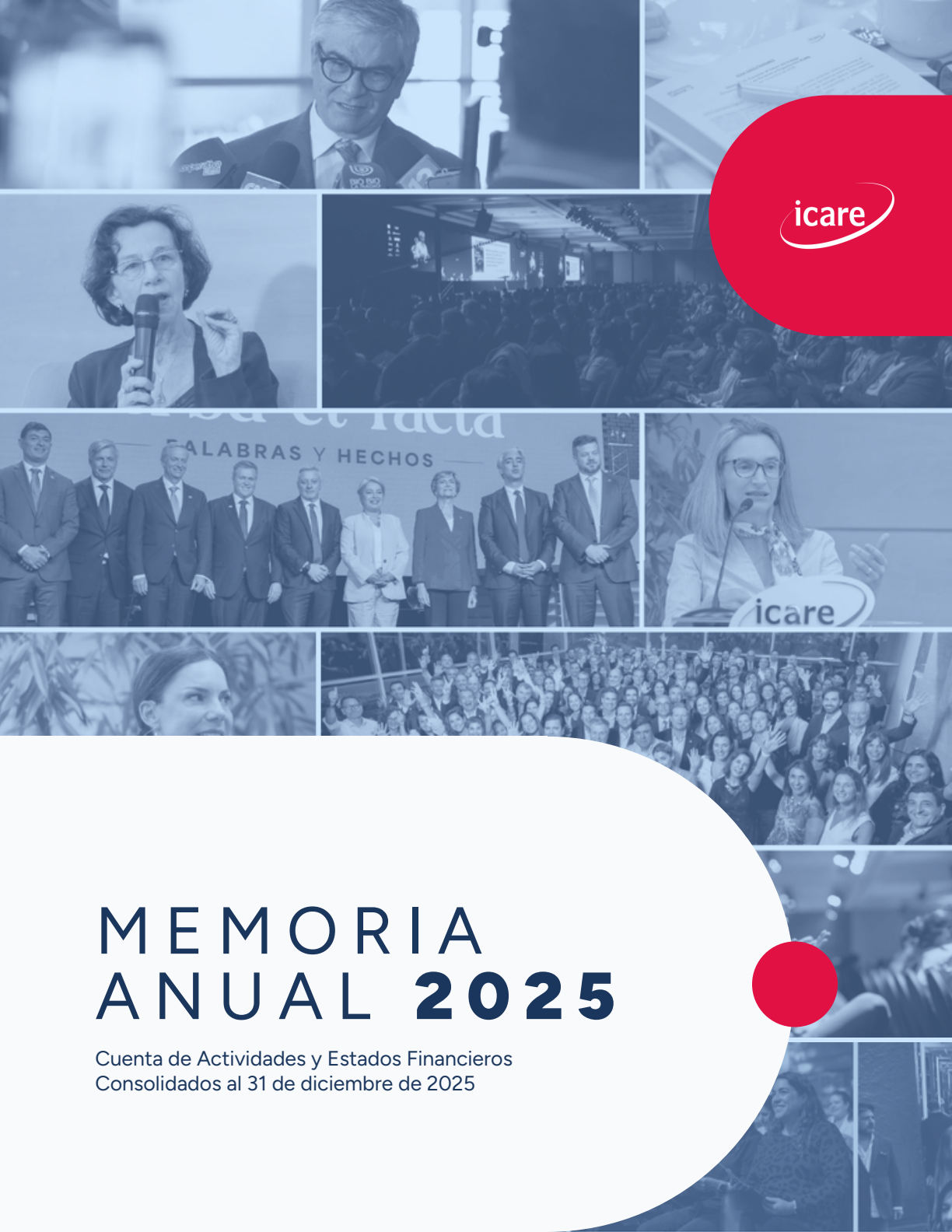




MEMORIA ANUAL **2025**

Cuenta de Actividades y Estados Financieros
Consolidados al 31 de diciembre de 2025



Contenido

01	Carta del Presidente	00
02	ICARE en 2025: <i>Cifras del año</i>	00
03	Quiénes somos	00
04	Gobierno Corporativo: <i>Directorio 2025</i>	00
05	Grandes Congresos 2025	00
06	Agenda Institucional 2025: <i>Encuentros Públicos</i>	00
07	Red ICARE: Círculos	00
08	Red ICARE: <i>Grupos de Conversación G12</i>	00
09	Grupo Economía Plateada	00
10	Planificación Estratégica 2025	00
11	Academia ICARE	00
12	Socios Colaboradores	00
13	Estudios 2025	00
14	Anexo: Estados Financieros Consolidados	00

Carta del Presidente

Un año de palabras que se convirtieron en hechos. Eso es lo que ICARE vivió en 2025.

Señoras y señores directores y socios:
Tengo el honor de presentarles la Memoria Anual 2025 de ICARE, que da cuenta de un año de trabajo intenso, relevante y profundamente comprometido con el desarrollo de Chile. El año 2025 comenzó con una pregunta que atravesó buena parte de las conversaciones públicas y empresariales del país: ¿cómo volvemos a crecer?

En un escenario marcado por bajo dinamismo económico y profundas transformaciones tecnológicas, ICARE asumió el desafío de contribuir activamente a esa conversación desde su rol histórico en convocar miradas distintas, promover el diálogo transversal y abrir espacios de reflexión con sentido de acción.

Durante el año realizamos 52 actividades públicas, encuentros, congresos, ciclos de análisis, desayunos y conversatorios, que reunieron a miles de personas entre presencia física y audiencias digitales. Cada instancia fue un espacio de diálogo transversal cuyo propósito fue construir acuerdos, generar propuestas y comprometerse con la acción.

En ENADE 2025, bajo el lema Verba et Facta: Palabras y Hechos, reafirmamos que ICARE no es solo un espacio de reflexión, sino de compromiso. La coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos es el estándar que nos exigimos a nosotros mismos y que propugnamos para el país.

Nuestros seis Círculos tuvieron un año de alta actividad. Cada uno avanzó en iniciativas como publicaciones, propuestas de política pública y encuentros con formatos innovadores que ampliaron nuestro alcance y profundidad.

El Círculo de Asuntos Corporativos estrenó su nueva denominación; el de Marketing incorporó por primera vez tres salas simultáneas en el COMAR; el de Personas entregó el Congreso DESATAR con un NPS de 69,6; y el de Economía y Finanzas consolidó el ciclo CMF con más de 200 propuestas concretas para el mercado de capitales. La Academia ICARE desarrolló en 2025 una oferta diversificada, con 45 cursos en modalidades presencial, online e híbrida, ampliando su alcance a distintas regiones del país. Por último, iniciamos un proceso de planificación estratégica de largo plazo con McKinsey & Company, que sienta las bases de la próxima etapa de desarrollo institucional.

2025 fue un año en que ICARE demostró que su valor no está sólo en reunir a los mejores, sino en transformar esas conversaciones en propuestas, compromisos y acción concreta para Chile. I

ICARE seguirá siendo ese espacio.



Holger Paulmann Mast
Presidente de ICARE

ICARE en 2025

Cifras del año

Indicador	2025
Total de encuentros y actividades	52
Sesiones del Directorio	11
Empresas socias	435
ENADE Asistentes presenciales	1.147
COMAR Asistentes presenciales	1.020
Congreso Personas Asistentes	817
ENADE NPS	80
Congreso Personas NPS	69,6
COMAR NPS	32
Propuestas ciclo CMF	200
Personas capacitadas Academia	675
Evaluación promedio Academia (relator)	961

Nota: La cifra de 52 actividades del año 2025 corresponde al total contabilizado en esta Memoria (3 congresos, 23 encuentros públicos y 26 encuentros de Círculos y Grupos).

ICARE en 2025

Cifras del año

HITOS DEL AÑO

Una agenda centrada en el crecimiento. ICARE estructuró su programa 2025 en torno a un eje estratégico claro: contribuir a que Chile retome una senda de crecimiento sostenible. Esto se tradujo en ciclos temáticos de largo aliento — permisología, energía, inteligencia artificial, mercado de capitales— que generaron propuestas concretas, no solo diagnósticos.

Relevancia en el debate político y público. En un año electoral, ICARE fue el espacio donde los principales candidatos presidenciales debatieron temas económicos, laborales y de política pública. Esa presencia transversal reafirma el rol de ICARE como institución plural e independiente.

Actividad de los Círculos. Los seis Círculos desarrollaron una agenda activa, con iniciativas que combinaron análisis técnico y capacidad de instalar temas en la agenda nacional.

Planificación estratégica. Se llevó a cabo un proceso formal de planificación estratégica con McKinsey & Company, sentando las bases para la próxima etapa de desarrollo institucional.

- **47a versión del ENADE** bajo el lema Verba et Facta: Palabras y Hechos. 1.147 asistentes presenciales y 372.644 audiencias digitales. NPS de 80.
- **XXXII Congreso de Marketing (COMAR):** primera vez con 3 salas simultáneas. 1.020 asistentes.
- **XXVII Congreso de Personas DESATAR:** 817 asistentes y un NPS 69,6.
- **Premio ICARE 2025** a Empresas Copec, en el marco de sus 90 años de trayectoria.
- **Ciclo Crecer con Energía (con UAI):** propuestas de reforma energética 2026-2030.
- **Ciclos post electorales:** análisis del nuevo mapa político con parlamentarios transversales.
- **Círculo de Asuntos Corporativos:** nueva denominación, reemplazando Empresa y Sociedad.
- Más de 200 propuestas en el **ciclo CMF** sobre desarrollo del mercado de capitales.
- Inicio del proceso de Planificación Estratégica con McKinsey & Company.
- **56a Asamblea de Socios:** ingreso de Teresita Moran Ovalle (Buk) y Rodrigo Silva (Coopeuch).

Quiénes somos

ICARE, el Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas, es una corporación privada sin fines de lucro fundada en 1953. Su propósito es promover la excelencia en la gestión empresarial y contribuir al desarrollo económico y social de Chile, siendo el principal espacio de encuentro plural y transversal para el liderazgo empresarial del país.

1953 Año de fundación

435 Empresas socias

72 Años de trayectoria

MISIÓN

Impulsar la excelencia empresarial para contribuir al desarrollo de Chile, siendo un punto de encuentro que conecta ideas, personas e instituciones.

VISIÓN

Ser la institución empresarial de referencia en Chile, reconocida por su capacidad de generar diálogo transversal, propuestas con impacto y liderazgos comprometidos con el país.

VALORES

Excelencia empresarial
Pluralismo y diversidad de miradas
Diálogo constructivo y propositivo
Compromiso con Chile y su desarrollo
Independencia y ética

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

ICARE se organiza en tres áreas principales:

- Red ICARE: 6 Círculos temáticos de trabajo y Grupos de Conversación G12.
- Área Punto de Encuentro: programa anual de encuentros públicos, congresos y ciclos de análisis.
- Academia ICARE: programas de capacitación y perfeccionamiento ejecutivo.

Gobierno Corporativo

Directorio 2025

El Directorio de ICARE está formado por 16 integrantes elegidos entre los representantes de las empresas socias del Instituto. Durante 2025 se sesionó mensualmente, con excepción del mes de febrero, efectuando 11 sesiones regulares. Cada una fue presidida por el Presidente de ICARE, Holger Paulmann, con la participación de la Mesa Directiva.

