

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

CHILE



@RevistaFactordeExito  
www.revistafactordeexito.com

Revista Factor de Exito



@RevistaFactordeExito



@RevistaFDE



@RevistaFDE

## La transformación digital es un proceso paulatino

### Álvaro “Cuco” de Venegas

Ejecutivo y Consultor Internacional especialista en el desarrollo Estratégico y Técnico de funciones de Transformación, Innovación, eCommerce y Tecnologías de negocio

## Panorama económico de cara al 2022

Sin estrategia somos un barco a la deriva

**Peter von Unger**  
Managing partner Neobrand SPA

El emprendimiento en Chile se encuentra en un muy buen momento

**Alan Sauer Brand**  
CEO & Fundador en SALESBOOST Chile

Una novedosa app con información nutricional para regímenes alimentarios especiales

**Sebastián Wilson**  
CEO OkofShop

ANFITRIONES

FDE  
SPORTS

FACTOR DE ÉXITO

FDE  
FACTOR DE ÉXITO

WORLD  
CORPORATE  
GOLF CHALLENGE



2  
0  
2  
2

EL TORNEO DE GOLF CORPORATIVO  
MÁS IMPORTANTE DEL MUNDO

TIENE CITA EN REPÚBLICA DOMINICANA

20 DE AGOSTO 2022

¡La copa Factor de Éxito te brinda la oportunidad de representar al país  
y a tu empresa en la final mundial en TENERIFE-ESPAÑA!



ROAD TO

tenerife!  
awakens emotions.

MÁS INFORMACIÓN +1 829-959-5724 | [INFO@REVISTAFACORDEEXITO.COM](mailto:INFO@REVISTAFACORDEEXITO.COM)



**Somos energía en constante movimiento,**  
con la que día a día impulsamos  
y aportamos para forjar el camino hacia la  
transición energética de nuestro país.



**Isabel Figueroa de Rolo**  
CEO y Directora Editorial Factor de Éxito

# Frente a un panorama tan alentador como retador

**T**ras un año 2021 signado por la recuperación económica luego del primer impacto de la pandemia, comenzamos este año 2022 aún arrastrando el efectos Covid-19 en la economía mundial. Hoy la perspectiva es distinta, pero no menos retadora.

La presión inflacionaria viene a unirse con la incertidumbre de las variantes del virus y los avances en la vacunación que, según cifras Our World Data, Latinoamérica es la región con más vacunados en el mundo con el 63,3 %. No podemos dejar a un lado la situación hostil en Ucrania, que tiene al planeta en vilo; ni el panorama electoral que se espera en algunos países de la región.

En su informe anual “Balance Preliminar de las Economías 2021”, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), proyecta que Latinoamérica desacelerará su ritmo de crecimiento en 2022 a 2,1 % luego de crecer 6,2 % promedio el año pasado.

Para dar estabilidad a la economía, es necesario mantener un crecimiento dinámico. ¿Cuáles son las señales a las que hay que estar atento a corto y mediano plazo? ¿Cuáles son los temas que acaparan la atención de la región? Nuestros entrevistados, expertos de diferentes sectores de la economía, nos dan el panorama de sus áreas y las claves de sus negocios para alcanzar un

crecimiento sostenible, donde sin duda la digitalización sigue estando en el foco.

Los líderes deben ser muy flexibles para abrirse y aceptar más rápido las nuevas ideas, paradigmas y mentalidades que rigen el mundo de hoy. En este sentido, les presentamos una edición variada, que busca brindar una visión 360 de lo que este año, 2022 significará para la región.



# FACTOR DE ÉXITO

Revista para el Liderazgo Empresarial y de Negocios

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

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

DISFRUTA de contenido **exclusivo sin costo**

ESCANÉAME EN **REALIDAD AUMENTADA**

**AQUÍ**



APUNTA Y ACCEDER a la **nueva edición**

Descarga **Zappar**, totalmente gratis.



# contenido



**La transformación digital es un proceso paulatino**

pág. **12** | **Álvaro "Cuco" de Venegas**  
Ejecutivo y Consultor Internacional especialista en el desarrollo Estratégico y Técnico de funciones de Transformación, Innovación, eCommerce y Tecnologías de negocio



**Sin estrategia somos un barco a la deriva**

pág. **23** | **Peter von Unger**  
Managing partner Neobrand SPA



**El emprendimiento en Chile se encuentra en un muy buen momento**

pág. **27** | **Alan Sauer Brand**  
CEO & Fundador en SALESBOOST Chile



**Una novedosa app con información nutricional para regímenes alimentarios especiales**

pág. **31** | **Sebastián Wilson**  
CEO Ok of Shop

gentedéxito



**Con la mirada puesta en la mejora continua**

pág. **44** | **Marcelo Muñoz**  
Empresario, Coach Conferencista y Mentor Internacional Creador del Método Liderazgo Exponencial.

empresarialesvip



**El turismo en vías de recuperar su liderazgo**

pág. **56** | **Fitur 2022**

# directorío

► **Revista Factor de Éxito Chile**  
Número 4, Año 1



**CEO y Directora Editorial:**

Isabel Mariella Figueroa de Rolo  
i.figueroaderolo@revistafactordeexito.com

**Dirección Administración y Finanzas:**

Isabel Cristina Rolo Figueroa

**Director Ejecutivo Chile:**

Félix González

**Director de Arte:**

Héctor Rolo Pinto

**Directora de Mercadeo y Ventas:**

Arianna Rolo

**Directora de Comunicaciones Internacionales:**

Jacqueline León

**Coordinadora Editorial**

Siddhartha Mata

**Redacción:**

Isamar Febres

Doris Guzmán

Eidrix Polanco

**Asesores comerciales**

Rosely Matos

**Contenidos web:**

Roberto Rolo

**Content Manager:**

Gabriela Alfonso

**Diseño y Diagramación:**

Luis Gota

**Webmaster:**

Juan Rebolledo

**Portada:**

Álvaro "Cuco" de Venegas

Ejecutivo y Consultor Internacional especialista en el desarrollo Estratégico y Técnico de funciones de Transformación, Innovación, eCommerce y Tecnologías de negocio

**Articlistas:**

Ismael Cala

Eddy Gouveia

Ivan Calvo

Georgina Mariaca

**Revista Factor de Éxito Chile:**

info@chile.revistafactordeexito.com

Instagram: @RevistaFactordeExito

Twitter: @RevistaFDE

Facebook: Revista Factor de Éxito

www.revistafactordeexito.com

**Sede Principal:**

Factor de Éxito Rolga Group SRL

RNC 1-3135817-9

Dirección: Av. Lope de Vega #29, Novo Centro. Nivel 3.

Local C-6. Ensanche Naco. Santo Domingo.

Teléfonos: +1 829.340.5724 - 809.542.2479

info@revistafactordeexito.com

**Contacto Venezuela**

+58-243-551.4801 / 424-385.1207

**Revista Factor de Éxito Atlanta**

info@atlanta.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Colombia**

info@colombia.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Ecuador**

info@ecuador.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito México**

info@mexico.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Miami**

info@miami.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Panamá**

info@panama.revistafactordeexito.com

## Banca “sin corbata”

**T**emenos, líder en software bancario, ha examinado los resultados de una encuesta propia entre 2020 y 2021 en Costa Rica, República Dominicana Brasil, Argentina, Ecuador, Chile, México y Panamá, presenta la comparación entre los países, que muestra cómo más y más latinoamericanos demandan que sus bancos se vuelvan “sin corbata”, término que describe un estilo de banca más digital, ágil y crecientemente móvil. Más de la mitad (59.6 %) de los encuestados de la región eligen accesibilidad digital y atención al cliente como su prioridad en el momento de buscar un nuevo banco.

De acuerdo con Enrique Ramos O´Reilly, Director de América Latina y el Caribe para Temenos, “sin duda, la adopción de la banca “sin corbata” se aceleró durante la pandemia de Covid-19. Cuando uno mira a los datos, no quedan dudas de ello. La cuestión para los bancos ahora es: ¿cómo pueden ofrecer servicios que dialoguen con las necesidades de estos nuevos datos demográficos y, de esa manera, aumentar la retención de clientes?”

Ramos apunta, además, hacia el notable ‘potencial empresarial’ que la investigación dejó claro, con un 84,7 % de los encuestados en toda la región ‘siempre’ (39 %) o con frecuencia (45.7 %) piensan en iniciar sus propios negocios.



## Protección de turberas

**1** 70 organizaciones ambientales de Chile empujaron el proyecto de Ley de Protección de Turberas, el cual se encuentra en la Cámara de Diputados, esta iniciativa surge porque están siendo extraídas y comercializadas como sustratos para plantas y aislante térmico en lugares como Chiloé.

Las turberas son un tipo de humedal natural en el que se acumulan capas de material orgánico, conocido como turba, en estado de semi descomposición. Estos ecosistemas constituyen depósitos que contienen más carbono en menos espacio dentro de las zonas terrestres, llegando a cubrir el 3 % de la superficie del planeta y fijan el 30 % del carbono presente en los suelos.

Por esta razón, tienen un rol relevante en el almacenamiento de CO<sub>2</sub>, así como en la regulación de los ciclos hidrológicos y se les considera como uno de los principales aliados frente al cambio climático.

Mediante una misiva, los movimientos ambientales destacaron que la ley será la única oportunidad de permitir la regeneración natural de los ecosistemas que han sido dañados, y con ello el restablecimiento de los cruciales servicios que prestan, posicionando a Chile en la vanguardia internacional por la acción contra el cambio climático y en beneficio de todo el planeta.





## Buscan emprendimientos

**O**HCowork junto al centro de innovación y emprendimiento de la Universidad de Chile, OpenBeauchef, abren una invitación para los emprendedores de la Región de O’ Higgins con el objetivo de contribuir al desarrollo del país por medio de la articulación de talento, cultura, capital y mercado.

En esta tercera versión, el programa de incubación Potencia O’Higgins contará por primera vez con la colaboración del Centro de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Chile, OpenBeauchef, la plataforma más importante a nivel nacional en la entrega de apoyo a startups, ayudando a impulsar y resolver los desafíos de ideas nuevas y el crecimiento orgánico de estas.

La convocatoria comenzó enero y culmina el 25 de marzo, la cual busca emprendimientos o startups en diferentes etapas, tanto que ya estén consolidados o en etapas iniciales. El objetivo es desarrollar un Programa de Incubación que incluye un plan de trabajo online en modalidad sincrónica para los proyectos de la zona y entregar herramientas y apoyo para sacar adelante sus ideas.

El modelo se basa en la transferencia de conocimientos, metodologías y herramientas de emprendimiento que es guiado por profesionales y expertos de OpenBeauchef. El programa tiene una duración de cinco meses en el cual van a participar 60 emprendimientos pre-seleccionados.



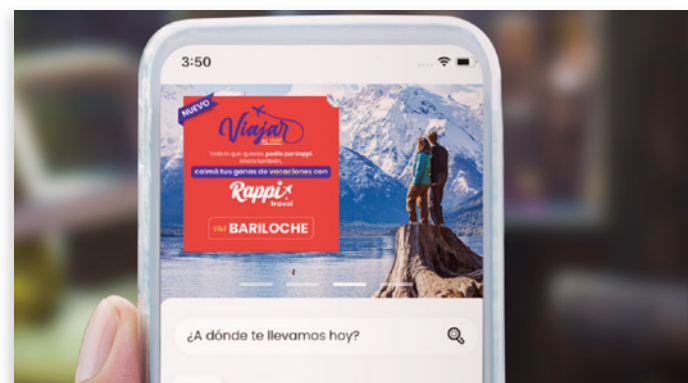
## Rappi travel

**E**l servicio de viajes y hospedajes de la superapp colombiana Rappi, luego de dos años desde su nacimiento llega a Chile Rappi Travel, una opción para encontrar y reservar ofertas de vuelos, hoteles, arrendar autos y adquirir seguros de viaje.

“Ofrecemos una solución sencilla y con muchas ventajas para que los usuarios puedan buscar y planificar su próximo viaje”, dice Guido Becher, director global de Rappi Travel y uno de los responsables de construir y ejecutar la nueva línea de negocios de la aplicación de entregas que, una vez más, tiene como referencia la exitosa experiencia del mercado asiático.

El botón de Rappi Travel funciona con tecnología adquirida a Netactica, compañía tecnológica especializada en viajes y fundada años antes por Becher, a través de la cual puede conectarse con más de 50 sistemas y diferentes socios de la industria turística. Adicionalmente, incorpora la experiencia del usuario dentro de su ecosistema para, a partir de ahí, ofrecer una oferta más acorde con el perfil de quienes usan Rappi habitualmente.

De esa experiencia del usuario surgió la hipótesis que posteriormente llevó a la firma colombiana a desarrollar este nuevo proyecto que hoy forma parte de la estrategia de la compañía para consolidarse como la superapp de Latinoamérica.



## Record histórico

**L**a mina de Chuquicamata es una mina de cobre, oro y molibdeno a cielo abierto, la cual alcanzó en el 2021 un desempeño histórico de 172 mil toneladas promedio de mineral tratado, lo que significa un gran logro debido a que sus operaciones datan de los años 50, con equipos y procesos que se han ido integrando y adaptando a los requerimientos de minerales distintos y cada vez de menor ley.

Este logro tiene una base sólida, que es precisamente la seguridad, puesto que la unidad de negocio en sus gerencias de operaciones y mantenimiento logró una reducción considerable de la tasa de accidentabilidad bajo los 0,6.

Por su parte, el gerente de Operaciones Concentradora, Omar Alcorta, calificó positivamente este triunfo operativo y destacó que continuarán buscando la estabilidad de los procesos y consolidar las palancas.

“Tiene una conexión directa con la gestión de seguridad, porque demuestra que estamos madurando en la primera arista de la transformación, que es tener una gestión de riesgo de clase mundial. La concentradora está llamada a llevar a este negocio a la posición que le corresponde y caminar hacia aspiración de las 180 mil toneladas promedio día”, dijo Alcorta.



