**Ante la urgencia de modernizar la institucionalidad energética, ¿cómo debería evolucionar el rol del regulador para equilibrar estabilidad normativa, innovación tecnológica y articulación entre actores públicos, privados y territoriales?**

*Lo más urgente de la modernización de la institucionalidad es independizar las instituciones que debiesen ser eminentemente técnicas de las decisiones políticas. Además, es importante que las instituciones cumplan con sus obligaciones legales en tiempo y forma, por ejemplo, respecto de las actualizaciones de tarifas.*

**Desde una perspectiva corporativa y de sostenibilidad estratégica, ¿cómo entiende Santelices la contribución que deben tener las empresas en la transición energética?**

*En la medida que generemos un marco normativo e institucional adecuado, con los incentivos correctos, las empresas debiesen apostar por nuestro país e invertir en la infraestructura y tecnologías necesarias para avanzar en la transición energética. Para el logro de estos objetivos, es clave además el diálogo público—*



*privado y el desarrollo de una agenda de desarrollo y una mirada de largo plazo común entre los diversos actores del sector.*

#### Factores clave

- ▶ La colaboración público-privada y marcos normativos estables explican la década de liderazgo renovable de Chile.
- ▶ La modernización de redes de distribución es el mayor cuello de botella para electrificación masiva.
- ▶ La ciudadanía no percibe aún los beneficios reales de las renovables debido a efectos externos (tipo de cambio, congelamiento tarifario).
- ▶ La institucionalidad técnica independiente es crítica para sostener inversión, competitividad y estabilidad normativa.

Ignacio Santelices ofrece una mirada clara y orientada al bien común: sin estabilidad institucional, visión de largo plazo y colaboración estratégica, la transición energética no puede entregar beneficios reales a las personas ni a las empresas. Su enfoque conecta datos, tecnología y gobernanza para evidenciar que la electrificación, la modernización de infraestructura y la transparencia hacia la ciudadanía son pilares indispensables para un desarrollo energético eficiente y justo. El futuro exige coherencia entre regulación, inversión y propósito. El desafío es avanzar sin perder de vista que una transición exitosa es aquella que crea valor social hoy y competitividad sostenible mañana.

## Cyntia Soto

Gerente de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa de Claro Chile y VTR

Tecnología humana  
al servicio del bienestar

“No separamos la conectividad de la responsabilidad; son dos caras de la misma decisión.”

Con más de 20 años de experiencia en sostenibilidad, asuntos corporativos y posicionamiento institucional, Cyntia Soto ha liderado agendas donde la tecnología deja de ser solo infraestructura para convertirse en bienestar tangible. Desde Claro Chile y VTR impulsa la Estrategia de Sostenibilidad “Juntos Construimos Futuro”, que integra redes 5G, la red de fibra óptica al hogar más grande de Chile y soluciones específicas como el Plan Más Seguro, que incorpora el software SoyMomo para acompañar la vida digital infantil. Con iniciativas de alfabetización digital que alcanzan cada año a cerca de dos mil personas —incluyendo adultos mayores, emprendedores y jóvenes— y estudios como Radiografía Digital y Senior Tech, su trabajo conecta métricas, políticas públicas y alianzas como la Alianza por el Bienestar Digital Infantil. En el marco de una edición dedicada a la sostenibilidad, su mirada pone en el centro una idea clave: una tecnología más humana, ética y responsable es condición para el desarrollo y no solo un valor reputacional.

**Desde su rol en compañías de telecomunicaciones y tecnología, ¿cómo aterriza en la práctica esa idea de que la tecnología debe ser “más humana y al servicio de nuestro desarrollo”? ¿Qué decisiones concretas en modelos de negocio, diseño de productos y experiencia de cliente cambian cuando se parte de ese principio y no solo de la lógica de conectividad o rentabilidad?**

*Para nosotros, la tecnología solo cobra sentido cuando se traduce en bienestar real para las personas. Ese es el punto de partida. Cuando miramos los productos y los modelos de negocio desde esa idea, la conectividad deja de ser solo infraestructura y se convierte en una herramienta para acompañar, proteger y generar oportunidades.*

*Con esa mirada desarrollamos la Estrategia de Sostenibilidad Juntos Construimos Futuro, que sitúa en su centro el bienestar. Esto implica crear servicios pensados para situaciones concretas, con herramientas y guías para un buen uso de la tecnología. De ahí surge, por ejemplo, un plan que lanzamos este año llamado Plan Más Seguro, que integra un software SoyMomo, con GPS incluido, que apoya la protección, educación y seguimiento responsable en la vida digital infantil.*

*Desde el punto de vista de una tecnología al servicio del desarrollo, también se refleja en la mejora de la experiencia de nuestros clientes. Este año renovamos nuestra red móvil con 5G y, con orgullo, podemos decir que contamos con una de las redes más grandes de fibra óptica del país. Además, trabajamos para entregar productos y servicios que respondan a las necesidades de las personas y, por supuesto, que sean los más convenientes.*

*Finalmente, quisiera destacar que, para nosotros, una tecnología “más humana” implica entender que es fundamental contar con criterios éticos, privacidad desde el diseño y alfabetización digital como parte de nuestros modelos de negocio. No separamos la conectividad de la responsabilidad; son dos caras de la misma decisión.*

**La conectividad suele presentarse como habilitador de inclusión, pero también puede profundizar brechas si no se gestiona con criterio de sostenibilidad y derechos. ¿Cuáles son hoy las tensiones más complejas que observa entre masificación digital, equidad de acceso, protección de grupos vulnerables (niñez, tercera edad, territorios rezagados) y sostenibilidad del negocio? ¿Cómo las están abordando desde CLARO Chile y VTR?**

*Para nosotros, la masificación digital abre una oportunidad enorme: que más personas, territorios y comunidades accedan a servicios, información y acompañamiento que antes no estaban a su alcance. Ese es el punto de partida. Aprovechar bien esa oportunidad exige hacerse cargo de ciertos desafíos que están sobre la mesa y que asumimos como parte de nuestra responsabilidad.*

*El primero es el acceso. Por eso estamos desplegando la red de fibra óptica al hogar más grande de Chile y reforzando la red móvil cuando vemos que hay factibilidad técnica.*

*El segundo desafío son las habilidades. Si bien la conectividad es el punto de partida, es fundamental que las personas tengan las herramientas para usarla con confianza. Por ello, cada año capacitamos a cerca de dos mil personas en alfabetización digital, con programas específicos para adultos mayores, emprendedores, niños, niñas y adolescentes.*

*El tercero es la protección. Los grupos más expuestos —niñez, personas mayores— requieren un acompañamiento distinto. Por eso impulsamos iniciativas como la Radiografía Digital, que muestra cómo se relacionan estos grupos con la tecnología. Vemos, por ejemplo, cómo impacta el ciberacoso, las noticias falsas o llamadas fraudulentas. Observamos cómo abordan la inteligencia artificial, el uso de las redes sociales y el tiempo que destinan a estar frente a las pantallas. Estos insumos son críticos para abordar acciones, como el Compromiso por el Bienestar Digital Infantil, una alianza público-privada que firmamos recientemente.*

*Así entendemos la sostenibilidad del negocio: ampliar oportunidades, cerrar brechas y acompañar a quienes más lo necesitan. La masificación digital y la responsabilidad no son caminos separados; avanzan juntas cuando ponemos a las personas al centro.*

**La Alianza por el Bienestar Digital Infantil es un ejemplo potente de articulación público-privada, gremial y académica. ¿Qué aprendizajes le deja este proceso en términos de gobernanza de alianzas, gestión de intereses diversos y construcción de confianzas? ¿Qué condiciones mínimas cree que deben darse para que este tipo de compromisos no se queden en declaraciones simbólicas, sino que se traduzcan en cambios verificables en contenidos, plataformas y conductas?**

*La Alianza por el Bienestar Digital Infantil se formó para abordar un desafío urgente: acompañar a madres, padres y cuidadores en la crianza digital y promover entornos más seguros para niños, niñas y adolescentes. El acuerdo —suscrito por las Subsecretarías de la Niñez, Telecomunicaciones y Educación, además de ACTI, CEPPE de la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad Adolfo Ibáñez y Claro Chile como parte de los firmantes— nos permitió unir capacidades distintas bajo un propósito común.*

■ **Gobernanza con roles definidos.** La coordinación funciona cuando cada actor sabe qué debe hacer y en qué plazo.