Nombre	Cargo	Empresa	Género	Rol ICARE
Holger Paulmann M.	Pres. Ejecutivo	SKY Airline	H	Presidente
Karen Thal S.	Pres. Directorio	Cadem	M	Past President
Mónica Álvarez P.	Pres. Directorio	Buses Hualpen	M	Vicepresidenta
Francisco Ruiz-Tagle	Gerente General	CMPC	H	Vicepresidente
Renzo Corona S.	Socio Principal	PwC Chile	H	Dir. Tesorero
Macarena Pérez O.	Socia	Econsult	M	Directora
José Guzman V.	VP Directorio	Agrosuper	H	Director
Eduardo Navarro B.	Gerente General	Empresas Copec	H	Director
Agathe Porte L.	Directora	BNP Paribas Cardif Seguros de Vida S.A.	M	Directora
Susana Claro L.	Académica	Escuela de Gobierno UC	M	Directora
Daniel Daccarett I.	Co-fundador	Emprende Tu Mente / Globe	H	Director
Gonzalo Guerrero Y.	Presidente	SQM	H	Director
Gonzalo Smith	Gte. Corp. Legal	Falabella	H	Director
Patricia Núñez F.	Socia	Núñez, Muñoz y Abogados	M	Directora
Teresita Moran O.	Cofundadora y Country Mgr.	Buk	M	Directora ★
Rodrigo Silva I.	Gerente General	Coopeuch	H	Director ★

56a Asamblea Ordinaria de Socios

El 16 de junio de 2025 se realizó la 56a Asamblea Ordinaria de Socios, en la que se aprobó la Memoria y Balance correspondiente al ejercicio 2024 y se informó respecto de las actividades del Instituto. Fueron elegidos directores por primer periodo de cuatro años la señora Teresita Morán Ovalle y el señor Rodrigo Silva Iñiguez.

Nota: Hans Eben y Guillermo Ponce completaron su segundo periodo (8 años) y salieron en julio de 2025. Renzo Corona fue designado presidente de ICARE desde el 1 de julio de 2026.

Grandes Congresos 2025

Cada año ICARE organiza una serie de congresos de envergadura nacional que son hitos del calendario empresarial chileno. Cada año ICARE organiza congresos de envergadura nacional que son hitos del calendario empresarial chileno. En 2025 se realizaron tres.

1.147 ENADE
ASISTENTES

1.020 COMAR
ASISTENTES

817 CONGRESO
ASISTENTES DE PERSONAS

ENADE contó con una audiencia digital en EMOL TV de 372.644 y obtuvo un **NPS de 80**.

ENADE 2025: “Verba et Facta: Palabras y Hechos”

La 47ª versión del Encuentro Nacional de la Empresa convocó a líderes empresariales, autoridades de gobierno, académicos y representantes de la sociedad civil en torno a un imperativo compartido: avanzar desde el diagnóstico hacia la acción concreta en materia de crecimiento, institucionalidad y productividad.

Holger Paulmann inauguró la jornada destacando el crecimiento como un deber ético e intergeneracional. Participaron el Presidente Gabriel Boric vía telemática y Susana Jiménez (CPC). El ministro de Hacienda Nicolás Grau expuso sobre el escenario económico y los desafíos de la inversión. Dorothy Pérez, Contralora General de la República, abordó el fortalecimiento institucional y la probidad como condiciones habilitantes para el desarrollo. El espacio Hacedores de Chile reunió a Mario Kreutzberger, Soraya Kassis y al rector Juan Carlos de la Llera (PUC), moderado por Mónica Álvarez.

El encuentro culminó con un panel presidencial que reunió a los siete candidatos presidenciales: Marco Enríquez-Ominami, Jeannette Jara, Johannes Kaiser, José Antonio Kast, Evelyn Matthei, Harold Mayne-Nicholls y Franco Parisi. Por primera vez en la historia del ENADE, el encuentro fue transmitido en directo por Mega, ampliando el alcance de la conversación sobre crecimiento e institucionalidad hacia una audiencia ciudadana más amplia.

ENADE 2025 reafirmó el rol de ICARE como un espacio de encuentro transversal, donde la diversidad de miradas se traduce en diálogo, compromiso y acción, poniendo el acento en que el desarrollo de Chile exige coherencia entre las palabras y los hechos.

Grandes Congresos 2025

XXXII CONGRESO CHILENO DE MARKETING: "Marketing Reset: Adaptarse para Crecer"

El Congreso Chileno de Marketing volvió a consolidarse como uno de los principales puntos de encuentro de la industria, abordando los cambios que están redefiniendo la relación entre marcas, consumidores, creatividad y tecnología.

En su 32ª edición, incorporó por primera vez tres salas simultáneas con contenidos especializados, reflejando la creciente complejidad y diversidad del ecosistema del marketing.

Los speakers principales de la sesión plenaria fueron Peter Field, referente mundial en efectividad publicitaria, y Jesús Sánchez, Head of Industry Retail de Google, quienes abordaron el impacto de la inteligencia artificial y la urgencia de repensar estratégicamente el marketing.

Las tres salas paralelas (Cian, Amarilla y Magenta) ofrecieron focos diferenciados en creatividad, experiencia humana y tecnología. La sesión de cierre contó con Julio Rojas, creador de Caso 63, quien reflexionó sobre el rol de lo humano en la era de las inteligencias sintéticas.

La jornada cerró con música en vivo de las bandas Cortentramite y Barrientos, y rindió homenaje a Guillermo Ponce, expresidente del Círculo.

XXVII CONGRESO DE ORGANIZACIÓN Y PERSONAS: "Desatar"

En un contexto de profundas transformaciones en el mundo del trabajo, el Congreso DESATAR abrió una conversación sobre productividad, aprendizaje, liderazgo y adaptación organizacional.

La jornada reunió a líderes empresariales, expertos y representantes del mundo público y privado para reflexionar sobre cómo liderar capacidades humanas y organizacionales en escenarios marcados por incertidumbre, automatización y cambio cultural.

Cuatro bloques: Desatar la Productividad (Aaron Hurst y Debbie Lovich, BCG), Desatar el Aprendizaje (Javier Martínez y Christian Bernal), Desatar la Inteligencia Artificial (Teresita Moran, Francisca Yanez y Daniel Atik) y Desatar la Visión País (panel presidencial con Kaiser, Kast, Matthei y Parisi, conducido por Karen Thal). NPS del Congreso: 69,6.

El Congreso DESATAR contó con una asistencia presencial de 900 personas y obtuvo un NPS de 69,6 generando un alto impacto público.

Grandes Congresos 2025

Cada año ICARE organiza una serie de congresos de envergadura nacional que son hitos del calendario empresarial chileno. Cada año ICARE organiza congresos de envergadura nacional que son hitos del calendario empresarial chileno. En 2025 se realizaron tres.

ENADE 2025: “Verba et Facta: Palabras y Hechos”

La 47ª versión del Encuentro Nacional de la Empresa convocó a líderes empresariales, autoridades de gobierno, académicos y representantes de la sociedad civil en torno a un imperativo compartido: avanzar desde el diagnóstico hacia la acción concreta en materia de crecimiento, institucionalidad y productividad.

Holger Paulmann inauguró la jornada destacando el crecimiento como un deber ético e intergeneracional. Participaron el Presidente Gabriel Boric vía telemática y Susana Jiménez (CPC). El ministro de Hacienda Nicolás Grau expuso sobre el escenario económico y los desafíos de la inversión. Dorothy Pérez, Contralora General de la República, abordó el fortalecimiento institucional y la probidad como condiciones habilitantes para el desarrollo. El espacio Hacedores de Chile reunió a Mario Kreutzberger, Soraya Kassis y al rector Juan Carlos de la Llera (PUC), moderado por Mónica Álvarez.

El encuentro culminó con un panel presidencial que reunió a los siete candidatos presidenciales: Marco Enríquez-Ominami, Jeannette Jara, Johannes Kaiser, José Antonio Kast, Evelyn Matthei, Harold Mayne-Nicholls y Franco Parisi. Por primera vez en la historia del ENADE, el encuentro fue transmitido en directo por Mega, ampliando el alcance de la conversación sobre crecimiento e institucionalidad hacia una audiencia ciudadana más amplia.

ENADE 2025 reafirmó el rol de ICARE como un espacio de encuentro transversal, donde la diversidad de miradas se traduce en diálogo, compromiso y acción, poniendo el acento en que el desarrollo de Chile exige coherencia entre las palabras y los hechos.

ENADE contó con una audiencia digital en EMOL TV de 372.644 y obtuvo un NPS de 80.

1.147 ASISTENTES

372.644 EMOL TV

80 NPS

Grandes Congresos 2025

XXXII CONGRESO CHILENO DE MARKETING: "Marketing Reset: Adaptarse para Crecer"

El Congreso Chileno de Marketing volvió a consolidarse como uno de los principales puntos de encuentro de la industria, abordando los cambios que están redefiniendo la relación entre marcas, consumidores, creatividad y tecnología.

En su 32ª edición, incorporó por primera vez tres salas simultáneas con contenidos especializados, reflejando la creciente complejidad y diversidad del ecosistema del marketing.

Los speakers principales de la sesión plenaria fueron Peter Field, referente mundial en efectividad publicitaria, y Jesús Sánchez, Head of Industry Retail de Google, quienes abordaron el impacto de la inteligencia artificial y la urgencia de repensar estratégicamente el marketing.

Las tres salas paralelas (Cian, Amarilla y Magenta) ofrecieron focos diferenciados en creatividad, experiencia humana y tecnología. La sesión de cierre contó con Julio Rojas, creador de Caso 63, quien reflexionó sobre el rol de lo humano en la era de las inteligencias sintéticas.

La jornada cerró con música en vivo de las bandas Cortentramite y Barrientos, y rindió homenaje a Guillermo Ponce, expresidente del Círculo.

1.020 ASISTENTES

3 SALAS
SIMULTÁNEAS

32 NPS

Grandes Congresos 2025

XXVII CONGRESO DE ORGANIZACIÓN Y PERSONAS: "Desatar"

En un contexto de profundas transformaciones en el mundo del trabajo, el Congreso DESATAR abrió una conversación sobre productividad, aprendizaje, liderazgo y adaptación organizacional.

La jornada reunió a líderes empresariales, expertos y representantes del mundo público y privado para reflexionar sobre cómo liderar capacidades humanas y organizacionales en escenarios marcados por incertidumbre, automatización y cambio cultural.

Cuatro bloques: Desatar la Productividad (Aaron Hurst y Debbie Lovich, BCG), Desatar el Aprendizaje (Javier Martínez y Christian Bernal), Desatar la Inteligencia Artificial (Teresita Moran, Francisca Yanez y Daniel Atik) y Desatar la Visión País (panel presidencial con Kaiser, Kast, Matthei y Parisi, conducido por Karen Thal).

El Congreso DESATAR contó con una asistencia presencial de 817 personas y obtuvo un NPS de 69,6 generando un alto impacto público.

817 ASISTENTES

69,6 NPS

Agenda Institucional 2025

Encuentros públicos y privados

La agenda de encuentros públicos de ICARE en 2025 abordó de forma sistemática los principales desafíos del país: crecimiento, institucionalidad, innovación, energía, seguridad, mercado laboral e inteligencia artificial. A continuación se detallan en orden cronológico.

8 enero: Un pacto por el crecimiento (78 asistentes + streaming EMOL)

El primer encuentro del año bajo la presidencia de Holger Paulmann estableció el tono de la agenda 2025. "Soñemos juntos con un país que pueda volver a crecer al 5%", convocó Paulmann al inaugurar el evento.