## Ikea en Chile

**I**kea, empresa sueca dedicada al diseño de hogares, abrirá dos tiendas por primera vez en Chile y además habilitará su sitio web, con el fin de facilitar las compras de los clientes. La primera tienda física abrirá sus puertas a fines de junio de este año y estará ubicada en el centro comercial Open Kennedy, y durante el segundo semestre se estrenará la otra sucursal en el Mall Plaza Oeste, ubicado en la comuna de Cerrillos.

El arribo de esta importante transnacional significará muchos empleos nuevos en Chile, ya que en la actualidad hay vacantes para diversos puestos de trabajo dentro de la empresa. Entre los principales cargos se encuentran líder del equipo de reposición, control de inventario, bodeguero, operario de logística, supervisor de cajas, especialista en diseño de interiores y más.

Ikea ha mantenido por años una idea de negocio que ofrece un amplio surtido de muebles, accesorios y productos de decoración para el hogar; de buen diseño y a precios accesibles. Mantiene presencia en 9 mercados de Europa, Oceanía, Asia, América del Norte en América Latina hasta ahora, República Dominicana y Puerto Rico. Se tiene previsto que las primeras tiendas en Sudamérica se estrenen en un período de 10 años; luego de Chile, sigue Perú y Colombia.



## Sector creativo

**N**ueve proyectos innovadores de Bolivia, Chile, Colombia, Guinea, Indonesia, Nigeria, Palestina, Seychelles y Timor-Leste fueron aprobados para ser financiados por el Fondo Internacional para la Diversidad Cultural (FIDC).

Por primera vez, estos países se beneficiarán del apoyo del FIDC. Desde 2010 este organismo ha invertido 9,4 millones de dólares en 129 proyectos en 65 países para apoyar la economía creativa y fomentar el crecimiento económico inclusivo y sostenible.

El anuncio de los proyectos ganadores se produce en un momento en el que la actual pandemia está afectando significativamente a los medios de vida de los artistas y profesionales de la cultura de todo el mundo, especialmente en países con una infraestructura social limitada o inexistente. Esta emergencia sanitaria marcó las dificultades a las que se enfrentan los artistas y los profesionales de la cultura para acceder a un trabajo decente, a pesar de que las industrias creativas siguen siendo la principal fuente de empleo para los jóvenes.

Los proyectos seleccionados van desde la potenciación de las mujeres cineastas pertenecientes a minorías en siete países latinoamericanos, hasta la estructuración de la industria musical en Palestina, pasando por el fortalecimiento del emprendimiento en los sectores audiovisual, de la moda y del diseño en Guinea.



## Puntualidad en el aire

**C**opa Airlines fue reconocida por octavo año consecutivo como la aerolínea más puntual de América Latina, con un índice de puntualidad del 90,25 % en un total de 44.126 vuelos en el año 2021.

Este índice fue definido por la firma Cirium en su informe “The 2021 On Time Performance (OTP) Review”, que contiene data presentada recopilada y curada a partir de más de 600 fuentes de información de vuelos en tiempo real, incluyendo las propias aerolíneas, algunos aeropuertos, sistemas de distribución global, datos de posición y Autoridades de Aviación Civil

“Este reconocimiento es el resultado del trabajo, esfuerzo y dedicación que diariamente realiza cada uno de los miembros del equipo de Copa Airlines, dejando una vez más el nombre de Panamá en alto y reafirmando nuestro compromiso de conectar a las Américas de manera segura y confiable”, señaló el presidente ejecutivo de Copa Airlines, Pedro Heilbron.



Copa afirmó que a pesar de las restricciones y obstáculos impuestos por la pandemia, se está recuperando gradualmente, apuntando a alcanzar en 2022 cerca del 90 % del tráfico que mantuvo en 2019. Actualmente, la aerolínea cuenta con un total de 72 aeronaves activas y opera un promedio de 275 vuelos diarios a través del ‘Hub de las Américas®’, el centro de conexiones con más vuelos internacionales en la región.

# ▶ La transformación digital es un proceso paulatino

Tomando en consideración las capacidades y necesidades de cada empresa, la pregunta no es “si tendremos que transformarnos”, sino “cuándo lo haremos”.

## Álvaro “Cuco” de Venegas

Ejecutivo y Consultor Internacional especialista en el desarrollo Estratégico y Técnico de funciones de Transformación, Innovación, eCommerce y Tecnologías de negocio

**D**esde temprana edad sentía curiosidad por los procesos, por entender la manera en que funcionaban los dispositivos, pero sobre todo surgía en él la necesidad de mejorarlos y llevarlos a otro nivel de mayor efectividad. Bajo este interés se fue cultivando quien hoy es un experto en desarrollo estratégico y en transformación e innovación, Alvaro “Cuco” de Venegas.

Además, también es un profesional destacado en el ámbito de e-Commerce y Tecnologías de negocio, acompañando a empresas y negocios a dar un paso hacia el futuro, pero con las estrategias adecuadas y precisas que les garanticen resultados y cumplimiento de sus objetivos, partiendo de sus necesidades y capacidades.

Nos acercamos a él en esta nueva edición de Revista Factor del Éxito, observando la necesidad de extender y reconocer sus aportes con una trayectoria profesional que inspira y, sobre todo, transforma.

**¿Cómo inicia su pasión por el mundo digital, las tendencias e innovación? ¿Siempre sintió que se desarrollaría en este ámbito?**

*Cuando era niño, siempre quise saber cómo funcionaban los aparatos e intentaba “mejorarlos”, hacer que se parecieran a lo que te imaginabas de lo que lees en Julio Verne, Ray Bradbury, pantallas y hologramas de Star Wars o de Star Trek, incluso el “profesor” de La Isla de Gilligan fue un gran inspirador de quien sería yo en el futuro.*

*Estudí Ingeniería y cuando terminaba gané una beca en los Estados Unidos, donde estudiaría mi MBA con mayor énfasis en Innovación y Tecnologías Emergentes. Tener ante mí la evidencia de que las tendencias en Europa ya eran estándares en Norteamérica te deja absolutamente descolocado y te recompensa perfeccionando la forma de pensar fuera de la caja.*

*Haber tenido a mi disposición estos recursos en el centro de donde*

*se creaban las punto com, no hizo más que avivar las ganas de poner todo aquello a disposición de los usuarios, futuros usuarios, en todas las industrias.*

*Pensaba que me dedicaría a la veterinaria, a la psicología, al derecho o a las fuerzas especiales como Rambo, sin embargo seguía poniéndole pantallas a aparatos que no las tenían y conectando cosas que me contestaban a la pregunta constante de “¿y por qué no?”.*

**¿Por qué es importante adentrarse en la transformación digital como parte de la estrategia de negocios? ¿Puede una empresa sobrevivir hoy solo en el mundo offline?**

*Todo es importante como parte de la estrategia de negocios, sin embargo hay factores previos antes de enfrentar cualquier tipo de cambio: la capacidad y la predisposición. Es por ello que usamos el término “transformación” antes de definir si se necesita una transformación digital,*

*tecnológica, o empezar por una transformación cultural.*

*Puede que la empresa no esté preparada, no esté diseñada o sus recursos no puedan dar abasto con lo que se requiere. Tal vez antes de hablar de transformación digital haría una introducción a estos conceptos.*

*Una ebanistería seguramente sobrevivirá, un luthier, un artesano de la piedra y un criador de ganado seguirán sobreviviendo en un denominado “mundo off”. La conectividad lo que hace es facilitarles la comunicación con potenciales clientes, exponer sus trabajos, contactar con el otro lado del mundo para tomar pedidos se hará por teléfono y ojalá por Internet, pero como hace doscientos años, la interacción con otros artesanos y profesionales mejoran la técnica, aumentan la diversidad y consolidan sus respectivos prestigios.*

*No me imagino pensar en que un cristalero de Murano no esté en Instagram publicando sus creaciones o no tenga un terminal de ventas de Visa conectado con su banco para poder cobrar por sus trabajos de alto valor. Esto no los hace “empresas on”, pero sí los sitúa en un incipiente camino a la “digitalización”.*

**¿Cuáles considera son los principales elementos para tener éxito a la hora de brindar una experiencia digital a los clientes? ¿Qué se debe tomar en cuenta?**

*Tal vez el primero y más importante de los elementos es “ponerse en el lugar del cliente”.*

*Existe un camino que se suele preparar: el “Customer Journey”, el “Viaje del Cliente” que se preocupa de entender los puntos de interacción*



que tiene un usuario, sea este físico o digital. Para cada ocasión se considera, cual árbol de decisiones, una serie de opciones o planes de contingencia en caso de no tener fluidez o directamente éxito en la experiencia originalmente pretendida.

Si nos ponemos un ejemplo, le pedimos al cliente que vaya a nuestro sitio web y que realice autogestión de sus necesidades y este no encuentra lo que necesita, tiene problemas con su conexión o a la empresa le fallan los servidores. Es ahí donde la omnicanalidad, parte de los planes de contingencia, entra a jugar un rol preponderante ya que a través del teléfono o acercándose a alguna sucursal en la que pueda contactar con el personal corporativo podrá dar solución a su requerimiento, manteniendo la sensación de “experiencia digital” del enunciado.

En esta época de transformaciones, muchas empresas están optando por mutar a la modalidad “Customer Centric”, el cliente al centro de la estrategia de negocios, pero muchos lo abandonan porque prefieren conseguir objetivos más a corto plazo y tal vez más rentables para sus directivos.

### **¿De qué manera puede un negocio aprovechar al máximo las tendencias e innovaciones sin perder su identidad ni voz?**

Para aprovechar, aunque sea de forma efímera los beneficios de los nuevos desarrollos e innovaciones, es necesario generar un entorno propicio

en la organización y estimular la cultura organizacional para que por cualquiera de sus puntos de contacto con el ecosistema entre y se quede, al menos se considere el estudio de la adopción de tendencias que ya se usan en la competencia e incluso en la industria.

No se trata de recursos económicos, sino de actitud y predisposición. Es imposible que las empresas se sigan orientando tecnológicamente desde el área de informática sin nutrirse de lo que pasa en operaciones, en ventas, en omnicanalidad, logística y comercio electrónico, entre otras. También dependerá del tamaño, pero indudablemente se requiere liderazgo proveniente de experiencia en entender el por qué de un cambio, el cómo y sobre todo, en cuánto tiempo realizarlo y con quiénes contar.

Existen empresas que combinan comités de trabajo de áreas principales con externos expertos en la gestión del cambio, en tendencias de negocio, (no todas son tecnológicas), donde realizan “sand boxes”, cajas de arena como incubadoras internas en las que se investigan casos de éxito a través de benchmarks, se simulan escenarios o maquetas y se sigue adelante o no.

Esas decisiones se toman con conocimiento de causa, no es el resultado de no haber llegado a tiempo o tener que subirse a la ola con el proveedor más caro o menos alineado con la identidad corporativa. Por cierto que tenemos bastante experiencia en este tipo de soluciones:

un interim manager que luego deja paso a un tomador de decisiones corporativo.

### **¿Cuáles son los retos y desafíos que representa la transformación para las empresas?**

Hay quienes pueden sentirse abrumados al pensar en la transformación como en un cambio radical, porque no se sienten capaces de asumir a corto plazo.

La transformación se debe concebir como un proceso paulatino acorde a las capacidades y necesidades de cada empresa.

Su implementación implica a todos los integrantes de la organización, actuales, actuales con nuevas funciones (reconvertidos), nuevos en cargos actuales y nuevos.

Lo que tenemos que cuestionarnos no es el “si acaso tendremos que transformarnos”, sino el “cuándo”, en cuánto tiempo, de sobre manera pensando en que en una economía perfecta existe un sinnúmero de competidores que ya lo están haciendo o empresas más grandes que nos tragarán y pasarán por encima, sencillamente por una decisión del tipo “ya lo haremos” o la peor: “nosotros no lo necesitamos”.

El compromiso directivo es el mayor reto, ya que la orientación de la mayor parte de las empresas está basado en KPIs de producción y venta, por lo que asignarle unos parámetros diferentes a una productividad

*ligada a la calidad de vida de los colaboradores, mejoras en el puesto de trabajo, ergonómicas y de conectividad, el trato, la dependencia y estímulos jerárquicos o redárquicos, esa psicología difícil de medir en los parámetros estándar representa uno de los mayores efectos positivos a la hora de emprender el camino de la transformación.*

*El equipo actuará como un espejo de sus líderes, si estos no están motivados, difícilmente se obtendrá un resultado de cambio, por el contrario, se fomentará la figura del líder negativo y con ello, la resistencia al cambio. Si estos aparecen, se multiplican las variables a corregir y modificar para la futura organización ya “transformada”.*

**Uno de los grandes temores que arropa a muchos es la sustitución del hombre por la inteligencia artificial, ¿Cuál es su opinión al respecto?**

*De robots que sustituirán a personas se viene escuchando desde cuando el proceso transformacional se denominaba “reingeniería”, y es así como crecieron los empleados y de paso los clientes en los bancos pese a la incorporación de los cajeros automáticos, entre otros ejemplos. Bots que lean reportes y ayuden a automatizar el archivo de informes o correspondencia, cámaras con sensores que multiplican la capacidad de vigilancia, ojos o narices electrónicas que ayudan a automatizar las líneas de producción y control de calidad siguen siendo soporte a la función humana, no alternativas.*

*Los trabajadores que creen que actualmente o en el futuro podrían ser reemplazados por otras personas o máquinas han de tener claro y*





# TEN VISIBILIDAD Y EXPOSICIÓN INTERNACIONAL



Ediciones digitales con presencia en USA, Centro América y el Caribe para **MAYOR COMPETITIVIDAD**

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





*sentirse seguros respecto de cuál es su valor diferencial. Si consideran que hay puntos a mejorar que se puedan complementar con formación o preparación en habilidades sólidas o blandas, que los fortalezcan por su cuenta o en consonancia con el área de gestión del talento en la empresa, pero que hagan algo en dirección de demostrar proactividad.*

*La transformación, y mucho menos la cultural, no consiste en reemplazar a las personas, sino por el contrario potenciarlos en sus capacidades y aptitudes, poniendo por encima la cultura organizacional por sobre la implementación de soluciones técnicas.*