■ **Decisiones basadas en evidencia.** Los estudios que realizan la Universidad Adolfo Ibáñez, el CEPPE de la Universidad Católica y nuestra Radiografía Digital entregan información clave para alinear criterios y avanzar desde información sólida.

■ **Compromisos medibles.** Privacidad desde el diseño, configuraciones seguras por defecto, campañas informativas y

formación para familias y docentes han sido avances concretos derivados de la alianza.

■ **Confianza construida con transparencia.** Compartir datos, metodologías y marcos éticos facilita un trabajo consistente entre instituciones públicas, privadas y académicas.

Gracias a estos aprendizajes, pudimos movernos hacia soluciones concretas, como el lanzamiento de nuestro Plan Más Seguro, orientado a apoyar a las familias de manera directa y contribuir a una crianza digital más segura y acompañada. La protección digital de la niñez es un desafío país, y esta alianza nos permitió acelerar respuestas y establecer un camino común.

**En un entorno donde la inteligencia artificial, el uso de datos y los algoritmos se integran al corazón del negocio, ¿cómo están repensando la agenda de sostenibilidad y responsabilidad corporativa? ¿Qué nuevos dilemas éticos aparecen (sesgos, huella de datos, atención de la niñez, desinformación) y qué mecanismos de gobernanza, indicadores o comités consideran claves para gestionarlos?**

La creciente penetración de la inteligencia artificial nos abre una oportunidad clara: usar la tecnología para acompañar mejor a las personas, especialmente a quienes han estado más lejos del mundo digital. La Radiografía Digital “Senior Tech” muestra cómo en las personas mayores el conocimiento sobre IA es cada vez más alto. Casi un 80% de ellos la conoce y cada día crece la adopción de herramientas como ChatGPT, Waze, los asistentes de Google, Siri y Alexa, además de Duolingo.

Desde esa evidencia estamos fortaleciendo tres focos:

■ **Uso responsable de datos y diseño ético.** Incorporamos privacidad desde el origen, evaluaciones de impacto y criterios claros para reducir la huella de datos.

■ **Acompañamiento a los grupos más expuestos.** Los hallazgos del Senior Tech guían programas de alfabetización digital y soluciones pensadas para adultos mayores, con énfasis en seguridad y confianza.

■ **Gobernanza robusta.** Nuestro Comité de Sostenibilidad y las mesas de trabajo en ciudadanía digital, datos, ética en IA y ciberseguridad forman parte de la estrategia del negocio, no de un anexo técnico.

La IA trae desafíos, pero también la posibilidad de acercarnos más a las personas y diseñar servicios que respondan a necesidades reales, con responsabilidad y foco en bienestar digital.

**Usted ha liderado procesos de transformación organizacional vinculados a sostenibilidad en empresas y gremios. ¿Qué ha aprendido sobre cómo “mover la aguja” internamente: qué funciona para que los equipos directivos vean la sostenibilidad y el bienestar digital como palancas de valor y no solo como cumplimiento reputacional? ¿Hay alguna decisión o conversación de alto nivel que haya marcado un antes y un después?**

Mover la aguja interna requiere tres cosas: evidencia, propósito y resultados. Primero, cuando mostramos datos —por ejemplo, que 1 de cada 2 adolescentes ha vivido ciberacoso o que 33% de los adultos mayores ha sufrido fraude digital— los equipos entienden que no es un tema reputacional, sino un problema real del país.

Segundo, el propósito moviliza. Tener una visión clara, trabajar por un mundo mejor, no decora la estrategia; la ordena. Cuando



las áreas ven que nuestras decisiones de negocio están alineadas a ese propósito, se suman con convicción.

Y por último, los resultados hablan. La integración de Claro y VTR, que hoy nos tiene con la red móvil renovada y fibra óptica líder, demostró que sostenibilidad y transformación pueden ir juntas.

Diría que la conversación que marcó un antes y un después fue entender que bienestar digital es parte del valor del negocio. Cuando pones al cliente en el centro, incluyendo su seguridad y su experiencia digital, todo cambia.

**Desde su experiencia en incidencia gremial y en políticas públicas, ¿cómo evalúa el grado de madurez del ecosistema regulatorio en Chile y la región respecto a bienestar digital, protección de la niñez y uso responsable de tecnologías? ¿En qué temas cree que el sector privado debería asumir un liderazgo anticipatorio —ir más allá de la ley— y en cuáles es imprescindible un marco normativo más robusto?**

Chile tiene avances importantes, pero aún estamos viviendo procesos de evolución y construcción. La nueva Ley de Protección de Datos es un paso clave. La discusión sobre derechos digitales de niños y niñas está más presente que nunca. Y hemos visto a la autoridad abordar temas como ciberseguridad y contenidos dañinos con mayor urgencia. Pero también hay brechas y un camino por avanzar. Desde mi punto de vista, tenemos aún camino por recorrer para que se asiente una mirada integral sobre bienestar digital infantil, a la vez que, desde el punto de vista tecnológico, necesitamos estándares para plataformas y algoritmos que afectan a menores.

El sector privado debe anticiparse especialmente en: privacidad por diseño; seguridad desde el diseño; configuraciones correctas para menores; transparencia algorítmica.

Y el Estado es imprescindible en: normas vinculantes para plataformas globales; criterios para publicidad dirigida a menores; protección de datos sensibles; alfabetización digital como política pública permanente.

**Cuando hablamos de bienestar digital infantil y tecnología al servicio del desarrollo, ¿cómo miden el impacto real? ¿Qué tipo de métricas, indicadores o sistemas de seguimiento considera indispensables para que la alta dirección pueda ver el retorno —social, reputacional y de negocio— de invertir en estas agendas y seguir escalándolas?**

*Medir el impacto es fundamental para avanzar en bienestar digital infantil y en tecnología al servicio del desarrollo. Para nosotros, esa evaluación se organiza en tres dimensiones que permiten a la alta dirección entender el retorno social, reputacional y de negocio de estas iniciativas.*

*La primera dimensión son los indicadores de acceso y uso seguro. Observamos la edad de acceso al primer dispositivo, las horas frente a pantallas, los casos de ciberacoso y fraude, y los niveles de alfabetización digital. Estos datos muestran el punto de partida y ayudan a orientar intervenciones más efectivas.*

*La segunda dimensión corresponde al impacto educativo y social. Analizamos cómo se utiliza internet para aprender, los niveles de confianza digital, la percepción de seguridad en los entornos online y el grado de acompañamiento parental. Son señales clave para evaluar si las iniciativas realmente están mejorando la experiencia de niños, niñas y adolescentes.*

*La tercera dimensión se vincula con la gestión corporativa. Evaluamos cuántas familias utilizan el Plan Más Seguro, cuántas formaciones se han impartido a padres y menores, el cumplimiento de marcos éticos y de privacidad, y los avances en gobernanza dentro de nuestros comités ASG. Esto permite proyectar la sostenibilidad del trabajo y tomar decisiones sobre su escalamiento.*

**Mirando hacia los próximos cinco a diez años, ¿cuáles son las tres conversaciones incómodas pero impostergables que el sector telecomunicaciones y tecnología debe darse consigo mismo si realmente quiere impulsar una tecnología más humana: en materia de contenidos, modelos de monetización, publicidad dirigida a menores, huella ambiental de las redes u otros ámbitos? ¿Qué papel le gustaría que jugara CLARO Chile y VTR en esa conversación regional?**

*En los próximos años, el sector de telecomunicaciones y tecnología tendrá que abordar conversaciones clave: la primera tiene que ver con la niñez y los modelos de negocio digitales: qué prácticas son aceptables, cómo se protege la atención infantil y de qué manera se evita que los algoritmos de entretenimiento se impongan sobre el bienestar. Es un tema que exige criterios comunes y marcos de protección más claros.*