El ministro Mario Marcel y el expresidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle analizaron la economía chilena reciente. Los economistas Ignacio Briones, Óscar Landerretche, Raphael Bergoeing y Andrea Butelmann presentaron las "13 verdades incómodas para una agenda de reformas radicales", destacando la necesidad de un pacto país y la creación de un Consejo Económico y Social permanente y tetrapartito. Los presidentes de cinco partidos políticos, PS, FA, RN, UDI y Republicanos, coincidieron en la urgencia de ese pacto.

Documento presentado: "13 verdades incómodas para una agenda de reformas radicales" (Briones, Landerretche, Bergoeing y Butelmann).

15 enero: Lanzamiento Segundo Informe de Equidad Empresarial (151 asistentes)

Organizado con ChileMujeres e Instituto de Directores de Chile. El panel con el ministro de Economía, Nicolás Grau, Susana Jiménez (CPC) y Holger Paulmann abordó los desafíos en equidad, sostenibilidad y gobernanza, y el rol de los directorios en la promoción de prácticas más inclusivas.

Documento entregado: Segundo Informe de Equidad Empresarial y Buen Gobierno Corporativo (ChileMujeres / IdDC).

6 marzo: Desayuno Día de la Mujer (Presencial)

Encuentro en la sede de ICARE en el marco del Día Internacional de la Mujer.

Agenda Institucional 2025

Encuentros públicos y privados

17 marzo: Encuentro Bienvenida Círculos 2025 (157 asistentes)

Primera reunión conjunta de los integrantes de todos los Círculos. Presentación de directivas y ejes de trabajo 2025. El Presidente Holger Paulmann relevó los principales ejes. Entre ellos el fomento de la excelencia empresarial, el fortalecimiento de ICARE como espacio de diálogo y la necesidad de retomar un crecimiento económico sostenido, subrayando el rol de los círculos en estos objetivos. Asimismo, se presentó la conformación de las directivas de los distintos círculos para el año 2025 y se destacó la importancia del trabajo colaborativo como aporte al desarrollo empresarial y al progreso del país.

18 marzo: Claves para un crecimiento económico sostenible: reactivación de la industria en Chile (con CAP- 281 asistentes)

El economista internacional Xavier Sala i Martín expuso sobre los desafíos y oportunidades para el crecimiento de Chile. El panel moderado por Soledad Onetto reunió a Susana Jiménez (CPC), Óscar Landerretche y Nicolás Burr (CEO CAP).

26 marzo: Cerrando las brechas en la salud para las mujeres: una inversión con retorno medible (con ACHS -125 asistentes + Streaming)

Basado en el estudio del McKinsey Health Institute "Closing the Women's Health Gap". El encuentro abordó el impacto económico de las brechas de salud de género en Chile, con participación de Erica Coe (McKinsey), Carolina Goic, Fabio Bertranou (OIT) y Pamela Gana, Superintendente de Seguridad Social.

La actividad reunió a representantes del ámbito de la salud, empresarial y público, quienes abordaron el impacto de las brechas en salud en Chile y a nivel global, así como las oportunidades y desafíos para avanzar hacia un sistema más equitativo.

22 abril: "Diálogo público-privado: Conversatorio con el Ministro de Seguridad Pública" (Presencial)

Moderado por la past president de ICARE, Karen Thal. El ministro Luis Cordero expuso sobre la instalación del nuevo Ministerio de Seguridad Pública y sus lineamientos en prevención del delito y coordinación interinstitucional.

Agenda Institucional 2025

Encuentros públicos y privados

14 mayo: "CEOPOLÍTICA: Porque la geopolítica es política de CEO"

(197.313 audiencia digital EMOL TV)

El encuentro fue moderado por Holger Paulmann, presidente de ICARE, quien destacó la relevancia de anticipar riesgos y oportunidades en un escenario internacional marcado por tensiones, reconfiguración de bloques y cambios en las rutas comerciales.

Christopher Sabatini (Chatham House) abordó la reconfiguración del orden global y sus implicancias para Chile. El panel con Loreto Silva y Janet Awad reflexionó sobre los desafíos del liderazgo empresarial en un entorno de incertidumbre geopolítica.

11 junio: Ciclo "Destrabando la Permisología: Simplificar y agilizar para volver a crecer"

(140 asistentes - 237.979 audiencia digital EMOL TV)

Ignacio Briones y Juan Carlos Jobet (UAI) presentaron las propuestas del centro Horizontal. El panel moderado por Karen Thal reunió a las candidatas presidenciales Carolina Tohá y Evelyn Matthei, quienes coincidieron en la urgencia de modernizar el sistema regulatorio.

Documento presentado: *"Con Permiso para Crecer: 30 propuestas para destrabar la inversión en Chile"* (Centro Horizontal).

13 junio: Webinar: Diálogo para construir confianzas (Circulo Asuntos Corporativos)

(347 audiencia digital)

Alfredo Zamudio (Centro Nansen). Ciclo de formación en diálogo y escucha activa.

3 de julio: Encuentro con el Cardenal Fernando Chomali, Arzobispo de Santiago

(52 asistentes)

El Cardenal Chomali abordó los desafíos éticos, sociales y humanos de las organizaciones, destacando el rol del liderazgo empresarial en la construcción de vínculos basados en confianza y dignidad.

9 julio: Ciclo Crecer con Energía. Capítulo 1

(con la U. Adolfo Ibáñez - 96 asistentes)

El ministro Diego Pardow y Andrés Rebolledo (OLADE) abordaron el contexto de la transición energética. El panel moderado por Juan Carlos Jobet (UAI) identificó los ejes prioritarios para las mesas de trabajo del ciclo.

Agenda Institucional 2025

Encuentros públicos y privados

22 julio: Nueva Ley de Protección de Datos Personales N 21.719 (con CCS)
(124 asistentes)

Dos paneles abordaron los requisitos de implementación para el mundo empresarial y los desafíos de la nueva Agencia de Protección de Datos, a partir de la experiencia comparada con Perú.

13 agosto: Desayuno de reflexión sobre el rol estratégico de Chile en el mercado global del cobre
(29 asistentes)

Reunión de conversación encabezada por Holger Paulmann, presidente de ICARE, junto a Juan Ignacio Díaz, presidente de la International Copper Association, orientado a reflexionar sobre el papel estratégico de Chile en el contexto global del cobre y de los minerales críticos, además analizó las implicancias de las nuevas medidas arancelarias de EE.UU. y los desafíos estratégicos para Chile.

14 agosto: La Batalla por Santiago: Recuperar la ciudad · Énfasis en barrios críticos y crimen organizado
(23 asistentes)

La actividad puso sobre la mesa uno de los temas de mayor preocupación ciudadana: seguridad, deterioro urbano y recuperación de espacios públicos. El alcalde Mario Desbordes expuso sobre la recuperación de espacios públicos y desafíos del crimen organizado. El encuentro permitió reflexionar sobre el futuro de Santiago y las políticas necesarias para avanzar hacia una ciudad más segura, integrada y habitable.

19 agosto: Ciudades Inteligentes: Un impulso para el desarrollo
(con CAP - 111 asistentes)

Alfonso Vegara (Fundación Metrópoli) presentó su visión sobre las ciudades como plataformas de innovación y cohesión social. El panel reflexionó sobre los desafíos del desarrollo urbano en Chile.

2 octubre: Chile 2050: Innovación, IA y Prospectiva Estratégica
(con OCDE y PUC - 99 asistentes)

Rafał Kierzenkowski (OCDE) presentó escenarios de largo plazo para Chile al 2050. El panel con Andrés Couve, María José Martabit y Loreto Cox analizó el rol de la innovación y la IA en el desarrollo futuro del país.

Agenda Institucional 2025

Encuentros públicos y privados

9 octubre: Salud Oportuna: colaboración público-privada

(con Clínica Alemana - 64 asistentes. Emol TV 157.145 audiencia digital)

Cristóbal Tello (Lab. Innovación Pública UC) presentó el estado del arte en colaboración público-privada en salud. El panel con Nicolás Birrell, Cristián Piera (Clínica Alemana) y María José Letelier (Minsal) exploró vías para avanzar hacia un sistema más oportuno y equitativo.

18 y 25 de noviembre: Ciclo de conversación post electoral | Nuevo mapa político y prioridades legislativas

En un año electoral, ICARE ofreció a sus socios un espacio de análisis sobre el nuevo escenario político y sus implicancias para el clima de negocios y la agenda legislativa.

- **18 de noviembre** - 27 asistentes: Desayuno con el senador Javier Macaya: nueva correlación de fuerzas en el Congreso y temas prioritarios de la agenda legislativa.
- **25 de noviembre** - 19 asistentes: Desayuno con el senador electo Vlado Mirosevic: dinámicas del nuevo Congreso y desafíos para el mundo empresarial.

27 noviembre: Chile en Código IA: Reescribiendo el crecimiento

(con Google - 109 asistentes)

José Guridi (Foresight) presentó una visión estratégica sobre la IA en el diseño de políticas públicas. El panel con Eleonora Rabinovich (Google LatAm), Fernando Vargas (BID) y representantes de los comandos presidenciales abordó el rol de la IA como palanca de productividad e innovación.

5 diciembre: Ciclo "Crecer con Energía" — Cierre

Se presentaron propuestas de reforma energética para la administración 2026–2030. El panel moderado por María Teresa González (Statkraft) incluyó representantes de los comandos presidenciales de Jeannette Jara y José Antonio Kast.

Documento presentado: *Estudio con propuestas de reformas energéticas 2026–2030* (Francisco Muñoz, UAI / Vivianne Blanlot, Colbún).

12 diciembre: Encuentro "Proyecto Sala Cuna: Un análisis necesario"

Conducido por Karen Thal. El encuentro analizó las implicancias del proyecto de ley de sala cuna en empleo, participación laboral femenina, equidad de género y sostenibilidad organizacional. Participaron Francisca Jünemann (ChileMujeres), Juan Bravo (OCEC, UDP) y la Multigremial Nacional.

Red ICARE

Círculos

Los Círculos son comités de trabajo por áreas de especialidad, liderados por directores del Instituto, que combinan análisis rigurosos, generación de propuestas y diálogo con actores públicos y privados. En 2025 los seis Círculos desarrollaron una agenda activa con reuniones mensuales y extraordinarias.



Círculo de Economía y Finanzas

Presidenta: Macarena Pérez

Vicepresidente: Rodrigo Silva

El Círculo articuló su trabajo en torno a cinco mesas temáticas, IPoM renovado, mercado de capitales, educación financiera, pensiones y productividad, combinando análisis de coyuntura y generación de propuestas de política pública.

Ciclo IPoM 2025: cuatro encuentros con Rosanna Costa, presidenta del Banco Central

En el marco de este ciclo, se trabajó en una propuesta orientada a generar progresivamente un espacio más innovador de análisis, ampliando audiencias y transitando hacia focos temáticos que permitieran diferenciar la presentación del Informe de Política Monetaria de otras instancias del Banco Central, fortaleciendo así su impacto y alcance.