*Cuando los cambios que se prevén son demasiado radicales, las empresas suelen crear (o adquirir) startups con esas características y personal idóneo, para no contaminar la cultura organizacional que tanto ha costado implementar y fomentar al interior de la organización.*

**Si tuviera que escoger 3 pilares principales sobre los que debe fundamentarse una plan de negocios, ¿Cuáles serían?**

*En realidad tendría que definir cuatro pilares: la visión, la cultura, la experiencia y la tecnología como integrantes fundamentales de un plan de negocios moderno, escalable y con capacidad de ser transformado según las necesidades del negocio y el entorno.*

*Estos pilares, a su vez, nos permitirán analizar y tomar decisiones en base a los datos que genere nuestro negocio, potenciando así la toma de decisiones relacionada con la excelencia de las operaciones, lo que implica la infraestructura y, como comentábamos al principio, poder centrarnos en el cliente a través de nuestro vínculo con él y haciéndole la experiencia cada vez menos friccional.*

*De esta manera, “Cuco” de Venegas amplía la mirada de colaboradores, empresas e industrias, dejando claro la importancia de accionar bajo estrategias y premisas que respondan a las necesidades de las empresas, más que a una tendencia o el simple deseo de transformación.*

# Maestría Oficiales

- 🔍 **Máster en Dirección de Ciberseguridad**
- 🔍 **Máster en Compliance, Ciberseguridad y Gestión de Riesgos**
- 🔍 **Máster oficial en sistemas integrados de gestión**
- 🔍 **Máster en liderazgo positivo y desarrollo personal**
- 🔍 **Máster en Project Management**
- 🔍 **Máster Usabilidad UX Online: Analítica y diseño gráfico para proyectos Web**
- 🔍 **Máster en Marketing digital y big data**
- 🔍 **Máster en Innovación de Negocios Digitales**

# La innovación es la clave para la transformación educativa

Unikemia va más allá de la Educación Online, pues ofrecen una solución integral y flexible para empresas que buscan la escalabilidad y la transformación digital en todos sus procesos de Learning & Development

**Oswaldo Lorenzo**

Socio y director de Unikemia

**E**n la actualidad, la educación es un sector que está sufriendo grandes cambios, tanto por la demanda acelerada de nuevas competencias laborales requeridas en el nuevo entorno digital como por el empuje de las tecnologías exponenciales.

Los modelos educativos actuales no son suficientes para responder a estos retos y por lo tanto debemos innovar en nuevos modelos de aprendizaje más escalables (para cerrar masivamente las brechas de conocimiento que tienen las personas para mantenerse competitivas) y modelos más personalizados (para garantizar mayor nivel de implicación).

Pero estos nuevos modelos requieren la habilitación tecnológica y el despliegue de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje. Por esta razón, nace Unikemia, una empresa vanguardista con programas especializados en formatos flexibles y multidispositivos.

En ese sentido, entrevistamos a Oswaldo Lorenzo, quien es socio y director de Unikemia, quien nos explica que el propósito de esta organización es dotar de respuestas y herramientas a universidades, centros de formación, empresas y personas ante el impacto del crecimiento exponencial de las tecnologías sobre las habilidades y las capacidades de las personas, las organizaciones y la sociedad.

Para ello trabajan en tres ámbitos. En primer lugar el desarrollo de nuevos contenidos asociados a la demanda urgente de nuevas habilidades tales como la cultura de ciberseguridad, las ventas en entornos híbridos, una mejor planificación de la demanda y las operaciones en entorno dinámicos e inciertos, o la gestión ágil de proyectos.

En segundo lugar, el despliegue acelerado de nuevas capacidades para las universidades y centros de formación. Por ejemplo,

están trabajando en alianza con instituciones educativas de prestigio aportando entornos de aprendizaje (tecnología), gestión de procesos y lanzamiento acelerado de nuevos programas y cursos.

Para ello, cuentan con un ecosistema de profesores y expertos internacionales, diseñadores instruccionales y gestores de programas que permiten acelerar los procesos internos de sus clientes. Finalmente, y como empresa EdTech, están desarrollando tecnología en alianza con proveedores tecnológicos de inteligencia artificial para construir entornos de aprendizaje basados en la experiencia, en grafos de conocimiento y con capacidad de enriquecimiento contextual.

### **¿Cuál es la diferencia empresarial entre innovación y mejora?, ¿Puede mencionar algunos casos de éxito en ambos tópicos?**

*La innovación implica hacer las cosas de manera diferente cuestionando los supuestos y marcos de referencia que soportan la situación actual, como consecuencia establece nuevos fundamentos o estructuras. La mejora implica hacer las cosas mejor dentro de los supuestos y marcos de referencia que soportan la situación actual, manteniendo los fundamentos y estructuras actuales.*

*Podemos mencionar dos ejemplos en el mismo sector, incluso en la misma empresa. Toyota, una de las grandes empresas del sector automoción, ha sido considerada como una de las principales referencias de la mejora continua con la aplicación del método de producción, tales como lean manufacturing y six-sigma.*

*Trabajando dentro de los marcos de referencia y los supuestos del sector (por ejemplo: motor de combustión interna y vehículos que requieren un chofer), Toyota es considerada una de las empresas que produce vehículos más fiables a través de la mejora continua y en búsqueda de la excelencia operativa.*

*Por otra parte, Toyota está también innovando en el desarrollo de nuevos modelos de movilidad que rompen los supuestos actuales del transporte y la conducción. Por ejemplo, con el concepto e-Palette, Toyota está diseñando un vehículo que será autónomo, conectado, eléctrico y compartido.*

*Por supuesto, esto será en un momento futuro en el que dichas tecnologías hayan alcanzado un mayor nivel de madurez del que tienen actualmente. Como ya sabemos, uno de los nuevos fundamentos que rompen los supuestos de la situación actual es que los vehículos no requerirán un chofer o conductor (serán autónomos), pero adicionalmente, si no necesitamos un conductor entonces podríamos hacer otras cosas mientras nos movemos. ¿podríamos comer una pizza en un taxi de alguna marca famosa de pizza mientras el vehículo autónomo nos lleva a nuestro destino? o ¿podríamos dormir una siesta en un taxi hotel.*

*Ahora bien, una vez implementado el nuevo marco de referencia, tendremos que ejecutar sus procesos en el día a día y realizar mejora continua para alcanzar la excelencia operativa.*

### **¿Cuál es la importancia de las 5 etapas del “DMAIC” y cuál es su contribución en la mejora de procesos organizacionales?**

*DMAIC es el acrónimo para 5 palabras en inglés: Define, measure, analyze, improve, and control. Pero, más allá de eso, DMAIC es una metodología que se refiere a un ciclo de mejora y que es una pieza crítica de los proyectos six-sigma.*

*Adicionalmente a lo que cada fase del ciclo de mejora significa y aporta, creo que lo más importante es comprender que para realizar una mejora necesitamos seguir una metodología que nos guíe y nos indique los pasos clave para lograr el éxito en el proyecto de mejora que estamos abordando. En ese sentido, DMAIC es una metodología que aporta*

un enfoque riguroso para solución de problemas o retos organizacionales.

**¿Cuáles son sus recomendaciones para implantar, ejecutar y mantener consistentemente la excelencia operacional dentro de una compañía?**

La evidencia y los casos de éxito nos enseñan que necesitamos un liderazgo transformacional con directivos y managers comprometidos en la construcción de una cultura de excelencia operativa.

Es decir, un liderazgo que enseñe nuevas capacidades y apoye a la organización a cambiar los comportamientos de las personas para lograr la mejora continua y la excelencia. Asimismo, la implantación y ejecución requiere un gran esfuerzo de formación y capacitación a todos los niveles y para los diferentes roles requeridos.

Por ejemplo, necesitaremos personas de las áreas de negocio que conozcan las metodologías de mejora y que puedan aportar en los equipos de mejora. También necesitaremos el desarrollo de roles de transformación con conocimiento de metodologías y herramientas (por ejemplo, lean six sigma, etc.)

Es importante contar con metodologías robustas de mejora y técnicas que permitan priorizar los esfuerzos y medir los resultados de

los proyectos de mejora. Todo esto requiere una perspectiva de medio y largo plazo. La excelencia operativa es un viaje de transformación y cambio cultural, no es un proyecto.

**¿Cómo definiría el impacto de la pandemia en la innovación y los procesos de mejora como base del progreso y la sostenibilidad (sobrevivencia) de las empresas?**

La pandemia nos ha puesto en una situación extrema de supervivencia, tanto a nivel empresarial como personal. Ante una situación de crisis, como la que hemos vivido, las organizaciones deben reaccionar para adaptarse rápidamente al nuevo contexto. Esto requiere innovación y/o mejora, sin duda.

Pero en estos casos, la innovación y la mejora son clave para adaptarse rápidamente a la nueva situación. El objetivo, en el corto plazo, no es lograr la excelencia. El objetivo es adaptarse para sobrevivir. Por ejemplo, la pandemia nos llevó a desarrollar e implantar nuevas formas de trabajo (trabajo remoto). El ajuste debió ser rápido. En este momento, hoy en día, estamos haciendo mejora continua para afinar la práctica del trabajo remoto.

**¿Cuáles son los aspectos que son impactados tras las decisiones de innovar y mejorar?**

Siempre podemos decir que la innovación y la mejora impactan los resultados de la empresa; es decir, los ingresos, los costes y la rentabilidad. En relación con los ingresos, por ejemplo, debido a nuevos productos y servicios que son vendidos a los clientes, o por la implementación de unos procesos de ventas más efectivos o una experiencia del cliente más exitosa.

En la pandemia, las ventas por comercio electrónico fueron clave para mantener y/o incrementar los ingresos. En relación a los costes, la mejora continua y sus metodologías siempre han generado mayores eficiencias debido a la eliminación de desperdicios o la reducción de la variabilidad en los procesos. Al final, ingresos y costes, juntos, impactan en la rentabilidad. En la crisis financiera de 2008, empresas como Inditex, DHL, IKEA entre otras, redujeron significativamente sus costes y lograron optimizar sus procesos para mantenerse rentables a pesar de la crisis.

Creo que es importante resaltar la importancia que tienen la innovación y la mejora en el desarrollo de una cultura de excelencia que garantiza la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.



# Sin estrategia somos un barco a la deriva

Planes flexibles y acordes a lo que vivimos hoy son claves para sostener y hacer crecer una marca.

**Peter von Unger**  
Managing partner Neobrand SPA

**P**eter von Unger, es ingeniero comercial con larga experiencia en cargos de liderazgo en importantes compañías multinacionales, como Nike, Mattel, Scania, Initiative Chile y Timberland. “No solo son marcas de primer nivel, sino que grandes empresas que se han mantenido en un lugar de preferencia por parte de consumidores, siendo auténticas en su propuesta, así como también adaptándose a nuevos tiempos”, comenta.

A lo largo de su trayectoria ha vivido épocas de grandes crecimientos y expansiones, así como contracciones muy fuertes y asegura que esto es lo más valorable de su experiencia. “Muchas veces el éxito esconde posibles mejoras, por lo que en esos tiempos más difíciles es cuando más se aprende”.

Por su experiencia, considera que los ejecutivos de la región que tienen la posibilidad de salir algo de sus fronteras, tienen un valor muy interesante en compañías globales, esto debido los cambios y la inestabilidad económica, política y social e la región.

En la actualidad, Peter von Unger se dedica a la consultoría en gestión y RRHH, así como a algunos estudios de Mercado, a través de su firma Neobrand SPA.

**Funda Neobrand SPA en plena pandemia, ¿cuáles fueron los retos de comenzar un emprendimiento en medio de una crisis mundial como la vivida por el Covid-19?**

*La pandemia ha tenido gran impacto en muchas industrias y sólo unas pocas no fueron afectadas. También hemos visto como algunas empresas han podido capitalizar su expertise y evolucionar más rápidamente, con muy buenos resultados para ellas y para sus consumidores. Mercado Libre es un muy buen ejemplo de eso.*

*Partir un emprendimiento en este período especialmente delicado, no ha sido fácil. Las personas y las empresas se vieron enfrentadas a una incertidumbre que no tuvieron nunca antes: el Qué Hacer en el momento y el Qué Viene para el futuro. En ese sentido, en Neobrand hemos tenido la flexibilidad de tratar de aportar respecto a la experiencia que le*

*comentaba y de adaptarnos a tiempos nuevos. He tratado de colaborar desde lo estratégico hasta lo más táctico. Por ejemplo, muchas empresas se dieron cuenta que necesitaban digitalizarse y eso pasó a ser el concepto de moda, pero para graficarlo, pasaron de tener un city car pequeño, a un auto de lujo, sin poner mucha atención no sólo a que iban a necesitar cambiar chofer, sino que a preguntarse si ese auto de lujo es lo que realmente les sirve en un mediano plazo para atender de mejor manera a sus consumidores. ¿Por qué hablo de mediano plazo y no de largo plazo? Básicamente porque temas de digitalización y de Inteligencia Artificial (AI), evolucionan a una velocidad más rápida de lo que creemos y ese antiguo plan a 5 o 7 años, en este ámbito, tiene ya poca relevancia sino es solo conceptual.*

*Aparte de colaborar en temas específicos de hunting y gestión de recursos humanos, hemos ayudado a algunas empresas a buscar su Propósito, lo que considero una herramienta fundamental para el correcto posicionamiento de una marca y también para que cada empleado sepa bien y se compenetre en el camino que la marca tiene. Ha*







# **SOMOS ENERGÍA EN CONSTANTE MOVIMIENTO**

*Con la que día a día impulsamos  
y aportamos para forjar el camino  
hacia la transición energética  
de nuestro país.*



**grupoimelsa**

**imelsa**

**IMELSA  
ENERGÍA**

**cencop**

**siem**

**rizoma**

**electrifica**

*dado muy importantes resultados a niveles de motivación y compromiso interno.*

**Tiene una amplia experiencia frente a grandes marcas en Latinoamérica, ¿qué oportunidades ofrece este mercado?**

*Latinoamérica es una región mucho más heterogénea que Europa, Norteamérica e incluso que muchas partes de Asia. Vemos economías golpeadas hace muchos años, países proteccionistas y otros muy abiertos. Grandes diferencias por país en el poder adquisitivo y acceso al crédito. Brasil, que es casi un continente por sí solo hasta con otro idioma. Diferencias culturales entre Centroamérica y el Cono Sur, influencias de USA o Europa, etc. Indudablemente todo esto lo hace complejo, pero para empresas que tengan la posibilidad de ser flexibles en su proceso, de buscar alternativas para consumidores diferentes y de sobrellevar los vaivenes económicos, existen grandes oportunidades.*