*La segunda conversación necesaria es el impacto ambiental de la conectividad. Eso implica avanzar hacia data centers más eficientes, energías limpias, prácticas de economía circular, reducir consumo energético y metas climáticas que reflejen la magnitud del desafío.*

*El tercer tema es la ética de la inteligencia artificial en la vida cotidiana. La IA que recomienda contenidos, productos o información tiene efectos sociales profundos; no puede operar como una caja negra. Se requiere mayor transparencia, estándares compartidos y una gobernanza que permita equilibrar innovación con responsabilidad.*

*Desde ahí, el rol que queremos jugar es claro: participar activamente en estas discusiones, promover estándares altos de bienestar digital y protección de la niñez, fortalecer la alfabetización digital y demostrar, con acciones concretas, que es*

*posible combinar innovación con responsabilidad. El futuro digital de Chile se construye de manera colectiva entre Estado, empresas, academia y familias. Queremos ser parte de esas conversaciones difíciles, pero indispensables.*

### Factores Clave

- ▶ Bienestar digital como eje de la Estrategia “Juntos Construimos Futuro”, con productos concretos como el Plan Más Seguro y la integración de software SoyMomo.
- ▶ Despliegue de la red de fibra óptica al hogar más grande de Chile y renovaciones 5G, acompañado de alfabetización digital para cerca de dos mil personas al año.
- ▶ Radiografías digitales (incluida Senior Tech) y alianzas público-privadas que generan evidencia para políticas y decisiones empresariales sobre niñez, adultos mayores y bienestar digital.
- ▶ Gobernanza robusta mediante comité de sostenibilidad y mesas de trabajo en ciudadanía digital, datos, ética en IA y ciberseguridad, integradas al corazón del negocio.

La trayectoria de Cyntia Soto muestra cómo la sostenibilidad deja de ser discurso cuando se traduce en decisiones de red, productos y gobernanza orientadas al bienestar digital de niños, adolescentes, adultos mayores y familias completas. Al conectar datos duros sobre ciberacoso, fraude y brechas de habilidades con inversiones en infraestructura, alfabetización y alianzas público-privadas, vincula métricas, tecnología y valor social con la sostenibilidad del negocio. Su apuesta por una tecnología “más humana” anticipa un futuro en el que el sector telecomunicaciones y tecnología será medido no solo por la velocidad de sus redes, sino por la calidad, seguridad y equidad de las experiencias que habilita.



## Reinalina Chávarri Muñoz

Directora del Observatorio de Sostenibilidad FEN, Universidad de Chile

### Construir confianza para un desarrollo sostenible

“Las alianzas sostenibles requieren gobernanza colaborativa, basada en confianza, evidencia y propósitos comunes.”

**C**on una destacada trayectoria en pensamiento estratégico, ética y sostenibilidad, Reinalina Chávarri ha consolidado un liderazgo académico y técnico al frente del Observatorio de Sostenibilidad de la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad de Chile. Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología, Magíster en Estudios Internacionales y Doctoranda en Empresa, Sociedad y Territorio por la Universidad de Huelva, ha contribuido a integrar la sostenibilidad como un eje estructural en la educación superior, la gestión organizacional y el diálogo público-privado. En el marco de esta edición dedicada a la sostenibilidad, comparte los avances, desafíos y aprendizajes obtenidos desde una mirada ética y estratégica que conecta la academia con la empresa y el desarrollo nacional.

**¿Usted ha desarrollado una sólida trayectoria combinando pensamiento estratégico, ética y sostenibilidad. ¿Cómo define los principios que guían su liderazgo en la promoción de la sostenibilidad en la educación y en el sector empresarial chileno?**

*Considero que hay tres principios esenciales a tener en cuenta: responsabilidad pública, coherencia ética y visión de largo plazo. En FEN de la Universidad de Chile asumimos que la sostenibilidad no es solo una aspiración, sino un deber con el país. Por ello, cada iniciativa que impulsamos desde el Observatorio de Sostenibilidad articula evidencia, reflexión ética y aplicación práctica, con instancias pensadas para el bienestar colectivo.*

**A lo largo de su experiencia en la Escuela de Negocios de la Universidad de Chile y en el Observatorio de Sostenibilidad FEN, ¿qué cambios concretos ha logrado implementar en organizaciones o programas que reflejen un impacto tangible en sostenibilidad y gobernanza corporativa?**

*Hemos impulsado cambios relevantes en los programas de la FEN y promovido alianzas estratégicas que conectan al mundo público con el privado, así como con otras instituciones del Estado. Desde esos espacios es donde se construyen los proyectos que realmente fortalecen al país.*

*Para avanzar en esa dirección, es clave contar con un buen diagnóstico y con una hoja de ruta que establezca metas medibles en ámbitos como gobernanza ética, diversidad e inclusión y gestión ambiental y criterios ESG (Environmental, Social and Governance). Desde la FEN, además, hemos integrado la sostenibilidad empresarial tanto en el pregrado como en el posgrado y en la Educación Ejecutiva, a través de Unegocios.*

*Por último, tal como mencionaba, la concreción de alianzas con organismos públicos y privados ha permitido evaluar impactos y promover prácticas de transparencia y rendición de cuentas. Estos avances han consolidado una mirada de sostenibilidad corporativa más rigurosa y centrada en la gestión estratégica, y no únicamente en la reputación.*



**En el marco de los encuentros ejecutivos “Diálogos para el Desarrollo”, se destacan espacios de conversación público-privada. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan los líderes chilenos para integrar la sostenibilidad en la estrategia de negocio y en la toma de decisiones, y qué oportunidades identifica para avanzar en este propósito?**

*El principal desafío es pasar del discurso a la acción porque permite cerrar una brecha de credibilidad y legitimidad de las empresas e instituciones que participan de este enfoque. Al incorporar la sostenibilidad en la gestión mediante políticas, procesos, incentivos, decisiones y gobernanza es posible medir y decir si hemos mejorado o retrocedido. Chile, por su base de recursos y su exposición al cambio climático, tiene que avanzar hacia un modelo donde la sostenibilidad habilite innovación, competitividad y confianza pública. Para que las empresas e instituciones sean sostenibles requieren insumos, profesionales y técnicos a la altura de los tiempos,*



*pero también necesitan una base de legitimidad para llevar a cabo sus proyectos.*

**¿Cómo mide usted el éxito de las iniciativas de sostenibilidad que lidera? ¿Podría compartir cifras, indicadores o resultados que demuestren la efectividad de sus programas y proyectos en la formación de líderes responsables y sostenibles?**

*En la actualidad existen mediciones de resultados asociadas a los objetivos de la Facultad de Economía y Negocios, así como del Departamento de Administración, en los siguientes ámbitos: formación y capacitación; investigación; extensión y asesorías/consultorías. Del mismo modo, en términos de impacto en las comunicaciones, el Observatorio tiene su propia trazabilidad desde las áreas respectivas.*

*<https://www.unegocios.uchile.cl/observatorios/sostenibilidad>*

**La sostenibilidad exige innovación constante. ¿Qué metodologías o enfoques innovadores ha desarrollado o promovido para fortalecer la conciencia estratégica y ética en los directivos y profesionales que participan en sus programas?**

*Las principales innovaciones se emplean en el diseño de los programas de formación y especialización: el Diplomado de Sostenibilidad y los cursos o metodologías solicitadas por las empresas y organizaciones que utilizan la información que genera el Observatorio o sus asesorías en ámbitos como “Estrategias de Negocio Sostenible”, SROI (Social Return on Investment) y medición de impacto de empresas y organizaciones sin fines de lucro; “Diálogos sostenibles”, “Gobernanza”; análisis de estrategias de negocios y contribución a políticas públicas como la Hoja de Ruta para el Sector Alimentario de Chile, entre otras.*

**Mirando hacia el futuro, ¿cuál considera que será su legado en términos de sostenibilidad, educación y liderazgo ético en Chile y la región? ¿Qué mensaje le gustaría dejar a las próximas generaciones de líderes?**