- **25 de marzo** (75 asistentes - 110.535 audiencia digital EMOL TV): IPoM Marzo 2025: proyecciones de crecimiento 2025–2026 e inflación.
- **19 de junio** (58 asistentes - 210.318 audiencia digital EMOL TV): IPoM Junio 2025: evolución de actividad, empleo e inversión. Moderado por Marily Lüders.
- **11 de septiembre** (83 asistentes - 201.906 audiencia digital EMOL TV): IPoM Septiembre 2025: presencial y vía streaming. Panel con Marily Lüders.
- **18 de diciembre** (69 asistentes - 154.327 audiencia digital EMOL TV): IPoM Diciembre 2025: panel con Marily Lüders y Felipe Jaque.

Red ICARE

Círculos

Ciclo CMF: Desarrollo del Mercado de Capitales: Conectando Ideas, Movilizando Propuestas"

En conjunto con la Comisión para el Mercado Financiero, el Círculo levantó más de 200 propuestas para fortalecer el mercado de capitales chileno en cuatro ejes: promoción del ahorro, financiamiento de pymes, infraestructura y profundidad de mercado, y gobierno corporativo.

- **30 de julio (110 asistentes):** Lanzamiento: Solange Berstein (presidenta CMF). Se lanzó un concurso para estudiantes de magíster y doctorado. Se recibieron más de 20 trabajos, desarrollados por cerca de 50 estudiantes, provenientes de 5 universidades: la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad de Chile, la Universidad Diego Portales, la Universidad Adolfo Ibáñez y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, con el patrocinio de más de 10 profesores. El ciclo cerrará en enero de 2026 y la premiación del concurso Capital Joven 2025, que reconocerá proyectos de estudiantes de pre y postgrado orientados a perfeccionar el sistema financiero chileno. La hoja de ruta resultante será publicada durante el segundo trimestre de 2026.

Documento generado: Hoja de ruta del ciclo 2025 y más de 200 propuestas para el desarrollo del mercado de capitales.

2 de septiembre. Reforma Previsional: Claves para su implementación (83 asistentes)

Encuentro orientado a analizar los desafíos de la reciente reforma previsional y su correcta implementación desde una mirada de colaboración público-privada. Contó con la participación de Osvaldo Macías (Superintendente de Pensiones) y panel con representantes de la industria y la regulación.

Otras iniciativas: tres conversatorios cerrados intercirculars con comandos presidenciales y sobre regulación ambiental; diez ediciones del boletín Doble Click Económico con la UAI; avance en el desarrollo de un espacio digital de Educación Financiera.

Red ICARE

Círculos



Círculo de Innovación

Presidente: Daniel Daccarett

Vicepresidente: José Guzmán

El Círculo centró su trabajo en posicionar la innovación como un habilitante del crecimiento sostenible. Su ciclo **HUMAN: Innovar es humano**, en colaboración con CORFO, articuló cuatro episodios temáticos con metodología participativa.

Centró su trabajo en posicionar la innovación como un motor clave del crecimiento y la productividad del país, promoviendo la colaboración entre empresa, Estado, academia y sociedad civil. Impulsó una agenda orientada a conectar productividad, tecnología e impacto humano, destacando la innovación como una decisión profundamente humana y como un habilitante del crecimiento radical y sostenible.

En el marco de este trabajo, el Círculo de Innovación desarrolló las siguientes iniciativas:

- **6 de mayo (73 asistentes):** Episodio Personas: Roberto Angelini (Empresas Copec) y panel con José Miguel Benavente (CORFO) e Ingrid Antonijević. Encuentro enfocado en el rol de las personas como motor de la innovación, la productividad y el desarrollo sostenible. La jornada puso énfasis en la urgencia de pasar de las ideas a acciones concretas frente a los desafíos estructurales del país.
- **7 de agosto (130 asistentes)** Episodio Productividad: Sandro Solari (Megeve) y panel con Jocelyn Olivari (CORFO) y Gabriela Vera (CEO Vehice). Enfocado en la productividad como una decisión estratégica para mejorar el bienestar de las personas, el desempeño empresarial y el desarrollo sostenible del país. La jornada cerró con mesas de trabajo para identificar acciones concretas en torno a la productividad como prioridad país.
- **26 de septiembre (126 asistentes)** Episodio Tecnología: Salvador Said (Parque Arauco) y Raúl Menjíbar (Porta) sobre IA y productividad. Tercer encuentro del ciclo HUMAN, enfocado en el rol de la tecnología para mejorar la calidad de vida, fortalecer a las organizaciones e impulsar un desarrollo más sostenible e inclusivo. La jornada contó con la participación de Salvador Said, Raúl Menjíbar, Sandra Guazzotti, Fernando Gana y Edmundo Casas, quienes abordaron los desafíos y oportunidades de la tecnología y la inteligencia artificial con impacto real.
- **29 de octubre (108 asistentes)** Episodio Estado, Ciencia y Empresa: Encuentro que abordó la relación estratégica entre Estado, ciencia y empresa como eje para impulsar la innovación, la productividad y el desarrollo sostenible de Chile. La jornada contó con la participación de Jean Paul Luksic, Katherine Villarroel, Alejandro Maass y Roberto Musso, y cerró con un trabajo colaborativo sobre inteligencia artificial como motor de innovación.

Documento generado: Hoja de ruta del ciclo HUMAN con brechas, experiencias y propuestas para activar la innovación desde las personas.

Red ICARE

Círculos



Círculo de Marketing

Presidenta: Agathe Porte

Vicepresidenta: Teresita Morán

El Círculo articuló su agenda en torno al XXXII Congreso COMAR (ver capítulo 5) y al encuentro Señales 2026, combinando instancias presenciales con nuevos formatos de contenido.

- **26 de noviembre** (100 asistentes) Señales 2026: Tendencias que marcarán el futuro.

Entrevista al economista Sebastián Edwards sobre la economía global y Chile. Bloque Señales Pitch con Rodrigo Camacho (Nestlé), Andrea Halabi (PedidosYa) y Matías Spagui (Mercado Pago). La instancia estuvo orientada a anticipar los principales escenarios económicos y estratégicos que influirán en el desempeño de las organizaciones durante el próximo año.



Círculo de Personas y Organización

Presidenta: Mónica Álvarez

Vicepresidenta: Susana Claro

Durante 2025, el Círculo de Personas y Organización de ICARE continuó consolidándose como un espacio de diálogo, reflexión y acción en torno a los principales desafíos del trabajo, el liderazgo y la productividad en Chile, en un contexto marcado por transformaciones tecnológicas, cambios demográficos y tensiones estructurales del mercado laboral.

- **21 de marzo** (76 asistentes): Reforma Previsional Aprobada: análisis de implicancias para el mercado de capitales y el mercado laboral.

En la conversación se destacó la necesidad de acompañar la implementación de la reforma con medidas que fomenten la productividad, la formalidad y el empleo de calidad. (76)

- **5 de agosto** (63 asistentes - 168.219 audiencia digital EMOL TV) Mercado Laboral: Evidencia para la acción.

Juan Bravo (OCEC, UDP). La jornada abordó los principales desafíos del mundo laboral, incluyendo desempleo, participación femenina, informalidad, jornadas laborales e indemnizaciones. Reunió a más de 60 asistentes presenciales y alcanzó más de 168.000 visualizaciones a través de EmolTV, instalando en la agenda pública temas clave como productividad, flexibilidad laboral y participación femenina.

Red ICARE

Círculos



Círculo de Personas y Organización

Presidenta: Mónica Álvarez

Vicepresidenta: Susana Claro

- **4 de noviembre** (115 asistentes): Mismatch Laboral.

Evaluación promedio de 6,6/7. Encuentro enfocado en el desajuste entre la oferta y la demanda de talento. La jornada contó con presentaciones, el espacio "Pitch Cinco Voces" y mesas colaborativas.

Documento generado: Informe de hallazgos sobre mismatch laboral en Chile.

- **11 de diciembre** (61 asistentes): Liderar lo que cambia.

Presentación del 5° Estudio de Capacidad Adaptativa (Adapsys/ICARE) y panel con Enrique Ostalé (Falabella) y Juan Luis Moreno (ACHS). En la actividad se presentó el 5° Estudio de Capacidad Adaptativa en las Organizaciones, elaborado por Adapsys en colaboración con ICARE.

Documento presentado: 5° Reporte de Capacidad Adaptativa en las Organizaciones (ICARE / Adapsys).



Círculo de Asuntos Corporativos

Presidente: Gonzalo Guerrero

Vicepresidenta: Renzo Corona

En 2025 el Círculo adoptó su nueva denominación, reemplazando Empresa y Sociedad, para reflejar su foco en la gestión estratégica de la relación entre las empresas, sus grupos de interés y la sociedad. Sus tres ejes prioritarios: Confianza, Permisología y Sostenibilidad.

- **13 de junio:** (347 audiencia digital) **Webinar Punto de Encuentro: Diálogo para construir confianzas**

Inicio del ciclo de formación en diálogo, con Alfredo Zamudio, quien abordó la escucha activa como herramienta clave para el liderazgo y la construcción de confianzas.

- **31 de julio:** (383 audiencia digital) **Webinar Chile en decrecimiento: ¿Está preparado el mundo empresarial para el futuro demográfico?**

Encuentro orientado a reflexionar sobre los desafíos del cambio demográfico para las empresas, el desarrollo económico y la organización del trabajo.

Red ICARE

Círculos



Círculo de Asuntos Corporativos

Presidente: Gonzalo Guerrero

Vicepresidente: Renzo Corona

- **6 de septiembre:** Taller Diálogo como Infraestructura Crítica: Cómo construir un Futuro Compartido

Taller formativo enfocado en fortalecer capacidades de diálogo, escucha activa y gestión constructiva de conflictos en contextos complejos.

- **9 de septiembre** (67 asistentes): Encuentro Innovar para sostener: Nuevos desafíos para el desarrollo de Chile

Encuentro junto al Círculo de Innovación, centrado en la innovación como motor de crecimiento sostenible, triple impacto y estrategia empresarial.

- **11 de noviembre:** Encuentro “Capital Natural” (116 asistentes)

Actividad de cierre orientada a impulsar la adopción del enfoque de capital natural en las empresas como variable estratégica para el desarrollo económico.



Círculo Legal

Presidente: Gonzalo Smith

Vicepresidenta: Patricia Núñez

Durante 2025, el Círculo Legal de ICARE centró su trabajo en el análisis del Estado de Derecho, la calidad del sistema normativo y el rol del derecho en el desarrollo del país.

En el marco de este trabajo, el Círculo Legal desarrolló las siguientes iniciativas:

- **20 de mayo** (94 asistentes - 161.664 audiencia digital EMOL TV): ¿Quién está haciendo el Derecho hoy?

Encuentro orientado a analizar la relación entre ley, Derecho e institucionalidad, con foco en la calidad de la legislación, el rol del Estado y los desafíos para fortalecer la confianza pública.

- **03 de septiembre:** (53 asistentes - 252.555 audiencia digital EMOL TV) ¿Quién está haciendo el Derecho Tributario hoy?

Instancia enfocada en la complejidad del sistema tributario chileno y la necesidad de avanzar hacia un marco más simple, estable, predecible y alineado con el desarrollo económico.

Red ICARE

Círculos



Círculo Legal

Presidente: Gonzalo Smith

Vicepresidenta: Patricia Núñez

- **07 de octubre** (84 asistentes): ¿Quién está haciendo el Derecho hoy? Destrabando la Permisología

Encuentro centrado en los nudos del sistema de permisos en Chile, su impacto en la inversión y la necesidad de modernizar la regulación para destrabar proyectos y fortalecer la confianza institucional.

