

## Revista Full Digital



Juan Pablo Swett, presidente de la  
Multigremial de Emprendedores:

“ Los gremios debemos  
reposicionar el nombre  
del empresariado ”

- » Gerente general de VTR:  
innovación en momentos de crisis
- » La revolución de Internet  
de las Cosas

## PRINCIPALES OPCIONES INTERACTIVAS

A continuación se detallan las funcionalidades más destacadas que usted podrá disfrutar



Cuando el cursor adquiere la forma de una mano implica que, haciendo clic, ejecutará alguna acción. En caso de no existir un ícono, permitirá ir a un sitio web, acceder a un correo electrónico, hojear la revista o trasladarse a una página específica (índice digital)

Al hacer doble clic sobre la página, ésta aumentará de tamaño y, con la ayuda de la barra de zoom, podrá ajustar a la dimensión que le sea más cómoda.

Los siguientes iconos representan acciones que se ejecutan haciendo clic sobre la imagen



Reproduce un video



Va a la sección de “Contacto” de una página web o abre un correo electrónico.



Accede a una página de Facebook



Va a una cuenta de Twitter



Abre un canal específico en Youtube



Permite aumentar la visualización de la página



Accede a un sitio Web



Permite que la revista utilice todo el espacio disponible de la pantalla, logrando un excelente despliegue visual.



Descarga la revista para leerla posteriormente sin necesidad de estar conectado a internet. Opción disponible únicamente para Notebooks y PCs.



Accede directamente a la página donde está el contenido / auspicio que se detalla en el menú. Puede insertar o desaparecer el menú lateral según sea su comodidad.



Permite compartir la revista hacia redes sociales (facebook y twitter entre otros), o usando un correo Gmail.

Juan Pablo Swett, presidente de la Multigremial de Emprendedores:

“ **Los gremios debemos reposicionar el nombre del empresariado** ”

- » Gerente general de VTR:  
innovación en momentos de crisis
- » La revolución de Internet  
de las Cosas



# COPA AMERICA CENTENARIO

— USA 2016 —

*EL CAMPEONATO QUE SE VIVE UNA VEZ EN LA VIDA.  
DEL 3 AL 26 DE JUNIO.*





Comité editorial:

**Juanita Rodríguez,  
Florencio Andrews, Mario Davis,  
Pedro Hidalgo, Martín Picó Estrada,  
Jessica Rivas, Juan Tala.**

Editora: **Macarena Bravo.**

Periodista: **Paola Díaz.**

Fotografía:

**Jorge Azócar, María José Barrios,  
Paulina Latorre, Nelson Muñoz.**

Diseño: **Ximena Silva San Martín**

Impresión: **Ograma Impresores.**

Producción: **Asociación Nacional  
de Avisadores A.G.**

Venta de auspicios  
y comercialización:  
**María Teresa Hald,**  
mhald@ngpublicidad.cl,  
Fonos: 27240258 - +56 9 9 2201020

Revista Marcas y Marketing es  
una publicación de la Asociación  
Nacional de Avisadores (ANANDA)  
Escribanos a: revista@anda.cl o  
a Guardia Vieja 255, oficina 1004,  
Providencia.

ANANDA es miembro de World  
Federation of Advertisers (WFA)

Los contenidos de esta publicación  
no pueden ser reproducidos  
de ninguna forma sin  
la autorización de ANANDA.

Las opiniones vertidas en  
esta publicación son de exclusiva  
responsabilidad de quienes  
las emiten y no representan  
necesariamente el pensamiento  
de ANANDA.

**C**omenzamos de lleno el año que se nos ha vaticinado como complejo, difícil y marcado por la crisis. El ocaso de los commodities destaca con urgencia la necesidad de entrar decididamente en la economía del conocimiento, donde la principal producción son las ideas y la innovación, y su materia prima, la creatividad e investigación.

Todas las voces expertas coinciden en que Chile debe dejar atrás su dependencia del cobre, que está siendo duramente golpeado por el cambio en la demanda de China. Así las cosas, la única opción que tiene el país es avanzar en innovación. 2016 fue declarado por el Gobierno como el año de la productividad, aspecto crucial para alcanzar el desarrollo. Sin embargo, hay

consenso en que se trata de un desafío complejo, por cuanto requiere de innovación y conocimiento. Pasar del subdesarrollo total al nivel que tiene el país ahora requirió

de esfuerzos de otra índole, más cuantitativos y prácticos, por decirlo de alguna manera, y lo que hoy se requiere es un salto cualitativo en la industria del conocimiento.

En todo el mundo se habla cada vez con mayor insistencia de Internet de las Cosas, que se ha definido como una nueva revolución en la economía. Avanzar de la economía industrial a la economía de la información fue un paso gigantesco de grandiosas consecuencias, pero lo que viene parece ser aún mayor.

Recientemente, en la reunión anual de la Asociación Estadounidense para el Avance de las Ciencias (AAAS) se pronosticó que en los próximos dos a tres años irrumpirán masivamente una serie de dispositivos autónomos o semiautónomos para colaborar con las tareas humanas, como vehículos que

se manejan solos, drones para vigilancia, robots de servicio y para el hogar, entre otros. No sólo en el mundo desarrollado sino en Chile, se pueden encontrar ejemplos de sistemas de conexión entre cosas, y entre cosas y humanos, con significativos beneficios que impactan fundamentalmente en la productividad. De ahí la importancia de insistir en el desarrollo de estas tecnologías, que involucran recursos en formación, investigación, infraestructura de redes, etc.

De acuerdo a datos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, a marzo de 2015, los accesos a internet en Chile alcanzaron 11,5 millones, registrando un crecimiento anual de 25,4%, con 2,3 millones de nuevos accesos. Un 77,8% de los accesos a

internet son móviles, y de éstos, un 92,8% se realiza a través de smartphones.

En el mundo, 3.200 millones de personas utilizan internet, y la población de países emergentes que lo hace o tiene teléfono inteligente llega al 54%, según un estudio de Pew Research Center.

La conexión de las cosas y su uso a nivel de empresas y personas supone ventajas incuestionables en ámbitos como seguridad, eficiencia de procesos, aumento de productividad, automatización, etcétera, pero a la vez plantea un duro escenario para el empleo. El avance de Internet de las Cosas causará severos recortes en el empleo, y es por eso que se hace apremiante avanzar en la creación de nuevos trabajos, más complejos y basados en el conocimiento, y en nuevas formas de trabajar. La creatividad, el aprendizaje, la emoción, son habilidades que las máquinas aún no pueden reemplazar; es tiempo de aprovecharlas al máximo. 

## La nueva economía

REVISTA DE LA  
ASOCIACIÓN  
NACIONAL DE  
AVISADORES

MARZO /  
ABRIL  
2016

- 03** EDITORIAL  
La nueva economía.
- 
- 05** OPINIÓN  
La evolución de las competencias.
- 
- 08** PORTADA  
**Juan Pablo Sweet**, el líder de la Multigremial de Emprendedores, habla del rol del emprendimiento en el país.
- 
- 14** TECNOLOGÍA  
Internet de las Cosas y su impacto en la economía mundial.
- 
- 18** ENTREVISTA  
**Guillermo Ponce**, gerente general de VTR: innovación en un mercado muy competitivo.
- 
- 22** TENDENCIAS  
Las causas con las que se comprometen las marcas.
- 
- 26** REPORTAJE  
Felicidad en el trabajo: cada vez más importante.
- 
- 30** SOCIEDAD  
La nueva vejez.
- 
- 34** ACTUALIDAD  
El poder de la bicicleta.
- 
- 38** CULTURA  
Los secretos develados de las Ruinas de Huanchaca.
- 
- 42** MERCADO  
Outlet Malls: un formato que crece.
- 
- 46** INTERNACIONAL  
La reinención de Berlín.
- 
- 50** REGIONES  
Concepción y su diversificación productiva.



El rápido cambio tecnológico, el desarrollo de las comunicaciones, la globalización y el empoderamiento de los ciudadanos, han modificado rápidamente el espectro de competencias requeridas para cargos ejecutivos de alto nivel. Tras haber entrevistado, durante un período de 20 años, a más de 18 mil ejecutivos, y haber concluido exitosamente la colocación de más de 1500 posiciones de alto nivel, me atrevo a enumerar algunas características personales que se requieren en el mundo de hoy para alcanzar la cima de cualquier organización.

**Conocimientos:** Si no tenemos un caudal mínimo de conocimientos específicos, será difícil avanzar. La información y el conocimiento lo obtenemos tras distintas etapas educativas formales que duran entre 14 y 18 años, dependiendo de los grados académicos que hemos alcanzado. Aunque a muchos les produce molestia, el colegio sí importa. Son 14 años relevantes para la vida de cualquier persona. La carrera que estudiamos también importa y la universidad en donde lo hacemos también es muy relevante. No todas las universidades son iguales, no todas tienen el mismo nivel de exigencias y el “school spirit” también es determinante. En la medida que tengamos un mejor nivel de profesores y en donde reine un ambiente de estudio, más que de “tomas”, “barricadas” y anarquismo, el resultado será mejor. Habrá más conocimiento y estaremos más preparados para el mundo laboral.

**Velocidad:** El mundo cambia, evoluciona e interactúa entre sus miembros a tal velocidad, que es necesario producir más y mejor, pero rápido. La siesta española de toda la tarde, el café interminable a media mañana y el ir “al trabajo”, más que ir “a trabajar”, ya son parte de la historia. Las empresas requieren de personas veloces, que sean capaces de generar el “delivery” on time. Los clientes no quieren excusas, quieren soluciones. Los viajeros exigen vuelos puntuales y no atrasos. Los conductores requieren de carreteras expeditas y no de tacos. La velocidad se une a la proactividad para ser capaces de trabajar resolviendo problemas importantes y menores, pero rápido. La sociedad es menos paciente, el ser humano es menos tolerante, la juventud es más demandante, el consumidor quiere el producto ahora y no mañana.

**Idiomas:** En mi empresa, hace ya un tiempo que no entrevistamos ejecutivos para cargos superiores que no hablen inglés. En la actualidad, hablar inglés es tan necesario como hablar por celular o manejar un coche. Es algo imprescindible. Ya no basta con “manejarse” en inglés. Hay que hablar inglés. Quien no lo hable, más le vale ocuparse del tema, pues de lo contrario su futuro profesional está limitado severamente. Ésta no es una discusión respecto de si me gustan o no me gustan los idiomas, es una necesidad. Llama la atención como muchos aún utilizan su tiempo en actividades improductivas, caras y que no aportan al intelecto.

**Ética:** Los tiempos han cambiado. Lo que antes era permitido, ya no lo es. Lo que antes se hacía comúnmente, ya no se puede y no se debe. Temas impositivos, colusiones, coimas, “datos” mal habidos, información privilegiada, malos tratos, chanchullos, bicicletas financieras, tergiversación de curriculum vitae, etc., son riesgos que pueden arruinar una carrera profesional. Las empresas necesitan profesionales serios, trabajadores, que no usen el tiempo laboral en negocios propios, ni los autos de la empresa para paseos de vacaciones, ni el celular de la compañía para que lo ocupe la señora, ni la base



# La Evolución de las Competencias

**Andrés Montero J.**

Ingeniero Comercial  
y Contador Auditor U. de Chile.  
Master of Arts, The Fletcher School  
of Law and Diplomacy  
Director Ejecutivo Intertrust Head Hunting

de clientes para ofrecer otros productos personales, ni el adelantar ventas para aumentar comisiones o bonos, etc. Las personas deben ser responsables e incorruptibles, si esperan ascender a cargos de jerarquía. No hay espacio para aventuras, o numeritos reñidos con la buena fe y con la reputación.

**Pasión:** El ejecutivo de alto nivel debe tener pasión por lo que hace. Debe creer en el producto o servicio que vende, debe ser capaz de diferenciarse, de hacer cosas nuevas, de apostar, de motivar al equipo que dirige, de transmitir energía de manera permanente. La competencia es dura y quien no hace algo distinto, su producto se “comoditiza” y pierde valor. Si miramos la industria del vino, es probable que la calidad genere mayor precio, pero también lo genera esa capacidad de algunos de cautivar al consumidor, para llegar a un punto en que un cliente puede pagar hasta US\$ 1.000 por una buena botella de vino.

**Renovación:** El ejecutivo de alto nivel debe estar en permanente renovación. Debe continuar aprendiendo, informándose, renovando redes de contactos y visitando mercados. Quien no evoluciona, pierde ritmo, pierde fuerza y pierde conocimiento. Ya las personas no trabajan para siempre en la misma empresa ni en la misma industria.

**Curiosidad:** Para conocer qué hace la competencia o qué quieren mis clientes o qué buscan los colaboradores, es importante tener un grado alto de curiosidad. Hay que preguntarse los “por qué” de las cosas. Debo visitar puntos de venta, indagar qué hay detrás de las decisiones, ponerme en escenarios distintos, no creer que todo sigue igual. Hay que soñar, escudriñar y ser capaz de ir más allá que el promedio.

**Cultura:** Para llegar a ejercer cargos gerenciales importantes, se requiere un mínimo de cultura, que tiene que ver con conocimientos de la sociedad en que vivimos, de los distintos países del mundo, de historia, música, geografía, política. En resumen, no es aceptable, en el mundo de hoy, en que la información está disponible de manera inmediata, no tener un nivel mínimo de cultura general. La cultura es muy amplia en su definición. En este caso, estamos hablando del conocimiento de países, de la forma de comer, de vestir, de hablar y de comportarse. La capacidad de expresarse de manera adecuada y oportuna y el conocimiento de determinados códigos, que respeten la idiosincrasia de los pueblos, también se enmarca en esta competencia.

**Salud física y mental:** Aunque pareciera algo independiente, el cuidar la salud y estar en condiciones de enfrentar pesadas jornadas de trabajo, en distintos países, extensos viajes y mucha presión ejercida por el directorio, es algo indispensable. Las posiciones de primer nivel son muy consumidoras de tranquilidad y generan ansiedad, desvelos y dejan poco espacio para la familia o el ocio. Esta realidad nos obliga a tener que ser fuertes y resistir períodos duros, a veces no tan cortos.

**Tecnología:** Los cambios tecnológicos son permanentes y rápidos. Hoy no es posible que un ejecutivo se abstraiga de la tecnología. Muy por el contrario, está obligado a usarla y no es delegable. Hoy los ejecutivos son 24 x 7, entre otras cosas, por la tecnología que nos tiene “capturados”. Podremos discutir si eso es bueno o malo, pero es una realidad. En resumen, para llegar a la cima de la organización, son muchas y variadas las competencias requeridas, las cuales son necesarias de manera copulativa. Lo duro y lo blando se compenetran y producen un líder capaz de dirigir personas distintas para un fin que también evoluciona y se “moderniza”. El objetivo de la empresa también cambia con los tiempos. 



Las habilidades duras y blandas se compenetran y producen un líder capaz de dirigir personas distintas para un fin que también evoluciona y se “moderniza”.

# BBVA

El producto más innovador de la banca en Chile ya está en tus manos



**BBVA Wallet**, elegido como el producto bancario más innovador de Chile, según **Global Banking and Finance Review**.

 **BBVA Wallet**  
Descárgala en

**bbva.cl**

**adelante.**

Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en [www.sbf.cl](http://www.sbf.cl)





Juan Pablo Swett, presidente de la **Multigremial de Emprendedores**

“Los gremios debemos **reposicionar** el nombre del **empresariado**”

El joven dirigente afirma que las pymes y los emprendedores están llamados a convertirse en los grandes empresarios del futuro, con una nueva ética y forma innovadora para hacer negocios y desarrollar al país.

**E**l Gobierno declaró el 2016 como el Año de la Productividad y los pequeños y medianos empresarios aseguran que tienen mucho que decir, según plantea el presidente de la Multigremial Nacional de Emprendedores, Juan Pablo Swett.

El también presidente del Capítulo Chile-México del Consejo Empresarial Alianza del Pacífico y co-fundador de la plataforma digital Trabajando.com, es seguramente uno de los dirigentes empresariales jóvenes más activos del momento. Quien alguna vez fuera un relator deportivo, ha jugado un rol activo en la coyuntura del país aportando desde el debate de las ideas, pero también en la movilización activa, defendiendo a los transportistas y al sector privado de La Araucanía en su lucha contra la delincuen-

cia que aqueja particularmente a la zona rural de dicha región.

Swett, no obstante, opina que el rol de los representantes gremiales es plantear sus posturas y mantenerse al margen de la política. En esa misma línea, demanda claridad al Gobierno con las reformas, pide descentralizar el país con sentido de urgencia, desprecia a quienes se coluden y llama a crear un gran pacto nacional para transformar a Chile en un país desarrollado.

#### **Para usted, ¿qué es ser un emprendedor en Chile?**

El emprendedor es una persona luchadora, esforzada y trabajadora que tiene un gran sueño y busca convertirlo en realidad. Es una persona que cree en sus capacidades, que tiene una forma diferente de hacer las cosas, no tiene color político y no responde a ideologías. No importa cuántas veces caiga un emprendedor, siempre va a ponerse de pie nuevamente. No sólo los que están comenzando un negocio son emprendedores, también lo son aquellos que lideran o trabajan en una Pyme, quienes cada día generan empleo, impulsan la economía, generan movilidad social y defienden la libertad de hacer empresa en el país.

#### **¿Cuál es el aporte concreto y real que están haciendo los emprendedores al país? ¿Cómo podría medirlo?**

Las Pymes y emprendedores son el verdadero motor de nuestro país. Ellos generan más del 70% del empleo y aportan desarrollo, innovación y tecnología. Los emprendedores, además, están reposicionando el concepto de hacer empresa que ha sido manchado por hechos reñidos con la ética durante el último tiempo. Entonces, además de hacer un gran aporte al desarrollo económico y social de Chile, los emprendedores también están cambiando la forma en que se hacen y piensan los negocios en nuestro país.

#### **Alguien que crea una empresa y se dedica a vender productos importados, por ejemplo, de China, ¿puede ser considerado un emprendedor?**

Por supuesto que sí. No es necesario producir un producto específico para ser emprendedor. Por el contrario, el emprendedor es esa persona de espíritu creativo

y rupturista, que tiene ambición en el buen sentido de la palabra, que busca siempre más allá, que tiene visión de negocio y ve oportunidades donde otros no las ven. Es aquel que se atreve a tirarse a la piscina, a arriesgar mucho para materializar una idea.

#### **Los commodities se han desplomado en el último año y las señales internacionales no son optimistas. ¿En qué medida afecta este problema macro al emprendimiento?**

Efectivamente se han desplomado los precios de los commodities, y lamentablemente Chile es un país dependiente de éstos. A eso se suma una proyección poco alentadora de la economía a nivel internacional y una situación interna marcada por la falta de confianza por las reformas impulsadas. Todos estos elementos sin duda pondrán la pista más pesada a las empresas. Si las grandes invierten menos, las principales afectadas son las más pequeñas, que generalmente son proveedoras.