*De todas maneras, aún vemos empresas que buscan expandir sus negocios hacia otras fronteras y hemos trabajado con algunas de ellas en esos planes y due diligence necesarios.*

**¿Cuáles son las claves para elaborar estrategias comerciales, financieras y operacionales focalizadas y personalizadas para cada organización?**

*Empresas con buen tamaño y economías de escala tienen la posibilidad de operar multinacionalmente, así como empresas más pequeñas o de un nicho pueden sacar grandes dividendos en un mercado, pero se ha demostrado que es un error tratar de copiar un modo operacional global en la región. El secreto es conocer la dinámica, correr algún riesgo y adaptarse.*

*He tenido la oportunidad de trabajar con personas en toda la región y doy fe del profesionalismo y de la calidad técnica que tienen. Ellos son fundamentales para buscar esa fusión -imperfecta muchas veces-, entre la estrategia corporativa y lo relevante para el consumidor local. Y sí, muchas veces pueden implicar el sacrificio del volumen o de apartarse de la guía inicial. Por lo mismo, en los últimos años hemos visto diversas compañías dejar la región para focalizarse en otras latitudes, así como también empresas que buscan ampliar su negocio y dar mayor acceso de sus productos a consumidores locales.*

**De cara al futuro cercano, ¿cómo ser assertivo con las estrategias corporativas en un mundo donde lo único constante es el cambio?**

*Creo que la estrategia corporativa es un cimiento tan importante en un negocio como la marca. Sin estrategia somos un barco a la deriva y si tenemos una marca fuerte, posiblemente podemos tener un éxito circunstancial por un tiempo determinado. Pero sin duda, por muy fuerte que sea esa marca, no sostiene ese crecimiento sin una estrategia clara. Personalmente, no conozco ninguna marca que haya logrado mantenerse relevante en el tiempo sin un norte claro en cada una de sus acciones.*

*Sigo pensando que la estrategia es crucial en cada aspecto de la vida, no solo los negocios. Lo que ha evolucionado, es que esa estrategia hoy debe ser no sólo algo más flexible y acorde a lo que vivimos hoy, sino que proyectando que vemos y qué queremos para el futuro con nuestra marca. Es decir, preguntarnos si queremos dejar que nuestra estrategia sea basada en la actualidad (reactiva) o en lo que queremos ser (proactiva). La segunda opción tiene más riesgos, pero mayor potencial para cualquier marca.*



A portrait of Alan Sauer Brand, a man with a beard and mustache, wearing a light blue button-down shirt. He is smiling slightly and has his arms crossed. The background is a soft, out-of-focus gradient.

# El emprendimiento en Chile se encuentra en un muy buen momento

Recomienda para aquellos que deciden emprender que identifiquen las necesidades del mercado y brinden una oferta irresistible e innovadora

**Alan Sauer Brand**

CEO & Fundador en SALESBOOST Chile

**E**l emprendedor y consultor de ventas con experiencia digital sales funnels, marketing digital y neuromarketing, Alan Sauer Brand es un convencido que las ventas dependen de tres elementos: Un buen producto o servicio, funnels y marketing digital y generar una oferta atractiva distinta.

Por esta razón, ayuda a aumentar las ventas a través de la creación de digital sales funnels (landing pages enfocadas en ventas) y sesiones de empoderamiento enfocados a los CEO para que lideren las ventas de sus empresas, a través de una metodología única que une ambos conceptos.

Además, Sauer contribuye a construir y transformar sitios webs con la lógica de digital sales funnels y sus emprendimientos han ganado Start-Up Chile (G-20), Semilla expande, Súmate a Innovar entre otros.

Actualmente es CEO fundador de SalesBoost Chile, que de acuerdo a su página web, es un equipo con más de 10 años de experiencia en el desarrollo de negocios, marketing y ventas donde todos sus integrantes han emprendido en diversos rubros.

### **En el ámbito personal y profesional, ¿Cómo podría describir el camino que lo ha llevado donde está ahora?**

*El camino del emprendimiento es muy especial y tiene momentos muy particulares, algunos generan mucha satisfacción al sentir que haces un aporte real a las personas, que tu producto o servicio ayuda a estar mejor, pero también otros*

*desafiantes que debes tener mucha tenacidad, estar dispuesto a trabajar muchas horas, con perseverancia y esfuerzo por conseguir objetivos que alcanzarás mucho tiempo después.*

*En el ámbito personal me ha permitido conocer personas admirables, exitosas y humildes con las cuales ha sido un orgullo colaborar e incluso formar amistades que se mantienen hasta hoy en día.*

### **¿Hay un “momento perfecto” para emprender?**

*No sé si podemos hablar de un momento perfecto para emprender, lo que sí hay son oportunidades generadas por cambios a nivel cultural, social y tecnológico, es decir, tendencias que van generando nuevos problemas por solucionar y necesidades que satisfacer.*

*Si el emprendedor sabe leer y generar un producto o servicio que dé solución a estos nuevos problemas o necesidades de manera innovadora, o a un nivel superior al que existe en el mercado, se estará frente a un muy buen momento para lanzar ese emprendimiento.*

### **¿Cómo se encuentra el emprendimiento en Chile?, ¿Podría darnos cifras?**

*Desde mi perspectiva el emprendimiento en Chile se encuentra en un muy buen momento, durante el año 2021 pese a la pandemia se creaban alrededor de quinientas empresas diarias, además tenemos tres que se han convertido en unicornio como CornerShop, NotCo y Betterfly.*

*Por último, están los esfuerzos que han hecho los distintos gobiernos por crear un ecosistema de emprendimiento diverso, el cual ha sido nutrido con iniciativas como la creación del portal “Empresa en un día”, que desde el año 2013 permite la creación legal de una empresa de una forma muy sencilla.*

*Además está Start-Up Chile creada el año 2010, transformándose en una de las aceleradoras más exitosas del mundo, ya que un 53 % de emprendimientos que pasan por su programa sobreviven, acumulando ventas por US\$1B de la cual tuvo el privilegio de participar el año 2018.*

### **Ante la competencia que hay en emprendimientos de marketing digital, ¿Cuál cree que sería el factor diferenciador?**

*Hoy en día el emprendimiento a nivel mundial está pasando por un nivel de desarrollo, sofisticación y competencia nunca antes visto, por lo que cada vez es más difícil crear un producto o servicio totalmente innovador.*

*En este contexto, lo que puede diferenciar a un emprendimiento de su competencia es la forma en que llama la atención de sus posibles clientes, la capacidad de generar una oferta irresistible y el relato de ventas con el que comunica su oferta.*

*Por ejemplo en SalesBoost somos una consultora premium que acompañamos a emprendedores y empresarios en el proceso de aumentar las ventas de sus empresas, para lo cual hemos desarrollado un servicio integral que une la estrategia de ventas online y las campañas de*

# Revista para el Liderazgo empresarial y de negocios



## ANUNCIA AQUÍ

### RESERVA TU ESPACIO COMERCIAL

+1 829 959 5724

@revistafactordeexito

info@revistafactordeexito

factordeexito.com



*marketing digital en un solo servicio, lo cual es una ventaja competitiva difícil de imitar.*

**¿Considera que hay una fórmula para lograr el éxito? ¿Qué recomendaciones daría para aquellos que no tienen paciencia para ver materializadas sus metas?**

*La verdad no creo que haya una fórmula para lograr el éxito, si creo que hay buenos hábitos que uno puede seguir, como ser constante y perseverante en el trabajo, ponerse metas desafiantes pero logrables para mantener la motivación alta, tratar de aprender de los errores, capitalizarlos y seguir adelante. Como dice el dicho “La paciencia es un árbol de raíz amarga pero frutos dulces”.*

*La paciencia claramente es una cualidad que ayuda mucho en los*

*procesos de emprendimiento y lanzamiento de nuevas soluciones al mercado. Al no tenerla es algo que se debe trabajar, si se quiere tener éxito en el mundo del emprendimiento y en general en cualquier proyecto, ya que la única forma de tener para cosechar hoy, es haber sembrado ayer y haber esperado el tiempo que toman las semillas en crecer. Si no estás dispuesto a esperar ese tiempo creo es mejor no sembrar.*

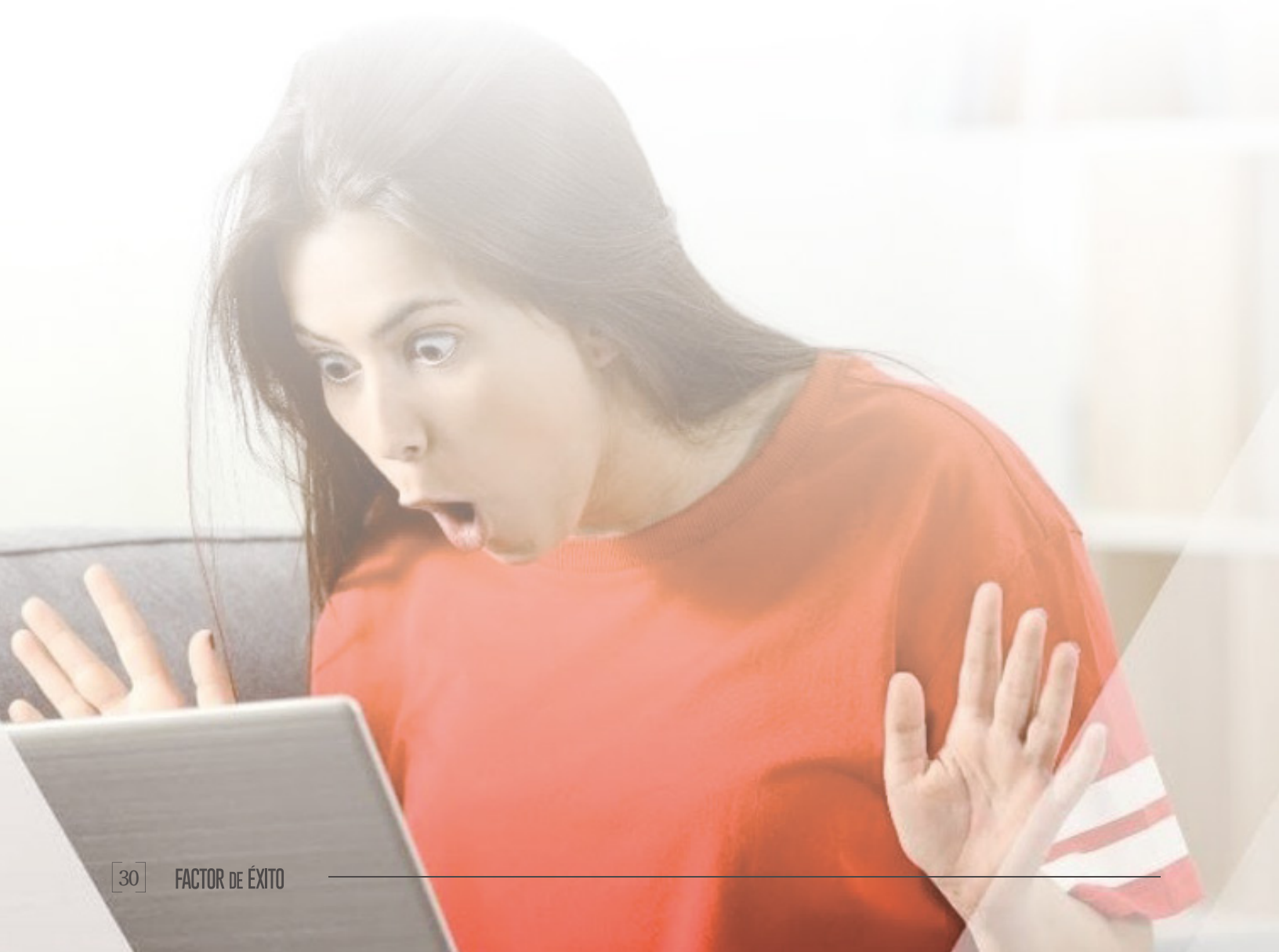
**¿Realmente existe una “oferta irresistible”? ¿Cómo puede crearse?**

*Sí, existe. Pero crearla es un proceso que requiere de trabajo creativo enfocado tanto en el cliente como en el producto o servicio ofrecido. Este proceso comienza con conocer muy bien a mi cliente ideal, sus gustos, motivaciones, metas en la vida y saber*

*qué es lo que busca, que necesidades tiene y cuando las quiere satisfacer.*

*Una vez que lo conozco bien debo ajustar mi oferta a esos gustos y necesidades para que esta cree valor para él, es decir, no solo ofrecerle nuestros productos o servicios básicos, que quizás pueda encontrar en la competencia, sino que además otorgarle todos los elementos adicionales que este pueda necesitar generando, una oferta distintiva difícil de imitar.*

*Por ejemplo, si vendo esquís para la nieve ofrecer también, los bastones, los guantes incluso una promoción que incluya el viaje hasta el centro de sky, el ticket para el andarivel, una clase de sky, etc. de esta forma paso de ofrecer solo un producto a toda una oferta creadora de valor.*



## Una novedosa app con información nutricional para regímenes alimentarios especiales

Con solo escanear el código de barras de un producto, la aplicación permite conocer los ingredientes, tablas nutricionales, sellos, certificados y una lista de productos alternativos en caso de que el producto consultado no sea apto.

**Sebastián Wilson**

CEO Ok of Shop

**E**l interés de Sebastián Wilson por la tecnología empezó a muy temprana edad, cuando comenzó a escribir páginas web sencillas utilizando HTML, lo cual utilizaría más adelante para pagar sus estudios universitarios.