- **15 de octubre y 19 de noviembre** (84 asistentes): Ciclo de Conversatorios con Abogadas y Abogados Jóvenes

Espacios de diálogo con nuevas generaciones de abogados, orientados a conocer sus motivaciones, desafíos profesionales y visión sobre el rol del derecho, la empresa y la profesión legal en la sociedad.

Red ICARE

Grupos de Conversación G12

Los Grupos de Conversación G12 proporcionan un espacio para que ejecutivos superiores de un mismo nivel y área, y de empresas de tamaño equivalente, puedan conversar con agenda abierta. Funcionan con esquema de co-coaching y un facilitador de alto nivel designado por ICARE.

Grupos G12 activos	9
Satisfacción general (noviembre 2025)	86%
Miembros encuestados	79

El 86% de los integrantes se declaró satisfecho o muy satisfecho con el nivel en que su G12 cumple las expectativas. Los resultados de la encuesta entregan señales para fortalecer el formato: los grupos de Directores valoran la rotación y las exposiciones de expertos; los grupos de CEOs prefieren continuidad en el moderador; y existe una solicitud transversal de mayor anticipación en la comunicación de temas.

Grupo Economía Plateada

El Grupo Economía Plateada, iniciativa de AFP Habitat, SelloMayor e ICARE, aborda los desafíos y oportunidades que el envejecimiento de la población representa para el sector privado. Su objetivo es promover una mirada estratégica que reconozca el valor de las personas mayores e impulse la innovación, la integración del talento senior y la colaboración entre empresa, Estado y sociedad civil.

Presidente: Guillermo Tagle.

29 de abril (94 asistentes): Tiempo de Escuchar, Tiempo de Actuar

Presentación del estudio empresarial ICARE–SelloMayor–AFP Habitat y de la encuesta ciudadana CADEM. Mesas de trabajo para identificar brechas e iniciativas concretas. Lanzamiento de la comunidad de Embajadores Plateados.

Documento presentado: Estudio empresarial sobre Economía Plateada (ICARE / SelloMayor / AFP Habitat) y encuesta ciudadana CADEM.

17 de junio (54 asistentes): Economía de la Longevidad: Oportunidad Global, Urgencia Local

Charla virtual de Alan Patricof (Primetime Partners). Panel con Abby Levy (Primetime Partners), Allan Jarry (Vulcano) y Ximena Abogabir (Travesía 100), quienes abordaron el impacto de la longevidad en los modelos de negocio y la empleabilidad de las personas mayores.

Planificación estratégica 2025

En 2025, ICARE llevó a cabo un proceso de planificación estratégica de largo alcance en la historia de la institución, con el apoyo de McKinsey & Company. El objetivo fue repensar de manera integral la estrategia de ICARE para los próximos años, a la luz de los cambios en el entorno empresarial, las expectativas de los socios y los desafíos de relevancia institucional.

METODOLOGÍA

El proceso involucró 36 entrevistas en profundidad a past presidents, directores, socios y administración; encuestas a los 137 integrantes de los seis Círculos (69% de respuesta) y a los 80 miembros de G12; análisis de bases de datos de socios, asistencias y resultados financieros; y benchmarking con instituciones equivalentes a nivel global (WEF, IPAE, IDEA, Business Roundtable, SOFOFA, AMCHAM).

Academia ICARE

La Academia ICARE desarrolla programas de capacitación y perfeccionamiento para ejecutivos y equipos. Cuenta con certificación OTEC que habilita capacitaciones con franquicia tributaria SENCE.

Durante el año 2025 la Academia desarrolló un total de **45 cursos**, además de actividades complementarias orientadas a fortalecer la formación y el intercambio de conocimientos entre los participantes.

675+ Personas
Capacitadas

45 Cursos
Realizados

2 Cursos
Regionales

40% Cursos
formato Online

60% Cursos
Presenciales

11 Cursos
Sence

PROGRAMAS EN MODALIDAD ABIERTA

En modalidad abierta se realizaron 27 cursos y 2 banquetes académicos, con un total de **436 participantes**. La distribución por modalidad fue la siguiente:

Presencial: 18 cursos: 321 participantes

Online: 8 cursos: 89 participantes

Híbrida: 1 curso: 26 participantes

En relación con la formación financiada mediante franquicia tributaria, se ejecutaron **9 cursos**

SENCE, de los cuales 7 se realizaron en modalidad online y 2 en modalidad presencial.

PROGRAMAS EN MODALIDAD CERRADA (IN COMPANY)

En modalidad cerrada se desarrollaron 16 cursos, con un total de **239 participantes**, además de 2 charlas con más de 100 participantes cada una. La distribución por modalidad fue la siguiente:

Presencial: 11 cursos: 186 participantes

Online: 5 cursos: 87 participantes

Del total de 16 cursos, 2 se ejecutaron en la ciudad de Punta Arenas, reuniendo a 20 participantes.

Durante el período también se impartieron 2 cursos con código SENCE, ambos en modalidad online.

Academia ICARE

SÍNTESIS

Los resultados de 2025 reflejan una oferta formativa diversificada que combina modalidades presencial, online e híbrida, ampliando el alcance de las actividades académicas y facilitando la participación de profesionales de distintas regiones del país. La ejecución de programas SENCE contribuyó a fortalecer el acceso a capacitación formal y certificada, consolidando el compromiso de la Academia con el desarrollo continuo de las personas y las organizaciones.

PROMOCIONA CHILE

Promociona es una iniciativa impulsada por la CPC, junto a ICARE, la Universidad Adolfo Ibáñez y los ministerios de Economía y de la Mujer, que busca incrementar la participación de mujeres en puestos de alta dirección y espacios de decisión, impulsando un liderazgo integrador y transformador. Durante el año 2025 se realizaron la XII y XIII versión, con un total de 52 egresadas.

Socios Colaboradores

Los Socios Colaboradores son la máxima categoría de membresía de ICARE. Según los estatutos, el número no puede exceder los 25. Son empresas que apoyan de manera especial la misión institucional y tienen acceso preferente a todas las actividades.

Los Socios Colaboradores continúan siendo un apoyo fundamental para el desarrollo de la agenda institucional de ICARE y la sostenibilidad de sus espacios de encuentro y reflexión.

En 2025 ICARE volvió a alcanzar el límite estatutario de 25 Socios Colaboradores, luego de que el Instituto amplió el cupo de 20 a 25 en una asamblea extraordinaria efectuada en 2024. La base se ha mantenido estable.

25 SSCC en 2025*

12 Años antigüedad promedio

01 Nuevos en 2025

**Límite estatutario alcanzado*

Empresa	Sector
AFP Habitat S.A.	Fondos previsionales
Aguas Andinas S.A.	Servicios de agua
Agrosuper Comercializadora de Alimentos	Alimentos
Anglo American Chile Ltda.	Minería
Antofagasta Minerals S.A.	Minería
Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)	Mutualidad / Salud laboral
Automotores Gildemeister SpA	Automotriz
Banco de Chile	Banca
CAP S.A.	Industria siderurgia y minería
Clínica Alemana de Santiago	Salud privada
Coca-Cola de Chile S.A.	Industria alimentaria
Coopeuch	Cooperativa de crédito
Empresa El Mercurio S.A.P.	Medios de comunicación
Empresas CMPC S.A.	Celulosa y papel
Empresas Copec S.A.	Energía y recursos naturales
Enel Chile S.A.	Energía eléctrica
Entel S.A.	Telecomunicaciones
Fyrma Gráfica Ltda.	Impresión y comunicaciones
NTT Data Chile S.A.	Tecnología y servicios digitales
PwC Chile	Auditoría y consultoría
Seguros Vida Security	Seguros
SKC S.A.	Industria y holding
SMU S.A.	Retail alimenticio
SQM	Minería — litio y químicos
Universidad Adolfo Ibáñez	Educación superior

Socios Colaboradores

BENEFICIOS DE LOS SOCIOS COLABORADORES

- Entradas que corresponden a el 50% del aforo total dividido en el número de socios colaboradores.
- Stand propio en cada congreso ICARE.
- Un día de uso gratuito de salones en la sede de ICARE.
- Descuento del 25% en capacitaciones Academia ICARE y arrendamiento de salones.
- Acceso exclusivo a contenidos digitales de actividades públicas.
- Posibilidad de proponer temas y expositores para la agenda anual (sujeto a aprobación del Directorio).
- Visibilidad de marca en comunicaciones digitales, folletos, página web y mural de sede.

Empresa	Sector
AFP Habitat S.A.	Fondos previsionales
Aguas Andinas S.A.	Servicios de agua
Agrosuper Comercializadora de Alimentos	Alimentos
Anglo American Chile Ltda.	Minería
Antofagasta Minerals S.A.	Minería
Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)	Mutualidad / Salud laboral
Automotores Gildemeister SpA	Automotriz
Banco de Chile	Banca
CAP S.A.	Industria siderurgia y minería
Clínica Alemana de Santiago	Salud privada
Coca-Cola de Chile S.A.	Industria alimentaria
Coopeuch	Cooperativa de crédito
Empresa El Mercurio S.A.P.	Medios de comunicación
Empresas CMPC S.A.	Celulosa y papel
Empresas Copec S.A.	Energía y recursos naturales
Enel Chile S.A.	Energía eléctrica
Entel S.A.	Telecomunicaciones
Fyrma Gráfica Ltda.	Impresión y comunicaciones
NTT Data Chile S.A.	Tecnología y servicios digitales
PwC Chile	Auditoría y consultoría
Seguros Vida Security	Seguros
SKC S.A.	Industria y holding
SMU S.A.	Retail alimenticio
SQM	Minería — litio y químicos
Universidad Adolfo Ibáñez	Educación superior

Estudios 2025

A través de estudios, encuestas y publicaciones especializadas, ICARE continuó aportando evidencia y análisis para enriquecer la discusión pública y empresarial.

IMCE: ÍNDICE MENSUAL DE CONFIANZA EMPRESARIAL

Desde 2003, ICARE en alianza con la Universidad Adolfo Ibáñez y con el patrocinio del Banco Central elabora mensualmente el IMCE, sobre una muestra permanente de empresas. Aporta un diagnóstico de alto valor sobre el nivel de confianza empresarial y las expectativas del sector privado.

C-SUITE OUTLOOK 2025. THE CONFERENCE BOARD / ICARE

ICARE participa anualmente en la encuesta global C-Suite Outlook de The Conference Board, junto con otras organizaciones del mundo. La encuesta entrevista a CEOs y altos ejecutivos para identificar desafíos y estrategias organizacionales globales.

La edición 2025, *Seizing the Future*, encuestó a 1.722 ejecutivos de nivel C, incluidos 508 CEOs, entre noviembre y diciembre de 2024. Sus principales conclusiones: los CEOs globales priorizan el crecimiento pese a las tensiones geopolíticas y la desaceleración económica; la transformación digital e IA es su principal foco interno; y el pensamiento innovador, la habilidad de liderazgo más valorada para el futuro.

5TO REPORTE DE CAPACIDAD ADAPTATIVA — ICARE / ADAPSYS

Desarrollado por Adapsys en colaboración con ICARE, el estudio reunió 1.130 respuestas de nueve países. Sus principales conclusiones: los unicornios lideran la adaptabilidad global; Latinoamérica mantiene un rezago estructural frente a países desarrollados; y el liderazgo, más que la gestión, es el factor crítico para activar el cambio organizacional.