#### **Este año fue declarado como el Año de la Productividad por el Gobierno. ¿En qué cree que pueden aportar las empresas para ser más productivas?**

Las empresas pueden aportar dando señales de confianza al mercado, mostrando que están dispuestas a invertir, desarrollar proyectos y contratar más personas. No obstante, eso no es posible hasta que el Gobierno dé señales claras sobre el avance de las reformas y sobre qué alcance tendrán realmente estas modificaciones legislativas. Es necesario contar con reglas del juego claras y que no se vayan cambiando a la mitad del camino para impulsar la inversión y el crecimiento de las empresas.

#### **¿Y en qué cree que puede aportar el Gobierno para que esto se haga realidad?**

Como dije antes, es importante que el Gobierno dé señales potentes acerca de cómo viene el futuro para las empresas. En la medida en que eso se haga bien, estoy seguro que se podrá recuperar la confianza, la inversión y se reactivarán una serie de proyectos que actualmente las empresas tienen detenidos. Además, debemos dejar de demonizar las relaciones laborales entre los trabajadores y dueños de los negocios.

La octava Encuesta Laboral ENCLA del Ministerio del Trabajo reveló que las empresas tienen un clima de conflictividad ínfimo, donde apenas el 2% de los trabajadores percibe un conflicto frecuente en la empresa y un 76% califica el conflicto como inexistente.

**Cuando se habla de productividad, en la cabeza de muchos trabajadores se vienen imágenes de despidos o de flexibilidad asociada a precarización del empleo. ¿Es la manera que tienen las Pymes de reaccionar o hay otras vías realistas de ser más productivas?**

Eso es una caricaturización. La realidad de una Pyme es muy distinta a la de las grandes empresas. Una Pyme no cuenta con tantos trabajadores, por lo que la relación con el dueño de la empresa es buena y directa, se cuida a cada uno de los colaboradores y se trata de dar flexibilidad en pos de esa buena relación laboral. Las Pymes muchas veces orientan su productividad a la optimización de recursos, como infraestructura y procesos productivos, además de la formación para capacitar a sus trabajadores.

**En tiempos en que las confianzas hacia las instituciones están afectadas por casos que involucran al sector**

**privado y público, ¿cómo pueden ayudar las asociaciones gremiales a recomponer la credibilidad del modelo?**

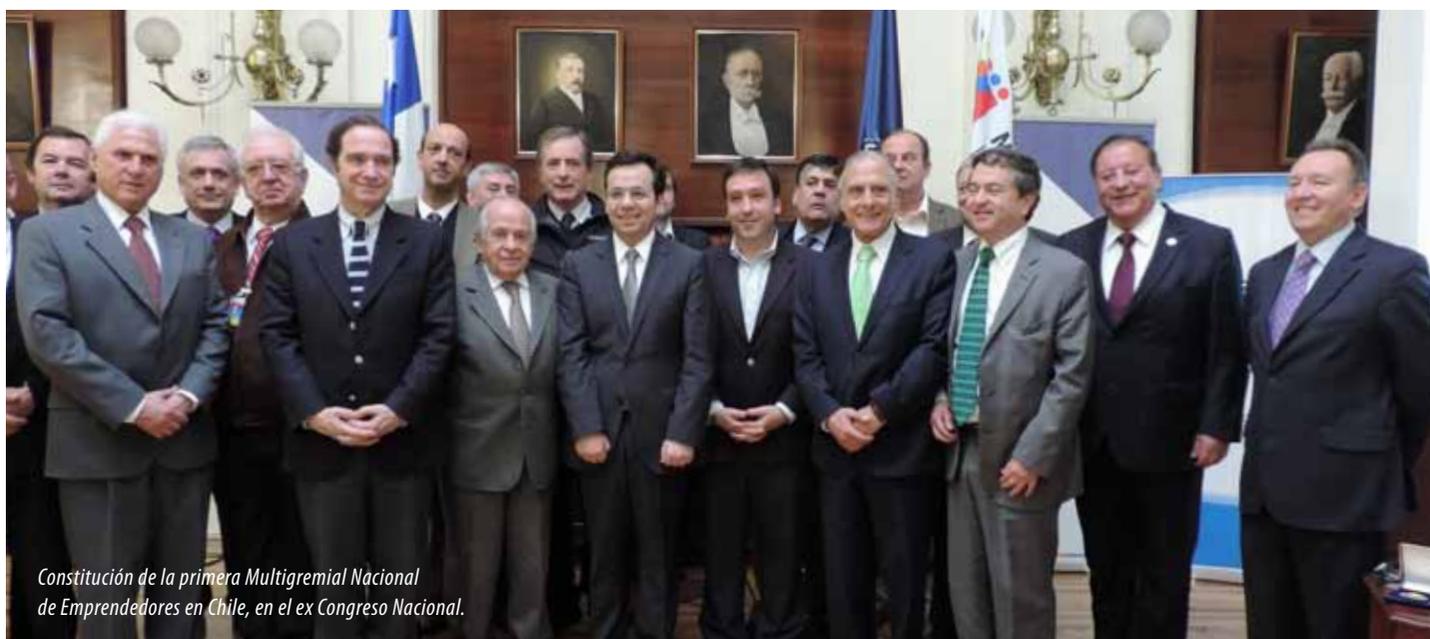
Trabajando, creciendo, desarrollándose. Exponiendo claramente sus posiciones con argumentos y manteniéndose alejados de la política. Las Pymes y emprendedores están llamados a convertirse en las nuevas generaciones de grandes empresarios, quienes consoliden una nueva forma de hacer las cosas, movidos por la confianza, colaboratividad y ética. Los gremios estamos llamados a defender el derecho de hacer empresa y de repositionar el nombre del empresariado, que ha sido manchado por diversos hechos públicos. Nosotros condenamos enérgicamente los actos de colusión, financiamiento de la política, tráfico de influencias y abusos, y esperamos que los culpables paguen las penas que corresponde. Sin embargo, también defenderemos con fuerza a la gran mayoría de los empresarios que trabajan en forma ética, generando empleo y desarrollo para Chile.

**Finalmente, si usted tuviera el poder de mejorar las cosas, ¿cuáles serían las tres principales reformas o medidas que impulsaría y en qué dirección las orientaría?**

En primer lugar, una ley para descentralizar Chile. Éste es el gran problema de nuestro país, donde todo ocurre en la capital y olvidamos el inmenso potencial de desarrollo y crecimiento de las regiones de nuestro país. Debemos crear una cultura de regionalización en nuestra sociedad y recordar que Santiago no es Chile.

En segundo lugar, me gustaría impulsar el Ministerio del Emprendimiento, desde donde se legisle realmente para las Pymes y emprendedores de Chile, donde se les defienda de los abusos y asimetrías, se les potencie para asegurar su crecimiento y surgimiento de nuevos actores. Esta instancia debiera fomentar la ciencia, innovación, tecnología y capacitación técnica, además de formación de liderazgos locales para llevar el desarrollo con mayor fuerza hasta las regiones más apartadas del país.

En tercer lugar, impulsaría un gran acuerdo nacional para recuperar las confianzas en el país. Invitaría a dialogar al empresariado, al Gobierno, parlamentarios, dirigentes sindicales, gremios, estudiantes, representantes de la sociedad civil, colegios de profesionales, entre otros. Es momento de acabar con este ambiente de descrédito y odiosidad reinante, debemos recuperar nuestro valor republicano y avanzar en un diálogo franco y real entre todos los sectores para recobrar nuestra senda de crecimiento y convertirnos en un país desarrollado. ■■■



TVN

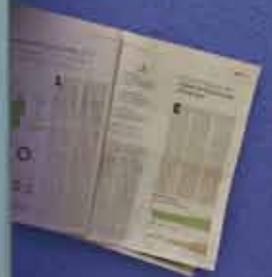
EL CANAL  
DE CHILE

tvn.cl

#PorFinSolos

# POR FIN SOLOS

¿CUÁL ES TU POSTURA EN LA CAMA?





### Cristián Maulén

Director Académico Diplomado en Marketing  
Estratégico y Rentabilización de Clientes  
Unegocios, FEN / Universidad de Chile  
CEO CustomerTrigger

## Negocios Honestos: Utopía o Ventaja Competitiva

Recuerdo los días de mi infancia cuando iba al “negocio” del barrio de mis abuelos por mi premio de almuerzo que era un helado. Caminaba con mi Tata Mario, un hombre honesto y gran ciudadano, hablando de lo bien que me había portado en la mesa. Llegamos por el helado y me da la oportunidad de pagar con su dinero y recibir el vuelto. Cuando llegamos a su casa le conté sigilosamente y con temor infundado que me habían dado más dinero de vuelto. Mi Tata me hizo saber que no estaba bien y fuimos de regreso a entregar el dinero “sobrante”. Para mi sorpresa, recibí felicitaciones del dueño del negocio y un dulce adicional por el valor de regresar y no tomar ventaja de lo que no era mío. Lo que experimenté fue la renuncia voluntaria de corto plazo para disfrutar de una ganancia en el largo plazo llamada confianza.

Y es que hoy en día se nos ha olvidado o le estamos dando menos prioridad a estos asuntos de no “engañar a la gente”, y directivos o gerentes buscan maximizar los beneficios trasgrediendo valores e intereses de las personas. De muestra, están los casos de colusión y prácticas para engañar a los clientes.

Entonces, ¿qué son los “Negocios Honestos” y qué valor agregan a las empresas? En un mundo que tiende a la transparencia y donde los ciudadanos están más conectados socialmente, las empresas deben incorporar en sus prácticas la rendición de cuentas y construcción de sólidos procesos que permitan no trasgredir la confianza de los clientes, y de ese modo proteger proactivamente sus intereses, es decir, blindar sus activos intangibles, en oposición a tomar una actitud pasiva para simplemente engañar o hacer trampa. El conductor de un “Negocio Honesto” permite que la empresa active en todos sus niveles jerárquicos la “confianza” como eje estratégico.

Cuando un sistema de compra por internet nos recuerda que ya tenemos el producto que estamos cargando, o cuando una librería nos dice que ya compramos el libro que estamos llevando, son formas evidentes de “honestidad activa” en el proceso de negocio. En cada caso, la compañía está siendo proactiva de confianza al crear métodos de memoria corporativa para no engañar al cliente. Seguramente no seremos considerados tramposos por aceptar los pedidos o compras de esos clientes, aunque sea un error, pero la proactividad en este asunto habilita un “Negocio Activamente Honesto”.

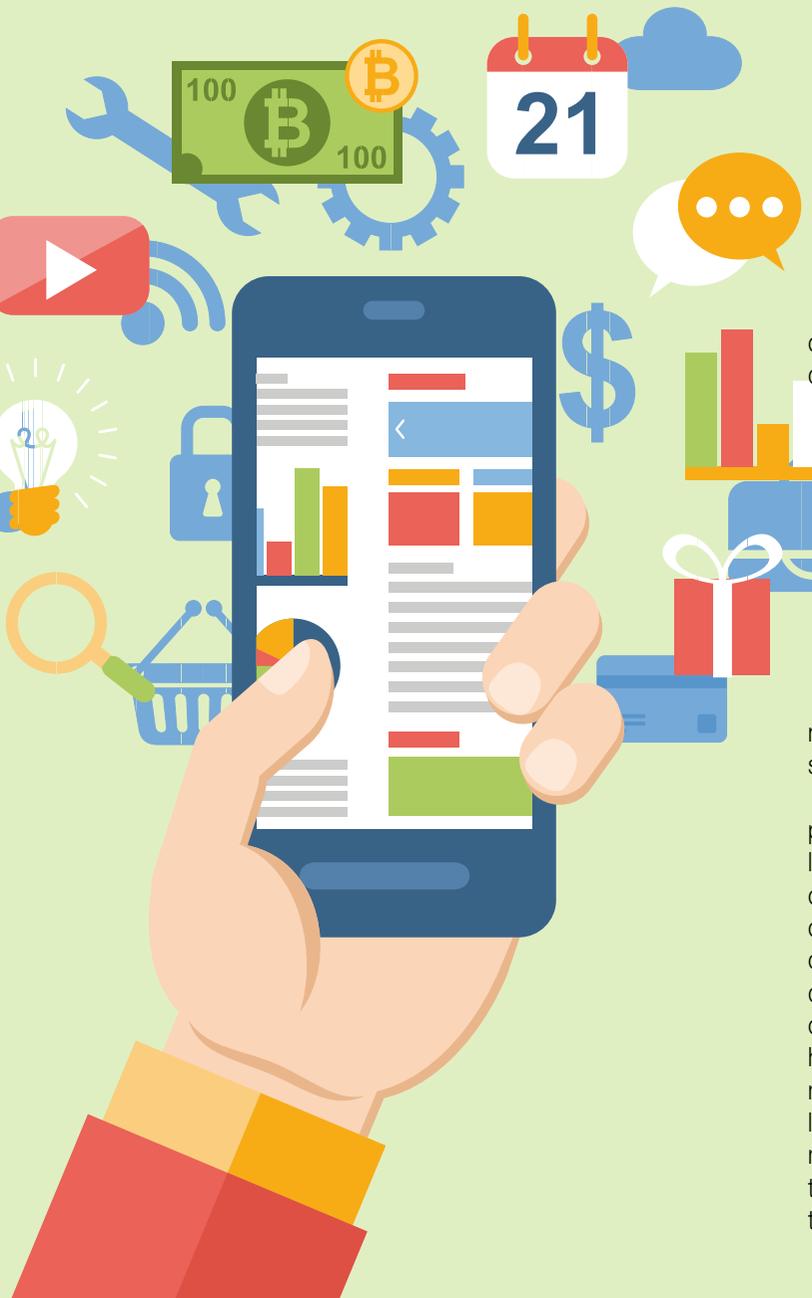
Muchas empresas actualmente se declaran confiables por cumplir con las normas o leyes que regulan su mercado, mas los estándares del mañana no apuntan a solo cumplir, nos obligan a la transparencia y a no crear errores para que los clientes aumenten su gastos de telefonía, sobregiros, productos de alto valor percibido pero de mala calidad o no permitir dejar referencias o comentarios en los catálogos de productos por internet. Estas prácticas no son ejemplos de “reciprocidad”, que es la base de la “Confianza Activa” para la construcción de nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Y entonces, en estos días de “crisis de confianza”, invoco las profundas reflexiones de mi Tata luego de recibir más vuelto del que me correspondía: ¿quieres dar el mismo trato que te gustaría que te dieran? Honestidad, verdad, rectitud y foco en las personas. ■■■



NUEVA VESPERTINA DE **TVN**

# La revolución de las **cosas inteligentes**



Recibir en el celular una alerta que indica el estacionamiento más cercano, detener el vehículo desde un computador o el Smartphone en caso que se lo roben, o que las plantas de su predio agrícola le avisen en su tablet que necesitan agua, son grandes soluciones que ya son una realidad gracias a un concepto plenamente vigente pero poco comprendido aún: Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés)

IDC, consultora mundial para los mercados de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, define el IoT como un sistema de “red de cosas” únicas e identificables, que se comunican mediante conexión IP y sin intervención humana. Su objetivo es aumentar la eficiencia y disminuir los costos de producción, todo mediante la migración de sistemas de seguridad y telemetría y la conectividad IP.

En nuestro país este concepto también es una realidad, teniendo una inversión superior a los USD \$300 millones durante 2014. Esta cifra responde a la implementación de esta tecnología en sectores de transporte, logística, retail y manufactura. Para 2015, si bien aún no se tienen las cifras concretas, IDC estima que debería haber un aumento del 12%. “Este crecimiento se apalanca en industria inteligente, la automatización de procesos es fundamental para optimizar recursos mediante software de analítica en tiempo real, sensores y conectividad inalámbrica”, explica Cristián Nilo, analista de Telecomunicaciones de IDC.

La inversión se explica particularmente por las empresas, siendo la IoT una realidad algo lejana aún para la personas. Pero aunque no se note, está presente en la vida cotidiana.

Por ejemplo, está en la trazabilidad de alimentos, con el seguimiento de la producción, procesamiento y entrega

*Cristián Nilo, analista de Telecomunicaciones de IDC.*



EN CHILE EXISTEN POCOS PERO POTENTES EJEMPLOS DEL USO DE ESTA TECNOLOGÍA. EN EL MUNDO, SE ESTIMA QUE ES UNA INDUSTRIA QUE PRESENTA OPORTUNIDADES POR 4 TRILLONES DE DÓLARES EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.

a través de toda la cadena de suministros, desde la cosecha hasta el punto de venta, lo que se hace mediante software de análisis de proceso, sensores y conectividad; procesos de manufactura y producción digital, con utilización de aplicaciones predictivas para el control en tiempo real de procesos industriales; automatización de transporte público, monitoreo del medio ambiente y en el área de energía, con sistemas de lectura remota.

## »» Millonaria industria

En Latinoamérica, los países con mayor inversión en IoT son México y Brasil, especialmente en las áreas de transporte, gobierno, manufacturas y servicio público.

Sin embargo, explica Diego Anesini, director de Investigaciones de IDC Latinoamérica, “la interacción y comunicación entre los distintos sectores de la sociedad es fundamental para que el ecosistema de IoT se desarrolle, generando estándares entre las industrias, interoperabilidad y adaptación a las nuevas tecnologías”.

A nivel mundial, las oportunidades comerciales derivadas de IoT se estiman en 4 trillones de dólares en los próximos 5 años. Bajo esa premisa, en Santiago se llevó a cabo el Digital Summit 2016, evento organizado por Magical Startups, cuyo gerente general, Juan Eduardo Orlandi, explicó que esta tecnología puede ayudar al país a mejorar sus indicadores, que en cuanto a productividad y eficiencia no son los mejores. “Parte de la velocidad que necesitamos viene de los emprendedores”, dijo. “Lo que estamos buscando –agregó– son emprendimientos BtoB con soluciones a necesidades puntuales y que tengan gran impacto en la productividad”.

## »» Conectando humanos con máquinas

Convocado también por el Digital Summit, Richard Soley, Master y Doctorado en Ciencias de la Ingeniería del MIT y Director ejecutivo del

Industrial Internet Consortium (IIC), organización co-fundada por At&t, Cisco, General Electric, Intel, IBM, con la misión de acelerar la adopción de Internet de las Cosas, se refirió a esta tecnología como una nueva revolución, que conecta la actividad humana con la actividad de las máquinas, con el fin de brindar soluciones antes insospechadas.

“Conectar sistemas operativos con sistemas de información significa un gran aumento de la productividad”, reflexionó el experto.

Soley afirmó que en IoT hay enormes oportunidades que aún no se descubren, aunque su desarrollo es inminente. Por ello, advirtió que hay que inculcar flexibilidad a todo nivel porque no se sabe lo que viene. Por ejemplo, muchos trabajos pueden verse amenazados por la automatización de procesos, pero a la vez surgen nuevos empleos, como ha sucedido con los Web Master o Community Manager.

A su juicio, las oportunidades más importantes vienen por el lado de los sistemas integrados de fabricación en los que prima el Internet thinking, es decir, la colaboración más que la competencia. Así es como funciona el consorcio que dirige (IIC) y al que hoy están asociadas 250 organizaciones de la industria, la academia y el gobierno. Entre ellas está nada menos que la chilena Codelco. “Fue la primera compañía minera que entró, porque vio que hay que cambiar la forma de pensar”, destacó, llamando la atención sobre el espíritu innovador de la estatal.