Desde entonces ha emprendido, buscando llevar ideas innovadoras a la realidad, alternando con experiencias en el sector privado, en empresas como Falabella, donde llegó al cargo de Jefe de Campañas de Marketing Directo, coordinando junto a su equipo el envío y evaluación de las acciones de marketing uno a uno del grupo Falabella para las demás empresas del holding. Posteriormente trabajó en Walmart Chile como subgerente de CRM tanto para los supermercados del holding como para la compañía de servicios financieros; y es ahí donde despertó su interés de crear una empresa de alcance global.

Pero Sebastian es un emprendedor por naturaleza y su última iniciativa es Ok to Shop, una app que permite saber instantáneamente qué productos son aptos para cada persona en función de sus preferencias o restricciones alimentarias.

**Siendo una iniciativa que surgió de una experiencia personal, ¿Cómo ha sido la acogida por parte de los consumidores de Ok to shop? ¿Podría ofrecernos cifras del crecimiento?**

*Si bien OK to Shop comenzó buscando solucionar una necesidad personal, la decisión de finalizar mis otros proyectos para dedicarme a tiempo completo a esto estuvo respaldada en una investigación de mercado previa, y es que más de un tercio de la población en Chile y el mundo tiene alguna restricción alimentaria ya sea por motivos de salud, estilo de vida o religión. Si bien esa cifra ya es muy alta, se espera que en menos de 10 años alcance al 50 % de la población, y el interés de los usuarios por usar nuestra solución*

*ha crecido en concordancia. Por otra parte, el aumento explosivo de compra de alimentos en sitios de ecommerce y apps a raíz de la pandemia también provocó que los supermercados y tiendas de especialidad vieran la necesidad de contar con información nutricional completa para satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que durante el 2021 tuvimos un aumento promedio en la facturación mensual cercano al 22 %, lo cual nos confirma que estamos haciendo las cosas bien y que la compra informada llegó para quedarse.*

**Este año planea la expansión a Colombia y México ¿qué implicaciones tiene esto en términos de inversión, tecnología y estructura del negocio?**

*Para poder determinar con precisión la aptitud de un producto según cada restricción alimentaria, el análisis que realiza nuestro equipo requiere de bastante tiempo y conocimientos específicos en temas de nutrición y de la legislación de cada país. Por lo tanto, expandirnos a otros mercados nos llevará a ampliar nuestro equipo de digitación y nutrición, los cuales también estarán apoyados con herramientas de reconocimiento de imágenes mediante inteligencia artificial que estamos desarrollando junto al equipo de Quanvia. Por otra parte, no solo estamos expandiéndonos geográficamente sino que también estamos desarrollando soluciones de valor agregado para supermercados y productores de alimentos en los mercados donde ya operamos (Chile y Perú), que les permitirán entender mejor a sus consumidores y sus hábitos de compra.*

**Los consumidores cada día son más exigentes, ¿qué innovaciones tienen en carpeta incluir para mejorar la app?**

*Dentro de las próximas semanas publicaremos una nueva versión de OK to Shop donde se puede hacer una configuración más detallada de las*

*preferencias alimentarias, ver una lista de productos que son nuevos o que se han reformulado y que ahora son aptos para su consumo; y también optimizamos nuestro algoritmo de sugerencias de productos con lo que aumentará considerablemente la velocidad de la aplicación. Por último, y quizás más importante, es que además de mostrar la información nutricional completa de los productos, ahora también diremos en qué tiendas está disponible, su precio de venta y un link para ir a comprar directamente en los sitios web o apps de los distintos retails, lo cual sabemos que permitirá a las personas realizar una compra más eficiente.*

**¿Qué experiencias destaca de todos los emprendimientos que ha realizado desde que era adolescente?**

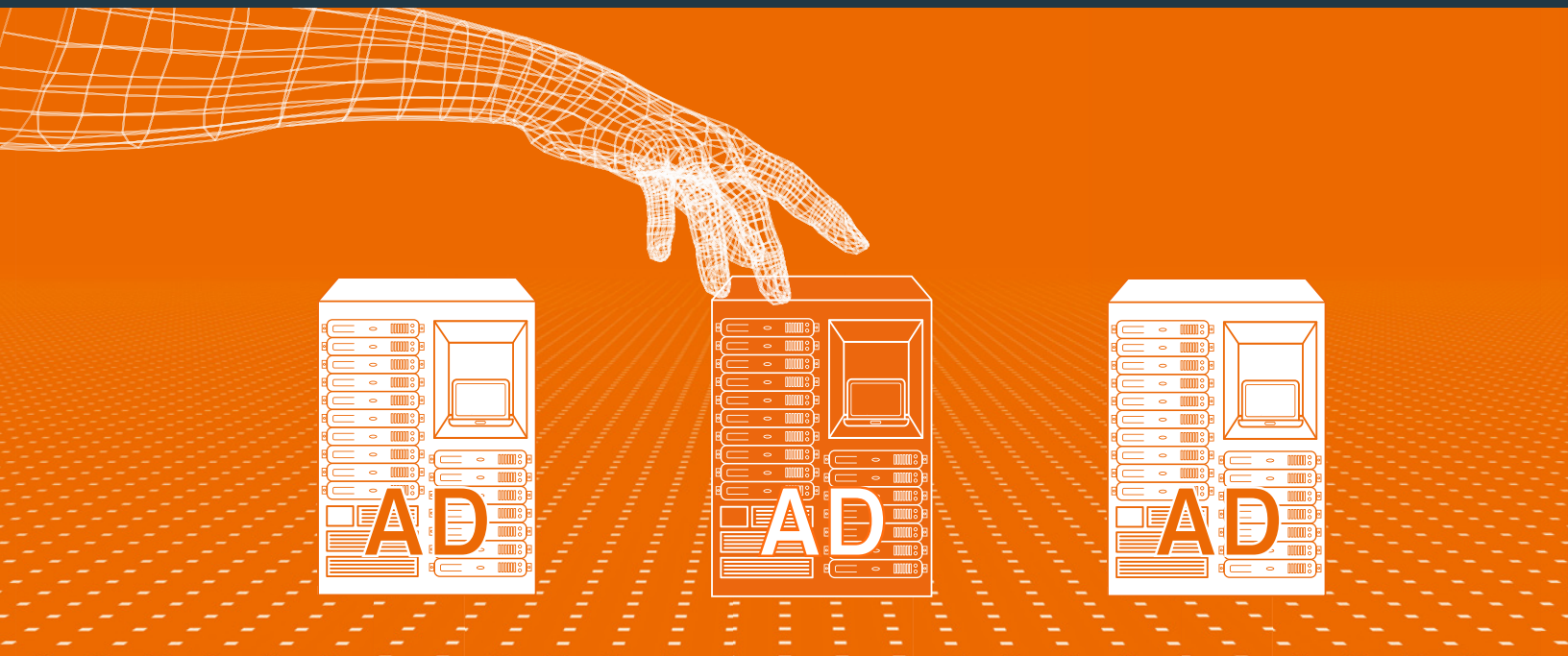
*Cada emprendimiento me ha dejado lecciones valiosas, pero intentando buscar experiencias que hayan sido transversales creo que rescato dos:*

*La primera, es que al emprender uno siempre está tomando decisiones que contienen elementos de gran incertidumbre, y por ende la probabilidad de cometer errores es alta. Dicho esto, equivocarse pasa a ser parte del día a día, pero “dar la cara” y reconocer esos errores es fundamental para no cometerlos nuevamente y porque esos errores pueden haber dañado a alguien, a quien habrá que pedir disculpas con total humildad. Esto incluye clientes, colaboradores, proveedores e incluso tu pareja y familia que recibirán injustamente muchos descargos. Una persona que aprende de sus errores sigue siendo confiable y aunque ese negocio fracase, esas personas seguirán apoyándote la próxima vez que intentes algo.*

*Por último, otra experiencia transversal que he visto en mis emprendimientos es que no hay nada peor que hacer muy bien algo que no se debería haber hecho. Muchas veces perdemos una cantidad de*



# FINALMENTE, UNA FORMA EFICAZ DE PROTEGER EL DIRECTORIO ACTIVO



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

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

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

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

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



tiempo y recursos impresionante por haber querido agregar algo que los clientes realmente no necesitaban, o que no necesitaban con tanta urgencia como otras cosas; por lo tanto mantenerse hablando, escuchando y observando a los clientes, y teniendo consciencia de la capacidad real de implementar las mejoras, ayudará a tener un equipo menos estresado y finanzas más saludables”.

**Según su experiencia manejando CRM ¿cómo han cambiado el comportamiento y las necesidades de los clientes en los últimos tiempos? ¿Cómo mantener una comunicación efectiva hoy día con ellos?**

Creo que la palabra clave acá es “Personalizar”. Ya no basta con segmentar a los clientes en grandes grupos según su rango etario, ubicación geográfica o nivel de lealtad previo con el comercio; los estilos de vida se han diversificado, la cantidad de integrantes de cada grupo familiar se ha reducido y por ende la oferta de productos tiene que considerar el “long tail” para generar un verdadero impacto en la experiencia de compra. Esta personalización tiene que verse reflejada en los productos que me ofrecen en un newsletter, en la lista de productos sugeridos cuando navego un sitio web, y en el orden en que se me muestran los resultados de búsqueda, por poner solo algunos ejemplos. Es tan fácil para un consumidor cambiar de un ecommerce o app a otro, que el riesgo de fuga aumenta exponencialmente si la ejecución de la personalización no se hace de manera impecable o si no se muestra la información detallada de lo que le están ofreciendo.

Y como consejo, para llegar a un nivel de personalización profundo, no existe nada mejor que preguntarle directamente a tu cliente qué es lo que quiere y qué es lo que espera de tu negocio. No hay nada más irritante para un consumidor que se le muestren ofertas de productos que evidentemente no necesita o que jamás compraría, como por ejemplo ofrecer carne molida a un vegano o pan corriente a una persona con celiaquía.

**Siempre está desarrollando nuevas ideas ¿Qué otros planes tiene a futuro?**

Por ahora todos mis planes se relacionan a OK to Shop. Queremos convertirnos en una extensión digital de los empaques de todos los productos en todo el mundo, por lo que más adelante incluiremos otras categorías de productos como artículos de cosmética, farmacia, vestuario, etc. en donde las personas podrán saber todo el detalle de lo que están por comprar y el proceso productivo involucrado para que dicho producto llegue a sus manos. Desde el punto de vista de nuestros clientes corporativos, vamos a continuar desarrollando soluciones que les alivien la difícil tarea de mantener al día las fichas de productos y entender el comportamiento de sus clientes en función de las características detalladas de los productos que consultan y adquieren.





# La Cuarta Revolución Industrial ya está aquí

Leandro Ramírez, vicepresidente de Oracle para Centroamérica y El Caribe destacó que muchos países de Latinoamérica están adelantando agendas para adaptar sus mercados a la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la robótica y la automatización de procesos tecnológicos de las empresas

**Leandro Ramírez**

**Vicepresidente de Oracle para Centroamérica y El Caribe**



Cada vez es más común que las nuevas tecnologías impulsen cambios en las organizaciones alrededor del mundo y uno de los nuevos conceptos que ha surgido con estas innovaciones es el de la Cuarta Revolución Industrial (4RI) que está transformando la forma en que las empresas piensan acerca de sus clientes y sus productos.

La inteligencia artificial, el internet de las cosas, la robótica y la automatización son algunas de las aplicaciones y soluciones que se están utilizando en todos los sectores para entregar servicios que hagan la vida más fácil a las personas, incrementen la productividad y reduzcan costos.

Frente a esta realidad, la región Latinoamericana se encuentra en el camino para entrar completamente a la 4RI y diferentes países están adelantando agendas para entrar con fuerza en este nuevo mercado.

La pandemia obligó a Latinoamérica y al mundo a acelerar este proceso de transformación digital. De hecho, las instituciones de salud fortalecieron su proceso de telemedicina, las ciudades se volcaron al desarrollo de aplicaciones para recoger información valiosa para tomar decisiones frente a la pandemia y los comercios han tenido que reforzar sus plataformas de e-commerce para mantener sus operaciones.

En ese sentido, el vicepresidente de Oracle para Centroamérica y El Caribe, Leandro Ramírez, explica que la 4RI consiste en la combinación de sistemas ciberfísicos (CPS). Algunos expertos dicen que se trata de un encuentro de estos sistemas, que además, abre la puerta a lo que empezamos a conocer como soluciones inteligentes gracias a la producción y al análisis de datos.

En entrevista para Factor de Éxito, Ramírez indicó que esta cuarta revolución industrial es fundamentalmente diferente a las anteriores que liberaron a la humanidad del poder animal, hicieron posible la producción en masa y brindaron capacidades digitales a miles de millones de personas. Esta 4RI es imposible definirla sin usar las palabras "sistemas ciberfísicos" y "computación en la nube".

**Teniendo en cuenta que la Cuarta Revolución Industrial ya está aquí, y la migración al mundo digital es obligatoria en los tiempos actuales ¿cuáles son los aspectos clave que se deben considerar para que la transformación digital sea exitosa?**

*Hay tres aspectos clave para facilitar este proceso y apoyar a los negocios en un ambiente de mayor competitividad.*

**Adoptar la nube.** Una empresa puede entrar en un proceso de transformación digital gracias a la existencia del cloud, el gran democratizador de la tecnología. Los servicios de nube, elásticos, flexibles, altamente disponibles, seguros y operados por profesionales de IT bajo un modelo de precio por demanda y dependiendo de la necesidad, han sido los grandes habilitadores de los procesos de digitalización.

Ya existe una nube de segunda generación, más moderna, que limita el error y reduce los costos en la operación. Se estima que para 2025 habrá 600 veces más datos confidenciales compartidos en la nube y un fuerte aumento en amenazas de seguridad.

#### **Experimentar incrementos importantes en su operación.**

Por ejemplo, cuando el consumo a través de canales digitales (o de comercio electrónico) advierte un pico, las empresas deben contar con las herramientas adecuadas para responder de manera eficiente y garantizar una gran experiencia a sus clientes.

Es crucial, entonces, conocer con certeza el inventario y estar al tanto de los movimientos y procesos. Esto es posible a través de herramientas como los planificadores de recursos (ERP) basados en la nube, que permiten un funcionamiento sin problemas entre el front office y el back office.