*Como Directora del Observatorio de Sostenibilidad FEN U. de Chile aspiro a contribuir a una cultura de liderazgo ético y sostenible que trascienda generaciones. Buscamos consolidar la sostenibilidad como un eje estructural en la educación ejecutiva y en la gestión organizacional en Chile y la región.*

**Más allá de la estrategia y los indicadores, ¿cómo incorpora la dimensión humana en sus programas y encuentros, asegurando que la sostenibilidad sea también una herramienta de bienestar y desarrollo integral para las personas y comunidades?**

*La sostenibilidad necesita de una agenda de personas. Por eso, nuestros programas integran una*

*mirada al entorno de los negocios y las organizaciones, incluidas las empresas, donde predomina una visión sobre los aspectos del sistema internacional, el marco legal y normativo; los asuntos éticos vinculados a la toma de decisión y gobernanza de organizaciones como pilares centrales. Trabajamos con espacios de escucha activa, reflexión ética y crítica, como también con experiencias que permiten conectar a los participantes con los territorios y sus comunidades.*

**Los encuentros “Diálogos para el Desarrollo” reflejan la colaboración entre sector público y privado. ¿Qué aprendizajes destacarías de estas experiencias sobre cómo fomentar alianzas efectivas que promuevan la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial?**

*La principal lección es que las alianzas sostenibles requieren gobernanza colaborativa, basada en confianza, evidencia y propósitos comunes. A nuestro parecer, las mejores soluciones surgen cuando Estado, empresas, academia y sociedad civil trabajan juntos, reconociendo las capacidades y limitaciones de cada actor.*

#### Factores clave

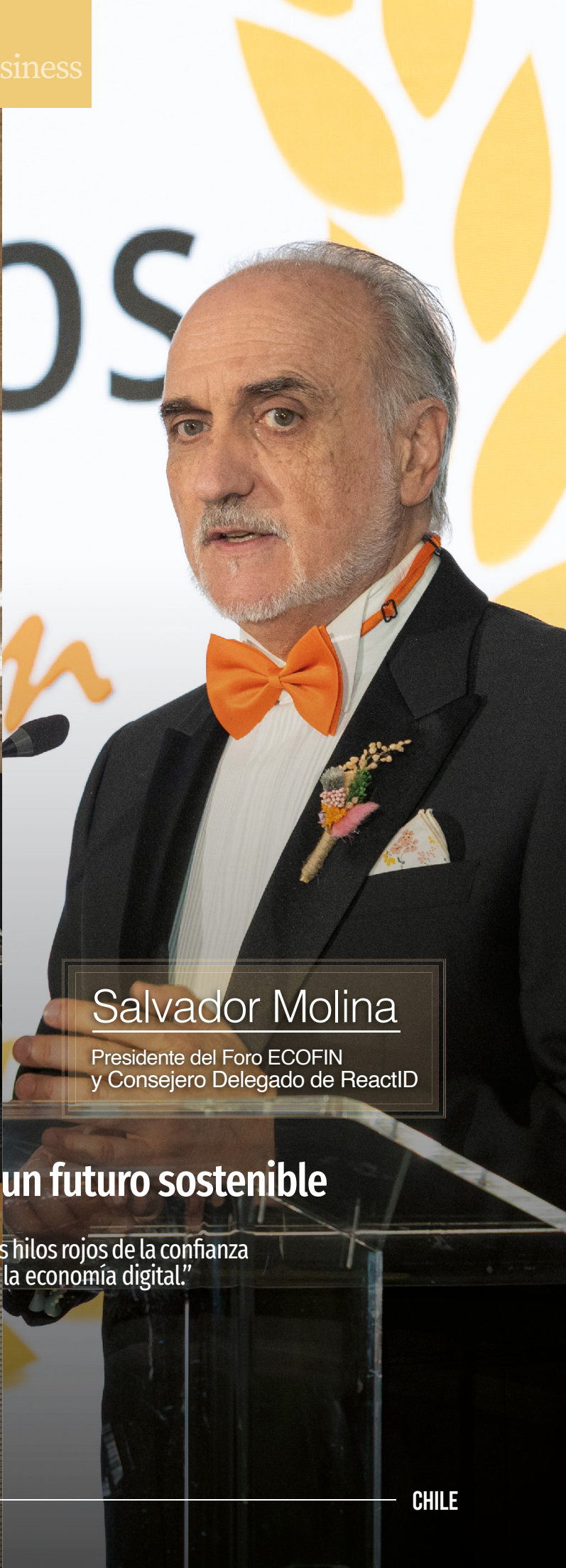
- ▶ La sostenibilidad debe pasar del discurso a la acción mediante políticas y gobernanza medible.
- ▶ La colaboración público-privada es esencial para construir legitimidad y confianza.
- ▶ La educación ejecutiva y el pensamiento ético son pilares del liderazgo sostenible.
- ▶ El Observatorio de Sostenibilidad FEN impulsa mediciones, alianzas y formación con impacto verificable.

El trabajo de Reinalina Chávarri refleja una convicción profunda: la sostenibilidad no es un eslogan, sino un compromiso con la ética, la evidencia y el bienestar colectivo. Desde el Observatorio FEN, ha logrado integrar métricas, metodologías y formación ejecutiva para fortalecer el vínculo entre sostenibilidad, negocio y valor social. Su legado se proyecta hacia un liderazgo ético que inspire confianza, innovación y cohesión entre sectores. En sus palabras y acciones, la sostenibilidad se consolida como una cultura de país y una tarea intergeneracional.





**Alan Archila**  
Experto mundial en Identidad Digital y Ciberseguridad



**Salvador Molina**  
Presidente del Foro ECOFIN y Consejero Delegado de ReactID

## Identidad digital para un futuro sostenible

“La identidad digital facilita los hilos rojos de la confianza en las transacciones de la economía digital.”

Con más de tres décadas liderando ecosistemas de innovación, riesgos financieros y transformación digital, Salvador Molina y Alan Archila representan dos miradas complementarias sobre el futuro de la identidad digital y su impacto en la sostenibilidad. Molina, referente internacional en liderazgo, comunicación económica y gobernanza —y hoy figura clave en ReactID— ha presidido el Foro ECOFIN, dirigido medios de alta dirección y asesorado a gobiernos y organizaciones multilaterales. Archila, por su parte, ha construido ReactID durante 30 años hasta convertirla en una red global de 65 socios tecnológicos, creadora de soluciones avanzadas de autenticación y pionera del primer documento de identidad electrónico en un país americano. En un mundo donde la sostenibilidad integra dimensiones ambientales, económicas, sociales y ahora digitales, ambos plantean una visión clara: sin identidad confiable, no habrá economía digital, trazabilidad ambiental ni mercados sostenibles.

### ¿Cómo se relacionan sostenibilidad ambiental, social y económica con la nueva dimensión de sostenibilidad digital?

*R/Salvador: La sostenibilidad se definió hace muchas décadas en los protocolos de sostenibilidad GRPI (Green Public Procurement) sobre tres vectores para construir un mundo más justo: sostenibilidad ambiental, sostenibilidad económica y sostenibilidad social. Es decir, que si deforestábamos el Amazonas, pues habría que plantar más árboles, dar una salida económica a las comunidades indígenas de la zona y ayudar a los más necesitados ofreciéndoles un puesto de trabajo en las tareas de destrucción y de construcción de la Amazonía. Y todo esto nos puede sonar un poco duro, pero tiene que ver con muchas de las cosas que desde hace medio siglo se han ido regulando y legislando. Por ejemplo, lo de las 3 R: reducir, recuperar y reciclar.*

*Pero ahora, efectivamente, el mundo está terminando su transformación digital y eso nos lleva a un cuarto elemento: la sostenibilidad del mundo digital. Y esto afecta al hardware (que lleva años con las 3 R), pero también al software: defensa del ciudadano, protección de los datos personales, lucha contra el fraude, el bullying, el mobbing, etc.*