El consorcio organiza su actividad en torno a tres áreas principales: el ecosistema IIC, que facilita que las



Richard Soley, director ejecutivo del Industrial Internet Consortium.



## Novedosas soluciones Made in Chile

En el evento se presentaron dos casos de empresas chilenas que están precisamente trabajando en esa línea y que demuestran que el Internet de las Cosas ya llegó al país, haciendo contribuciones realmente significativas:

**- Instacrops:** esta empresa ofrece un sistema de monitoreo constante en línea y alerta temprana que permite saber minuto a minuto lo que sucede en un predio agrícola, para que su dueño pueda tomar mejores decisiones de modo oportuno. También entrega alertas de heladas, horas de frío y enfermedades en tiempo real en el smartphone, tablet o computador del agricultor. En palabras simples, conecta los cultivos con el agricultor, que puede saber las necesidades de las plantas en cuanto a nutrientes, agua, temperatura, suelo, entre otros factores. "Entregamos información que es vital para la operación agrícola", afirma el fundador y CEO de la firma, Mario Bustamante. ¿Cómo lo hacen? Instalando sensores que recogen información y la canalizan al dispositivo del dueño del predio, con lo que se disminuye el riesgo y se pueden tomar decisiones y medidas mucho más acertadas. Así, por ejemplo, con pequeños agricultores de Limache se pudieron salvar entre un 75 y 95% de plantaciones gracias a la alerta temprana de heladas, mientras que en proyectos a gran escala de riego inteligente han reducido el consumo de agua a la mitad y aumentado la producción en 15%, debido a que el sistema informa cuándo y cuánta agua necesita realmente el cultivo.

**- Drivetech:** esta empresa se dedica a dar una completa solución tecnológica al problema de los robos de vehículos particulares en el país. Para flotas de vehículos de carga, el sistema ofrece cierre de carga a distancia, inmovilización remota de vehículos, control y gestión de carga y soluciones a medida del cliente. Todo ello a través de la incorporación de GPS, computadores y dispositivos conectados a internet que permite al usuario manejar y monitorear desde la web o su Smartphone el movimiento de sus vehículos y la carga. El sistema permite incluso programar la ruta con anticipación e inmovilizar automáticamente el camión si éste se desvía del camino. Para las personas, es la respuesta a los temidos portonazos, ya que posibilita detener el vehículo después de robado a través de un click en el teléfono o computador. También existen chaquetas para guardias conectadas a internet, que otorgan seguridad a las personas que cumplen esta función.

empresas se unan para avanzar en innovación; tecnología y seguridad (requerimientos, arquitecturas, interoperabilidad, uso de casos); y banco de pruebas.

Por ejemplo, Bosch Software Innovation y Tech Mahindra se unieron para crear soluciones que conecten el mundo y las empresas a través de IoT, y junto con Cisco, están trabajando en la conectividad de las herramientas, de manera de monitorear, por ejemplo, el trabajo de mantención de grandes máquinas como aviones.

### » Implementación mundial

En el mundo, el uso de IoT está siendo realmente significativo para las personas. En Chicago, Estados Unidos, se instalaron sensores acústicos pensando en detectar, por ejemplo, disparos en las calles. El resultado fue claro: se pudieron tomar acciones incluso antes de recibir las

llamadas al 911 (número de emergencias).

La ciudad de Santander, en España, logró facilitar la vida de los automovilistas, pues implementó un sistema de sensores de estacionamiento que les avisa dónde está el espacio más cercano. De esta manera, se pudo dar solución a un gasto de tiempo del tránsito que se estima en un 35% del total.

Se estima que para el 2020, el número de cosas conectadas a internet será aproximadamente 7 veces el número de habitantes del planeta en la actualidad. En Chile, asegura Cristián Nilo, analista de IDC, "si bien, tenemos tecnología y la estructura que pueda soportar esta comunicación (internet, redes de dato), aún no tenemos una oferta clara o un modelo de negocio por parte de alguna compañía". Es decir, se trata de una gran oportunidad donde está todo por hacer. 

# Alfonso le hace bien a Chile.

*Porque su empresa da trabajo a muchas familias.*



**BancoEstado**<sup>®</sup>

CON TODOS  
PARA TODOS

Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl)



Guillermo Ponce,  
gerente general de VTR:

“Es en estos momentos de crisis cuando se producen las **mayores innovaciones**”

Un mercado sumamente competitivo y que cada día aporta novedades es donde le toca actuar a VTR, cuya respuesta es la calidad y foco en el cliente. Para este año, la compañía tendrá también su propia cuota de innovaciones, con el lanzamiento de su plataforma de televisión de nueva generación.

El optimismo inunda las palabras de su gerente general, Guillermo Ponce, quien destaca los buenos resultados pese al mal momento económico en nuestro país, afirmando que las expectativas de los consumidores se están recuperando.

**¿Cuál es el estado actual de VTR y su posición dentro del mercado?**

En materia financiera, 2015 fue un año positivo pese a los vaivenes de la economía, y ello es una señal de confianza para nuestros inversionistas porque seguimos cumpliendo nuestras metas.

Seguimos creciendo en todos nuestros servicios, lideramos el segmento de televisión de nuestro país con un 35% de participación de mercado. En lo que

respecta a banda ancha, disputamos el primer lugar con un 36,8% de participación, en telefonía fija seguimos sumando líneas pese a que es un servicio que va a la baja en el ecosistema de las telecomunicaciones.

**¿Con qué proyecciones inicia la compañía el año 2016?**

En general, en el transcurso de 2015, VTR agregó 80.000 nuevos servicios y atrajo a 38.000 nuevos clientes, alcanzando una base de suscriptores total de 1.263.400. Esperamos seguir ofertando el mejor servicio de telecomunicaciones del país, que nos permita entregar calidad en nuestros productos acompañado de un servicio de excelencia.

**¿Qué planes de crecimiento tienen a mediano plazo?**

Para el 2016, la estrategia de producto VTR se centrará en el aumento de las velocidades de banda ancha y, en lo que se refiere a televisión, junto con fortalecer nuestra oferta de contenidos lineales y VOD, nos abocaremos a desarrollar lo que será nuestra nueva televisión.

**¿Ha aumentado la competencia en su rubro, de qué manera la enfrentan, qué novedades tendrán para sus clientes este año?**

La industria chilena se destaca del resto de la región por la fuerte competencia. Sólo en Chile hay más de 7 operadores móviles y más de 8 operadores de TV paga. Eso es una buena noticia para el país, especialmente para los consumidores. Al mismo tiempo, representa un enorme desafío para las

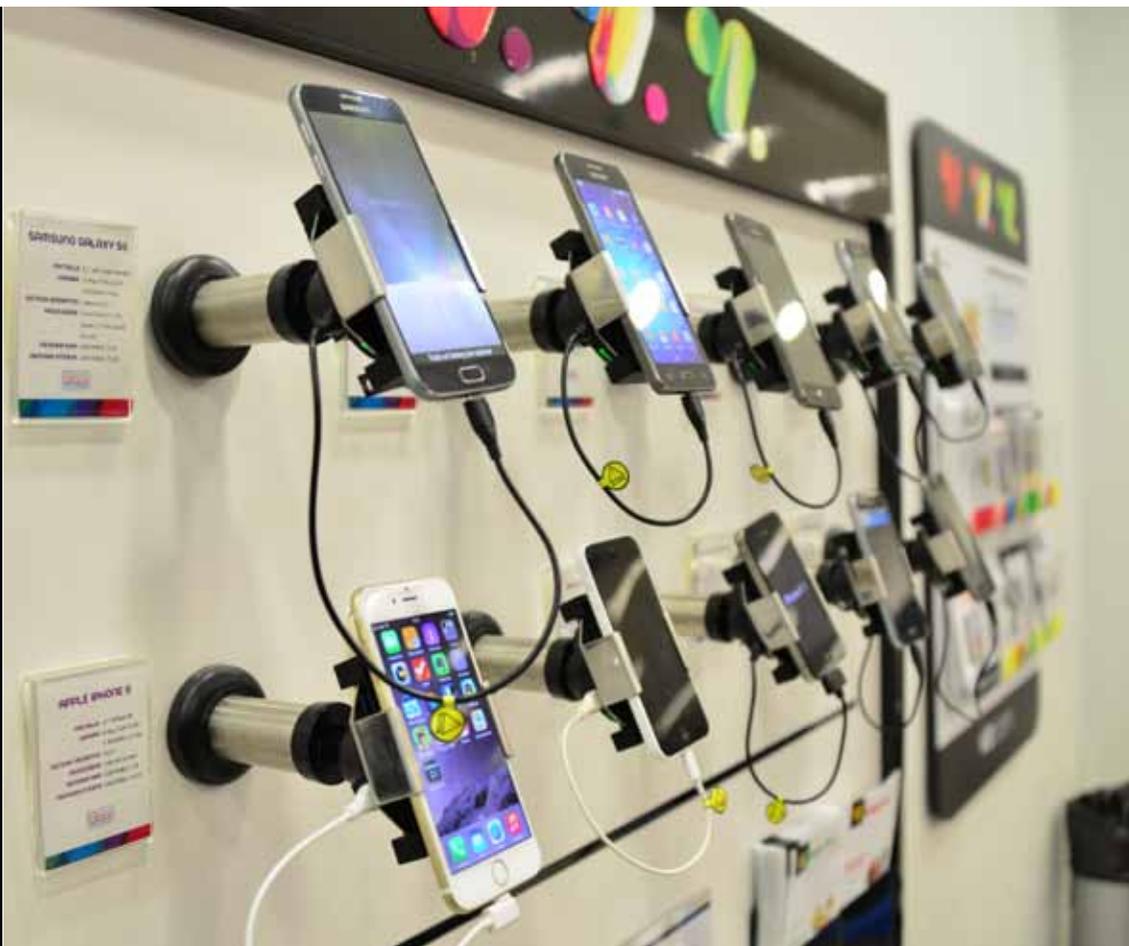
empresas que buscan la diferenciación. En el caso de la televisión pagada, esta diferenciación estará dada entre aquellos operadores capaces de entregar una experiencia más interactiva, acorde con la nueva forma de consumir contenido.

Estamos trabajando en nuestra próxima generación de televisión, conocida en el mundo como Horizon, el servicio lanzado por Liberty Global en Europa, que se está extendiendo por el mundo y que aterrizará también en Chile en un futuro próximo. Nuevamente, VTR aspira a seguir con ese liderazgo,

**¿Qué resultados han tenido con la telefonía móvil?**

Durante el 2015, la categoría de suscriptores móviles creció a 132.000, lo que representa un aumento del

“En materia financiera, 2015 fue un año positivo pese a los vaivenes de la economía, y ello es una señal de confianza para nuestros inversionistas porque seguimos cumpliendo nuestras metas.”



19% en comparación con el año anterior. En 2015 se añadieron 30.000 abonados móviles en la categoría de postpago.

### **¿Cuál es su evaluación del actual escenario económico del país y su impacto en el negocio de VTR y cómo lo enfrentan?**

Es en estos momentos de crisis cuando se producen las mayores innovaciones, así como la mejora de procesos y eficiencias. Y la sicología de consumo cambia mucho con las crisis, pero cuando éstas pasan y los consumidores se dan cuenta de que sus niveles de ingreso no se alteraron significativamente en términos reales y las expectativas volvieron a niveles normales, entonces suelen ocurrir rebotes y se retoma el consumo postergado. Eso es lo que estamos viendo hoy.

### **¿Cuál es el rol que tiene el área de marketing dentro de su empresa?**

No hay nada más efectivo que superar las expectativas de los clientes. El hecho que un servicio, una marca o un producto cumpla o supere las expectativas que la misma empresa genera, es la base de todo. Las marcas que se olvidan de esto, tienden todo el tiempo a fracasar, no importando lo buenos que sean en marketing. El foco es que una marca esté muy conectada con su consumidor, entendiendo su estilo de vida, y logrando conectar el desarrollo de sus productos con el ciclo del consumidor, de manera holística y preocupada de la experiencia que va a tener el cliente con este producto o servicio. Y una vez que cumple con estas

cosas, puedes apelar a que la mejor herramienta de marketing te ayude con el resto del trabajo. La herramienta más poderosa es, por lejos, la recomendación de los propios clientes.

### **¿Qué nos puede comentar respecto del compromiso de la compañía con la comunidad, respecto de la responsabilidad social?**

VTR comenzó a trabajar su responsabilidad social corporativa de manera inconsciente desde sus inicios, preocupándose en un comienzo principalmente de la calidad de su servicio, el cumplimiento de nuestras promesas con clientes y las relaciones con nuestros colaboradores. Sin embargo, fue en el año 2008 cuando se definió de manera formal la estrategia de Sustentabilidad y Responsabilidad Social. En VTR no vemos la RSE como una estrategia de marketing, una forma de compensar impactos negativos o de obtener permiso social para operar, ya que sentimos genuinamente que, en el caso de nuestra industria, la sola existencia del emprendimiento que significa VTR constituye un aporte positivo para la sociedad, medido en términos de inversión, más competencia y mejores servicios de conectividad.

Alineados con el modelo de sustentabilidad de Liberty Global, los ejes de acción de esta Estrategia se han ido adaptando desde entonces a través de planes y programas que buscan responder a las expectativas que plantean los stakeholders de la empresa a través de los diversos canales de comuni-

cación que ha dispuesto VTR para tal efecto. Dichos focos generales y sus respectivas dimensiones de trabajo son: Construir Confianza con los Clientes, Promover una Sociedad Digital; Gestionar el Impacto Ambiental de VTR y Ser un Negocio Responsable. 

*El "Programa VTR Internet Segura" es una de las acciones de vinculación de la compañía con la comunidad. Abajo, Lollapalooza, evento auspiciado por la compañía.*





Entra y descubre como cuidar tu cuerpo y salud, junto a todo lo que le gusta a los dos:  
Tendencias, Belleza, Vida en Pareja, Música y mucho más!



fmdos



/fmdos



@fmdos

Lo que nos gusta a los dos



Nacen bajo la premisa de causas sociales o medioambientales. Son **marcas** traspasadas por una motivación que trasciende la transacción e identifica a consumidores con valores altruistas.

## Más allá de la **venta**

El grupo de consumidores que las marcas están mirando y constantemente tratando de conquistar son los Millennials, jóvenes que nacieron con tecnología avanzada y la conexión en su ADN. De acuerdo a los estudios que se han hecho, ellos son conscientes, informados y demandantes de cambios y propósitos.

Diana Morales, Communication Planning Director Latinoamérica de Initiative, lo decía en el último seminario de la Asociación Nacional de Avisadores: “Están pidiendo cambios y generándolos. Por ello, la oferta va a estar en marcas que se involucren con causas. Esto es, que trasciendan la promesa funcional. Aquí se invierte el orden: primero es el propósito y después el profit.”

Compromiso con causas es una tendencia creciente, y una de las exponentes es la marca de ropa outdoor Patagonia, nacida bajo la premisa del cuidado y respeto del medio ambiente que le imprimió su fundador, el conservacionista y deportista Yvon Chouinard. A tal punto es importante este aspecto para la empresa, que su Misión es “Fabricar el mejor producto, no causar impacto innecesario y, utilizar los negocios para inspirar e implementar soluciones a la crisis ambiental”.

Así, desde su fundación en 1973, la marca ha dedicado gran parte de su esfuerzo a la investigación y elaboración de materiales más amigables con el medio ambiente, como el poliéster reciclado (a partir de botellas), la utilización de algodón orgánico, la confección de trajes de surf en base a una goma natural extraída de cultivos del desierto norteamericano y la confección de parkas utilizando solo plumas trazables (que aseguran que las aves de las que fue-





ron obtenidas no fueron desplumadas vivas ni alimentadas a la fuerza).

“Más directamente relacionado con causas, Patagonia es también pionero en entregar recursos a organizaciones que se dedican a la protección del medioambiente. En 1985, Yvon Chouinard confundió 1% For The Planet, un movimiento de empresas que cada año donan el equivalente al 1% de sus ventas a organizaciones que trabajan directamente en temas ambientales”, explica Rafael Olavarría de Carolis, director de Marketing de Patagonia Chile.

Por su parte, las personas valoran esta característica de la marca. “Los consumidores hoy reconocen a Patagonia como una marca con un serio compromiso ambiental y muchos de ellos nos prefieren porque comparten estos valores. La verdad es que vemos con satisfacción cómo, cada vez más, se generan debates en las redes sociales o nos felicitan por iniciativas ambientales por esos mismos canales. Eso habla de consumidores informados, consecuentes y, finalmente, fieles. Afortunadamente, fieles con una forma de hacer negocios que Patagonia viene proponiendo desde hace ya más de 40 años, y no solo fieles a una moda pasajera”, asegura Olavarría.

Ahora bien, Patagonia se preocupa de interactuar con sus consumidores a través de redes sociales y otras acciones como mailing directo, y de esta forma no solo recoger sus opiniones y reacciones, sino también incluso reclutarlos para sus causas. “Un ejemplo de consumidores que se hacen parte de nuestras campañas es la iniciativa Worn Wear, con la que invitamos a nuestros clientes a darle una segunda vida útil a la ropa Patagonia que



Rafael Olavarría,  
director de Marketing  
de Patagonia Chile.

ya no usan. En nuestra tienda de Mall Sport hemos abierto una sección de ropa usada, que se compone de productos que los mismos clientes llevan y donde pueden participar de un intercambio. De esta manera, ambos –tienda y consumidor– nos hacemos parte de una iniciativa por reducir el consumo excesivo de productos nuevos, juntos reutilizamos y disminuimos la cantidad de material que probablemente quedaría guardado en un cajón o se convertiría en basura”.

Junto con este tipo de acciones para cuidar el entorno, a través de la citada donación del 1% de sus ventas anuales con su Programa de Donaciones Ambientales, un fondo concursable abierto a ONGs de todo el mundo, el año 2015 entregó recursos por USD \$70 mm.

En su cuenta de Facebook, dirigida a toda Latinoamérica, Patagonia tiene 48.500 fans; y en Instagram, 20.700 seguidores.

## »» Desde la otra vereda

Desde la perspectiva de ofrecer a las empresas una buena causa a la que vincularse, Fundación Mi Parque tiene a su haber la construcción de 352.000 m<sup>2</sup> de áreas verdes en sus 7 años de existencia, en las 15 regiones del país, trabajando en conjunto con más de 200 comunidades.

Durante este tiempo, la fundación ha recibido el apoyo de más de 80 empresas, con muchas de las cuales la une una relación de largo plazo. Además de recursos económicos para la construcción de parques, en muchos casos se genera un compromiso directo con una comunidad, incluso participando con voluntariado corporativo.