**La estandarización, sistematización y automatización apoyan y aceleran los procesos internos, confiando en las tecnologías emergentes.** Por ejemplo, la Inteligencia Artificial y el Internet de las Cosas, se han convertido en habilitadoras clave para el crecimiento y la innovación, facilitando nuevas formas de lograr un rendimiento consistentemente superior.

Aquí, las soluciones tecnológicas han logrado un avance sin precedentes, acercando cada vez más a las marcas con sus consumidores. La economía de las experiencias es fundamental, por lo cual, se hace necesario elaborar una estrategia que, en tiempos complejos, permita a los individuos sentir que las empresas realmente responden a sus necesidades, ansias y temores.

#### **¿Cuáles son los 3 retos principales que esta ola de transformación digital plantea para Latinoamérica?**

*Transformación Cultural: El primer desafío es el que enfrentan las*

*organizaciones cuando quieren hacer cambios sustanciales. Es importante comprender que estos procesos de transformación digital van más allá de un proyecto tecnológico. En realidad, se trata de una profunda transformación de la organización y debe estar respaldada por sus máximos niveles para que sea exitosa.*

*Disrupción de las nuevas tecnologías: A diario vemos nuevos jugadores como las llamadas plataformas digitales (iTunes – música, Uber – taxis, AirBnB – hospedaje) y nuevas maneras de consumo de productos y servicios que han creado profundas disrupciones y que utilizan de forma natural las nuevas tecnologías para maximizar sus ingresos y relacionarse con sus usuarios. Tecnologías emergentes como Inteligencia artificial, machine learning, blockchain, IOT, abren un mundo de oportunidades para las empresas.*

*Seguridad: Los proveedores de tecnología son muy conscientes de la importancia de la seguridad como elemento diferencial a la hora de entregar nuevos productos y servicios a clientes y usuarios. Se incorporan cada vez más elementos de seguridad en las distintas plataformas y también se debe cumplir con las regulaciones gubernamentales y de las industrias donde se opera.*

#### **¿Cómo ve la adopción de servicios Cloud por parte de las empresas en América Latina?**

*En general, en América Latina, las organizaciones han empezado a ver en la nube un gran aliado para fortalecer su negocio, pero también para ser cada vez más innovadoras, ágiles y flexibles. En Oracle entendemos que la Nube permite que cualquier organización pueda acceder a la mejor tecnología sin importar su tamaño, pues la manera de consumir recursos tecnológicos ha cambiado.*

*Después del 2020, y tras las lecciones aprendidas, se estima que el 75% de las grandes empresas en América Latina pondrá en marcha un mecanismo para cambiar a una infraestructura y aplicaciones centradas en la nube el doble de rápido que antes de la pandemia. En esta realidad los datos son fundamentales, no solo por el análisis que de ellos surja, sino por las capacidades para crear nuevas posibilidades de servicios y productos que impacten de manera positiva a los usuarios y clientes.*

*Estamos en conversaciones muy interesantes con nuestros clientes*

*sobre cómo avanzar hacia un nuevo perfil de empresas 4.0. Por ello, vemos cada vez más la creación de las compañías hiperconectadas que están adoptando aplicaciones en la nube que las habilitan para manejar de forma descentralizada sus operaciones, a través de soluciones contables, financieras, administrativas, de gestión humana, logística y de experiencia al cliente, entre otras.*

*Frente a esto, debo decir que hay sectores en los países que están trabajando en la digitalización, teniendo en cuenta que ya han adoptado la nube y han desplegado aplicaciones en sus operaciones.*

#### **¿Cuál es el papel de la educación como factor para la preparación y el desarrollo de los países para la 4RI?**

*La educación es fundamental en el marco de la Industria 4.0. Es necesario adelantar programas para superar la brecha y lograr que nuestros países no queden rezagados. Esto representa un desafío que los gobiernos, la academia y las organizaciones deben trabajar de manera conjunta, para diseñar alternativas y generar habilidades que nos permitan estar en las mismas condiciones de los otros países.*

*La tecnología no debe entenderse como el “enemigo” que llegó para reemplazar a los humanos, sino como la solución correcta para liberarlos de tareas que no les permiten proyectar su potencial.*

*En ese sentido, en Oracle estamos apoyando todas las iniciativas que conduzcan a entregar capacidades a jóvenes y estudiantes en la región para que respondan a las demandas de la nueva economía digital. Además, somos conscientes de la gran brecha que hoy existe en Latinoamérica en relación con el acceso a la educación, aunado a la falta de profesionales disponibles en el sector de la tecnología.*

*Por esta razón creamos ONE -Oracle Next Education- un programa de seis meses de capacitación en temas de tecnología que busca contribuir con la creación de oportunidades, con la formación de futuros profesionales y con el desarrollo social en los países latinoamericanos. Tenemos el reto de formar 40.000 estudiantes durante un año en toda la región y crearles oportunidades de trabajo con el apoyo de nuestros clientes y socios de negocio que se han unido a esta iniciativa.*

**“Las diferencias culturales tienen un gran impacto y pueden determinar el éxito o el fracaso del desarrollo de un negocio”**

**Peter van der Lende**  
International Business Development



**P**eter Van Der Lende, fascinado por las diferencias culturales, durante su vida y trayectoria observó cómo estas influyen directamente en las relaciones y los negocios. Logrando entonces identificar una problemática que ameritaba solución estratégica y con amplia visión.

A través de Expand360 y Culture Matters, ha logrado transformar escenarios de manera favorable como desarrollador de negocios internacionales. La Revista Factor del Éxito se acerca a él en esta edición para conocer mucho más al respecto.

### **¿Cómo nace su pasión hacia el componente internacional y cómo inicia su trayectoria de desarrollador de negocios internacionales?**

*Después de recibir mi máster en Economía Empresarial por la Universidad de Groningen en los Países Bajos en 1994, visité a un amigo en Budapest, Hungría. Aunque ya estaba algo familiarizado con otras culturas en Europa, noté que Hungría era muy diferente. Me fascinó estar en un ambiente tan distinto a mi país, Los Países Bajos, también conocido como Holanda.*

*Decidí buscar un trabajo o proyecto en Budapest y terminé trabajando con KLM Royal Dutch Airlines. La vida internacional, tanto profesional como personal, comenzó allí y los siguientes 25 años me llevaron de Hungría, a Suiza, Panamá, Guatemala, Venezuela, Argentina, México y Estados Unidos.*

*Mi vida cambió cuando me fui a Aruba de vacaciones, ya que allí conocí a mi esposa venezolana en 1995. Hemos estado casados durante 22 años y tenemos tres hijas, nacidas en Venezuela, México y Estados Unidos. Ahora vivimos en Atlanta. Claramente, somos una familia internacional.*

*El negocio internacional se ha convertido en una pasión y considero que mi experiencia internacional se convirtió en una habilidad.*

### **¿Cuáles elementos son considerados por Expand360 al colocar sobre la mesa la propuesta de expansión global de un negocio?**

*Trabajé en la industria de las aerolíneas durante 18 años en diferentes países. Posteriormente, comencé un negocio de consultoría en los Estados Unidos y trabajé para diferentes compañías durante aproximadamente tres años, después de lo cual comencé Expand360 con un socio en 2016.*

*Expand360 tiene como objetivo ayudar a las empresas a expandirse internacionalmente. La atención se centra en Europa y América.*

*Pienso que la expansión internacional debe comenzar con el desarrollo de negocios y no, como muchos argumentarían, con estudiar el mercado y la competencia. El desarrollo de negocio proporcionará dicha inteligencia de mercado.*

*Al seguir este consejo, lógicamente las empresas están mitigando su riesgo al no exagerar con el alquiler de oficinas y reclutar personas y al hacerlo generar una enorme base de costos. Ahí es donde entra Expand360 ([www.expand360.com](http://www.expand360.com)), propiciando el desarrollo de negocio para producir ingresos iniciales, mientras se mantienen bajos los costos.*

*Actualmente, mi principal cliente es ICM Airport Technics, que forma parte de Amadeus, un proveedor muy importante de productos y servicios en la industria de viajes. ICM está especializada en soluciones de autoservicio para aerolíneas y aeropuertos, especialmente en entrega de equipaje automatizado, quioscos de autoservicio y productos y servicios biométricos.*

*Aparte del desarrollo de negocio para las empresas que quieren expandirse internacionalmente, Expand360 trae a la mesa la gestión de las expectativas. Por ejemplo, las empresas a veces asumen que cuando un producto se vende bien en los Países Bajos o Alemania, debe venderse bien en los Estados Unidos aplicando los mismos procesos.*

*Sin embargo, las diferencias entre países, culturas e idiomas tienen un gran impacto y pueden determinar el éxito y el fracaso.*

*Debido a estas diferencias es que inicié Culture Matters ([www.culturematters.com](http://www.culturematters.com)), trabajando con clientes internacionales para prevenir o resolver problemas relacionados con ellas.*

*La mayoría de las empresas tienen algún tipo de dinámica internacional, ya sea una base de empleados diversa o una cartera de clientes internacionales. Por lo general, buscan cubrir asuntos legales, asegurar un contador, encontrar un gerente local y alquilar una oficina. No obstante, a menudo no se preparan para el impacto de estas diferencias culturales y cuando comienzan los problemas, deben regresar y comenzar de nuevo.*

### **¿Cuáles son los beneficios de la expansión internacional de una empresa o negocio en servicios de desarrollo comercial y de mercado?**

*Después de que las empresas hayan tenido éxito en su país de origen y hayan tenido cierto éxito en el extranjero, podrían comenzar a pensar en impulsar aún más la expansión internacional.*

*Especialmente si el mercado nacional es limitado en tamaño, las empresas miran al extranjero no solo para crecer desde una perspectiva oportunista, sino que por razones*

*defensivas: se encuentran en una situación donde el crecimiento internacional es necesario para mantener o aumentar la posición competitiva.*

*Independientemente de la preparación, cuando las compañías se expandan internacionalmente, se enfrentarán a lo desconocido. O al menos, deberían considerarlo y no pensar que un mercado extranjero es como el mercado nacional. Por tanto, existen riesgos. Los costos de la expansión pueden ser sustanciales, especialmente en casos de fracaso.*

**Según su experiencia, ¿De qué manera las diferencias en las culturas afectan la forma en que se hacen negocios?**

*Es sorprendente cómo las diferencias culturales siguen siendo ignoradas o subestimadas en los negocios internacionales. Muchas veces, cuando las empresas fracasan y analizan lo que sucedió, concluyen que se requiere ayuda para superar las diferencias.*

*Vi de primera mano cómo las fusiones pueden fracasar. KLM intentó fusionarse con Alitalia y el fracaso se debió principalmente a las diferencias de cultura. Algunas personas podrían argumentar que se debió el fracaso a la dinámica gubernamental o a la falta de progreso en los desarrollos aeroportuarios, pero la cultura también se encuentra en la raíz de estas dinámicas.*

*Con Culture Matters nos fijamos principalmente en 4 dimensiones de la cultura:*

- ▶ Jerarquía (Hierarchy)
- ▶ Lealtad (Loyalty)
- ▶ Orientación a Objetivo (Goal Orientation)
- ▶ Previsibilidad (Predictability)

**En cuanto a la jerarquía, por ejemplo, soy holandés, y la cultura de los Países Bajos es una con baja jerarquía, mientras que México es una cultura con fuerte jerarquía. Imaginemos un gerente mexicano que tiene una oficina en los Países Bajos administrando personal holandés, ¿Qué pasará cuando él o ella maneje los empleados con mano firme? ¿O qué sucedería si un gerente holandés en México le pide continuamente a su personal aportes y deja la decisión en sus manos?**

*Sobre la previsibilidad, esta dimensión también es llamada por Hofstede, un conocido gurú de las diferencias culturales, como Uncertainty Avoidance. Se refiere a culturas que tratan de evitar la incertidumbre tanto como sea posible o culturas que tienen una actitud de “just do it”. Todos sabemos cual es esa cultura ¿verdad? Los Estados Unidos.*

*Pero las culturas que quieren prepararse y ponerse de acuerdo sobre los detalles, antes de que se tomen medidas podrían verlos como “arriesgados”, tal vez incluso imprudentes o incluso como “locos”.*

*La verdad es que nadie tiene la razón, sólo son diferencias. Y para superar los problemas a causa de ellas, uno primero debe entender su propia cultura y ver cómo esta afecta la dinámica, así observarás las diferencias entre ‘ellos’ y ‘tú’: O, en otras palabras: “Si no sabes dónde estás ahora, no hay necesidad de un mapa y trazar un destino”.*

**Ante los efectos de una pandemia que aún sigue tocando el mundo, ¿es seguro seguir apostando a una expansión global en los negocios?**

*En definitiva, la pandemia afectó los negocios internacionales y muchas*

*empresas tuvieron que suspender sus planes. Sin embargo, también es interesante ver cómo florecieron ciertas industrias. Especialmente, los negocios online, empresas relacionadas con el teletrabajo, supermercados y sí, licorerías.*

*Con mis actividades en ICM, tuvimos éxito en varios países y específicamente el mercado estadounidense recibió un impulso. Esto tenía todo que ver con el tipo de soluciones: autoservicio y biometría para una experiencia de viaje sin contacto.*

*Los negocios internacionales en general y la industria de viajes se recuperarán. No hay duda al respecto. Suena a cliché, pero vivimos cada vez más en un mundo global o internacional. Así seguirá siendo y, de hecho, creo que cada vez más.*

*Mi preocupación no es si los negocios internacionales se recuperarán, sino más bien si las fuerzas políticas se enfrentarán a un entorno multinacional y multicultural donde la gente comience a rechazarlo.*

*Para este destacado economista, los negocios internacionales sin obstáculos son buenos para todos los involucrados. En tal sentido, afirma que cuando la gente considera que es mejor mantener la producción dentro de las propias fronteras, es porque no ha estudiado el tema.*





## **El emprendimiento, piedra angular del BCI Commodity Group**

**EL BANCO DE INNOVACIÓN PONDRÁ EN MARCHA DURANTE ESTE AÑO 2022 UN PROGRAMA ENCAMINADO A FINANCIAR EL 95% DE LA INVERSIÓN NECESARIA PARA DESARROLLAR PROYECTOS RELACIONADOS CON EL MEDIO AMBIENTE Y LOS TEMAS SOSTENIBLES EN LATINOAMÉRICA.**

**José Luis Reyes**

CEO / Presidente BCI Commodity Group

**B**CI Commodity Group Banco Central de Innovación, se constituyó con el objetivo de estimular y fomentar un proceso integrador entre emprendedores, empresas y Gobiernos con una visión y estrategia compartida por el sector público y privado, que incentiven el desarrollo actual de proyectos presentes y de futuro, tanto empresariales como sociales en todo el planeta.