### ¿La sostenibilidad digital depende de proteger la identidad?

*R/Salvador: Hay mucho ruido en el ambiente. Todo parece importante. Pero lo realmente esencial es lo que planteas: los cimientos de la economía digital están en la protección, la estandarización y el blindaje de la identidad digital de todos sus sujetos: personas físicas, personas jurídicas y hasta mascotas. Si los ingredientes que componen las relaciones online son fiables y confiables, entonces todo el sistema lo será. La identidad digital, la autenticación, la verificación, las pruebas de vida, la biometría... todo eso es esencial para la sociedad digital que hemos construido como una sociedad global, conectada y única en sus valores, propósito, solidaridad, misión y visión.*

### ¿Cómo evitar el greenwashing en mercados que requieren trazabilidad e información confiable?

*R/Alan: ¿Greenwashing? La verdad es que como todo lo que comienza, siempre lo hace con desajustes que se van acondicionando con el paso del tiempo, la voluntad de mejora y la regulación. Pero en todo lo que tiene que ver con la sostenibilidad, el comercio justo, el medioambiente y todo lo demás, la tecnología es la herramienta para garantizar la idoneidad. La tokenización de los productos ha facilitado la*



trazabilidad de los mismos. La identidad digital facilita los hilos rojos de la confianza en las transacciones de la economía digital. Todo comienza y acaba en la tecnología. Y en la base de todo, la identidad. Por eso, hay que priorizar en los planes de inversión tecnológica todo lo referente al data, la IA y la ID. Y el



envoltorio de todo es la seguridad digital que facilitan las herramientas de verificación y autenticación, ya sean documental o biométrica.

### ¿Qué avances se están dando en América Latina y el Caribe hacia una gobernanza digital sostenible?

*R/Salvador: Esta visión que propones, ECOFIN y MAD FinTech la han trasladado en distintos foros al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al Parlatino, a la OEA y a otras organizaciones supranacionales de la región. Ya en 2023, uno de nuestros miembros estuvo haciendo proselitismo de este mensaje a través de la llamada "Estrategia de Ciberseguridad Ciudadana 2023-27" para todos los parlamentos de América Latina y el Caribe, que celebró distintos actos en países de Centroamérica y el Caribe. ECOFIN y MAD FinTech contribuyeron a la redacción y difusión de esta estrategia, pero es solo un documento consultivo. Son los Gobiernos y los Parlamentos regionales los que tienen que coger el toro por los cuernos. Pero el itinerario ya está marcado. Así que desde aquí hacemos una llamada a la acción de todos los Gobiernos.*

### ¿La estandarización global de la identidad digital es viable a corto plazo?

*R/Salvador: La estandarización de la identidad digital es un reto identificado hace muchos años en la Unión Europea. Se ha experimentado con distintas contribuciones, alguna de las cuales se originó en un clúster de España. Sin embargo, a nivel mundial es un reto joven. Precisamente, Alan Archila (ReactID) fue invitado a su constitución hace menos de un año. Representantes de empresas, universidades y gobiernos de todo el mundo se han reunido ya en más de media docena de encuentros en varios continentes para contribuir a través de documentos de trabajo en mecanismos de estandarización.*

### ¿Qué rol juegan las administraciones públicas en esta agenda?

*R/Salvador: La responsabilidad social empresarial (RSE) camina de la mano de la responsabilidad social de las administraciones públicas. Trabajando en la misma dirección se alcanzan los hitos. Por eso es importante el trabajo de las cumbres de sostenibilidad (COB), que reúne a ambas partes cada año por impulso de la ONU y que buscan acuerdos globales para combatir el cambio climático: cumbres de la Tierra (desde Estocolmo en 1972 y en Río 1992), cumbres climáticas (desde la COP1 en Berlín en 1995), y que*



trabajan en los tres vectores: económicos, sociales y medioambientales.

### ¿Qué aporta ReactID a esta visión de sostenibilidad?

*R/Alan: ReactID lleva varios años desarrollando un producto innovador llamado ID Verifier, que es una solución universal para identificar a cualquier persona a través de las herramientas más avanzadas de biometría (huella, rostro, etc.), filtrando fraudes de IA y que se suma a la autenticación documental de cualquier país del mundo: pasaporte, DNI, carnet de conducir, permiso de residencia... ¡más de 16.000 documentos distintos! Y es una solución responsable con las normativas de protección de datos, ya que no extrae documentos ni datos del dispositivo del ciudadano, sino que verifica dentro de su celular y manda el informe de verificación al Gobierno, al Banco, al eCommerce o al control de pasaportes que invoca esa identificación. Es un tercero de confianza que verifica, autentifica y valida cualquier identidad digital.*

### ¿Qué escenario visualizan hacia 2030 en materia de sostenibilidad digital y verificación global?

*R/Salvador: El horizonte de 2030 es un escenario futurible, pero cercano a tenor de las innovaciones en marcha ahora y que pronto serán una realidad. En ese escenario 2030, el principal reto de la sostenibilidad*

*está en el consumo energético, que se ha hecho exponencial con la IA y lo será aún más con la llegada de los superordenadores y la cuántica. En paralelo, desde la tecnología, se aportará una mayor seguridad en la trazabilidad, la identidad, la verificación, la autenticación, la veracidad de la información y el data, etc. Y necesariamente, el antes y el después vendrá desde una estandarización y regulación mundial, como en su momento se hizo con el comercio internacional de productos a través de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Y también desde un liderazgo colateral al estatal y político, que vendrá de innovadores como Alan Archila y su ID Verifier. El futuro es inquietante, innovador y retador. La identidad digital de las personas... ¡ese es el camino!*

#### Factores clave

- ▶ La sostenibilidad moderna integra un cuarto eje crítico: la sostenibilidad digital.
- ▶ La identidad digital es la base para trazabilidad, transparencia y confianza.
- ▶ ReactID opera como tercero de confianza verificando más de 16.000 documentos de identidad globales.
- ▶ La estandarización mundial avanza mediante grupos de trabajo en múltiples continentes, impulsando un marco común hacia 2030.

El aporte de Salvador Molina y Alan Archila trasciende la tecnología: ambos colocan a la identidad digital como motor esencial para construir economías más sostenibles, seguras y transparentes. Su visión integra métricas reales, gobernanza global y protección del ciudadano como eje del desarrollo. ReactID emerge así como un puente entre innovación, responsabilidad y viabilidad económica, fortaleciendo la confianza que necesitan los mercados. De cara al 2030, su mensaje es claro: la sostenibilidad del futuro dependerá tanto de la protección del planeta como de la protección de la identidad. La confianza será el nuevo valor universal.



2025

empresarialesvip

## Ingrid Soto

### Reactive Consultores

Reactive Consultores recibe prestigioso reconocimiento y se consolida como referente de sostenibilidad desde Chile para el mundo

La consultora chilena, ha sido galardonada con el Sello EAR Awards 2025, integrándose al selecto grupo de las “25 Mujeres que cambian el mundo”. Este hito marca el sexto reconocimiento consecutivo a su trayectoria empresarial.



**E**n un hito que reafirma la calidad de la consultoría chilena en el escenario global, Reactive Consultores ha sido distinguida oficialmente con el Sello de Acreditación EAR Awards 2025, validando a su Directora Ejecutiva, Ingrid Soto González.

Este galardón no es un hecho aislado, sino la culminación de una estrategia de excelencia sostenida: se trata del 6to° reconocimiento que recibe la firma, consolidando más de una década “impulsando personas y transformando organizaciones”.

**Del Capital Humano al Impacto Global** Reactive Consultores ha evolucionado desde la gestión de talento tradicional hacia una consultoría integral



con capacidad de exportación. Apoyada por alianzas estratégicas y certificaciones como WeConnect International (empresa propiedad de mujeres) y su participación en el Directorio Exportador de ProChile, la firma ha logrado llevar sus servicios de Headhunting, Desarrollo Organizacional e implementación de la Norma NCh3262 más allá de las fronteras locales.