“Nuestros proyectos les permiten a las empresas vincularse directamente con una comunidad en específico y poder participar activamente en las mejoras de sus condiciones de vida, viendo los impactos positivos del trabajo de manera concreta. No hay nada más gratificante que ver la alegría y el orgullo de las comunidades cuando finalmente logran contar con su nuevo parque en sus barrios. Al mismo tiempo, las empresas valoran mucho nuestra seriedad y responsabilidad al desarrollar cada proyecto, siendo muy responsables con el uso eficiente de los recursos. Y además, al ser a través de la recuperación de espacios públicos de áreas verdes, están colaborando con la sustentabilidad del medioambiente, por lo que resulta una actividad doblemente atractiva”, explica Ignacio Lira, director ejecutivo de Fundación Mi Parque.

Y es que esta institución combina dos de las causas más populares entre los chilenos: medio ambiente y desarrollo social. Vincularse en forma cercana con



*Ignacio Lira, director ejecutivo de Fundación Mi Parque.*

una comunidad, cuidando y aportando de paso al entorno, ha resultado ser una buena alianza para empresas que están decididas a ser conocidas no sólo por su negocio, sino también por su contribución a la sociedad.

## »» Al cuidado del planeta

En la línea medioambiental, cada vez cobran más fuerza las tecnologías sostenibles para hogares y empresas. Se trata de un negocio que basa su propuesta en el cuidado del medioambiente y el ahorro de recursos, haciendo más eficiente la generación y uso de energía, agua y climatización, entre otros. Es decir, quienes proveen estos equipamientos tienen ya incorporada desde la base del negocio el compromiso ambiental.

En eso está la empresa S-Save, que ofrece soluciones auto-sustentables para personas, casas, empresas y comunidades. Rodrigo Munita, gerente de Mercado Residencial, Marketing y Servicio al Cliente, dice que “la gente está muy interesada en los problemas ambientales, el costo de la energía y el agua. Hemos sido capaces de transmitir una nueva experiencia y solución a problemas sin exigir un cambio de vida”.

A juicio del ejecutivo, en el mercado chileno prima un mix de motivaciones para adoptar este tipo de tecnología, que combina el interés ambiental con la inquietud por reducir cuentas. “Al ser un mercado incipiente, nos encontramos en una etapa de early adopters, personas que están dispuestas a invertir en tecnología eficiente no convencional. Por esta razón, ambas propuestas (ahorro y cuidado del medio ambiente) tienen que hacer sentido para que un

cliente se incline por una solución sustentable”.

Así las cosas, cada vez son más las compañías que se suman a esta tendencia que no parece tener vuelta atrás. Las posibilidades son muchas y los beneficios también. Las acciones de las empresas que incorporan estas buenas prácticas en sus estrategias, y que demuestran que son socialmente responsables, valen entre un 15% y 20% más, según el Dow Jones Sustainability Index. 



*Rodrigo Munita, gerente de Mercado Residencial, Marketing y Servicio al Cliente, y Gabriel Mateluna, gerente comercial sustentable para Latinoamérica de S-SAVE.*

# En Marzo todos volvemos a **Clases** Siempre es tiempo de aprender

## 1 Nueva Penetración de TV Paga:

**80%**

En Universitarios (Jóvenes de 18-24 años)

**+20%**



## 2 Nuevo Share de Audiencia de TV Paga:

**43%**

En Universitarios (Jóvenes de 18-24 años)

**+51%**



## 3 Nuevo Tiempo de Consumo al día de TV Paga:

**3:12**

En Universitarios (Jóvenes de 18-24 años)

**+31%**



**Si recuerdas estas MATERIAS,  
podrás mejorar la eficiencia  
de tus planes de TV.**

Fuente 1: Datos de Penetración de TV Paga a Total Individuos, relevados por Time IBOPE en el Establishment Survey Anual 2009 y 2015 para publicación de Universos 2010 y 2016. Regiones medidas: Gran Santiago, Antofagasta, Valparaíso-Viña del Mar, Concepción-Talcahuano y Temuco. Datos de tiempo correspondiente a ATV L-D total día, Ene-Dic 2014, medidos sobre Personas con TV Paga. Fuente 2: Kantar IBOPE Chile. Share Feb-Mar 2015 vs Feb-Mar 2010. Total días, de lunes a viernes. Share calculado manualmente en base a ratings de TV Abierta y TV Paga. Para total día: 6:00-30:00. Fuente 3: Kantar IBOPE Chile. Crecimiento de ATS Feb-Mar 2015 vs Feb-Mar 2010. Total días, de lunes a viernes. Para total día: 6:00-30:00.



LA BÚSQUEDA DE LA FELICIDAD ES INHERENTE AL SER HUMANO, DECLARÓ LA ONU. BUTÁN MIDE SU FELICIDAD INTERNA BRUTA, Y EN CHILE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES SE PREOCUPAN CADA VEZ MÁS DE PROMOVERLA ACTIVAMENTE.

**F**elicidad: estado de ánimo de la persona que se siente plenamente satisfecha por gozar de lo que desea o por disfrutar de algo bueno.

Es un concepto abstracto, subjetivo y relativo; y sin embargo, tan importante que ha pasado a ocupar un lugar destacado en ámbitos de los que tradicionalmente se dejó al margen, como el laboral. Desde hace unos años, el concepto y sus implicaciones se están investigando desde distintas disciplinas, y promoviendo seriamente en todos los escenarios en que transcurre la vida de las personas.

“El 2011, como un hecho importante, las Naciones Unidas declaran que la búsqueda de la felicidad es un objetivo humano fundamental, e insta a los estados a crear políti-

## Y trabajaron felices para siempre

cas públicas que promuevan el bienestar de sus ciudadanos”, apunta Daniel Martínez, médico psiquiatra y director del Instituto del Bienestar.

A ese hito se suma la investigación de la psicología positiva, que va identificando los determinantes de la felicidad, la alerta de un grupo de economistas del mundo que decía que el enfoque del desarrollo económico facilitaba

los problemas de salud mental y de insatisfacción con la vida, y la irrupción de grupos y países que pusieron el tema en primera línea. En este último punto, Bután marcó un hito al proponer medir la Felicidad Interna Bruta en vez del PIB, y comenzar a aplicarlo en el país. Se convirtió así en una autoridad en el tema a nivel mundial. Precisamente, al próximo Encuentro de la Felicidad, organizado por el Instituto del Bienestar, el Instituto de la Felicidad de Coca Cola, Eventual Chile y el Programa Campus Saludable de la UC y que se realizará en abril de este año, asistirá el ministro del Trabajo de ese país.

### »» ¿Ser feliz en el trabajo?

“Se ha visto en los estudios que se han hecho en el mundo, que existe una correlación de 0,8 –en una escala de 0 a 1, siendo 1 cuando está directamente correlacionado- entre la felicidad personal y la felicidad laboral”, explica Martínez. “Eso quiere decir que es muy difícil –agrega- que alguien tenga tan dissociada su vida al punto que sea muy feliz en su vida personal e infeliz en el trabajo. Esto permea hacia uno y otro lado”.

La relevancia de alcanzar la felicidad en el trabajo se subraya aún más con otros estudios que han demostrado diversos efectos positivos, como menor ausentismo y mayor motivación, convirtiéndose en un factor estratégico para las organizaciones e influyendo en indicadores duros como ingresos, utilidades y productividad. “Cuando las personas de una organización están felices en el trabajo que desempeñan, se enferman

menos y a la vez son más productivos. Adicionalmente, es mucho más probable que se comprometan aún más con los objetivos estratégicos de la organización. Al tener colaboradores felices en su trabajo, aumenta la lealtad de éstos con la empresa, lo que impacta también en la percepción de los clientes. Trabajadores felices atienden mejor a sus clientes externos e internos”, afirma Paulo Morán, académico y consultor del Instituto Relacional.

Leopoldo Alandete, docente de la Unegocios de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, reafirma este punto: “Sin felicidad disminuye el compromiso y sólo hay un mero cumplimiento (cumplimiento y miento). La motivación disminuye y las utilidades bajan. Sin satisfacción del cliente interno, es difícil la satisfacción del cliente externo y las utilidades se resienten.”

Agrega Alandete: “La infelicidad produce escasa activación de los sistemas de recompensa, bajo nivel de dopamina y bajo desempeño. Un cerebro infeliz es menos inteligente, ágil y productivo. La neurociencia nos enseña que la felicidad es el resultado directo de la actividad cerebral y que ésta puede ser observada y medida”.

### »» Trabajos felices

Paulo Morán explica cuáles son los atributos de un trabajo satisfactorio. “A mi juicio, lo primero que se debe tener en cuenta es que el trabajo que voy a desempeñar tenga alguna relación con mi propósito en la vida, que me otorgue algo de sentido. Sucede que cuando las personas sólo se

mueven por el factor económico, tarde o temprano se dan cuenta de que no son felices con lo que hacen, y el acumular riquezas no los hace más felices”.

En segundo término, menciona el rol de la persona en el trabajo, que debe coincidir con sus fortalezas. Un analista de riesgo, con gran destreza matemática y pensamiento abstracto, atendiendo público, por ejemplo, probablemente no está en el puesto adecuado y se sentirá frustrado.

Hace hincapié también en el rol de las jefaturas, un punto de alta incidencia en el ambiente laboral. Habilidades de liderazgo e inteligencia emocional son factores claves. “La gente no renuncia a las empresas, renuncia a los malos jefes”, aporta Alandete.



Daniel Martínez,  
director del Instituto  
del Bienestar.



## »» El camino de la felicidad

En esta senda, una empresa pionera en Chile fue Banco Estado Microempresas, que desde hace varios años trabaja el tema y cuenta con una Gerencia de Felicidad. Daniel Martínez menciona también a Transbank y Coca Cola como las compañías líderes en el país, y que coincidentemente se repiten constantemente en los primeros lugares de la encuesta Great Place to Work que, si bien no mide específicamente felicidad, está asociada al buen clima laboral.

“La mayoría de las empresas trabajan hace tiempo con algunos de los determinantes de la felicidad”, afirma Martínez. Por ejemplo, calidad de vida laboral, salud

mental de los trabajadores, propósito y misión institucional en relación a la misión de las personas.

Ahora bien, para trabajar expresamente en felicidad, existen modelos validados científicamente con indicadores medibles. Normalmente el trabajo comienza con talleres de sensibilización, y la aplicación de una encuesta para establecer un diagnóstico de la situación, pero es poco probable que se parta de cero.

Paulo Morán coincide: “El cambio cultural hacia un foco estratégico en felicidad laboral se puede lograr a partir de lo que hay en la empresa y no solamente trabajando lo que falta. Como dice el profesor Humberto Maturana: ‘En la transformación, lo más relevante es aquello que se quiere conservar’”.

## »» Modelo PERMA

El modelo más habitual para trabajar este tema se denomina PERMA (acrónimo en inglés), creado por Martin Seligman, que trabaja 5 elementos: Positive Emotions, Engagement, Positive relationships, Meaning y Accomplishment.

En relación con las emociones, el modelo busca que las personas aprendan a promover sus emociones positivas (alegría, solidaridad, gratitud, optimismo, etc). Con el involucramiento, se trabaja para que puedan desarrollar lo que les gusta, generando un profundo involucramiento con su tarea. Aquí surge el concepto de flow –fluir-, que aparece al hacer algo que apasiona y que hace perder la noción del tiempo.

Relaciones saludables o positivas van de la mano con

un buen clima organizacional, donde se crean vínculos laborales que hacen bien. Luego, el propósito, relacionado con encontrar sentido y, en lo posible, una alineación entre el sentido de vida de las personas y la misión institucional. Finalmente, en el nivel de logro se trabaja con la idea de que las personas puedan proponerse metas y lograrlas, tanto a nivel personal como institucional.

Martínez agrega que es posible trabajar este modelo de felicidad u otros en cualquier empresa, pero lo fundamental es que el nivel directivo esté motivado y apoye al 100% la tarea.

“Cuando uno se plantea los retornos de inversión, claramente trabajar salud mental, bienestar o felicidad

tiene un retorno muy grande porque disminuye la insatisfacción, los accidentes, problemas de salud mental, la rotación. Pero por otro lado, hacer charlas, capacitación o actividades permanentes no es caro y es algo que hace habitualmente la empresa con otros temas”, acota.

Y como la alegría y la felicidad son contagiosas, lo que suele pasar es que, si la gente se motiva lo suficiente y quiere hacer de su trabajo una instancia de realización y bienestar, pronto comienza a desarrollar por su cuenta estrategias en pos de ese objetivo y así, lo que parte motivado por un externo, se transforma en un impulso interno de de la organización, que es el objetivo final. ■■■



La decisión de ser feliz

Paulo Morán sabe que para ser feliz hay que decidirlo y tomar acción. Por eso, después de cerca de 10 años trabajando en una gran empresa, donde se sentía bien y aprendió mucho, decidió abrirse nuevos caminos porque tenía ideas y quería colaborar con diversas organizaciones, tener flexibilidad horaria y hacer clases en la universidad. Así, redireccionó su carrera hacia la consultoría, alcanzando grandes satisfacciones al poder conocer muchos sectores y tipos de organizaciones y adquiriendo una mirada más global.

Pero no conforme con eso, se decidió a cumplir un sueño: acaba de terminar la carrera de Entrenador de Fútbol en el Instituto Nacional del Fútbol, “un anhelo que tenía desde hace muchos años y que pude cumplir gracias a la flexibilidad de mis horarios. A veces las personas postergan sus sueños para “más adelante”, pero ese momento nunca llega si uno no toma la decisión de atreverse a buscar la manera de cumplir esos sueños. Para mí, ser feliz es una decisión”, cuenta.

BANCO  BICE

## A tu medida



Tenemos los Productos y Servicios  
que necesitas.

**Simple para ti.**

# La nueva vejez

**EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN CHILENA TRAE APAREJADAS NUEVAS NECESIDADES Y PREOCUPACIONES. NADIE QUIERE SER UNA CARGA PARA SU FAMILIA, Y EN ESA BÚSQUEDA DE RESPUESTAS HA SURGIDO UNA ATRACTIVA OFERTA PRIVADA, QUE COMIENZA A REPLICARSE EN EL ÁMBITO PÚBLICO.**

**G**loria Vitoria tiene 84 años, es viuda, tiene 5 hijos, 14 nietos y 3 bisnietos. Es asistente social de profesión, labor que dejó de ejercer hace 12 años, tras la muerte de su marido. Hoy es una devoradora de libros, participa en talleres de teatro y literatura, tiene una vida social muy activa; cuando puede viaja con sus amigas por el país y es usuaria frecuente de Facebook; está enterada de lo que ocurre en el país, presenta argumentos contundentes al discutir sobre el financiamiento de la política, aborto, reforma tributaria y cualquier tema que le pongan sobre la mesa.

Asegura que está viviendo la “cuarta edad”, ya que la tercera pasó por ella hace rato.

Su vitalidad y claridad impresionan y de alguna manera trae a la mente el recuerdo de aquellas cuatro mujeres que en los años 90 hicieron reír a millones de personas en la serie “Los Años Dorados”, donde tres amigas vivían junto a la madre de una

de ellas. En esa época, parecía difícil que en nuestro país un grupo de mujeres de más de 60 años vivieran solas, tuvieran una completa agenda de actividades e incluso romances, pero en Estados Unidos aquello era una realidad, y casi dos décadas después, en Chile también. En la actualidad, no sólo las expectativas de vida indican que vivimos más, sino también que hay grandes posibilidades de tener mejor calidad de vida en nuestros últimos años.

## » ¿Qué dicen las estadísticas?

Según el Instituto Nacional de Estadísticas, el 29,5% de la población es Adulto Mayor, es decir, poco más de dos millones y medio de personas tienen más de 60 años.

“El envejecimiento de la población es un fenómeno nuevo en Chile, no alcanza a tener 50 años”, afirma Rayen Inglés, directora del Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama).

Al mirar un desglose comparativo del INE, es posible apreciar que esta realidad va en aumento. De acuerdo al Censo de 1992, el 13,8% de la población tenía entre 60 y 74 años, lo que correspondía a 942.882 personas, y el 5,5% tenía más de 75 años, es decir un total de 310.849 personas. El 2015, esas cifras casi se duplican. El 21,5% tiene entre 60 y 74 años, y un 8%, más de 75, lo que corresponde a 1.919.228 y 719.103 personas, respectivamente.

Pero el fenómeno no sólo involucra el aumento de la población Adulto Mayor en números; el cambio también es cualitativo. “La vejez del 2000 se caracteriza por el aumento en la esperanza de vida, por el envejecimiento de la vejez (...) Se caracteriza por la mayor autonomía de las personas mayores, por personas que están aprendiendo a convivir mejor con esta etapa de la vida”, explica Inglés. En este sentido, entender y aceptar la autonomía de los adultos mayores parece ser clave.

## » ¿Dónde vivir en la vejez?

No es un misterio que con el paso de los años la salud se va deteriorando y, con



*Una opción para los adultos mayores son las Senior Suites San Damián.*

ello, crecen las necesidades de atención y cuidado de los más ancianos. En ocasiones, la familia en su conjunto intenta hacer frente a las necesidades de los abuelos de la casa, pero no suele ser una tarea sencilla, debido a que no se cuenta con el conocimiento adecuado en temas de salud y porque se intenta adecuar la vida del adulto mayor a la rutina cotidiana del resto de la familia, olvidando o restándole importancia a la de ellos.

Cuando la situación parece insostenible, surge la idea de un asilo de ancianos, pero la imagen de una casa oscura, con viejitos aislados y olvidados en un rincón se viene a la mente, horrorizando a quienes desean los mejores cuidados para sus padres o abuelos. Y si bien ese fantasma es real en muchos centros -especialmente cuando son clandestinos-, existen en el país recintos que se han adecuado a la vejez actual. Son residencias de lujo, que ofrecen al adulto mayor no sólo un cómodo lugar para vivir, sino que también un ambiente de respeto por sus derechos y autonomía.

## » Centros para Adultos Mayores

De acuerdo al catastro del Senama, el 81% de los adultos mayores del país son autovalentes, y de ellos, el 13% vive solo.

“Que no es lo mismo que vivir en soledad”, aclara Inglés.

Dicho organismo lidera la construcción de nueve establecimientos de larga estadía para atender aproximadamente a 70 personas cada uno, y “que son tremendamente distintos a lo que se conoce en Chile, con modelos gerontológico - geriátricos, multidisciplinarios, donde las personas mayores puedan recibir una atención especializada permanente (...) Estamos con los diseños instalados y estamos iniciando obras en Huechuraba y Coquimbo, que son los dos primeros que vamos a tener”, anuncia Rayen Inglés.

El principio orientador de los servicios que buscan ofrecer en estos centros son: tomar en cuenta al adulto mayor como sujeto de derecho, la promoción de la capacidad de decidir por sí mismos, el respeto a la individualidad y un enfoque sociosanitario que contempla atención integral, con un equipo multidisciplinario desde una perspectiva biopsicosocial. La idea es dejar en el pasado la tradicional idea de un asilo y que este tipo de recintos se adapte a la manera actual de vivir la vejez.

El modelo, sin embargo, no es nuevo en Chile. El sector privado ya cuenta con centros de larga estadía que entregan al adulto mayor la posibilidad de mantener su autovalencia en la medida de lo posible.