ESTUDIO ECONOMÍA PLATEADA

ICARE, en conjunto con SelloMayor y AFP Habitat, desarrolló un estudio empresarial sobre economía plateada que analiza los desafíos y oportunidades que el envejecimiento de la población representa para el sector privado. Sus resultados fueron presentados en abril de 2025, junto con una encuesta ciudadana de CADEM, e incluyeron propuestas concretas para integrar a las personas mayores como colaboradores y clientes en las organizaciones.

DOBLE CLICK ECONÓMICO. CIRCULO DE ECONOMÍA Y FINANZAS / UAI

Durante 2025 se publicaron diez ediciones del boletín elaborado con la Escuela de Negocios UAI, abordando temas de coyuntura económica con perspectiva analítica profunda.

Anexo

Estados Financieros Consolidados

Como parte de su compromiso con la transparencia, la responsabilidad institucional y las buenas prácticas de gobierno corporativo, ICARE pone a disposición de sus socios y grupos de interés los Estados Financieros Consolidados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2025.

Los estados financieros que se presentan a continuación fueron auditados por PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía Limitada (PwC), firma independiente que emitió una opinión sin salvedades, concluyendo que dichos estados presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera de ICARE y sus filiales, así como sus resultados y flujos de efectivo, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES).

La auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Chile, proporcionando una base suficiente y adecuada para sustentar la opinión emitida por los auditores independientes.

A continuación, se incluyen el informe de auditoría independiente y los Estados Financieros Consolidados de ICARE correspondientes al ejercicio 2025.

INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACIÓN RACIONAL
DE EMPRESAS – ICARE Y FILIALES

Estados financieros consolidados

Al 31 de diciembre de 2025

CONTENIDO

Informe del auditor independiente
Estados consolidados de situación financiera
Estados consolidados de resultados
Estados consolidados de resultados integrales
Estados consolidados de cambios en el patrimonio
Estados consolidados de flujos de efectivo
Notas a los estados financieros consolidados

\$ - Pesos chilenos
M\$ - Miles de pesos chilenos





INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE

Santiago, 8 de junio de 2026

Señores Accionistas y Directores
Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE y filiales (el Grupo), que comprenden el estado consolidado de situación financiera al 31 de diciembre de 2025, y los estados consolidados de resultados, de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo correspondientes al año terminado en esa fecha, y las notas a los estados financieros consolidados, incluyendo información de las políticas contables materiales.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera consolidada del Grupo al 31 de diciembre de 2025, sus resultados consolidados y flujos de efectivo consolidados correspondientes al año terminado en esa fecha, de conformidad con Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (“NIIF para PYMES”).

Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Chile. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección “Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados” de nuestro informe. Somos independientes del Grupo de conformidad con el Código de Ética del Colegio de Contadores de Chile y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Oficinas

Santiago: Av. Isidora Goyenechea 2800, piso 10, Torre Titanium, Las Condes
Concepción: Chacabuco 1085, pisos 8 y 9, Edificio Centro Sur

Vila del Mar: Av. Libertad 1405, of. 1704, Edificio Conaeros
Puerto Montt: Benavente 550, piso 10, Edificio Campanario

Oficina de parte: Av. Andrés Bello 2711, piso 1, Torre de la Costanera,
Las Condes, Santiago
Teléfono Central: (56) 9 3861 7940
www.pwc.cl



Santiago, 8 de junio de 2026

Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE

2

Responsabilidades de la Administración y de los responsables del gobierno corporativo por los estados financieros consolidados

La Administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las NIIF para PYMES, y del control interno que la Administración considere necesario para permitir la preparación de estados financieros exentos de representaciones incorrectas materiales, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la Administración es responsable de la evaluación de la capacidad del Grupo de continuar como empresa en marcha, revelando, según corresponda, los asuntos relacionados con la empresa en marcha y utilizando la base contable de empresa en marcha a menos que la Administración tenga intención de liquidar el Grupo o de cesar sus operaciones, o bien no tenga otra alternativa realista que hacerlo.

Los responsables del gobierno corporativo son responsables de la supervisión del proceso de preparación y presentación de información financiera del Grupo.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados como un todo están exentos de representaciones incorrectas materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe del auditor que contenga nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Chile siempre detecte una representación incorrecta material cuando exista. Las representaciones incorrectas pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, se podría esperar razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros consolidados.



Santiago, 8 de junio de 2026
Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE
3

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Chile, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de representaciones incorrectas materiales en los estados financieros consolidados, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una representación incorrecta material debido a fraude es más elevado que en el caso de una representación incorrecta material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, representaciones intencionadamente erróneas o el caso omiso del control interno.
- Obtenemos un entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Grupo.
- Evaluamos lo adecuado de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la Administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización, por la Administración, de la base contable de empresa en marcha y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Grupo para continuar como empresa en marcha. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe del auditor sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe del auditor. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que el Grupo deje de ser una empresa en marcha.
- Evaluamos la presentación general, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.



Santiago, 8 de junio de 2026
Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE
4

- Planificamos y llevamos a cabo la auditoría del Grupo para obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada con respecto a la información financiera de las entidades o unidades de negocio dentro del Grupo como una base para formarnos una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables por la dirección, supervisión y revisión del trabajo de auditoría realizado para los fines de una auditoría de grupo. Somos los únicos responsables por nuestra opinión de auditoría.

Comunicamos a los responsables del gobierno corporativo, entre otros asuntos, el alcance y la oportunidad planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

Otros asuntos

El Colegio de Contadores de Chile A.G. aprobó que las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Chile adopten integralmente y sin reservas las Normas Internacionales de Auditoría emitidas por el International Auditing and Assurance Standards Board para las auditorías de estados financieros consolidados preparados por el año iniciado a partir del 1 de enero de 2025.

La auditoría a los estados financieros consolidados de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE y filiales al 31 de diciembre de 2024 fue efectuada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Chile vigentes a esa fecha. Sobre dichos estados financieros consolidados emitimos una opinión sin modificaciones con fecha 9 de junio de 2025.

Signed by:

6D5F831220E042A...

Nelson Cáceres Donoso
RUT: 16.835.247-6

Índice de los estados financieros de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE y filiales

	Notas	Pág.
	Estados consolidados de situación financiera	
	Estados consolidados de resultados	
	Estados consolidados de resultados integrales	
	Estados consolidados de cambios en el patrimonio	
	Estados consolidados de flujos de efectivo	
	Notas a los estados financieros consolidados	1
1	Información general	1
2	Resumen de los principales criterios contables aplicados	1
2.1.	Bases de preparación	1
2.2	Moneda funcional y transacciones en moneda extranjera	2
2.3	Efectivo y equivalentes al efectivo	2
2.4	Propiedades, planta y equipos	2
2.5	Provisiones	2
2.6	Cuentas por cobrar comerciales y estimación de incobrables	3
2.7	Impuestos a la renta e impuestos diferidos	3
2.8	Reconocimiento de ingresos	3
3	Estimaciones y criterios contables significativos	3
4	Efectivo y equivalentes al efectivo	4
5	Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	4
6	Propiedades, planta y equipos	5
7	Impuesto a la renta	7
8	Cuentas por pagar y otras cuentas por pagar	7
9	Otras provisiones, corrientes	7
10	Otros pasivos no financieros	7
11	Patrimonio	8
12	Ingresos de actividades ordinarias	8
13	Apertura de Costo de ventas y Gastos de administración y ventas	8
14	Contingencias y compromisos	9
15	Remuneraciones al directorio	9
16	Hechos posteriores	9

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACIÓN RACIONAL DE
EMPRESAS – ICARE Y FILIALES**

ESTADOS CONSOLIDADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2025 Y 2024

(Cifras en miles de pesos – M\$)

ACTIVOS		31.12.2025 M\$	31.12.2024 M\$
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	4	1.668.137	1.221.274
Otros activos no financieros		50.582	15.562
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	436.464	428.416
Activos por impuestos		9.093	8.816
Total activos corrientes		2.164.276	1.674.068
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Propiedades, planta y equipo	6	1.118.053	1.143.738
Activos por impuestos diferidos	7	-	-
Inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación		-	27
Total de activos no corrientes		1.118.053	1.143.765
Total Activos		3.282.329	2.817.833

Las notas adjuntas N° 1 a 16 forman parte integral de los estados financieros consolidados.

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACIÓN RACIONAL DE
EMPRESAS – ICARE Y FILIALES**

ESTADOS CONSOLIDADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2025 Y 2024

(Cifras en miles de pesos – M\$)

PASIVOS	Nota	31.12.2025 M\$	31.12.2024 M\$
PASIVOS CORRIENTES			
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	8	129.642	103.266
Otras provisiones	9	385.392	432.121
Otros pasivos no financieros	10	239.872	88.029
Total pasivos corrientes		754.906	623.416
PATRIMONIO			
Capital	11	90.281	90.281
Otras reservas		599.415	599.415
Resultados acumulados		1.837.727	1.506.350
Total patrimonio atribuible a las participaciones controladoras		2.527.423	2.196.046
Total patrimonio atribuible a las participaciones no controladoras		-	(1.629)
Total patrimonio		2.527.423	2.194.417
Total Pasivos y Patrimonio		3.282.329	2.817.833

Las notas adjuntas N° 1 a 16 forman parte integral de los estados financieros consolidados.

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACIÓN RACIONAL DE
EMPRESAS – ICARE Y FILIALES**

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS

POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2025 Y 2024

(Cifras en miles de pesos – M\$)

ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCIÓN	Nota	31.12.2025 M\$	31.12.2024 M\$
Ingreso de actividades ordinarias	12	3.263.819	3.026.740
Costo de ventas	13	(1.353.719)	(1.394.012)
Resultado bruto		1.910.100	1.632.728
Gastos de administración y ventas	13	(1.668.382)	(1.813.918)
Otras ganancias		33.968	37.884
Ingresos financieros		57.320	139.170
Resultado antes de impuesto		333.006	(4.136)
Resultado por impuesto a las ganancias	7	-	(3.434)
Resultado del ejercicio		333.006	(7.570)
Resultado atribuible a las participaciones controladoras		333.006	(6.789)
Resultado atribuible a las participaciones no controladoras		-	(781)

Las notas adjuntas N° 1 a 16 forman parte integral de los estados financieros consolidados.

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACIÓN RACIONAL DE
EMPRESAS – ICARE Y FILIALES**

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS INTEGRALES

POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2025 Y 2024

(Cifras en miles de pesos – M\$)

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	31.12.2025	31.12.2024
	M\$	M\$
Resultado del ejercicio	333.006	(7.570)
Otros ingresos y gastos con cargo o abono en el patrimonio neto	-	-
Resultado de ingresos y gastos integrales Total	333.006	(7.570)
Resultado atribuible a las participaciones controladoras	333.006	(6.789)
Resultado atribuible a las participaciones no controladoras	-	(781)

Las notas adjuntas N° 1 a 16 forman parte integral de los estados financieros consolidados.