Factor de Éxito entrevistó a su presidente, José Luis Reyes, quien tras 7 años como presidente de la organización afirma sentirse muy orgulloso de que cada día más empresas, gobiernos y emprendedores formen parte de este proyecto asociativo, y de ser agentes directos del cambio y el desarrollo social y empresarial, en un modelo más humano y justo.

### **Desde su experiencia, ¿dónde ve la oportunidad para el crecimiento de la región?**

*Las oportunidades para el crecimiento de la región, estarán dentro de los sectores primarios y el desarrollo de nuevas tecnologías, relacionadas con el medio ambiente, y la agilidad aplicada a los procesos empresariales, las nuevas tecnologías tendrán un papel muy importante. La agricultura, la ganadería, las energías renovables son también grandes sectores de oportunidad ante el aumento de la población mundial.*

### **¿Qué países se ven mejor posicionados para este 2022?**

*Sin duda alguna, algo que está muy relacionado con la recuperación económica y que tiene un impacto directo sobre ello, son las distintas políticas que los gobiernos aplican en sus países, por ese motivo, Panamá, República Dominicana, El Salvador, Costa Rica, Paraguay, Uruguay y Colombia, son los mejores posicionados, sin perder de vista a Chile, en función de cómo maneje sus políticas económicas el nuevo gobierno.*

### **¿Qué áreas son prioritarias para BCI Commodity Group?**

*Nuestras áreas de actuación son los sectores agroalimentarios, construcción, energía, aeroespacial, finanzas, industria, medio ambiente, movilidad y transporte, salud, turismo y telecomunicaciones.*

*Nuestra prioridad es ayudar a empresarios, emprendedores y gobiernos a que las empresas puedan ser más competitivas, tengan más fácil el acceso a un mercado totalmente globalizado, con el uso de tecnologías que hagan el trabajo más simple, rápido y ecológico, que promuevan desarrollos sostenibles y una economía circular, donde los beneficios económicos no tengan que enfrentarse a una sistemática destrucción del medio ambiente.*

### **¿Qué proyectos tienen en carpeta para impactar positivamente en la región?**

*Estamos trabajando en varios proyectos de energía verde, con nuevos y más avanzados sistemas de generación solar, también en temas de*

*agua, el turismo ecológico y sostenible, y movilidad y transporte, los estamos desarrollando conjuntamente con países que están en la vanguardia en estos sectores, como Israel, Singapur, Noruega, Alemania, Francia, España y Canadá.*

### **¿Hacia dónde dirigirá la entidad sus mayores esfuerzos durante este año?**

*Una de las cosas que más admiro, es el papel de las mujeres latinas. Además de seguir siendo los pilares de la familia y sus hogares, en América Latina el papel de la mujer en el ámbito económico y político es cada vez más creciente; la mujer latina cada vez más asume un rol protagónico en la economía, sin dejar de lado su naturaleza de madre, es por ese motivo que BCI Commodity Group, quiere apoyar de manera muy especial a estas mujeres y vamos desarrollar importantes inversiones que ayuden a fortalecer su desarrollo emprendedor.*

### **¿Cómo ve el progreso de las finanzas verdes en América Latina?**

*Es un deber de Gobiernos y empresas empezar a pensar en un presente y futuro más sostenible, por ejemplo, en modelos de recursos hídricos, eólicos y agrícola, donde en este último es posible apreciar prácticas que apoyan a un sistema alimentario inclusivo a través de la agricultura climáticamente inteligente, las nuevas tecnologías aplicables en ese sector, como Sensores remotos, Drones, Vehículos autónomos, Robots agrícolas. Estos avances tecnológicos han demostrado que en idénticas situaciones, aumentan en*

*un 30% la producción, lo cual supone un beneficio inmenso para este sector primario.*

**El futuro parece habernos alcanzado y la sostenibilidad se convierte en prioridad. Coméntenos sobre la “Ciudad Ecológica” que están promoviendo.**

*Se trata de la construcción de la primera ciudad temática, sostenible y ecológica del mundo, un proyecto en el que se conjugan desde grandes extensiones de cultivos y ganadería ecológica totalmente respetuosa con el medio ambiente. Este desarrollo de ciudad contará con varios parques temáticos, hoteles, centro de I+D+I, el primer parque fotovoltaico del continente con más de 3.800.000 paneles solares, sistemas especiales de recuperación de agua, eliminación de basuras etc., y tendrá aproximadamente 400.000 viviendas, siendo la ciudad totalmente auto sostenible, con una creación de empleo directo e indirecto de más de 90.000 puestos de trabajo.*

*Su extensión de 2.000.000 de hectáreas y una inversión de 6.000 millones de dólares, tras un acuerdo de financiación firmado con Kuwait y Dubái para esta primera ciudad.*

*En estos momentos ya hay varios países interesados en su ubicación. Tenemos previstas la construcción inicial de 3 ciudades repartidas en Latinoamérica, Asia y África, dada la extensión del proyecto los países como México, Brasil, Argentina, Ecuador o Colombia podrían llegar a ser candidatos a su ubicación e inversión.*



A portrait of Marcelo Muñoz, a man with short brown hair and a light beard, wearing a purple and white striped button-down shirt. He is standing with his arms crossed against a dark background.

# Con la mirada puesta en la mejora continua

Para Marcelo Muñoz, el liderazgo es disciplina, pasión e ímpetu, y debe ser visto como un trabajo constante, bajo la lupa de la reflexión y la introspección.

## Marcelo Muñoz

**Empresario, Coach Conferencista y Mentor Internacional  
Creador del Método Liderazgo Exponencial.**

**M**arcelo Muñoz es entrenador de líderes y equipos, tanto en Chile como en casi todo Hispanoamérica, de empresas y corporaciones en sectores como gobierno, tecnología, servicios, universidades, entre otros. Se ha enfocado principalmente en liderazgo, transformación digital, metodologías ágiles, gestión del cambio e Innovación.

Su inclinación por el coaching y liderazgo lo ha llevado a formar parte del equipo de entrenadores de John Maxwell Team, de la Internacional Associate of Coaching (IAC) y la Global Confederation of Coaching (GCC).

Esta pasión le surgió desde niño. “Mis padres, ambos emprendedores siempre trabajan con equipos a cargo, y me gustaba muchísimo cuestionar las decisiones que tomaban, (obviamente cuando pequeño no les decía nada), pero jugaba a que yo daba una decisión y me ponía en varios escenarios y que podría ocurrir y como las decisiones que ellos tomaban impactaban en el equipo; después cuando pasé al mundo corporativo seguí realizando lo mismo, hasta que me fui perfeccionando y escalando en la estructura organizativa”, cuenta a Factor de Éxito Internacional.

Afirma que se enamoró del liderazgo y el acompañamiento intrínseco que tiene de los equipos que lidera a través del coaching; “una vez que conocí este último decidí formarme en esta disciplina para mejorar mis habilidades de liderazgo, nunca fue mi objetivo ejercer, sino más bien, fue para un desarrollo profesional interno, más ha sido también unas de las verticales que he desarrollado junto con mi equipo”.

Se define como un emprendedor por excelencia, emprendiendo en sectores inmobiliario, retail, consultoría, servicios y medios de difusión como parte de su portafolio de negocios.

**¿Para ser emprendedor es necesario ser líder? ¿Cuáles son las características que debe tener todo líder? ¿Considera que el líder nace o se hace?**

*En mi próximo libro Liderazgo Exponencial el método, hablamos sobre el Emprendedor líder, en donde es fundamental trabajar temas relacionados con la disciplina, la pasión y el ímpetu, más en nuestro modelo de Liderazgo Exponencial, identificamos 6 características principales transversales:*

- ▶ Diferente
- ▶ Reflexiv@
- ▶ Arriesgad@
- ▶ Colaborad@r
- ▶ Flexible
- ▶ Actualizad@

*Por otro lado, la pregunta si un Líder nace o se hace es muy común en los entrenamientos que damos en todo Hispanoamérica, desde mi punto de vista ambas opciones son correctas.*

*Me ha tocado ver niñ@s muy pequeñ@s que ya tiene dotes relacionados al liderazgo, los cuales sobresalen del resto, pero también me he encontrado con profesionales que pasan a tomar un rol de liderazgo dentro de la organización sin tener las capacidades suficientes para desarrollar esta labor; más que enfatizar si el líder nace o se hace, lo que hacemos en las organizaciones es trabajar con toda la organización y sobre todo con los colaboradores que van a “subir” dentro de la escala organizativa de la organización para*

*que tomen este rol con las habilidades suficientes para liderar. Nos ha tocado ver cómo el mejor de los vendedores es nombrado Gerente de Ventas, y muchas veces perdemos al mejor de los vendedores y ganamos al peor de los jefes, el liderazgo no es solo tomar un curso en la mejor universidad del mundo, sino más bien es un trabajo constante, de todos los días y sobre todo con una mirada de introspección diaria desde la mirada de la mejora continua.*

**Ofrece coaching para equipos, altos ejecutivos, líderes en general, talleres y procesos de acompañamiento individuales y grupales, ¿cuál ha sido para usted el gran aprendizaje de su trabajo como coach internacional?**

*Mi mayor aprendizaje ha estado definido por la cultura que tiene cada país, y las organizaciones que nos toca trabajar, un banco por ejemplo culturalmente es totalmente distinto a una empresa minera o una empresa de telecomunicaciones, es más, fíjate; a veces nos dicen Marcelo, ahora que ya hicieron el trabajo con tu equipo en este banco en Chile, vayan a Colombia a hacer lo mismo, allá les será más fácil ya que tienen la experiencia de nuestro banco acá; nuestra respuesta siempre es la misma, nosotros trabajamos con personas y las personas tienen culturas y formas de trabajar distintas dependiendo de varios factores, no va a ser más fácil ni más difícil, sino que tenemos que vivir el proceso en conjunto con los colaboradores. En mi equipo de Empleado, me tocó participar en un proyecto en México, y con lo grande que es cambiaba la cultura hasta entre estados y con lo pequeño que es Chile, nos pasa lo mismo, los Chilenos del norte son distintos a los del centro y a los del sur; en resumen mi mayor aprendizaje ha ido por el lado de la*

cultural tanto de los países como de las industrias en las que nos ha tocado participar.

**El coronavirus trajo un cambio para la humanidad. ¿Qué elementos ha podido observar durante sus talleres que evidencian ese cambio? ¿Ha tenido que transformar sus sesiones de coach para adaptarse a la nueva realidad?**

Una de las cosas que más nos ha llamado la atención en época de pandemia, ha sido que los colaboradores quieren ser escuchados, ni más ni menos que ser escuchados, nos ha tocado realizar sesiones grupales en donde solo hacemos como "moderador" de las sesiones, escuchamos a los colaboradores de las compañías, y cerramos con un par de herramientas que pueden utilizar en su día a día, más que aprender cosas nuevas necesitan que alguien realmente los escuche y entregarles herramientas.

Por otro lado, hemos tenido que transformar todo nuestro trabajo, antes en épocas sin pandemia, todo nuestras herramientas estaban impresas, cartas, tableros

a gran escala, en donde mi equipo había dedicado mucho tiempo en desarrollarlos, ahora en pandemia, hemos tenido que cambiar la estrategia, usando herramientas tecnológicas como Miro, Jamboard entre otras, es más, mi equipo ha desarrollado una APP para mejorar la experiencia de nuestros participantes.

**“Hackeando el cambio”, es su primer libro, basado en sus experiencias en coaching y talleres. Ahora está en proceso del lanzamiento de dos libros para este año, Uno enfocado en Emprendimientos, llamado “Novoyaquebrar”, basado en su programa radial del mismo nombre, y Liderazgo Exponencial ¿qué experiencias encontraremos allí? ¿Qué busca con estos nuevos libros?**

Novoyaquebrar, es un libro dedicado a dos de mis primeros mentores en temas de emprendimientos: mi padre y mi madre, emprendedores innatos ambos. Este libro está enfocado en entrevistas que hemos realizado a emprendedores y emprendedoras en toda latinoamérica, con herramientas, tips y recomendaciones para sobrevivir y no morir en el intento;

también se presenta un marco de trabajo con herramientas prácticas para los emprendedores, de fácil uso y seguimiento.

Por otro lado, Liderazgo Exponencial, se denomina Ya NO quiero liderar by Liderazgo Exponencial, busca principalmente vivir desde mi experiencia todas la veces que quise “tirar la toalla” y que autores y frases me motivaron a seguir, y cómo yo entendía cada una de esas frases en cada momento de crisis; con el fin de que el líder tenga una herramienta que pueda trabajar en forma individual y particular para su día a día, son 365 frases una para cada día, con explicación, toma de notas y herramientas.

**¿Cuáles son sus próximos proyectos?**

Dentro del contexto de liderazgo Exponencial, estamos muy preocupados por los jóvenes de Hispanoamérica, por lo que se viene un ciclo de talleres para Colegios, Universidades y organizaciones educacionales enfocados en mejorar las habilidades de los jóvenes.



CARTAGENA  
ARROYO GRANDE



SANTO MANGLAR®  
CARTAGENA

LIFE WELLNESS SPA HOTEL



CONFORT

PRIVACIDAD

EXCLUSIVIDAD



SPA ANCESTRAL DE MÁS DE 2.200 M2



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

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



316 478 94 11  
316 734 01 79



SANTOMANGLAR



# Temas que hoy ocupan la atención de la región

**E**n un mundo cambiante, la necesidad de información fiable para tomar decisiones sólidas, nunca ha sido más importante que ahora. Ipsos es la tercera empresa de investigación de mercados más grande del mundo, presente en 90 mercados y empleando a más de 18.000 personas, presenta en esta edición un análisis del comportamiento de la región sobre distintos temas: Índice Primario de Sentimiento del Consumidor, IPSC, ¿Qué le preocupa al mundo? y Dirección de las cosas en el país.