En 1996, los norteamericanos de Beverly Gallent se asociaron con el grupo nacional Cimenta y decidieron traer al país lo que en Estados Unidos y en Europa ya era una realidad, centros de larga estadía para adultos mayores, pero con un servicio especializado que le permite a los clientes mantener tanta independencia y autonomía como puedan.

Así nace Senior Suites, que este 2016 cumple 20 años ofreciendo sus servicios en sus tres centros, dos de ellos en Las Condes (San Damián y Sebastián Elcano) y otro en Providencia. Atienden a 510 residentes en tres modalidades: autovalentes, semivalentes y no valentes.

“La cobertura de todas estas etapas se fue dando de manera natural en el tiempo, porque muchos adultos mayores ingresan a nuestros centros siendo autovalentes, pero a medida que pasa el tiempo van aumentando sus necesidades y nosotros queremos poder cubrir todas estas etapas para que ellos puedan seguir viviendo con nosotros”, comenta Alejandro Espinoza, gerente general de Senior Suites.

En este centro, cuyos costos mensuales pueden ir desde las 44 hasta las

80 UF, los adultos mayores acceden a una residencia que les otorga independencia en un ambiente grato. El lugar ofrece departamentos equipados con cocina, servicio de mucama y enfermería, y cada recinto organiza diversas actividades que son de libre elección para los residentes. Lo que más destaca es que hay servicios pensando en distintos niveles de autovalencia.

Otro de estos centros es Living La Dehesa, ubicado hace 12 años en Lo Barnechea. El recinto cuenta con amplios jardines, departamentos equipados, servicio de enfermería y actividades, y en el caso de que los residentes necesiten atención especializada, pueden contratar su propio personal. Los precios van desde las 55 hasta las 75 UF, dependiendo del tamaño y orientación del departamento.

“Aquí cada persona vive su vida como la ha vivido siempre y como está acostumbrado. Por ejemplo, si la persona está acostumbrada a tomar un aperitivo o una copa de vino, nosotros no tenemos patente, pero cada persona puede tener sus cosas y tomarse su aperitivo en su departamento, se juntan y juegan bridge, o sea, ellos hacen la misma vida que estaban haciendo antes, pero viven en una comunidad donde están apoyados por servicio doméstico y enfermería”, comenta María Isabel Mahns, gerente comercial de Living La Dehesa.

En este lugar, los residentes arriendan un departamento de un ambiente, que tiene dormitorio, sala de estar, una pequeña cocina, y tienen todos los servicios incluidos, como comida, aseo del departamento, actividades y enfermería las 24 horas del día.

María Isabel comenta que la idea de fundar este recinto surgió por la falta de personal doméstico para trabajar en casas de adultos mayores. Cuando partieron, el promedio de edad de los residentes era de 80 años, hoy es de 84 y la demanda es alta. “Tenemos todos los departamentos arrendados y una larga lista de espera para ingresar”, acota.

Espinoza asegura que a Senior Suites entran adultos mayores viudos y casados, incluso algunos han encontrado pareja en el recinto y se han vuelto a casar, mientras que Mahns afirma que algunos de los motivos para buscar estos recintos se relacionan no sólo con la independencia del adulto mayor, sino con la posibilidad de que vivan en un entorno seguro, lo que les da tranquilidad a ellos y a sus familias

Entorno amigable, seguro, servicios adecuados, y lo más importante, que posibiliten al adulto mayor mantener su rutina y autonomía la mayor cantidad de tiempo posible, es lo que necesita el adulto mayor actual, que busca no solo vivir más, sino vivir cada día mejor. ■■■



NUEVA

BIENESTAR  
PARA TU CUERPO  
SABORES  
PARA TU VIDA



Libre de Colesterol  
Bajo aporte en sodio



CADA DÍA **Vivo** MEJOR

# El poder de la bicicleta

Autoridades, activistas y expertos debaten sobre el uso de este vehículo como un medio recreativo o de transporte, y sobre su funcionalidad para contrarrestar los problemas de las grandes ciudades del país.

Llegó marzo y la congestión regresó a las grandes ciudades del país. Cada año es peor, dado el incremento constante que tiene el parque automotriz, por lo que no son pocos los que junto con regresar de las vacaciones piensan: ¿y si me empiezo a ir al trabajo en bicicleta?

La irrupción que ha tenido este medio de transporte en los últimos años ha tenido un efecto importante en el debate sobre la movilidad urbana. Hay tantos fanáticos y promotores de sus beneficios para la ciudad y calidad de vida personal, como quienes afirman que tiene mucho de moda, activismo y escaso aporte para resolver los problemas de congestión. Por el contrario, en este grupo hay quienes dicen que en la cohabitación con peatones y automovilistas, los ciclistas han contribuido a agudizar algunos conflictos.

## » ¿Descongestiona o no?

Para el subsecretario de Transportes, Cristián Bowen, no hay duda. “La bicicleta dejó hace mucho tiempo de ser un vehículo recreativo, y hoy es un medio de transporte tan respetable como un vehículo motorizado, que requiere su espacio tanto en la norma-



tiva como en el espacio vial”, afirma.

En esta parte del debate coincide Pablo Arriagada, coordinador de políticas públicas del conglomerado de entidades que organiza el Foro Mundial de la Bicicleta (que se realizará en Chile entre el 31 de marzo y el 5 de abril). A su juicio, este vehículo es tan versátil que puede ser una herramienta de movilidad cotidiana, un medio de recreación, de vida sana y “de organización política”, “porque ayuda a colaborar a que la ciudadanía pueda organizarse, hacer propuestas para hacer una ciudad diferente, una ciudad mejor”, agrega.

Sin embargo, el ingeniero experto en Transportes, Louis de Grange, comenta que los datos y la realidad muestran

que su espacio es “sólo en un grupo particular de usuarios”, por lo que difícilmente tendrá efectos en reducir la congestión capitalina.

Su reflexión está construida a partir de los datos de la última encuesta de origen y destino, encargada por el Ministerio de Transportes. En ella se indica que los viajes diarios en bicicleta ascienden a 747 mil, que representan un 4% del total en Santiago en una jornada laboral normal.

De Grange precisa que más del 50% de estos trayectos son inferiores a un kilómetro y que, en general, no superan los 12 km, lo que es muy similar a lo que ya ocurre en otras ciudades europeas paradigmáticas para este medio, como Amsterdam (Holanda) y Copenhague (Dinamar-



*En el marco del quinto Foro Mundial de la Bicicleta que se desarrollará en Chile del 31 de marzo al 05 de abril de 2016, las organizaciones asociadas entregaron sus propuestas en La Moneda.*

ca), donde los viajes de más de 15 km no superan el 1%.

Como factores a tomar en cuenta, el experto pide sumar las distancias que se necesitan recorrer en el Gran Santiago, el estado físico de las personas y el riesgo, porque la bicicleta “es más peligrosa que otras modalidades de transporte (...) Entonces es muy difícil que acá sea un medio de transporte masivo, siempre va a estar enfocado en un grupo que hace viajes cortos, con una condición física que se los permita y que cuente con baños para ducharse. La mayoría de los santiaguinos no lo puede hacer”, apunta.

Con ello disiente Arriagada. Plantea que algunos expertos y la política pública separan en lugar de integrar. “Todos somos

ciudadanos que compartimos una ciudad, todos caminamos en algún momento del día, entonces hay que apuntar a la convivencia, a ponerse en lugar del otro, más allá de la infraestructura vial que se use”, demanda.

El activista pide extender la mirada más allá del centro y oriente de Santiago, y ver cómo se usa en la periferia y en los espacios barriales. Si se hace, añade, se comprende que la bicicleta perfectamente podría conectarse con el Metro o el Transantiago.

“Más allá del viaje de la bicicleta, hay que pensar en el viaje completo. Por ejemplo, deberíamos pensar medidas que apunten a la intermodalidad, como por ejemplo, que en comunas periféricas, en los centros políticos y comerciales, existieran grandes

biciestacionamientos gratuitos, para conectar el viaje en bicicleta con el transporte público”, complementa.

## »» Dónde convivir

Calle, ciclovia o vereda. El uso a mayor escala de la bicicleta ha sumado un nuevo actor a la antigua dialéctica entre el automovilista y el peatón.

Ante la falta de pistas para este medio, la promesa de la Presidenta Michelle Bachelet fue entregar 190 km de ciclovías de alto estándar de calidad y seguridad antes que termine su período, en marzo de 2018. Parte importante de ese compromiso ya se encuentra terminado y en ejecución.

“El primer sentido de esta medida es mejorar la calidad

de vida al interior de nuestras ciudades. Nosotros buscamos que las ciudades permitan el encuentro de las personas y también la conexión de las personas desde su lugar de trabajo a su lugar de estudio, a su residencia, al deporte, etcétera”, dice la ministra de Vivienda y Urbanismo, Paulina Saball.

“Lo que estamos buscando, en definitiva, es que las ciudades no solamente permitan la convivencia de personas diversas, sino que también permitan la diversidad de modos de transporte, cada uno con su espacio, con sus normas y con la forma equilibrada de generar alternativas para dentro de la ciudad”, añade.

En ese sentido, el subsecretario Bowen recuerda que en el Congreso ya se tramita una modificación a la Ley de Tránsito que apunta a mejorar la convivencia vial.

“En la actual normativa, el vehículo motorizado está sobrerrepresentado y es necesario equilibrar la ley para considerar a los modos de transporte más vulnerables, tales como los peatones o los ciclistas”, agrega.

Entre otros muchos aspectos, esta iniciativa contempla aspectos como que los ciclistas y motociclistas tengan la prioridad de partida en los cruces semaforizados, tal como se hace por seguridad en varios países desarrollados.

El ingeniero Louis de Grange siente que el proyecto es una oportunidad para fijar reglas. “Si los ciclistas pretenden adquirir privilegios que otras personas no tienen, también tienen que estar dispuestos a someterse a todo el rigor de la ley”, solicita.



“Hay una superioridad moral de los ciclistas que yo encuentro que es bastante nefasta. Ellos sienten que descongestionan, que descontaminan, pero la verdad es que está demostrado en todo el mundo que el usuario de bicicleta normalmente proviene de la caminata y del transporte público, no del auto. Ahora va a haber una ley clara sobre el uso de la bicicleta, con lo que no podrán andar arriba de la vereda, tendrán que respetar el sentido del tránsito y la luz roja como todos los vehículos. Por lo tanto, si ellos exigen tantos derechos y privilegios por sobre otras personas, tienen que estar al menos dispuestos a cumplir la normativa existente”, exige.

En ese sentido, Pablo Arriagada pide una salvedad. Dice que el mundo del activismo no sólo demanda, sino que también propone, y lo ejemplifica con que llevan años impulsando planes sobre educación vial. Sin embargo, reconoce que sus propios alcances y recursos limitan su impacto sólo al entorno en el que conviven. Para extenderlo, plantea que los ministerios de Educación y Transportes creen programas específicos de convivencia y que se impartan en los colegios.

“Hay muchas personas que recién se están subiendo a las bicicletas. Son personas que circulan por las veredas, que no señalizan, que no llevan un tránsito que sea predecible... de alguna manera,

esta emergencia de nuevos ciclistas que tienen que aprender a moverse por el espacio público es un buen problema”, comenta.

“Nosotros también pedimos el hacerse responsable (...) En la Ley del Tránsito desde siempre la bicicleta ha sido considerada como un vehículo, pero ha estado invisibilizada. Lo que hace esta modificación es que la explicita como medio de transporte, y en eso tiene varios aspectos interesantes desde el punto de vista de la convivencia vial”, añade Arriagada, que más que un ciclista que la usa como medio de locomoción hace 20 años, prefiere definirse a sí mismo como un “ciudadano intermodal”. 

# CLUB HOUSE

LÍNEA  
**SIGNATURE**  
BY MCDONALD'S

LA NUEVA CREACIÓN  
DE MCDONALD'S



# Historia, cultura y patrimonio en **Antofagasta**

LAS RUINAS DE HUANCHACA SON UN COMPLEJO DE ENORME ATRACTIVO COMPUESTO POR UN GRAN PARQUE, UN MUSEO, ANFITEATRO Y LOS RESTOS DE UNA INDUSTRIA MINERA DE FINES DEL SIGLO XIX, MONUMENTO HISTÓRICO NACIONAL.

La Región de Antofagasta tiene innumerables atractivos, y uno de ellos es el complejo “Ruinas de Huanchaca”.

Con este nombre se conoce al Establecimiento Industrial de Playa Brava en Antofagasta, Monumento Histórico Nacional desde 1974, cuyos secretos son resguardados celosamente por la Fundación Ruinas de Huanchaca, una institución sin fines de lucro cuyos fundadores son la Universidad Católica del Norte y Vista Norte S.A. (Enjoy), a los que posteriormente se sumó SQM.

En 2006, la empresa Enjoy se adjudicó la licencia para desarrollar el proyecto “Enjoy Antofagasta Casino & Resort”, el cual involucró a las Ruinas de Huanchaca como su escenario principal, proyectando el valor patrimonial y significado de lo vivido en ellas. Así surge el Parque Cultural Huanchaca.

## »» Antigua extracción de minerales

Las “Ruinas de Huanchaca” corresponden a las bases estructurales sobre las



cuales se montó el “Establecimiento Industrial Playa Blanca”, construido por la Compañía Huanchaca de Bolivia, para aprovechar al máximo los minerales extraídos desde los cerros de Pulacayo, en Bolivia.

Su construcción se inició en 1888 y fue terminada en 1892, y tras su puesta en marcha salieron a la luz sus primeros lingotes de plata en 1893. El Establecimiento Industrial Playa Blanca fue explotado comercialmente por la Compañía Huanchaca de Bolivia hasta 1902, año en que la empresa paralizó sus actividades. Desde esa fecha y hasta 1964, los terrenos quedaron abandonados, pasando a ser de dominio fiscal y recibiendo la denominación de Ruinas de Huanchaca, nombre que alcanza a todo el sector que las circunda.

En 1964, el Gobierno de Chile transfirió gratuitamente a la Universidad del Norte, hoy Universidad Católica del Norte, diversos terrenos fiscales entre los cuales figura el predio de las Ruinas de Huanchaca, de 44.372 metros cuadrados.

### » Un gran parque para el Norte

El área del Parque Cultural Huanchaca tiene 9,6 hectáreas, compuesta por el Monumento Histórico Ruinas de Huanchaca, Museo, Anfiteatro y Explanadas.

El Parque Cultural Huanchaca es un espacio abierto a la comunidad –que incluso se arrienda para diversas actividades- en el cual se vive, desarrolla y ejecuta la cultura, posibilitando el proceso de rescate, protección y conservación cultural, identitaria y patrimonial; además de ser un espacio mediador del conocimiento, la cultura y las artes.

Desde su creación en el año 2010, la institución ha tenido la visión de convertir el parque en un espacio de referencia nacional e internacional en el desarrollo cultural y en la conservación del patrimonio de la Región de Antofagasta. Para el desarrollo de este espacio se generó una propuesta a través un Plan Maestro, que lo proyecta como el parque cultural

más importante del norte de Chile y uno de los más atractivos de nuestro país, y cuya ejecución se decidió mediante concurso entre 9 oficinas de arquitectura, ingeniería, urbanismo y diseño urbano. La oficina Canvas Arquitectos se adjudicó el primer lugar, y será responsable de la elaboración del diseño del Plan Maestro, gestionado con el apoyo de Minera Escondida a través de la Ley de Donaciones Culturales, ejecutado y organizado por la Fundación Ruinas de Huanchaca y con el apoyo técnico del Creo Antofagasta.

### » Museo

El Museo Ruinas de Huanchaca se encuentra en el centro del Parque Cultural



Huanchaca. El edificio tiene una superficie construida de 2200 m<sup>2</sup>. Cuenta con un gran hall de entrada, cinco salas de exposiciones permanentes, un auditorio, oficinas, depósitos y espacios de trabajo e investigación, además de una cafetería y tienda de souvenirs.

El museo cuenta con colecciones de geología y paleontología denominada Creación del Espacio. A esto se suma una muestra arqueológica de la minería en Chile llamada Hombre del Norte. Por último, la sala Una Ventana al Universo muestra el origen del cosmos y los proyectos más actuales del Observatorio Europeo Austral. La idea es que los visitantes hagan un viaje que comienza con la formación de la tierra, continúa con la relación del hombre con los minerales y con el universo, y termina descubriendo nuevas constelaciones.

Llama la atención al comienzo del recorrido una característica entrada llamada Jardín de Rocas, que exhibe rocas y minerales del norte de Chile, y un segundo sitio denominado Planos y Esferas del Desierto de Atacama, formado por ventifactos y concreciones calcáreas esféricas, rocas que en su mayoría se forman junto a fósiles marinos.

El Museo Ruinas de Huanchaca fue Premio Nacional de Arquitectura en el año 2010 y también fue galardonado por el Gobierno de Chile con el Premio Obra Bicentenario Chile 2010, proyecto selec-



cionado para la XVII Bial de Arquitectura de Chile 2010 y seleccionado para ser exhibido en el Pabellón de Chile en la Exposición Universal Shanghai 2010. El edificio fue diseñado por los arquitectos Ramón Coz, Marcos Polidura e Ignacio Volante.

### » Anfiteatro

Como parte de este gran espacio, se contempla la habilitación del Anfiteatro del Parque Cultural Huanchaca. Se trata de un proyecto que utiliza el sitio situa-

do al norte del acceso al parque, que en la actualidad está conformado por las graderías habilitadas y las contenciones existentes, integrando un volumen de aproximadamente 500 m<sup>2</sup> resuelto en hormigón armado, respetando las materialidades y los elementos ya incorporados al parque a través del Museo.

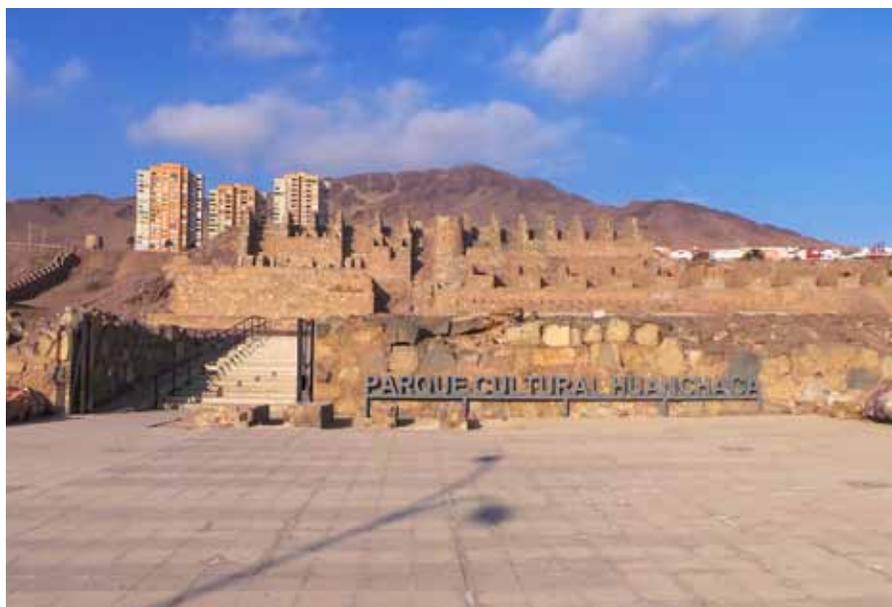
En ese sentido, la estrategia es insistir en la puesta en valor del monumento de tal forma que el edificio propuesto se funda con el paisaje aprovechando una depresión existente en el sitio que permite realizar esta operación naturalmente.