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACIÓN RACIONAL DE
EMPRESAS – ICARE Y FILIALES**

ESTADOS CONSOLIDADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2025 Y 2024

(Cifras en miles de pesos – M\$)

	Capital	Otras reservas	Resultados acumulados	Patrimonio controladora	Participaciones no Controladoras	Patrimonio Total
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Saldos al 1/1/2025	90.281	599.415	1.506.350	2.196.046	(1.629)	2.194.417
Resultado del ejercicio	-	-	333.006	333.006	-	333.006
Cambios en Patrimonio	-	-	(1.629)	(1.629)	1.629	-
Saldos al 31/12/2025	90.281	599.415	1.837.727	2.527.423	-	2.527.423

	Capital	Otras reservas	Resultados acumulados	Patrimonio controladora	Participaciones no Controladoras	Patrimonio Total
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Saldos al 1/1/2024	90.281	599.415	1.546.726	2.236.422	(848)	2.235.574
Resultado del ejercicio	-	-	(6.789)	(6.789)	(781)	(7.570)
Cambios en Patrimonio	-	-	(33.587)	(33.587)	-	(33.587)
Saldos al 31/12/2024	90.281	599.415	1.506.350	2.196.046	(1.629)	2.194.417

Las notas adjuntas N° 1 a 16 forman parte integral de los estados financieros consolidados.

**INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACIÓN RACIONAL DE
EMPRESAS – ICARE Y FILIALES**

ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO

POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2025 Y 2024

(Cifras en miles de pesos – M\$)

	2025	2024
	M\$	M\$
<u>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN)</u>		
<u>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</u>		
Resultado del ejercicio	333.006	(7.570)
Cargo (abonos) a resultado que no representan flujo de efectivo:		
Depreciación del ejercicio	41.401	34.240
Provisión incobrables	14.035	9.013
Provisión impuesto a la renta e impuestos diferidos	-	3.434
(Aumento) y disminución de activos y aumento y (disminución) de pasivos. que afectan al flujo de efectivo:		
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	(22.083)	104.241
Otros activos no financieros	(35.020)	33.587
Otros activos	(250)	-
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	26.376	(96.389)
Otros pasivos no financieros	151.843	(1.010.957)
Otros pasivos	(46.729)	-
Flujos generados en (utilizados en) actividades de la operación	<u>462.579</u>	<u>(930.401)</u>
<u>FLUJO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</u>		
Adiciones de propiedad, planta y equipo	(15.716)	(54.207)
Flujos utilizados en actividades de inversión	<u>(15.716)</u>	<u>(54.207)</u>
Variación neta del efectivo y equivalentes al efectivo	<u>446.863</u>	<u>(984.608)</u>
SALDO INICIAL DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	<u>1.221.274</u>	<u>2.205.882</u>
SALDO FINAL DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	<u>1.668.137</u>	<u>1.221.274</u>

Las notas adjuntas N° 1 a 16 forman parte integral de los estados financieros consolidados.

INSTITUTO CHILENO DE ADMINISTRACIÓN RACIONAL DE EMPRESAS – ICARE Y FILIALES

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2025 Y 2024

NOTA 1 – INFORMACIÓN GENERAL

El Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas - Icare es una corporación privada, sin fines de lucro, autorizada por Decreto Supremo N° 5.871 del 23 diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial del 25 de enero de 1954. Su objeto es difundir los principios y métodos de la administración racional de las empresas y de la organización científica del trabajo por medio de la utilización planificada de los recursos humanos y materiales que intervienen en la producción.

NOTA 2 - RESUMEN DE LOS PRINCIPALES CRITERIOS CONTABLES APLICADOS

Los principales criterios contables aplicados en la preparación de estos estados financieros consolidados se exponen a continuación. Estos principios han sido aplicados sistemáticamente a todos los ejercicios presentados a menos que se indique lo contrario.

2.1. Bases de preparación

a) Bases de preparación de los estados financieros consolidados

Los estados financieros consolidados de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas - Icare han sido elaborados de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades ("NIIF para PYMES").

Los estados financieros consolidados incluyen todos los saldos de la Matriz y filiales Salones El Golf SpA y Capacitación ICARE Ltda. Las sociedades incluidas dentro de la consolidación presentan los siguientes porcentajes de participación al 31 de diciembre de 2025 y 2024 son:

RUT	Sociedad	2025		2024	
		Directo	Indirecto	Directo	Indirecto
		%	%	%	%
99.594.380-8	Salones El Golf SpA (*)	100	-	99,99	0,01
76.619.580-6	Capacitación Icare Ltda.	99,00	1,00	99,00	1,00

(*) Con fecha 25 de marzo de 2025, en asamblea extraordinaria se realizó el cambio de razón social y distribución de propiedad, pasando de Salones El Golf S.A. a Salones El Golf SpA.

Las transacciones y saldos con empresas relacionadas han sido eliminados y se ha dado reconocimiento a las participaciones no controladoras.

b) Período cubierto por los estados financieros consolidados

Los presentes estados financieros consolidados cubren el período de doce meses comprendidos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025 y 2024 respectivamente.

c) Declaración de cumplimiento

La información contenida en estos estados financieros es responsabilidad de la administración de la Sociedad que manifiesta expresamente que se han aplicado en su totalidad los principios y criterios incluidos en las NIIF para PYMES.

2.2. Moneda funcional y transacciones en moneda extranjera.

a) Moneda de presentación y moneda funcional

Las partidas incluidas en los estados financieros consolidados del Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas - Icare se valorizan utilizando la moneda del entorno económico principal en que la Sociedad opera. Los estados financieros se presentan en pesos chilenos, que es la moneda funcional y de presentación de la Sociedad.

b) Transacciones y saldos

Las transacciones en moneda extranjera se convierten a la moneda funcional utilizando los tipos de cambio vigentes en las fechas de las transacciones.

Los tipos de cambio de las principales unidades de reajuste utilizadas en la preparación de los estados financieros en los períodos son los siguientes:

	\$ por Unidad	
	2025	2024
Unidad de fomento	39.727,96	38.416,69
Dólar estadounidense	907,13	996,46

2.3 Efectivo y equivalentes al efectivo

El efectivo y equivalentes al efectivo incluyen el efectivo en caja, o cuentas corrientes bancarias y otras inversiones de corto plazo con alto grado de liquidez cuyos vencimientos originales no exceden los tres meses y sin restricciones de uso.

2.4 Propiedades, planta y equipos

Las propiedades, planta y equipos se expresan a su costo histórico menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro acumuladas. El costo histórico incluye los gastos que son directamente atribuibles a poner el activo en la ubicación y condición necesaria para que sea capaz de operar de la forma prevista por la dirección.

La depreciación se calcula usando el método lineal basado en la vida útil estimada de los bienes considerando el valor residual de los mismos cuyo promedio por rubro es el siguiente:

	Vida útil en años
Propiedades Planta y Equipos	77
Construcciones y Edificaciones	5
Muebles y útiles	5
Equipos audiovisuales	5

2.5 Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando:

- La Sociedad y sus filiales tienen una obligación presente, ya sea legal o implícita como resultado de sucesos pasados;
- Es probable que vaya a ser necesaria una salida de recursos para liquidar la obligación; y
- El importe se ha estimado de forma fiable.

Las provisiones se valoran por el valor actual de los desembolsos que se espera que sean necesarios para liquidar la obligación usando la mejor estimación de la Sociedad. La tasa de descuento utilizada para determinar el valor actual refleja las evaluaciones actuales del mercado, en la fecha del estado de situación financiera consolidado, del valor temporal del dinero, así como el riesgo específico relacionado con el pasivo en particular.

2.6 Cuentas por cobrar comerciales y estimación de incobrables

Los montos por cuentas por cobrar son activos financieros, que se registran como activos corrientes, excepto, para vencimientos superiores a doce meses desde la fecha del balance, que se clasifican como activos no corrientes. Las cuentas por cobrar incluyen los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, las que se presentan deducidas de cualquier provisión por deterioro en el valor de las mismas.

2.7 Impuestos a la renta e impuestos diferidos

El gasto por Impuesto a las ganancias del ejercicio considera tanto el Impuesto a la renta como los impuestos diferidos. Los activos y pasivos tributarios son medidos al monto que se estima recuperar o pagar a las autoridades tributarias. Las tasas impositivas y regulaciones fiscales empleadas en el cálculo de dichos importes son las que están vigentes para los ejercicios en que se estima se revertirá la diferencia temporal.

El importe de los impuestos diferidos se obtiene a partir del análisis de las diferencias temporarias que surgen por diferencias entre los valores tributarios y contables de los activos y pasivos, principalmente por valorización de ciertos activos fijos, vacaciones proporcionales, entre otros.

Las diferencias temporarias generalmente, se consideran tributarias o deducibles cuando el activo relacionado es recuperado o el pasivo relacionado es liquidado. Un pasivo o activo por impuesto diferido, representa el monto de impuesto pagadero o reembolsable en ejercicios futuros bajo las tasas tributarias actualmente promulgadas, como resultado de diferencias temporales a fines del ejercicio actual. Los efectos en los cambios de tasas impositivas del periodo son contabilizados en el resultado del ejercicio.

2.8 Reconocimiento de ingresos

Los ingresos de ICARE y filiales se generan principalmente por ventas de servicios, cuotas sociales y aportes de empresas realizados a través de convenios.

NOTA 3 – ESTIMACIONES Y CRITERIOS CONTABLES SIGNIFICATIVOS

La aplicación de criterios políticos contables en los rubros de los estados financieros requiere que la Administración aplique criterios y/o estimaciones. Dichos criterios y estimaciones son continuamente evaluados y se basan en la experiencia y conocimiento de la Administración de los hechos y circunstancias incluyendo la expectativa de ocurrencia de eventos futuros. Los resultados reales pueden diferir de las estimaciones contables incluidas en los estados financieros. Las notas a los presentes estados financieros consolidados incluyen información sobre dichos criterios y estimaciones.

Las áreas que requieren criterios y estimaciones significativas se resumen a continuación.

- La determinación de la vida útil de las propiedades, plantas y equipos y sus valores residuales y correspondientes depreciaciones y pérdidas por deterioro de ser aplicables (Nota 2.4).
- Al 31 de diciembre de cada ejercicio, la Sociedad ha determinado el deterioro de sus cuentas por cobrar en función de la mora existente al cierre de los presentes estados financieros consolidados. Este comportamiento es revisado anualmente.

- Se evalúa la recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos basándose en estimaciones de resultados futuros. Dicha recuperabilidad depende en última instancia de la capacidad de la Sociedad para generar beneficios imponibles a lo largo del ejercicio en el que son deducibles los activos por impuestos diferidos. En el análisis se toma en consideración el calendario previsto de reversión de pasivos por impuestos diferidos, así como las estimaciones de beneficios tributables, sobre la base de proyecciones internas que son actualizadas para reflejar las tendencias más recientes.

La determinación de la adecuada clasificación de las partidas tributarias depende de varios factores, incluida la estimación del momento y realización de los activos por impuestos diferidos y del momento esperado de los pagos de impuestos. Los flujos reales de cobros y pagos por impuesto sobre beneficios podrían diferir de las estimaciones realizadas por la Sociedad, como consecuencia de cambios en la legislación fiscal, o de transacciones futuras no previstas que pudieran afectar a los saldos tributarios.

NOTA 4 – EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO

El detalle de saldos incluidos bajo este rubro al 31 de diciembre de cada año es el siguiente:

	2025	2024
	M\$	M\$
Saldos en banco	97.687	156.122
Depósitos a plazo	22.331	188.863
Fondos mutuos	1.548.119	876.289
Total	1.668.137	1.221.274

Al 31 diciembre de 2025 y 2024, no existen diferencias entre el monto de efectivo y efectivo equivalente registrado en el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo.