“Este sello valida que nuestro modelo de consultoría, nacido en Chile, tiene un estándar de clase mundial. Ya no solo buscamos talento; ayudamos a las empresas de la región a entender que la gestión de personas es el motor de su sostenibilidad financiera y social”, afirma Ingrid Soto, fundadora de la compañía.

**La Sostenibilidad desde el “Factor Humano”** Un factor decisivo para este reconocimiento ha sido el enfoque pionero de Reactive Consultores en la sostenibilidad social (ESG). A diferencia de otras consultoras, Reactive aborda la sostenibilidad desde el núcleo de la organización:

**Igualdad y Conciliación:** Expertos en la implementación de sistemas de gestión de igualdad de género y conciliación (vida laboral, familiar y personal).

**Integridad Empresarial:** Reconocidos previamente por la Fundación Generación Empresarial por su compromiso ético y transparencia.

Con este nuevo Sello EAR, Reactive Consultores proyecta un 2026 enfocado en expandir su huella en Latinoamérica, demostrando que las empresas lideradas por mujeres no solo son rentables, sino agentes de cambio indispensables para la economía del futuro.

**Sobre Reactive Consultores:** Reactive Consultores es una firma chilena experta en Búsqueda y Selección de Talentos, Consultoría en RR.HH. y Gestión de Sostenibilidad. Su misión es mejorar la calidad de vida de las personas y la competitividad de las empresas mediante soluciones metodológicamente garantizadas. Han trabajado con organizaciones públicas y privadas, impulsando culturas de excelencia e integridad.





Chile



**"Impulsamos personas, transformamos organizaciones"**

**PRESENTACIÓN 2026**





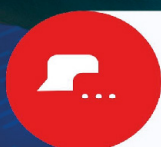
**LEx**ADVISOR  
By Liderazgo Exponencial®

Chile 

**ENTRENAMIENTO**

# CÓMO USAR LA IA PARA TOMAR MEJORES DECISIONES

Comprenderás cómo la inteligencia artificial acelera, estructura y mejora la toma de decisiones ejecutivas.



**PROGRAMA CON  
INSTRUCTOR EN  
VIVO**



**MÉTODO  
E.X.E.C.U.T.I.V.E**



**HERRAMIENTAS  
PRÁCTICAS**



**MATERIAL  
COMPLEMENTARIO**



**Director del programa**  
Ph.D Marcelo Muñoz Rojas

**USM**  
Universidad  
de San Miguel

Programa avalado  
por la universidad  
San Miguel



+1 754 364 6289

marmunoz@liderexponencial.org

## Liderazgo, propósito e innovación desde el Caribe

Con este evento, desde Factor de Éxito, asumimos con responsabilidad la misión de crear espacios que inspiren y fortalecen la cultura de colaboración entre América Latina y el Caribe. Nuestro norte es claro y no cambia: conectar, crear y transformar.



**Isabel Cristina Rolo Figueroa**  
 Directora ejecutiva de Factor de Éxito

**Isabel Mariella Figueroa de Rolo**  
 Fundadora y directora Editorial Revista Factor de Éxito

**Arianna Rolo**  
 Directora de mercadeo de Factor de Éxito



**F**actor de Éxito se propuso brindar una experiencia única y transformadora con la ExpoCumbre Factor de Éxito 2025, celebrada en Cap Cana, Ciudad Destino, el pasado 29 y 30 de octubre, donde durante dos jornadas de alto nivel se reunieron líderes empresariales del Caribe y América Latina comprometidos con la sostenibilidad, la innovación y la colaboración intersectorial.

Bajo el lema “Sostenibilidad y convergencia: el futuro de los negocios en el Caribe”, la cumbre integró —por primera vez en un mismo espacio— los cuatro pilares que definen el desarrollo de la región: Real Estate, Turismo, Energías Renovables y MiPymes, demostrando que la verdadera transformación empresarial surge cuando los sectores convergen con propósito, visión y responsabilidad compartida.

### Propósito, sostenibilidad y visión compartida



La jornada inaugural fue presentada por **Isabel Cristina Rolo Figueroa**, directora ejecutiva de Factor de Éxito, quien dio la bienvenida con un mensaje que resaltó la esencia colaborativa de la cumbre.

*“El progreso se construye colaborando: conectando, creando y transformando juntos.”*



A su vez, **Jorge Subero**, presidente ejecutivo de Cap Cana, reafirmó el compromiso de la Ciudad Destino con la sostenibilidad.

*“Reafirmamos nuestro compromiso con la sostenibilidad y la innovación, avanzando firmemente como una Ciudad Destino... Nuestro propósito es seguir impulsando un desarrollo responsable y resiliente, que sirva de ejemplo para la República Dominicana y la región.”*



La conferencia inaugural estuvo a cargo de **Ramón Fauria (España)**, mentor de alto rendimiento y experto en liderazgo consciente, con la ponencia “**Cómo optimizar tu poder de influencia y liderazgo**”, que invitó a los participantes a liderar con propósito e impacto.



● **El Panel 1: Casos de Éxito – Inversiones que transforman**, moderado por **Saraida de Marchena**, presidenta de Markatel Communications, destacó ejemplos de inversión y desarrollo sostenible con la participación de **Jickson Disla (República**

**Dominicana)**, gerente general de Grupo Inverstar y DominicanRepublic.com, y **Alberto Muñoz (España)**, director de Ventas Internas y Marketing de Larimar City & Resort (España).



● **El Panel 2: Turismo regenerativo – Creando valor a través de experiencias sostenibles**, moderado por **Bacilio Valenzuela (República Dominicana)**, consultor en turismo sostenible, contó con **Mónica Herrera (República Dominicana)**, consultora en Marketing y Comunicación en Barrancolí, **Jessica Ajá,**

vicepresidenta ejecutiva de Hodelpa Hotels & Resorts, y **Miguel Calzada (Ecuador–República Dominicana)**, presidente de CTN y Puro Turismo, quienes dialogaron sobre innovación, cultura y bienestar.



El experto **Marcelo Muñoz** (Chile), consultor Fortune 500 y mentor internacional TEDx, presentó la conferencia “IA Executive: Cómo usar la inteligencia artificial para tomar mejores decisiones”, seguida de **Erik Díaz** (Chile), consultor estratégico y creador del modelo de Innovación Humanista, con la ponencia “Innovación impulsada por el desafío de la longevidad: presente y futuro”.



• **El Panel 3: Liderazgo con propósito – Estrategias para inspirar, impactar e invertir en el futuro, moderado por Indhira Báez (República Dominicana), fundadora de CEO Talks Innovation, reunió a Jessica Santiago (Puerto Rico), professional certified**

**coach, Catalina Cajías (Ecuador), directora de WEF Ecuador, y Ana García-Sotoca (España-República Dominicana), directora ejecutiva del Clúster Turístico La Romana-Bayahibe, quienes reflexionaron sobre liderazgo femenino y propósito empresarial.**



Juan Andrés Romero (España), CEO de CLERHP Estructuras S.A. y promotor de Larimar City & Resort, profundizó en la relación entre sostenibilidad e inversión con su conferencia “Transformación, inversión y futuro en el Caribe”.

El primer día concluyó con el POV “Del discurso a la acción: gobernanza, sostenibilidad y comunicación política como pilares de la inversión responsable”, presentado por Raniero Cassoni (Venezuela), presidente de Strategos Político Consultores, y la conferencia “Liderazgos que cambian el rumbo” a cargo de Marta Alonso Pelegrín (España), directora para América del Sur de Global Energy Services (GES).



### Confianza, innovación y liderazgo con propósito

La segunda jornada inició con las palabras de Isabel Mariella Figueroa de Rolo, fundadora y directora Editorial de Factor de Éxito, quien reflexionó sobre la dimensión humana del liderazgo:

*“El liderazgo no se trata solo de ocupar espacios, sino de abrirlos para que otros también brillen”.*





● **El Panel 4:** Real Estate e inversión estratégica – Nuevos horizontes para el desarrollo inmobiliario, moderado por **Gilsé Echavarría (República Dominicana)**, especialista en Comunicación y Gestión Social, integró a **Marcus Boereau (Haití)**, presidente y CEO del Grupo Perassan, **Robert de la Cruz (República Dominicana)**, CEO de Apartamentos RD, y **Lorena Sevilla (México)**, directora de Ventas y Expansión Internacional de Noval Properties, quienes discutieron sobre innovación y sostenibilidad en el sector inmobiliario caribeño.