La habilitación consistirá en la construcción de un escenario y un backstage con baños y camarines, ampliando la superficie original a 492 metros cuadrados y alcanzando una capacidad de atención simultánea de mil personas.

El objetivo del proyecto se condice con el objeto de la Fundación Ruinas de Huanchaca, cual es colaborar con el heroseamiento y conservación del Monumento Nacional Ruinas de Huanchaca, promoviendo su valor y aporte histórico y patrimonial en el desarrollo de la ciudad de Antofagasta.

Las obras de construcción del anfiteatro ya están en marcha, a cargo de la misma oficina responsable del Museo, Coz, Polidura y Volante Arquitectos.

La concreción de este proyecto permitirá a la ciudad de Antofagasta contar con un escenario de primer nivel para el disfrute de eventos culturales.



# Nuestro compromiso con las personas nos inspira a más

En **Scotiabank** nos sentimos muy orgullosos por los logros obtenidos durante el 2015. En este nuevo año seguiremos reafirmando nuestro compromiso con la **comunidad**, y continuaremos apoyando y celebrando a más personas.



Premio GPTW  
50 Mejores Empresas  
para Trabajar en Chile



Premio Mujer Emprendedora  
Jacqueline Venegas



Premio  
Jóvenes Líderes



Campeón Nacional Infantil  
Scotiabank  
Saint John's School



Mejores Empresas  
para Madres y Padres  
que Trabajan



Premio Fundación Mi Parque  
Trabajadores Voluntarios



Aniversario  
15 Años con María Ayuda



Half Marathon Scotiabank  
4ª Edición de la Corrida



Premio Advancement  
of Women Award  
Hermana Karoline Mayer



Proyecto  
1, 2, 3 Emprender



Descubre lo que puedes lograr



Descubre más información hoy.  
Llama al **600 6 700 500**,  
visita una sucursal Scotiabank o ingresa a [www.scotiabank.cl](http://www.scotiabank.cl)

Auspiciador Oficial del  
Campeonato Nacional de Fútbol





# Outlet malls en Chile: lleve de lo bueno

# OUTLET

**M**ercedes Bobadilla quedó impresionada. Vino de Rancagua a visitar a sus hijos y uno de ellos le pidió que lo acompañara a comprar unas zapatillas a las bodegas de Quilicura. Cuando llegaron, no podía creer que en Santiago existiera un lugar tan alejado de la ciudad, pero a la vez con tantas marcas de calidad y a precios efectivamente baratos respecto al comercio de mall.

“Allá no hay algo así, y da gusto vitrinear. Es cierto que el servicio no es el mismo de un centro comercial, pero para los precios y la variedad que se ofrece, esto está espectacular”, comenta la dueña de casa, que prometió retornar para el próximo viaje a la capital.

El modelo outlet es una importación de Estados Unidos, donde las principales empresas del retail utilizan bodegas periféricas para vender sus productos de la temporada pasada. A Chile llegó en la década pasada y sus perspectivas son alentadoras, según estableció el estudio Nuevas Tendencias del Retail, de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS).

## » El futuro del retail

El estudio de la CCS estableció que hoy en Chile, la densidad de construcción comercial es de 22,2 metros cuadrados por habitante, la mayor de Latinoamérica, seguida por México con 16,9. Sin embargo, avizora que al 2025 dicha relación se mantendrá prácticamente intacta, al contrario de lo que pasará en otros países como Colombia y Perú, donde se aguarda que pase de 9 a 22.

El presidente de la CCS, Peter Hill, estima que el crecimiento que ha tenido el sector en nuestro país ha sido gigantesco. “Y prueba de eso es que tene-

**EL INFORME DE NUEVAS TENDENCIAS DEL RETAIL CHILENO AVIZORÓ QUE LOS CENTROS COMERCIALES DE ESTE TIPO SERÁN LOS QUE MANTENDRÁN SU EXPANSIÓN AL 2025 EN UN RUBRO EN QUE, COMO VARIOS OTROS EN EL PAÍS, LAS INVERSIONES EN NUEVAS SALAS ESTÁ TAMBIÉN EN DESACELERACIÓN.**

mos un feroz centro en Chiloé, que todos han visto por la prensa”, recuerda.

“Hoy, en prácticamente todas las ciudades importantes de este país, tenemos malls, grandes tiendas, grandes supermercados. Si lo miramos comparativamente con los países de la región, hemos tenido un desarrollo muchísimo mayor. Hoy las cosas están disminuyendo y estamos en un ciclo del comercio que también ha bajado (...) Con esto no quiero decir que el desarrollo del mall haya parado, sino que va a seguir creciendo pero a tasas mucho menores”, agrega.

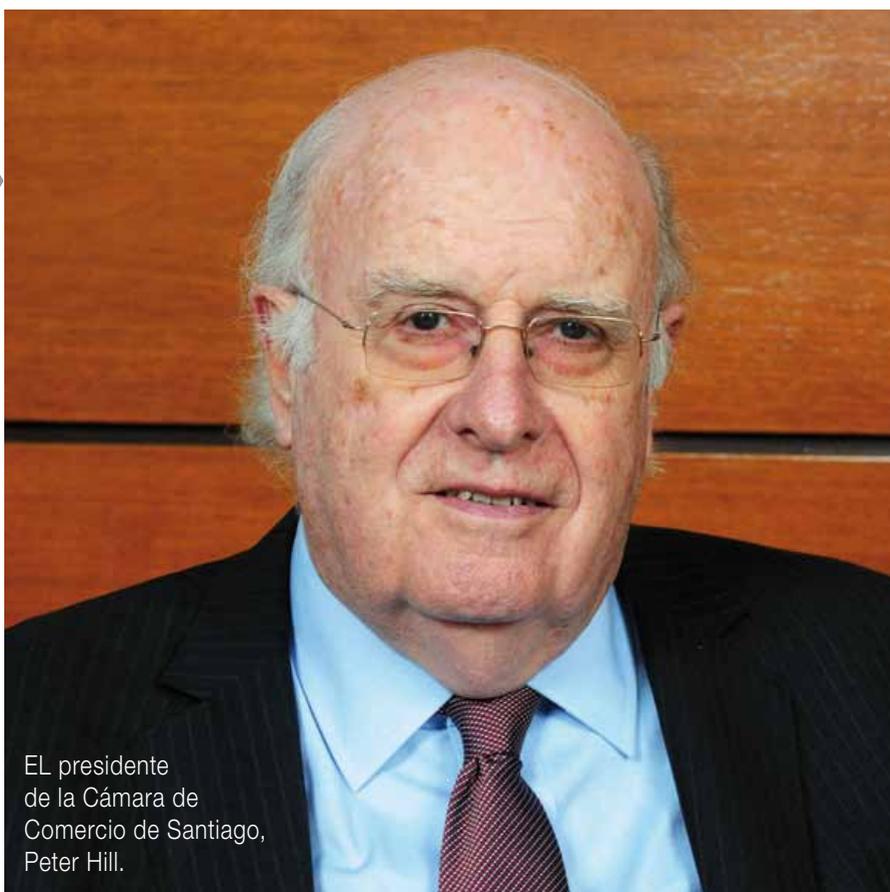
El documento de la CCS arroja que en el actual ciclo de desaceleración generalizada de la economía regional, Perú y Colombia aparecen como destinos prioritarios para el retail, fundamentalmente por los espacios de mayor crecimiento que ofrecen. Apunta que en Argentina el futuro aún es difuso, pero agrega el nuevo escenario político abierto por la asunción de Mauricio Macri a la presidencia genera

expectativas de un eventual mayor protagonismo en los próximos años.

“Los antecedentes disponibles para los grandes retailers muestran que efectivamente una parte importante del desarrollo del sector se está llevando a cabo en los mercados externos. El crecimiento promedio de los metros cuadrados construidos en el exterior ha sido de casi un 13% anual promedio entre 2011 y 2014, en tanto que en el mercado interno esta expansión ha sido de sólo un 3,7% en el mismo período. En la actualidad, la superficie total construida en Chile es prácticamente equivalente a la que existe en los mercados externos, en tanto que en 2007, la relación entre una y otra era prácticamente de 1 a 2,5”, plantea el trabajo realizado por el Departamento de Estudios del gremio.

## »» Lo que viene

El reporte de la CCS es claro al respecto: más allá del actual ciclo a la baja, el seg-



EL presidente de la Cámara de Comercio de Santiago, Peter Hill.



mento outlet mantiene una perspectiva creciente y acota que el formato inicial de liquidadora de marcas ha dado paso al desarrollo de grandes proyectos inmobiliarios, importando los modelos de gestión de los centros comerciales. Asimismo, el aumento de su aceptación entre el público ha atraído a grandes operadores del retail a participar en su expansión, lo que ha permitido ampliar sustantivamente la superficie desplegada.

Un ejemplo son el Arauco Premium Outlet Buenaventura, el Outlet Boulevard y el Mall Easton Center, los centros comerciales más grandes que comparten las pocas cuadras que conectan la Ruta 5 Norte con el camino a Los Andes, por calle San Ignacio, en Quilicura.

Estos tres son los gigantes vecinos de un barrio de veredas pedregosas, que tiene una serie de otros recintos de menor tamaño, pero no por ello menos interesantes. Ahí se puede adquirir ropa de bebés, juguetes, rodados, perfumes, vinos, cervezas, muebles, entre otros.

Lo que partió como iniciativas aisladas en medio de bodegas y espacios destinados a compañías de maquinarias de la construcción y la minería, hoy, y especialmente los fines de semana, adquiere tintes de un barrio comercial, pero bajo un nuevo canon. Y a diferencia de lo que pasa con los mall y shoppings tradicionales, en ellos aún no se cobra por estacionamiento, lo que se convierte en un atractivo adicional para atraer clientela.

“Hoy tenemos a los operadores tradicionales del sector que ya ingresaron a este negocio”, comenta el gerente de Estudios de la CCS, George Lever.

Por ejemplo, Arauco tiene además outlet premiums en Curauma (Valparaíso), en San Pedro de la Paz (en el Gran Concepción) y ya comenzó a abrir uno en Coquimbo, cuya apertura total está presupuestada para este semestre, con una inversión de US\$12 millones. A ellos sumará otro en la segunda parte de este año en Bogotá, Colombia, que le costará unos US\$41 millones.

La CCS afirma que, a diferencia de los actores habituales del sector, este formato sigue con sus políticas de expansión, con proyectos para abrir locales en nuevas comunas y regiones, aumentando su dinámica geográfica y asegurándose un período de tasas de crecimiento superiores al retail en general.

“La sofisticación de los espacios ha contribuido en forma más reciente a su desarrollo. Las tasas de crecimiento están sobre el 20% en varios períodos, favorecidas por una mayor penetración del hábito de compra entre consumidores y por el mismo desarrollo de la oferta, que en menos de cinco años se ha casi triplicado”, plantea.

No obstante, añade que la receta sigue ubicada donde siempre: en la estantería. “La clave de su éxito radica en el atractivo mix de precios, con ofertas que llegan con facilidad al 40%, de marcas altamente demandadas y manteniendo los niveles de calidad de los productos”, remata. 



LAN  TAM

LATAM AIRLINES GROUP

CON EL NUEVO SISTEMA DE ENTRETENIMIENTO A BORDO DE LAN Y TAM

## AHORA LA ENTRETENCIÓN ESTÁ EN TUS MANOS



Disfruta del nuevo sistema de entretenimiento a bordo en aviones sin pantalla individual.

Descarga la APP antes de tu viaje y podrás acceder a películas, series y videos gratis desde tu Tablet, Smartphone o computador durante el vuelo, tú eliges.

Antes de tu próximo viaje descárgala gratis en:



Construyendo

 LATAM

# La reinvencción de **Berlín**

Ermy Araya Morales

*Periodista, desde Berlín*





**B**erlín es de esas ciudades que encanta. Algo así como un amor a primera vista, sin mucha consciencia y sólo corazón. Y que una vez que comienzas a conocerla, ya no quieres dejarla.

Cuesta creer que un lugar tan apacible, donde hoy por sus calles se respira quietud, paz y libertad, viviera por años sumido en el horror de la guerra, el nazismo, la discriminación y la destrucción física y moral.

Reinvención es una palabra que bien podría resumir la historia reciente de Berlín, post derrumbe del muro que dividió a familias y amigos durante 28 años.

En Berlín todo se restaura, nada se bota. Cada pedazo de construcción se niega a morir, aferrándose a una historia que se asume como tal, se muestra con toda su crudeza y está allí para recordarle a las nuevas generaciones que los errores costaron caro. Muy caro.

Y esta decisión se agradece. Existe una armonía arquitectónica que maravilla, con edificios imponentes estilo Bauhaus tanto públicos como privados, junto a otras obras arquitectónicas neobarrocas como la imponente Catedral de Berlín y su cúpula color verde turquesa oxidada, ubicada a un costado de la isla de los Museos, que da para una crónica aparte dada la cantidad de obras, exposiciones, archivos y un largo etc.

Quien ha caminado alguna vez por las calles de Berlín, coincidirá conmigo en que pareciera una ciudad gigante, de ésas en que te empequeñeces con solo mirarla. Parte de esa sensación se debe a que en sus 891 kilómetros cuadrados de superficie viven 3,4 millones de habitantes. Para hacerse una idea, Santiago tiene 641 kilómetros cuadrados pero el doble de población. ¡Y vaya que se siente!

La amplitud de sus avenidas da paso a parques de gran tamaño como el Tiergarten, el pulmón verde de la ciudad, ampliamente visitado durante la época de verano, y un sinfín de ciclovías que, como en gran parte de Europa, son las protagonistas de la urbe. Todo fluye en Berlín. Bicicletas, motos, tranvías y automóviles conviven sin sobresaltos, con un orden tan propio de la cultura alemana.

El Metro sigue esta misma lógica. Si bien en un principio la telaraña de vías y estaciones puede generar sobresaltos (para los visitantes nuevos), a poco andar se convierte en el mejor aliado. Comprar tickets además es un agrado, porque las máquinas expendedoras están en al menos 5 idiomas, incluido el español.

Berlín es de esas ciudades que es mejor recorrer a pie, aprovechando la cercanía de los trenes que en cada estación te sorprenden con un rincón especial que conocer y admirar su multiculturalidad, grafitis y un cuánto hay de expresiones artísticas urbanas.

Un punto obligado es la gran plaza Alexanderplatz, lugar de reunión de los berlineses, en cuyo costado se ubica el Reloj Mundial, una estructura de metal en la que se puede ver la hora de cualquier país del mundo. De fondo, otro ícono de la ciudad: la enorme torre de televisión Fernsehturm. Un especie de torre Entel (guardando las proporciones) pero que sirve a la perfección como sitio de referencia para no perderse en la gran ciudad.

Una postal imperdible es la imponente Puerta de Brandeburgo. El brillo que refleja bajo el sol encandila, mientras que por la noche se ilumina en su totalidad. La tranquilidad que hoy reina en el lugar y que sólo se ve alterada por la gran cantidad de turistas que buscan su mejor fotografía, contrasta con las imágenes de la estructura humeante y prácticamente destruida

tras la llegada de la Segunda Guerra Mundial. Otro ejemplo de que, en Berlín, las fracturas y heridas se reparan poco a poco.

Un caso aparte es la cantidad de inmigrantes que se han mezclado, no sin problemas, en una ciudad en donde se pueden encontrar locales de comida tailandesa, india, turca, vietnamita, china, nepalesa, cubana y del lugar que se les ocurra, a cada paso. Así que no se preocupe por la alimentación, la comida es rica, sabrosa, abundante y de todos los precios, incluidos los carritos con salchichas que se doran en las parrillas públicas, aroma que es imposible de resistir.

## »» La Memoria

Asegurar que Berlín no olvida, no es una exageración. Los monumentos y espacios dedicados al Holocausto están presentes por toda la ciudad. Basta caminar por la calle Niederkirchner Strasse para encontrarse con el museo Topografía del Terror. Su nombre lo dice todo: allí se ubicaba el tenebroso edificio de la Gestapo. Hoy, una exposición al aire libre documenta la historia de este lugar como el centro de control del programa nacionalsocialista de exterminio y persecución.

Unos pasos más allá, se encuentra el Check point Charlie, una de las puertas custodiadas por las fuerzas norteamericanas y que reúne a gran cantidad de turistas, donde actores vestidos de soldados de época -un tanto exagerados en su performance- se sacan fotos por unos euros. Sin duda, uno de los atractivos menos auténticos de la ciudad.

Girando por la Puerta de Brandeburgo a la izquierda, por Ebertstrabe, irrumpe el Monumento a los Judíos asesinados en Europa, que no deja indiferente a nadie, no sólo por su significado. Son más de 2 mil bloques de hormigón repartidos a lo largo de un amplio espacio con diferentes altitudes. Caminar entre ellos es como hacerlo en un laberinto que te atrapa, confunde, y desorienta. Imposible no perderse y sentir cierta angustia cuando te encuentras en medio del lugar, sensación que de seguro quiso transmitir el creador de la obra.

## »» The Wall

Visitar Berlín y no recorrer el histórico Muro, es no haber conocido Berlín. Como suele ocurrir con los lugares demasiado iconográficos de un país, una vez que lo conoces quedas con la sensación de que podría haber sido más grande, más extenso, más impactante. Aún así, no deja uno de sentir cierta emoción por estar palpando parte de la historia que sólo viste en películas o libros.

Grafitis de todos los estilos y colores adornan hoy el muro. Se le llama East Side Gallery, una verdadera galería de arte al aire libre de casi 1.300 metros de longitud, bordeando el Río Spree. Más de 100 obras de artistas de todo el mundo que dejaron plasmados símbolos como la libertad, la democracia, la esperanza, el amor o la unión de Alemania. Algunos en mejor estado que otros. Sacar fotos es una odisea, y hay que armarse de paciencia. Pero qué importa, es el Muro de Berlín. 



Desde siempre, comprometidos  
con tu nutrición, salud y bienestar



# Celebrando Contigo



# Una región que se fortalece

La Cámara del Comercio y la Producción de Concepción ha recogido la cautela de sus asociados, pero a la vez se muestra optimista frente a la diversificación productiva de la zona.

*Hernán Celis, presidente de la Cámara del Comercio y la Producción de Concepción.*



Una visión confiada en las capacidades de la economía regional tiene el presidente de la Cámara del Comercio y la Producción de Concepción (CPCC), Hernán Celis Calonge.

Con una matriz productiva diversificada, en palabras del dirigente, la región ha podido sortear los cambios que ha traído la globalización y está a la espera de la concreción de millonarias inversiones, especialmente en el sector energético.