Los saldos de efectivo por moneda se presentan a continuación:

	Moneda	2025	2024
		M\$	M\$
Saldos en banco	CLP	97.687	156.122
Depósitos a plazo	CLP	22.331	188.863
Fondos mutuos	CLP	1.548.119	876.289
Total		1.668.137	1.221.274

Al 31 de diciembre de 2025 y 2024, no existen restricciones a las partidas de efectivo y equivalentes al efectivo.

NOTA 5 – DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR

Al cierre de cada ejercicio la composición de este rubro es la siguiente:

Concepto	2025	2024
	M\$	M\$
Clientes	86.435	41.333
Cuotas sociales	356.478	381.487
Deudores varios	7.639	14.609
Provisión para incobrables	(14.088)	(9.013)
Total	436.464	428.416

Los clientes incluyen cuentas por cobrar principalmente por congresos realizados por Icare y seminarios regulares y programas empresas de Capacitación Icare.

<u>Movimiento Provisión</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	M\$	M\$
Saldo inicial	(9.013)	(79.827)
Castigo de incobrables	8.960	79.827
Provisión del año	(14.035)	(9.013)
Total	(14.088)	(9.013)

NOTA 6 – PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS

La composición de los saldos de Propiedades, planta y equipos es la siguiente:

<u>Concepto</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	M\$	M\$
Construcciones y edificaciones	1.898.582	1.898.582
Muebles y Útiles	223.413	207.888
Equipos audiovisuales	333.468	333.277
Total propiedad, planta y equipos (bruto)	2.455.463	2.439.747
Menos: Depreciación acumulada	(1.337.410)	(1.296.009)
Total propiedad, planta y equipos (neto)	1.118.053	1.143.738

La depreciación del ejercicio 2025 asciende a M\$41.401 (M\$ 34.240 en 2024) y se encuentra registrada M\$17.130 (M\$ 17.346 en 2024) bajo el rubro "Costo de ventas" y M\$24.271 (M\$16.894 en 2024) bajo el rubro "Gastos de administración".

6.1 Reconciliación de cambios en propiedades, plantas y equipos

El movimiento de propiedades, plantas y quipos para los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2025 y 2024 es el siguiente:

Detalle	Construcciones y Edificaciones		Muebles y Útiles		Equipos Audiovisuales		Total
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Saldo inicial al 1 de enero de 2025	1.039.670	12.346	91.722	1.143.738			
Adiciones	-	15.525	191	15.716			
Depreciación del ejercicio	(17.130)	(15.048)	(9.223)	(41.401)			
Saldo final al 31 de diciembre de 2025	1.022.540	12.823	82.690	1.118.053			

Detalle	Construcciones y Edificaciones		Muebles y Útiles		Equipos Audiovisuales		Total
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Saldo inicial al 1 de enero de 2024	1.057.016	12.788	53.967	1.123.771			
Adiciones	-	2.594	51.613	54.207			
Depreciación del ejercicio	(17.346)	(3.036)	(13.858)	(34.240)			
Saldo final al 31 de diciembre de 2024	1.039.670	12.346	91.722	1.143.738			

NOTA 7 – IMPUESTO A LA RENTA

a) Obligaciones tributarias

Al 31 de diciembre de 2025 la Sociedad Matriz y sus filiales no han provisionado impuesto a la renta por presentar pérdidas tributarias. Al 31 de diciembre de 2024 la Sociedad filial Salones el Golf SpA presenta un cargo a resultados impuesto a la renta por M\$ 3.434.

b) Impuestos diferidos

Al 31 de diciembre de 2025 y 2024, la Sociedad matriz y sus filiales presentan pérdidas tributarias, las cuales de acuerdo a NIIF no poseen un horizonte de recuperación en el corto plazo, por lo que no se ha realizado reconocimiento de activos por impuestos diferidos.

NOTA 8 – CUENTAS POR PAGAR Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR

La composición de los saldos de cuentas por pagar es la siguiente:

	2025 M\$	2024 M\$
Proveedores	73.505	60.596
Otras cuentas por pagar (1)	56.137	42.670
Total	129.642	103.266

(1) Las otras cuentas por pagar incluyen principalmente retenciones.

NOTA 9 – OTRAS PROVISIONES, CORRIENTES

El detalle de las provisiones al 31 de diciembre de cada ejercicio es el siguiente:

	2025 M\$	2024 M\$
Provisión de vacaciones	76.758	59.663
Provisión beneficios del personal	110.000	259.007
Otras provisiones (1)	198.634	113.451
Total	385.392	432.121

(1) Las otras provisiones incluyen principalmente provisiones de gastos.

NOTA 10 – OTROS PASIVOS NO FINANCIEROS

La composición de los saldos de otros pasivos no financieros es la siguiente:

	2025 M\$	2024 M\$
Ingresos anticipados por cuotas sociales extraordinarias	48.498	-
Ingresos anticipados por cuotas sociales	191.374	88.029
Total	239.872	88.029

NOTA 11 – PATRIMONIO

a) Capital

Al 31 de diciembre de 2025 y 2024 el capital autorizado asciende a M\$ 90.281.

b) Dividendos

Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas - Icare es una corporación privada sin fines de lucro por lo que no requiere una política de dividendos.

NOTA 12 – INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS

El detalle de los ingresos por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2025 y 2024 es el siguiente:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	M\$	M\$
Ingresos por venta de servicios	658.225	490.640
Ingresos por cuotas sociales y convenios	2.605.594	2.536.100
Total	<u>3.263.819</u>	<u>3.026.740</u>

NOTA 13 – APERTURA DE COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

a) El detalle de los costos de ventas por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2025 y 2024 es el siguiente:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	M\$	M\$
Gastos institucionales	639.281	684.636
Servicios de terceros	293.562	334.442
Gastos de sedes	253.114	224.133
Gastos por eventos	140.721	122.972
Otros costos de ventas	9.911	5.514
Depreciación del ejercicio	17.130	17.346
Publicidad	-	4.969
Total	<u>1.353.719</u>	<u>1.394.012</u>

- b) El detalle de los gastos de administración y ventas por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2025 y 2024 es el siguiente:

	2025 M\$	2024 M\$
Remuneraciones y beneficios al personal	1.194.655	1.375.719
Arriendos y gastos comunes	87.257	91.980
Servicios tecnológicos	48.839	84.939
Provisiones varias	45.000	-
Software y licencias	37.038	19.630
Gastos de aseo	26.618	22.547
Depreciación del ejercicio	24.271	16.894
Honorarios contables	22.490	17.084
Materiales de computación	18.938	18.731
Auditoría anual	17.200	21.400
Provisión incobrable	14.035	9.013
Gastos legales	13.622	7.980
Fotocopias	7.670	10.891
Otros gastos de administración	110.749	117.110
Total	1.668.382	1.813.918

NOTA 14 – CONTINGENCIAS Y COMPROMISOS

A la fecha de los presentes estados financieros no existen contingencias y compromisos significativos que puedan afectar a la sociedad y sus filiales.

NOTA 15 - REMUNERACIONES AL DIRECTORIO

Durante los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2025 y 2024 los miembros del Directorio de Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas – ICARE no percibieron ingresos por dietas u otros conceptos.

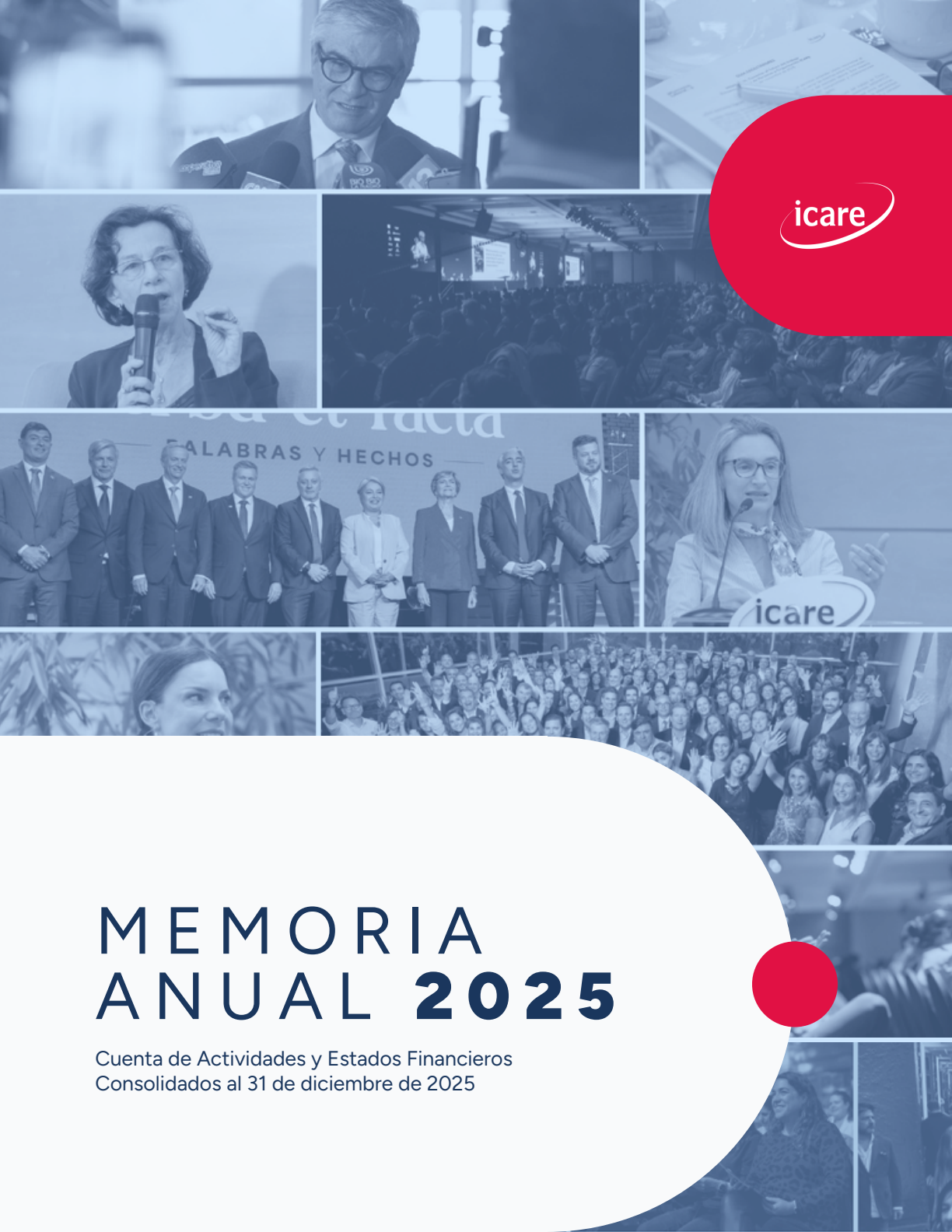
NOTA 16 – HECHOS POSTERIORES

Con posterioridad al 31 de diciembre de 2025 y hasta la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados no han ocurrido hechos de carácter financiero o de otra índole que afecten en forma significativa los saldos o interpretación de los mismos.

María Magdalena Díaz Vergara
Directora Ejecutiva

Máximo Guíñez
Contador General

Julio Maiers Hechemleitner
Director de Finanzas



MEMORIA ANUAL **2025**

Cuenta de Actividades y Estados Financieros
Consolidados al 31 de diciembre de 2025