● **El Panel 5:** Energía renovable disruptiva, moderado por **Indira Isabel Lorenzo (República Dominicana)**, directora de Sostenibilidad de Fundación Tropigás, reunió a **Antonio Viloria (República Dominicana)**, director de Generación de Cenetur, **Yomaira Martínó (República Dominicana)**, consultora líder en GreEnergy Dominicana, y **Grace Keller (Chile)**, vicepresidenta de la Asociación de Hidrógeno Verde de Chile, quienes destacaron el papel de la energía limpia en la competitividad regional



**Thony Da Silva Romero (Venezuela)**, socio director de PIZZOLANTE, presentó el estudio “**El Poder de la Confianza 2025**”, desarrollado junto a DATOS Group y Factor de Éxito, reafirmando que la coherencia y la confianza son hoy los mayores activos de una organización.



● **El Panel 6:** Sistemas de almacenamiento energético – Tecnologías emergentes, moderado por **Lourdes Peguero (República Dominicana)**, consultora en Comunicación y Sostenibilidad, contó con la participación de **Betty Soto (República Dominicana)**, viceministra de Innovación y Transición Energética del Ministerio de Energía y Minas, **Oscar San Martín (República Dominicana)**, vicepresidente de Nuevos Negocios de InterEnergy Group y Gerente General de CEPM, y **Marta Alonso Pelegrín (España-Chile)**, directora de GES, quienes abordaron los avances en almacenamiento energético y cooperación público–privada.



● **El Panel 7:** Competitividad e innovación en las MiPymes – Claves para crecer en mercados dinámicos, moderado por **Margarita Mejía (República Dominicana)**, directora de Estrategia y Planificación en ForTech, reunió a **Isabel Puig (República Dominicana)**, directora ejecutiva de CODOPYME, **Marcelo Muñoz (Chile)** y **Mario Decormis (Bolivia)**, director de Soluciones Comerciales de VISA.



● **Panel 8:** Negocios del Futuro – Inversión, innovación y nuevos mercados globales Moderado por **Thony Da Silva Romero (Venezuela)**, el panel reunió a **Juan Andrés Romero (España)**, CEO de CLERHP Estructuras S.A. y promotor de Larimar City & Resort; **Henri Hebrard (República Dominicana)**, economista y consultor empresarial; y **Jorge Subero (República Dominicana)**, presidente ejecutivo de Cap Cana. El diálogo se centró en cómo la inversión inteligente, la colaboración y la sostenibilidad se convierten en los motores de una nueva década de desarrollo empresarial para el Caribe.



El dominicano **Carlos Barranco**, gerente general de Crecer Lab, presentó su POV “La innovación como factor de éxito sostenible.”



**José Miguel Sánchez** (España), psicólogo organizacional y deportivo, coach ejecutivo y profesor, inspiró a los asistentes a liderar con empatía y visión transformadora, con la conferencia “El viaje del líder: Liderar para inspirar en entornos cambiantes”.



Finalmente, **Diego Ledesma** (Argentina), consultor y creador del modelo HumanWare, cerró con la conferencia “Del algoritmo al propósito”, invitando a las empresas a equilibrar humanidad y tecnología.



El evento culminó con las palabras de Arianna Rolo Figueroa, directora de Mercadeo de Factor de Éxito:

*“La verdadera fuerza de la región está en la unión, en la confianza y en la capacidad de innovar desde nuestras raíces”.*





# TOMA DE DECISIONES CORPORATIVAS Y SUSTENTABLES: GOBERNANZA A TRAVÉS DE 4 PILARES

## Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide  
| Business & People Transformation

in <https://linkedin.com/in/cucodevenegas>

Como gestores de empresa se nos pide viabilidad en el largo plazo. Sin embargo, cuando se trata de explotar recursos naturales o ingobernables, colocar en el activo de un balance de cuentas una venta hecha en un mercado importantísimo, pero para lo que no somos capaces de cumplir porque por la crecida de un río, nuestro producto no es capaz de llegar a puerto o al aeropuerto de salida; porque por la cantidad de nieve los transportes no pueden desplazarse; por el exceso de calor o humedad el producto no resiste ni la producción ni el transporte; entonces estamos ante una variable que pese a no poderla controlar, pudimos hacer algo desde nuestra gobernanza corporativa.

Apoyar leyes y medidas desde nuestra industria, la región que nos interesa potenciar, desde el ámbito político incluso, pero desde luego desde el laboral, puede ser un primer paso: tomar la iniciativa. La gestión corporativa sustentable se ha convertido en un pilar fundamental, marcada por la creciente conciencia sobre los desafíos ambientales, por las continuas evidencias de la degradación y sus efectos en la salud del planeta. Y que no nos confunda que los únicos que contaminan son quienes usan combustibles fósiles, la generación de polución, el metano del ganado o los microplásticos.

4 pilares fundamentales de la gobernanza sostenible:

### 1.Participación ciudadana

Esencial para la toma de decisiones sostenibles. Involucrar a la comunidad en la planificación y ejecución de proyectos garantiza que las voces de todos sean escuchadas y que las soluciones sean más equitativas y relevantes para las necesidades reales de la población y el entorno.

### 2.Transparencia y cuentas claras

El propósito es promover la confianza y evitar prácticas corruptas que podrían socavar la integridad

del proceso de toma de decisiones. Implican la apertura y accesibilidad de la información relacionada con las decisiones y los procesos detrás de ellas, permitiendo a la ciudadanía entender cómo y por qué se toman ciertas decisiones, lo que a su vez les da la capacidad de evaluar la calidad de esas decisiones.

### 3.Conciencia ambiental

Evaluar y mitigar los impactos ambientales de las decisiones tomadas en un mundo donde los recursos naturales son limitados y los efectos climáticos son cada vez más evidentes, es fundamental que las políticas y acciones gubernamentales estén arraigadas en principios de sostenibilidad y conciencia ambiental, corporativa y social.

### 4.Equilibrio económico y social

Una gobernanza sostenible busca la equidad en todas las áreas, desde la distribución de recursos hasta las oportunidades económicas y se esfuerza por reducir las brechas sociales y económicas.

La gobernanza sostenible va más allá de la gestión eficiente de recursos y busca transformar una sociedad más justa y equitativa, pretendiendo desarrollar un fundamento sólido para un futuro en el que todas las personas tengan oportunidades a su alcance.

Estos pilares se ponen en marcha a través de cinco pasos que se enumeran como:

- Evaluación del estado del arte
- Definición de objetivos
- Involucramiento de las partes
- Diseño de estrategias
- Y la implementación

El desarrollo de estos pasos y otras buenas prácticas los desarrollaremos en el siguiente número, aunque siempre pueden preguntar al autor del artículo o a la edición de la revista si no quieren esperar tanto.



## “EL TURISMO QUE REDEFINE A AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”

### Jeannina Valenzuela

Especialista en sostenibilidad y reputación

**E**n las islas flotantes de los Uros, en el lago Titicaca, una familia aymara recibe a visitantes de distintas partes del mundo. Les enseñan a tejer la tatora y comparten con orgullo sus costumbres. “Antes venían solo en temporada alta; ahora llegan todo el año”, comenta el patriarca mientras observa el lago. El turismo les ha permitido mejorar su vivienda, educar a sus hijos y mantener viva una tradición que, sin esas visitas, quizá se habría perdido.

Esa escena refleja un cambio positivo que se repite en toda América Latina y el Caribe: comunidades que encuentran en el turismo una fuente de desarrollo local, intercambio cultural y orgullo identitario. El desafío ahora no es atraer más visitantes, sino crecer con equilibrio, sin comprometer los valores y recursos que hacen de la región un destino excepcional.