Sin embargo, los empresarios del Bío Bío, al igual que en el resto del país, expresan cautela frente al devenir económico del país. En la última versión del Índice de Percepción Empresarial Regional (IPER), realizado por EY (ex Ernst & Young), la CPCC y la Universidad Andrés Bello (UNAB).

De acuerdo a este estudio, el IPER marca 50 puntos, en el nivel que separa optimismo de pesimismo. Hacia 2016, en Bío Bío las expectativas son cautelosas, y la gran mayoría de los encuestados prevé un crecimiento de la economía chi-

lena entre 1% y 3%. De este modo, las empresas de la región continúan enfrentando un escenario externo desafiante, dado los menores precios de los commodities y la menor expansión de la economía china.

La Cámara de la Producción y del Comercio de Concepción (CPCC) es una asociación empresarial independiente, que reúne a una parte importante de la actividad industrial y de servicios, en su mayoría localizada en la Provincia de Concepción.

El foco del gremio está puesto en la promoción del desarrollo productivo regional, con especial énfasis en el impulso de la actividad empresarial para contribuir al fortalecimiento del sector privado como factor determinante para el bienestar de la Región del Biobío.

## ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la región y su economía para atraer a las empresas?

La Región del Biobío tiene una matriz productiva diversa. En primer lugar,

contamos con una infraestructura manufacturera con todos los servicios de soporte, lo que da garantía a las nuevas inversiones de poder contar con ellas.

También destaca el sector forestal, que es el primer exportador de la región, con plantas de celulosa, paneles y aserraderos. A su vez, el sector agroindustrial tiene mucho potencial y ya ocupa el segundo lugar de las exportaciones de la zona.

El sector pesquero es desde hace 60 años una industria desarrollada, que sólo se ve limitada por la cuantía de las capturas, pero que ha sido y es de gran importancia para el desarrollo económico de la región.

En el área de la Educación, la región cuenta con 100.000 estudiantes de las universidades, Institutos Profesionales y CFT, que garantizan contar con profesionales y técnicos calificados para los desafíos de la industria local.

Además, el sector energético se ha transformado en un sector muy potente, y que está en pleno desarrollo, con importantes proyectos que están, esperamos, pronto a concretarse.

A todo lo anterior, se suma el sector portuario que es garantía de contar con despachos desde y hacia el resto del mundo.

### ¿Cuáles son sus principales desafíos?

Los principales desafíos vienen por el incremento de las inversiones. Hay, particularmente, dos de ellas importantes: La materialización del proyecto de Modernización y Ampliación de la Planta de Celulosa Arauco, en Arauco (MAPA), de 2.000 millones de dólares; y el proyecto de Bío Bío Genera, con el terminal de gas de Penco-Lirquén y la Planta en Campesino, en Bulnes, para producir 620 MW en una central a gas natural, inversión de 1.000 millones de dólares.

Hay en carpeta 5.000 millones de dólares en generación eléctrica renovable a realizarse en los próximos años, principalmente en centrales hidroeléctricas de pasada y energía eólica.

Otro desafío es seguir propiciando instancias de desarrollo de emprendimientos de nuevos negocios, a través de las instancias públicas y privadas destinadas para ello.

### ¿Qué iniciativas tiene la Cámara para promover la productividad y competitividad del sector industrial de su región?

En el 2015 empezamos a trabajar fuertemente el tema de la productividad en la industria regional, a través de convenios con el Ministerio de Economía y

la Universidad de Concepción, acuerdos que están orientados a buscar soluciones para hacer crecer las empresas, especialmente las PYMES, hacerlas rentables y sustentables en el largo plazo.

### ¿Cómo describiría el escenario económico en su región, y qué proyecciones hacen para el año?

La región está terminando un proceso de transformación derivado de la apertura al mundo con la firma de los TLC. Algunos sectores redujeron o cesaron su actividad (Carbón, Textil, Cuero y Calzado, Acero), producto de la llegada de productos importados a bajo precio y buena calidad.

Sin embargo, los sectores Forestal, Agroindustrial, Pesquero, Manufacturero, Servicios y Energía, han suplido con creces esta caída en otros sectores tradicionales.

### ¿Dónde visualizan oportunidades de innovación en el sector productivo de su región?

La vemos en la participación de entidades públicas y privadas destinadas a la investigación y desarrollo en las áreas de la pesca, la agroindustria y forestal, que permitan conseguir nuevos productos con mayor valor agregado. ■■■



Las crisis son una oportunidad, se suele decir, y, aunque parezca un lugar común, es una sentencia especialmente acertada si se trata de marcas, publicidad y marketing. Es la principal conclusión del estudio Publicidad en tiempos de incertidumbre, desarrollado por la Asociación Chilena de Agencias de Medios (AAM) y MillwardBrown.

“Con propiedad, en Chile podemos decir que mantener o aumentar la inversión publicitaria, en conjunto con la particularidad de las piezas y el uso creativo e innovador de la experiencia medial del consumidor, mejoran la imagen de marca y la percepción de calidad de las marcas”, expresa Sonia Soler, gerente general de la AAM.

Tomando en cuenta el momento actual de desaceleración de la economía, la organización quiso realizar un estudio que aportara a la industria, pensando en el impacto que puede tener la inversión publicitaria cuando la masa de actores disminuye su presencia en los medios.

La propuesta fue recogida por la consultora MillwardBrown, que ya había analizado el comportamiento de las marcas en crisis anteriores alrededor del mundo, verificando que muchas de ellas tienden a cambiar su foco desde el largo plazo, a estrategias que impulsen las ventas en el corto plazo; mientras que las que resisten esta presión y usan sus presupuestos de forma eficiente y creativa, salen fortalecidas de las crisis.

Con el objetivo de estudiar el comportamiento de las marcas en el caso chileno, se analizaron los anteriores períodos de desaceleración de la economía nacional, particularmente 2008-2009 y 2012-2014, años de disminución de la in-

Estudio de la AAM  
y MillwardBrown

A tiempos  
incierto,

**marcas  
fuertes**



Las categorías incluidas en el estudio representaron, en conjunto, el 16% de la inversión publicitaria el año 2014. El Top of Mind de las marcas estudiadas tiene una gran amplitud: van desde el 1% al 53%. Las marcas tienen un amplio rango de inversión: desde UF 25.000 a UF 2.000.000 en el año 2014. El Share of inversión publicitaria de las marcas estudiadas fluctúa entre un 2,5% y un 62%.

## » Inversión, creatividad y calidad

versión publicitaria en el país. Tomando datos de inversión publicitaria y percepciones sobre las marcas de Megatime y MillwardBrown, se seleccionaron 14 marcas de 4 categorías, durante los dos periodos de crisis estudiadas, con lo cual se llegó a 28 casos.

Dentro de cada categoría, las marcas analizadas corresponden a las que presentan mayor inversión publicitaria, en tanto, en los periodos estudiados, algunas mantuvieron su inversión, otras la subieron, otras la bajaron y algunas modificaron sus estrategias de selección de medios utilizados.

## » Mejor salud de marca

El análisis arrojó que varias de las marcas estudiadas mejoraron en indicadores de salud de marca, como Top of Mind, recuerdo espontáneo de marca, consideración de compra, recuerdo publicitario, asociación a cercanía y asociación a calidad. Para cada una de estas variables, cerca de 1/3 de los 28 casos de marcas estudiadas mejoró.

Las marcas que aumentaron su inversión mejoraron en presencia, tanto a nivel TOM como total espontáneo, y también en algunas variables de imagen de marca. No mejoraron en consideración ni en recuerdo publicitario.

Otra conclusión interesante es que la estrategia que resultó más exitosa fue aumentar la inversión y mantener el mix de medios, ya que, al parecer, la innovación en medios, producto de una baja en los presupuestos de inversión, no tuvo resultados. Las marcas que mantuvieron sus planes de medios, obtuvieron mejor desempeño que las que lo modificaron.

Aunque sumamente importante, quedó demostrado con el informe de la AAM que la inversión solamente explica una parte del desempeño de las marcas. La alta dispersión de los resultados entre marcas con la misma estrategia de inversión, indica que otros factores influyen. “Nuestra experiencia nos dice que la calidad de las campañas y piezas explica el resto de variaciones en los resultados. No basta con una buena estrategia de inversión, sino que es necesario desarrollar buenas campañas”, apunta el estudio.

Sonia Soler agrega a este análisis el estudio “La empresa que queremos los chilenos hoy”, realizado recientemente por Visión Humana y Empresas Conscientes, el que plantea que la sociedad chilena está premiando a las empresas y marcas que generan vínculo con la sociedad y aportan al bienestar de las personas. “La sociedad chilena no quiere seguir siendo un número al que le venden algo. Por ello, cambiar de verdad y trabajar con hechos concretos para cambiar esa percepción es el desafío que debemos trabajar en conjunto”, afirma.

Frente a este escenario, deja planteadas algunas preguntas que pueden abrir la reflexión: “Si el consumidor espera algo distinto de las marcas, ¿sirve seguir haciendo más de lo mismo?. Muchas empresas están desarrollando acciones relevantes pero ¿lo sabe el consumidor?, y enfrentado a la realidad actual ¿debo ser actor o solo parte del cambio?, ¿cuál será el costo de hacerlo después que mi competencia?, los cambios generan nuevos líderes ¿es rentable hacer el esfuerzo de invertir hoy?, ¿lograré mayor retorno si solo sigo la manada?” 

Los cambios de American Airlines

# Vuelo renovado



Desde hace unos años, American Airlines comenzó un camino de cambios que hoy se traduce en un nuevo diseño y una nueva experiencia a bordo. Con la modernización de su flota de aviones, la empresa asegura que su nueva imagen, que mantiene los colores y símbolos asociados con la marca, refleja su pasión por el progreso e innovación.

Bajo este lema, American presentó su nuevo avión Boeing 787, el más grande que cubre nuestra ruta y que une Santiago con la impresionante ciudad de Dallas, en Estados Unidos. Una cabina más espaciosa, ventanas que se “apagan” mediante un botón y mayor circulación de oxígeno a bordo son algunas de las características que harán de los viajes un momento de máxima comodidad para los pasajeros.

## » La nueva imagen

Martha Pantín, directora de Comunicaciones Corporativas para América Latina, comentó que “nuestros usuarios valoran la experiencia de vuelo moderna y cómoda (...) con productos y tecnología de primera categoría. Estamos modernizando nuestra flota con cientos de aviones nuevos y renovando los actuales, para que nuestros pasajeros disfruten de una experiencia más moderna y cómoda sin dejar de estar conectados. Nuestro foco es el cliente y nuestros usuarios lo distinguen frente a otras aerolíneas”.

Todos estos cambios, agrega Pantín, se deben a que “parte de nuestra visión como aerolínea se relaciona con estar acorde a los nuevos tiempos, pero siempre poniendo especial atención y respeto

por nuestra historia, planteándonos desafíos para progresar, modernizar e innovar, situando al cliente como centro de todo ello”.

La transformación que ha sufrido American Airlines sigue en proceso, y su nueva imagen es protagonista en este gran cambio. Según Pantín, “la nueva imagen de los aviones es un símbolo evidente de nuestro origen y nuestro nombre. El exterior modernizado refleja el espíritu innovador de la aerolínea y la transformación continúa en el interior, brindando un entorno moderno y cómodo en el que se puede estar siempre conectado”.

## » El antes y el después

Con el desarrollo que vive la industria aeronáutica, American Airlines ha debido ajustarse a



*Martha Pantín,  
directora de  
Comunicaciones  
Corporativas para  
América Latina de  
American Airlines.*

este rápido ritmo. Es por ello que hoy los pasajeros pueden disfrutar de redes Wi-Fi en sus aviones, siendo éste uno de los principales hitos que marcan el avance de la compañía, junto a la adquisición de nuevas y mejores aeronaves que ofrecen mayor comodidad.

Por otro lado, la empresa también tiene la mira puesta en la eficiencia en el uso de combustible, por lo que a partir de 2017, American se convertirá en la primera aerolínea principal de Estados Unidos en recibir aeronaves de fuselaje estrecho "Next Generation". Así, se espera que la compañía tenga la flota más joven y eficiente en cuanto a uso de combustible entre aerolíneas similares en ese país en aproximadamente cinco años.

### » El gran desafío

Luego de un cambio tan profundo como el que ha pasado la aerolínea, donde, además de modernizar su flota han renovado su personal, el desafío para este año es posicionar a AA como "la mejor aerolínea en el mundo", señala Martha Pantín.

Para lograrlo, se plantean grandes metas. En primer lugar, AA deberá enfocarse en el deseo y necesidad de los clientes, proporcionando así una red y producto tan bueno o mejor que el de sus competidores. Tendrá que ser un líder en la industria a través de operaciones seguras y confiables.

También, añade la ejecutiva, "el compromiso con nuestro equipo es fundamental, por lo que nos esforzaremos aún más para que nuestros empleados cuenten con todas las herramientas y

la información necesaria para desempeñar su labor, creando un ambiente de trabajo óptimo, de colaboración, coordinación y respeto mutuo".

Y por último, pero no menos importante, la mira está en convertirse en "la aerolínea más rentable para nuestros inversionistas. Si queremos ser la aerolínea más grande del mundo, debemos de ser la más rentable. Si no, las inversiones serán parte de otras aerolíneas y esto no forma parte de la fórmula para el éxito de la compañía".

### » Alianza con LATAM

Sin dejar de sorprender, American Airlines anunció también un nuevo acuerdo con el Grupo LATAM, aumentando su red a más de 420 destinos. "Esto beneficiará a los clientes de American, teniendo un mayor acceso a viajes sin interrupciones en los vuelos de las aerolíneas entre los Estados Unidos y Canadá, y seis países sudamericanos (Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay). Es así como esta alianza permitirá a los clientes acceder a una red expandida con más rutas, frecuencias y destinos", asegura Martha Pantín.

Sin embargo, no es la primera vez que American y LATAM se unen, ya que, desde hace años, ambas compañías han disfrutado de una estrecha relación "a través del código compartido, de la cooperación con el programa de viajero frecuente (AAdvantage) y por medio de la membresía Oneworld. El siguiente paso natural consiste en ampliar y expandir la cooperación de ambas aerolíneas en una región importante para American", concluye la ejecutiva. 

# Los determinantes del **conocimiento del costo total** de los **avances en efectivo**

Este artículo presenta parte de los resultados obtenidos por la investigación financiada por Fondecyt (11130614), que estudia el conocimiento de los precios de los productos financieros por parte de los consumidores. En Chile, existen 27 tarjetas de crédito bancarias y no bancarias que operan con una amplia diferencia en el costo total de los avances en efectivo que ofrecen, las cuales superan el 134% de diferencia entre las distintas tarjetas (Sernac, 2015). Dada esta gran brecha en los costos totales de los avances en efectivo, resulta importante para el consumidor conocer el costo total de los avances en efectivo disponibles antes de realizar una operación de este tipo. Un escaso conocimiento del costo total de los avances en efectivo indica un consumidor vulnerable que puede ser incapaz de distinguir un precio competitivo de uno no competitivo. Un alto conocimiento del costo total de los avances en efectivo es aún más relevante al tratarse de un producto que se usa con una alta inmediatez, reduciendo las posibilidades para cotizar por parte de los consumidores. Por lo tanto, es altamente necesario en este tipo de producto que los consumidores conozcan o tengan una idea cercana del costo total de los avances en efectivo disponibles antes de realizar una operación de este tipo.

## »» Posibles determinantes

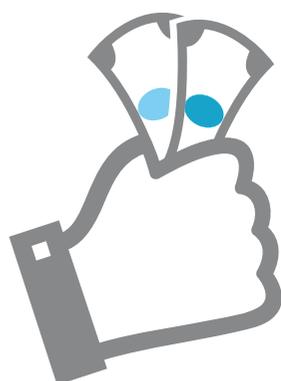
Este trabajo examina la influencia de las características relacionadas con los consumidores y con las empresas sobre el conocimiento del costo total pagado por los clientes para los avances en efectivo. Una revisión de la literatura ha permitido obtener los siguientes determinantes asociados a las características de los consumidores que pueden incrementar (+) o disminuir (-) el conocimiento de los precios: conciencia por el precio (H1: +), uso de la señal precio-calidad (H2: +), uso de Internet (H3: +), alfabetización financiera (H4: +), nivel educacional (H5: +), edad (H6: -) y mujer (H7: -). Por otro lado, la literatura presenta las siguientes características de las empresas como posibles determinantes del conocimiento de los precios: credibilidad de la marca (H8: +), publicidad de precios (H9: +), cliente de la marca (H10: +) y tarjeta de alta participación de mercado (H11: +).

## »» Metodología

Con el fin de identificar la proporción de consumidores que no conocen el costo total pagado en los avances en efectivo y las razones para ello, se realizó una encuesta administrada

### Pablo Farías

*Doctor en Gestión y Administración de Empresas, Universidad de Valladolid, Valladolid, España  
Magister en Finanzas, Universidad de Chile, Santiago, Chile  
Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, Santiago, Chile  
Profesor Asistente, Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile*



a través de entrevistas personales en el hogar. Reconociendo que varias partes del país pueden tener diferencias en cuanto a las características relacionadas con los consumidores y con las empresas y debido a limitaciones prácticas, la encuesta incluye sólo participantes en Santiago de Chile. La población objetivo son los consumidores prospecto (i.e., que tienen la intención de adquirir este producto financiero dentro de los próximos tres meses) y los clientes actuales de este producto financiero mayores de 18 años que viven en Santiago de Chile. El método de muestreo es estratificado (comuna), al azar en cada una de sus tres etapas (cuadra, hogar, entrevistado). El tamaño final de la muestra es de 216 entrevistas personales en el hogar. Debido a que se espera encontrar diferentes tipos de participantes en diferentes momentos del día y de la semana, las entrevistas se organizaron de tal manera que la muestra cubre cada ranura correspondiente de tiempo (mañana, mediodía, tarde, de lunes a viernes y fin de semana).

Escalas de previas investigaciones se utilizaron en el cuestionario. En este trabajo se distingue entre dos tipos de conocimiento de precio: el real y el percibido. Ambos constructos fueron incluidos en este estudio debido a que investigaciones anteriores han mostrado que, lo que los consumidores piensan no siempre es un buen indicador de su conocimiento real (Mägi y Julander, 2005). Los participantes reportaron el conocimiento real del costo total del avance en efectivo para dos tarjetas (una de alta y otra de baja participación de mercado). En consecuencia, un total de 432 (216x2) observaciones se recogieron para medir el conocimiento real. El estudio utiliza estos datos para medir el conocimiento real (la precisión del conocimiento del costo total en un 10% de la variación del costo total real) - la variable dependiente - y estimar una regresión logit con las características relacionadas con los clientes y con las empresas como las variables explicativas. El conocimiento percibido se midió con ítems que incluyen afirmaciones tales como "Mi conocimiento del costo total de los avances en efectivo es bastante bueno". En consecuencia, un total de 216 observaciones se recogieron para medir el conocimiento percibido. El estudio utiliza estos datos para estimar una regresión lineal con características relacionadas con los clientes y con las empresas como las variables explicativas.

## »» Resultados

Los resultados muestran que sólo el 7,2% de los participantes es capaz de reportar un costo total de un avance en efectivo con un error menor o igual al 5% en relación al costo total real. Similarmente, sólo el 12,7% de los participantes es capaz de

reportar un costo total de un avance en efectivo con un error menor o igual al 10% en relación al costo total real. Estos resultados ponen de manifiesto el bajo conocimiento del costo total de los avances en efectivo por parte de los consumidores.

Los resultados de la regresión logit presentados en la Tabla 1 muestran que los segmentos de consumidores que no usan la señal de precio-calidad (H2a), los consumidores de mayor edad (H6a), las mujeres (H7a) y los que no son clientes de la marca (H10a) presentan un menor conocimiento del costo total del avance en efectivo. Las otras variables no fueron significativas. Estos resultados sugieren que se deben efectuar esfuerzos por incrementar el conocimiento de los precios en esos segmentos de consumidores más vulnerables dado el bajo conocimiento de precios real que poseen. Es interesante el resultado para el efecto del uso de la señal de precio-calidad. Este estudio muestra que los consumidores que usan el precio para inferir la calidad de los avances en efectivo (diferentes plazos, montos, meses diferidos, modalidades de entrega, modalidades de cobro, modalidades de contratación, procedimientos) tienden a tener un mejor conocimiento de los precios de los avances en efectivo, debido al mayor valor para estos consumidores de conocer el precio de estos productos.

Otros interesantes resultados son los que se muestran en la Tabla 2. Los resultados muestran que sólo la publicidad de precios (H9b) influye sobre el conocimiento de precios percibido. Estos resultados sugieren que incrementar la publicidad actual de precios influye sobre el conocimiento de precios percibido, pero no es beneficiosa sobre el conocimiento de precios real de los avances en efectivo. 

**Tabla 1. Regresión logit para los determinantes del conocimiento real del costo total de un avance en efectivo**

Variable	B	exp (B)	valor-p
Intercepto	-2.702*		.048
Conciencia por el precio (H1a: +)	.030	1.030	.842
Uso de la señal precio-calidad (H2a: +)	.218*	1.244	.046
Uso de Internet (H3a: +)	-.006	.994	.912
Alfabetización financiera (H4a: +)	-.351	.704	.081
Nivel educacional (H5a: +)	.019	1.019	.800
Edad (H6a: -)	-.026*	.974	.029
Mujer (H7a: -)	-.704*	.494	.030
Credibilidad de la marca (H8a: +)	.090	1.094	.377
Publicidad de precios (H9a: +)	.043	1.044	.639
Cliente de la marca (H10a: +)	.909*	2.481	.034
Tarjeta de alta participación de mercado (H11: +)	.608	1.837	.090
Valor-p para la prueba Chi-cuadrada	.002		
Pseudo R2 Nagelkerke	.128		
N	432		

Notas. \*Significativo al 5%,

\*\* Significativo al 1%

Participantes informaron su conocimiento real del costo total del avance en efectivo para 2 tarjetas. Luego,  $N = 216 \times 2 = 432$

**Tabla 2. Regresión para los determinantes del conocimiento percibido del costo total de un avance en efectivo**

Variable	B	valor-p
Intercepto	.593	.512
Conciencia por el precio (H1b: +)	-.004	.969
Uso de la señal precio-calidad (H2b: +)	.084	.293
Uso de Internet (H3b: +)	.016	.686
Alfabetización financiera (H4b: +)	-.001	.993
Nivel educacional (H5b: +)	.030	.599
Edad (H6b: -)	.008	.408
Mujer (H7b: -)	-.140	.556
Credibilidad de la marca (H8b: +)	.138	.076
Publicidad de precios (H9b: +)	.432**	.000
Cliente de la marca (H10b: +)	.136	.623
Máximo valor FIV	1.402	
R2 corregida	.221	
N	216	

Notas. \*Significativo al 5%, \*\* Significativo al 1%



## UM premiada como **la Agencia de Medios** del año



UM, perteneciente al grupo IPG Mediabrands, ha sido nombrada la mejor Agencia Global de medios por la revista AdWeek. Es el segundo galardón en menos de dos semanas, luego de recibir también el premio a la Agencia de Medios del año a fines de enero, de manos de la Advertising Age.

Éstas son las dos revistas comerciales más grandes y más respetadas del ámbito de la publicidad y medios de comunicación en Estados Unidos. “En UM estamos muy contentos y orgullosos

por estos logros y que se reconozca nuestro trabajo desde la visión de dos medios tan prestigiosos e importantes para la industria”, dijo Martín Osorio, gerente general de UM Chile.

## novedades

### Cifras estables de sector vitivinícola

El año 2015 fue un año estable para el sector vitivinícola, con meses de crecimiento sostenido en volumen, pero también una leve baja en valor de un 0,37% respecto del 2014, motivada por la devaluación de las monedas del euro, el real y el yen, entre otras, según informó la organización Vinos de Chile, presidida por Mario Pablo Silva.

La exportación de vino embotellado fue de MM US\$1.510, lo que representa 25 millones de litros (2.738 Cajas de 9/lt.) más que el año 2014. De esta forma, Chile sigue consolidándose como el cuarto exportador mundial de vino y el primer exportador de vino embotellado del nuevo mundo, con Asia como la región protagonista del año para las exportaciones de los vinos nacionales, especialmente China, que se estima que a corto plazo podría ser el mercado número uno para Chile.



### Millward Brown y comScore firman alianza

Millward Brown y comScore firmaron una alianza diseñada para ofrecer a las marcas conocimiento sobre el desempeño de su publicidad digital, acuerdo que abarca todos los mercados excepto Estados Unidos, Canadá y Taiwán.

Los tres elementos de esta alianza - comScore validated Campaign Essentials™ (vCE®), Brand Lift Insights de Millward Brown; y Action Lift™ de comScore-, de forma individual, están probados para ofrecer insights que permiten a las marcas incrementar la efectividad en sus campañas. Combinados crean un conjunto de herramientas para ayudar a los responsables del marketing a determinar el valor completo de una impresión, validada en todas las plataformas digitales.



### Reunión de IAB Latam

Los líderes latinoamericanos de la máxima autoridad en publicidad digital a nivel mundial, Interactive Advertising Bureau (IAB), se reunieron en enero en Montevideo Uruguay, para tratar los principales desafíos de la industria en la reunión anual de IAB Latam.

Uno de los principales temas de interés fue el impulso en la generación de investigaciones en conjunto que permitan comparar indicadores y comportamiento de los usuarios en el medio digital a nivel Latinoamericano, así como también impulsar certificaciones para continuar educando a los miembros de la industria, y, a nivel general, la estandarización de prácticas y procesos.





## Concurso “Tu receta, tu historia”

Reconocer la sabiduría local y rescatar prácticas culinarias que se han ido perdiendo en el tiempo son parte de los objetivos del concurso “Tu receta, tu historia”, organizado por el Consejo de la Cultura, a través de su recién creada área de gastronomía.

Para participar se debe subir una receta y un relato asociado al sitio web <http://turecetatuhistoria.cultura.gob.cl> donde también se encuentran las bases detalladas. También es posible postular en papel, para lo cual se debe descargar el formulario del portal y presentarlo completo en las oficinas de las Direcciones Regionales del CNCA, a lo largo del país.

La convocatoria se mantendrá abierta hasta el 30 de marzo y en ella pueden participar todos los residentes en Chile, mayores de 18 años y que quieran promover, compartir y difundir la identidad cultural de su región a través de una receta.



## Nuevo medio para publicitar

La empresa Fotomax, que tiene 21 cabinas fotográficas en mall y casinos de juego, tanto en la Región Metropolitana como en regiones, e instalará 20 más durante este año, incorporó una innovación, ofreciendo espacios publicitarios en ellas.

Las alternativas para las marcas interesadas consideran brandear la cabina, transmitir comerciales en una de sus pantallas e incluir sus logos en las fotos. Se trata de un medio que llega en forma directa a más de 40 mil personas mensualmente, y a más de 30 millones en forma indirecta.



## Consumidores quieren respeto

Con el objetivo de entender aquellos elementos clave que impactarán en la relación de los chilenos y las marcas durante este año, GfK Adimark entrevistó a 746 personas de todo Chile durante los primeros días de enero de 2016.

Para el 87% de los encuestados, la “Confianza que se siente en la marca” es lo esencial. Un 73% puso a la “Transparencia” como valor principal de la relación con una marca y un 67% manifestó que el “Respeto que manifieste una marca por sus consumidores” era lo fundamental para lograr conexión emocional.

Ante la pregunta ¿Qué significa que una marca respete a sus consumidores?, las personas de manera espontánea respondieron que lo principal es que una marca no “haga publicidad engañosa” (66%), seguido de que “cobre lo justo” (63%), “cumpla con lo que promete” (50%), “no use letra chica en su relación conmigo” (44%), “cumpla con sus compromisos” (40%), “se preocupe de los impactos negativos que su actividad pueda generar en el ambiente o la comunidad” (38%) y que “no tenga en su publicidad estereotipos que me ofendan” (35%).





## Red Hat reconocido en software para nubes privadas

Red Hat, Inc., líder mundial de soluciones de código abierto, fue reconocida por su liderazgo en dos informes de investigación de Forrester que clasifican los paquetes de software para nubes privadas y las soluciones de gestión de nubes híbridas. Los reportes “The Forrester Wave™: Private Cloud Software Suites, Q1 2016” (Paquetes de software para nubes privadas, 1º trimestre de 2016) y “The Forrester Wave™: Hybrid Cloud Management Solutions, Q1 2016” (Soluciones de gestión de nubes híbridas, 1º trimestre de 2016) evaluaron a distintos proveedores en función a su oferta de productos, presencia de mercado y estrategias actuales, y Red Hat se ubicó en el primer puesto de ambos informes.

En el segundo informe mencionado, Forrester indicó que “el 60% [de los encuestados] declaró estar ya utilizando más de una plataforma de nube pública y/o privada, lo cual es indicativo de que la nube híbrida hoy es una realidad”.



## Atrapalo crece un 60% en Latinoamérica

### ATRAPALO.CL

La compañía online de venta de ocio Atrapalo, cerró su ejercicio 2015 con un crecimiento de la facturación en América Latina del 60%, superando los 330 millones de euros a nivel global, lo que representa un 5% más que en 2014.

Los datos sitúan a Atrapalo como la segunda agencia de viajes y entretenimiento de Latinoamérica, debido al número de países en los que opera: Chile, Colombia, Perú, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Argentina y México. La compañía detalla, además, que este mercado supone más del 40% de su negocio.

## Primer evento anual sobre tendencias publicitarias



Carlos Martínez, presidente de AAM; Rodrigo González, subgerente de Marketing Consorcio S.A.; Mario Davis, presidente de ANDA.



Mauricio Marchant, jefe de Medios Falabella S.A.C.I.; Gilda Mostafa, jefe de Medios Movistar S.A.; Luis Pardo, presidente de ARCHI.

Aireedor de 60 personas de la industria de medios se reunieron en el Lobby Premiun de Cine Hoyts de Parque Arauco para conocer los resultados del primer estudio local “Publicidad en Tiempos de Incertidumbre”. Por primera vez, la AAM| Asociación Chilena de Agencias de Medios, en conjunto con Millward Brown, realizaron esta investigación para conocer el efecto de las estrategias de inversión publicitaria en las marcas durante periodos de incertidumbre económica.



Asociación Chilena de Agencias de Medios AG

# Nuevos Ejecutivos

## Despegar.com

Christian Meeks asumió el cargo de Gerente Regional de Cross Selling en Despegar.com, agencia de viajes más grande de América Latina. Entre otras funciones, el ejecutivo se encargará de consolidar en Chile y Perú el foco y crecimiento de la venta de paquetes y servicios de valor añadido tales como Cruceros, Autos, Asistencias en Viajes, Tickets y tours. Con su nombramiento, Despegar.com apuesta por el fortalecimiento de la venta de paquetes en el mercado chileno e internacional, rubro en el que acumula cifras positivas en los últimos años. En los últimos 3 años se desempeñó como Gerente de Negocios Regional en Viajes Falabella.



## Yapo.cl

Yapo.cl, empresa de compra y venta a través de internet, nombró a Juan Elías como nuevo gerente general de la empresa. Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Adolfo Ibáñez, con Magister en ingeniería en negocios, hasta ahora se había desempeñado como gerente de operaciones de Yapo.cl. Su principal misión será lograr transformar a yapo en un marketplace multicanal e hiperlocal. Sucede en el cargo a Enrique Collado,



quien retorna a España luego de haber llegado a Chile hace 4 años para hacerse cargo de la creación de Yapo.cl, logrando pasar de 4 empleados a los más de 100 actuales, con 2 millones de transacciones directas entre usuarios y un valor transado de 2.000 millones de dólares.

## Defontana

La compañía de soluciones de gestión empresarial, Defontana, designó recientemente un nuevo gerente de Marketing para Latinoamérica. Se trata del ingeniero comercial de la Universidad de Chile, Oscar Henríquez, quien posee gran experiencia liderando áreas de Marketing, Comercial y Tecnología.

En su nuevo cargo, el ejecutivo es responsable de estructurar el área de Marketing en la compañía, así como de posicionar a Defontana en el mercado de Software as a Service (SAAS) y mejorar el viaje del cliente, desde que busca una solución empresarial hasta que la aprovecha en plenitud.



## Laborum.com

Laborum.com, portal de oferta de empleo online en Chile y miembro de Navent, anunció que Néstor Milano asume como Director Ejecutivo de la entidad. Milano ingresó a Navent en el año 2011 como Director Comercial de Venezuela, llegando a ser Gerente General de la operación en ese país. Luego se amplió su responsabilidad a Director Regional de Venezuela, Panamá y Ecuador. Desde este nuevo cargo, será el encargado de llevar a la compañía al siguiente nivel de crecimiento.



## Red Hat

Red Hat designó a Luciano Prieto como Gerente Senior de Marketing para Sudamérica, Centroamérica y Caribe (SAC).

En su nuevo rol, liderará los equipos de marketing en la región, fortaleciendo el posicionamiento de la compañía e impulsando la identificación de nuevas oportunidades comerciales. Otro desafío de su gestión será el de colaborar activamente con los canales y socios estratégicos para expandir la cobertura del mercado en los segmentos de mayor potencial.

Previo a su ingreso a Red Hat, trabajó durante siete años en Microsoft, donde llegó a ser Director de Marketing.



## Zurich AGF Chile

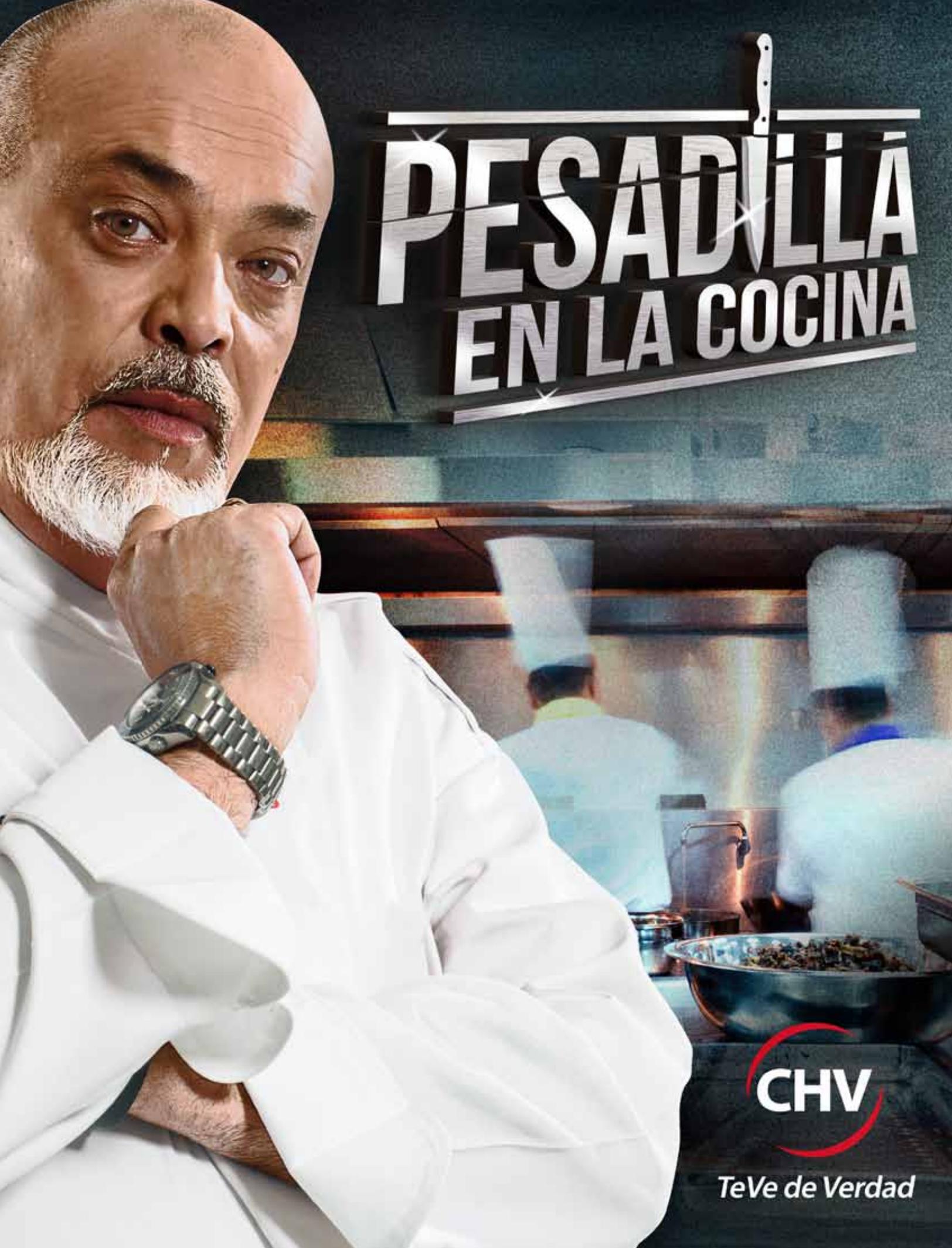
Daniel Orellana Salinas asumió como subgerente de Inversiones de la AGF (Administradora General de Fondos) del Grupo Zurich Chile. El ejecutivo es economista de la Universidad de Chile y cuenta con un MBA con doble titulación en esta misma casa de estudios y Tulane University de EE.UU. Ha desarrollado su carrera en importantes instituciones financieras como la AGF del Banco Estado y BCI, Scotia Corredores de Bolsa y AFP Cuprum.



THIS  
BUD'S  
FOR  
YOU.



**BREWED THE  
HARD WAY**

A man with a goatee, wearing a white chef's coat and a watch, is looking thoughtfully at the camera with his hand on his chin. The background is a busy kitchen with other chefs working.

# PESADILLA EN LA COCINA

**CHV**

TeVe de Verdad