#### Un motor económico con propósito

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos del hemisferio. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID Invest), representa alrededor del 8 % del PIB regional y genera más de 18 millones de empleos directos e indirectos. En varios países del Caribe supera el 18 % del producto interno bruto y sostiene uno de cada cinco puestos de trabajo.

La recuperación pospandemia ha sido ejemplar. En 2024, Perú recibió más de tres millones de visitantes internacionales, un 32 % más que el año anterior, mientras el turismo interno movilizó 19 millones de personas. La tendencia se repite en toda la región: destinos que antes dependían de temporadas cortas hoy reciben viajeros todo el año, impulsados por nuevas rutas aéreas, plataformas digitales y una demanda creciente de experiencias auténticas.

El Foro Económico Mundial prevé que la industria global de viajes y turismo alcanzará los 16 billones de dólares hacia 2034. América Latina y el Caribe, con su diversidad natural y cultural, tienen la oportunidad de liderar esta nueva etapa de crecimiento sostenible si logran alinear políticas públicas, inversión privada y educación turística de calidad.

#### Puno, un espejo de lo posible

En el altiplano peruano, la región de Puno se ha convertido en un referente silencioso del turismo comunitario. Más de 1 200 familias participan hoy en redes de hospedaje rural, gastronomía local y actividades culturales que conectan al visitante con la vida cotidiana del lago Titicaca.

Aún hay retos en infraestructura y gestión ambiental, pero los avances son evidentes: circuitos mejor organizados, horarios regulados y mayor conciencia sobre la necesidad de proteger el ecosistema. Lo que antes era un turismo de paso se ha transformado en un espacio de aprendizaje y encuentro.

El caso de Puno demuestra que la sostenibilidad no frena el desarrollo; lo orienta y lo hace duradero.

#### De la intención a la acción

El turismo sostenible requiere planificación y coherencia. Gobiernos, empresas y comunidades deben compartir una visión común: atraer visitantes sin perder identidad. El BID Invest y el Foro Económico Mundial coinciden en tres prioridades: gobernanza clara, formación local y diversificación de destinos.

La clave está en fortalecer a las pequeñas y medianas empresas turísticas, que generan la mayor parte del empleo, e integrar la sostenibilidad como valor económico y no solo ambiental. Invertir en infraestructura verde, movilidad baja en carbono y tecnología para medir impacto no es un gasto: es una inversión en competitividad.

#### Una oportunidad para liderar

El turismo puede ser el gran laboratorio del desarrollo inclusivo en América Latina y el Caribe. En un continente que busca modelos de crecimiento equitativo, esta industria ofrece una vía real para generar empleo, proteger ecosistemas y fortalecer la identidad cultural.

Cuando se gestiona con propósito, el turismo deja de ser una presión y se convierte en una alianza: entre visitantes y anfitriones, entre economía y naturaleza, entre tradición y futuro.

En el Titicaca, el anfitrión lo resume con sencillez: “Queremos que la gente venga, que aprenda de nosotros y que vuelva”.

Esa frase sintetiza el desafío y la esperanza de toda una región: hacer del turismo no solo un negocio, sino una forma de progreso compartido.



# LExADVISOR

By Liderazgo Exponencial®

Chile 



## Las 4 cosas que hacemos en Lexadvisors

### Transformación de Líderes y Equipos

Impulsamos líderes exponenciales capaces de actuar con claridad, agilidad y perspectiva estratégica en entornos de alta complejidad.

### Consultoría Estratégica en AI & Management

Aceleramos la adopción real de IA en organizaciones, conectándola con estrategia, decisiones y productividad ejecutiva.

### Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento

Diseñamos frameworks de integridad, modelos de gestión de riesgos y programas de cumplimiento con estándares globales.

### Innovación, Cultura Digital y Gestión del Cambio

Acompañamos procesos de transformación cultural y adopción tecnológica con metodologías ágiles centradas en personas.



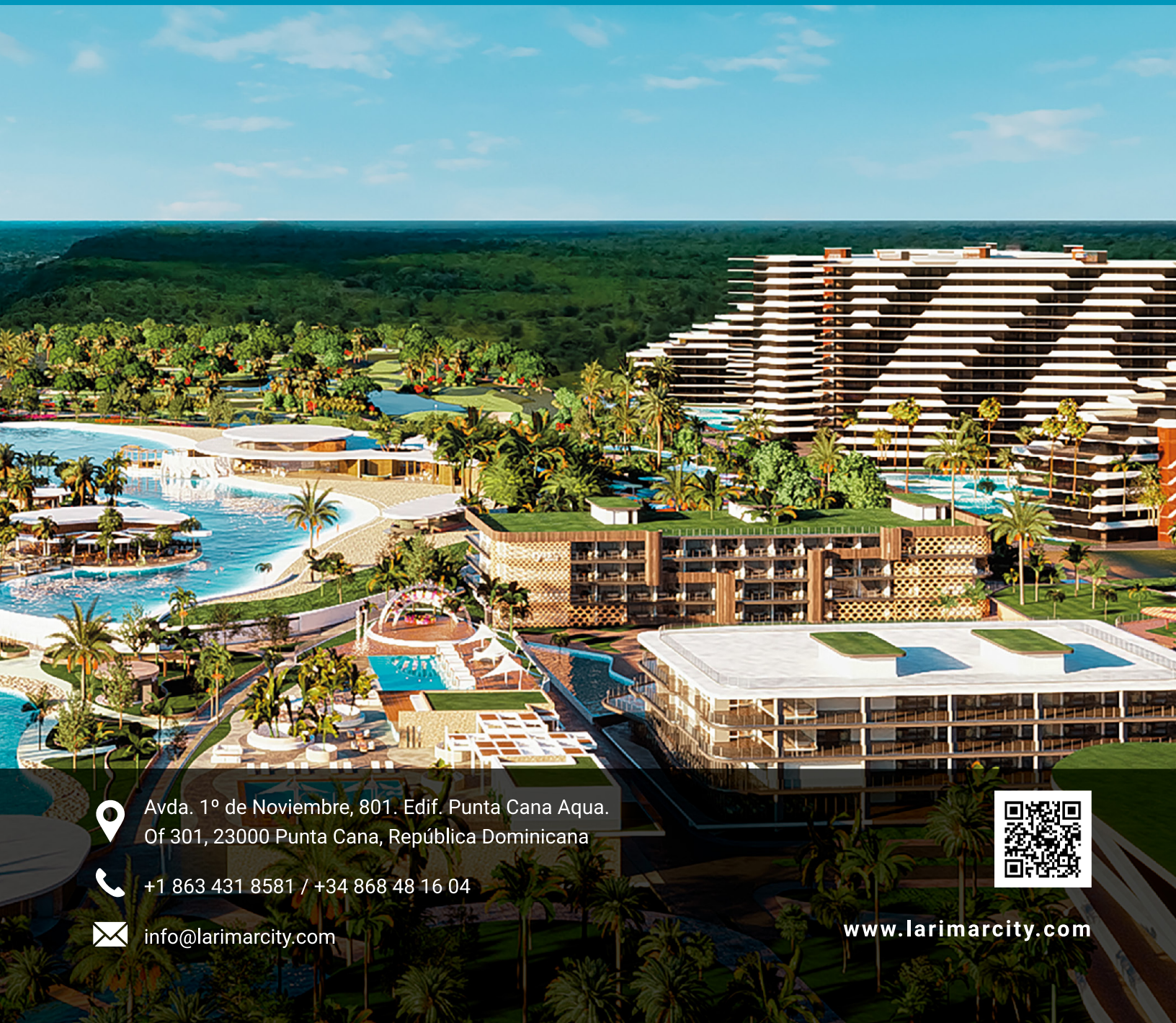
+1 754 364 6289



[marmunoz@liderexponencial.org](mailto:marmunoz@liderexponencial.org)



## LA INVERSIÓN INMOBILIARIA MÁS SEGURA Y RENTABLE DE PUNTA CANA



Avda. 1º de Noviembre, 801. Edif. Punta Cana Aqua.  
Of 301, 23000 Punta Cana, República Dominicana



+1 863 431 8581 / +34 868 48 16 04



info@larimarcity.com



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