Las conclusiones parten del Ipsos Global Advisor, investigación mensual que se realiza en 31 países a nivel global. Consideramos también el Monitor de Opinión Pública, llevado a cabo mensualmente en la región de Caribe y Centroamérica – (CCA) y el Global Consumer Confidence Index.

## Índice Primario de Sentimiento del Consumidor

El Índice Primario de Sentimiento del Consumidor / Ipsos (IPSC),

en vigencia desde el 2010, es una medición de las actitudes de los consumidores sobre el estado actual y futuro de las economías locales, las situaciones de finanzas personales, los ahorros y la confianza para realizar grandes inversiones.

Las métricas de IPSC informadas cada mes para cada uno de los países encuestados consisten en un "Índice Primario" basado en 10 preguntas y en cuatro "subíndices", cada uno basado en un subconjunto de estas 10 preguntas. Estos subíndices incluyen Confianza del Consumidor, ICC, Expectativas, Inversión y Empleo.

A nivel Global se nota una consistente mejora del IPSC que alcanza 48.6 pts (+6.4) con respecto a octubre 2021. Solo tres países de la región superan este valor, El Salvador, US y México. Los consumidores con menor confianza se registran en Panamá, Argentina, Costa Rica y Puerto Rico.

Encontramos el IPSC de El Salvador en 67.8 puntos en esta lectura, +12.4 por encima de la última

medición llevada a cabo en el mes de octubre del año pasado. La mejora del indicador ubica a El Salvador entre los 4 países que registraron incrementos en esta lectura. El Salvador se suma a México, que se ubica en 48.4, 5.1 puntos por encima de la lectura de octubre; Dominicana (46.9), que mejora significativamente en esta ocasión subiendo +4.9, y a Panamá (38.4), que mejora en +2.6.

En la dirección opuesta, la caída más pronunciada la observamos en Puerto Rico (-11.5). Esta caída sitúa a Puerto Rico entre los 4 países que registraron contracciones en esta lectura. Puerto Rico se suma a Costa Rica (34.6), que disminuyó ligeramente su registro en esta ocasión, bajando -2.3, los Estados Unidos, que a pesar de registrar un índice por encima de los 50 puntos (55.7), desciende en -2.5, y a Guatemala (45.2), que desciende su posición también en -2.5.

IPSC	ene-22	oct-21	Variación
<b>Promedio Países Global</b>	<b>48.6</b>	<b>42.2</b>	<b>6.4</b>
Argentina	37.6	36.6	1.0
Brasil	44.4	42.6	1.9
Costa Rica	34.6	36.9	-2.3
Chile	44.9	46.9	-2.0
El Salvador	67.8	55.3	12.4
Guatemala	45.2	47.7	-2.5
México	48.4	43.3	5.1
Panamá	38.4	35.8	2.6
Puerto Rico	33.9	45.4	-11.5
República Dominicana	46.9	42.0	4.9
US	55.7	58.2	-2.5

Market Index



Entre los países de la región El Salvador registra el incremento del sentimiento de confianza más pronunciado. En el otro extremo, Puerto Rico registra una pronunciada contracción, producto, en alguna medida, de la caída en sus expectativas económicas personales para los próximos 6 meses.





### Principales problemas que preocupan a la región

Acercas de las preocupaciones manifiestas, el Covid-19 se mantiene globalmente como la mayor preocupación, en gran medida debido a la fuerza de transmisión de la variable Ómicrom que generó un incremento de preocupación. Sin embargo, en nuestro continente solamente en los Estados Unidos coinciden en ubicar al COVID como primera preocupación.

En los demás países evaluados de nuestra región, Covid-19 solo ocupó esa posición en los primeros meses de la Pandemia y luego la preocupación principal volvió sobre temas como el crimen y la violencia en los casos de México, República Dominicana y Chile o Desempleo y corrupción en Panamá y Colombia.

El caso de la pobreza y desigualdad social, que se constituye como la segunda preocupación en el promedio de los 31 países a nivel global, en nuestra región no alcanza

a colocarse por encima de temas que ya resultan endémicos, tales como la corrupción, el crimen ya la violencia y el desempleo.

De igual manera, en los Estados Unidos el temor de las personas se mantiene dirigido hacia el Covid, aunque el incremento de la inflación se ubica apenas un punto por debajo, confirmando la preocupación que representa el incremento de los precios en una sociedad definitivamente orientada al consumo.

Problema	Global Country Average	Chile	Colombia	México	Panamá	República Dominicana	the US
Coronavirus (COVID-19)	32	24	13	38	43	33	35
Pobreza y desigualdad social	30	33	39	29	31	29	17
Desempleo y falta de trabajo	29	21	45	41	55	34	17
Corrupción y escándalos financieros o políticos	26	17	44	25	49	45	23
Crimen y violencia	25	48	34	54	30	49	26
Inflación	24	22	20	24	10	26	34
Cuidado de la salud	23	15	13	15	13	14	23

PRINCIPALES PROBLEMAS - Global Country Average es el resultado de una encuesta en 31 países a 21,025 adultos, entre el 21 de enero y el 4 de Febrero.

**¿Vamos en la dirección correcta?**

Globalmente, entre las naciones encuestadas, el 61 % en promedio dice que las cosas en su país están en el camino equivocado, mientras que el 39 % piensa que se dirigen en la dirección correcta.

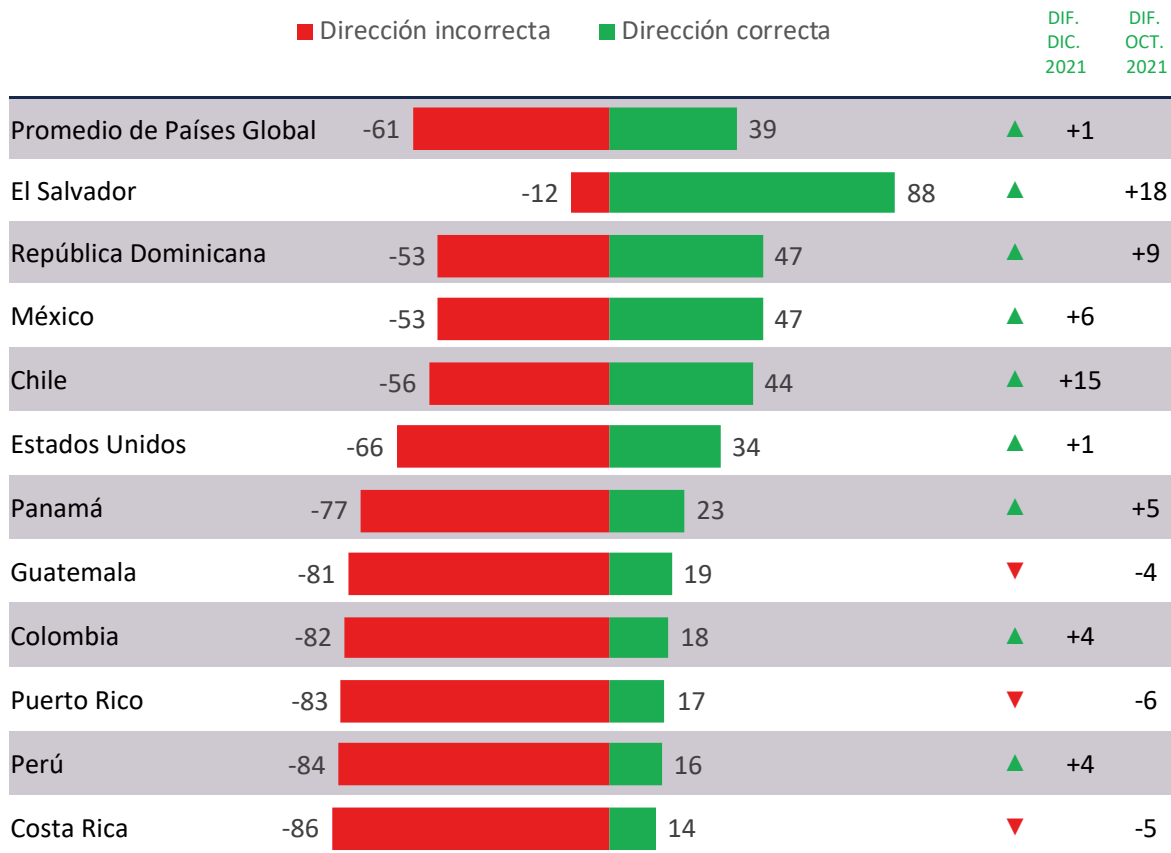
Apenas cuatro países consideran en mayor proporción que van en la dirección correcta, Saudí Arabia, India, Australia y en nuestra región El Salvador.

El escenario de El Salvador se torna como un caso de éxito no solamente en nuestra región sino en el contexto global. El país centroamericano viene

registrando un incremento en su percepción de “dirección correcta” desde los primeros meses del año pasado. En abril del 2021, luego de casi 2 años con Nayib Bukele al frente del gobierno, la percepción de que las cosas iban en la dirección correcta se ubicaba en 78 %, siendo de esta forma el único país de la región con un neto positivo. Esta posición y la fuerza del indicador se mantuvo en las lecturas de julio (58 %) y octubre (70 %), manteniendo también la primera posición entre sus países vecinos.

Es relevante señalar que Costa Rica, Puerto Rico, Perú y Colombia son los países con mayor proporción de encuestados que dicen que su país se encamina en la dirección incorrecta.

Países como El Salvador, la República Dominicana, México y Chile, registran significativas mejoras en cuanto a la percepción de que las cosas van en la dirección correcta. Colombia, a pesar de la mejora frente a la cifra del mes pasado, se ubica entre los países con más baja evaluación.



Q - En términos generales, ¿diría que las cosas en este país van en la dirección correcta, o van en la dirección incorrecta?



# Innovación disruptiva basada en la dignidad humana.

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

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



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

## La energía y la mujer como fuerza para promover grandes cambios

Jocelyn Ann Black, afirma que la clave es trabajar en forma colaborativa y en comunidad, entender que los seres humanos viven en un ecosistema y que juntos se puede hacer más que como individuos

### Jocelyn Ann Black

Gerente Corporativo, Comercial, Clientes Grupo IMELSA, 3era. Generación Woman in Energy en World Energy Council - WEC Chile y Directora Red de Sustentabilidad Latam

**J**ocelyn Ann Black es una apasionada de los grandes cambios que se están generando en el mundo a todo nivel. Para ella todo está ligado con la energía, no hay ninguna organización ni ninguna persona que esté muy distante de la transformación energética.

Tras 10 años de experiencia en este mercado, no hay ningún aspecto que se le escape en cuanto a su especialidad y los grandes retos que se avecinan. Tanto así, que es una fiel convencida del papel protagonista que tienen las mujeres de cara a las nuevas formas de desarrollar planes profesionales, de gobierno y familiares.

Su bandera es el intraemprendimiento, pues, para ella, este concepto es clave en aquellas personas identificadas como luchadores del propósito de las organizaciones, seres que quieren cambiar el mundo, para que, en vez de irse de sus puestos de trabajo, más bien cuenten con los recursos y la credibilidad en sus talentos para potenciarse.

**¿Cómo podría describir su trayectoria hasta lograr tener un importante rol en la alta dirección de organizaciones como el grupo Imelsa, la Red de Líderes de Sustentabilidad Corporativa Latam, entre otras organizaciones que representa?**

*La verdad es que uno pasa por diferentes fases en la vida. Cuando se comienza una trayectoria o un camino profesional. Puedo decir que en cada etapa he sido capaz de aprovechar lo mejor y, además, generar una red de contactos.*

*Fue así como en el grupo Imelsa tuve una buena experiencia. Después salí a trabajar afuera, estuve 5 años en Brasil con una empresa de telecomunicaciones y cuando volví traje un montón de nuevos aprendizajes. Llegué con una visión mucho más estratégica, más operacional a como la tenía antes y fui agregándole ciertos factores, haciendo conexiones con mucha gente, lo que me ayudó a ir avanzando e ir construyendo más cosas dentro de la organización. Creo que la capacidad y habilidad de autoconocimiento, que*

*fui descubriendo con el tiempo, fue la que me llevó a sacarle provecho a cada experiencia, esté donde esté.*

*Fue ese mismo ímpetu de poner los desafíos al frente para movilizar una organización el que, finalmente, hizo que el equipo de David Falcon me llamara para ser parte en este desafío de armar una red de sostenibilidad. Nacimos durante la pandemia y, a la fecha, ya tenemos un grupo importante de seguidores, participantes y miembros, que se mueven con el espíritu de generar red, conocimiento e inspirarse unos con otros.*

*Esto también me ha llevado a ser invitada a formar parte del círculo de personas del instituto de directores, en donde cada dos o tres meses se tienen conversaciones importantes con personas estratégicas de organizaciones nacionales e internacionales.*

*Si somos capaces de hacer eso en forma colaborativa, empezamos a aprender que trabajamos en comunidad, que vivimos en un ecosistema y que todos juntos podemos hacer mucho más que en forma individual.*

**¿Cómo mujer, considera que hay una fórmula profesional para resaltar y escalar dentro de las instituciones?**

*Escuché hace poco tiempo una frase que no es mía pero la voy a nombrar: "hoy día hay que aprovechar porque ser mujer es un activo" y concuerdo con esto. Actualmente se están generando oportunidades.*

*Creo que las personas se tienen que ganar sus posiciones sean hombres o mujeres, por sus competencias, capacidades, conocimiento. Como mujeres somos muy inseguras de nosotras mismas, no confiamos en nuestra capacidad, sabemos que somos multitarea y que podemos asumir muchos roles, pero a veces nos auto cortamos, no nos sentimos seguras.*

*Yo creo que cuando las mujeres somos capaces de auto conocernos y miramos nuestros puntos fuertes y débiles, allí reconocemos dónde nos tenemos que capacitar más y hacer*

*crecer nuestro camino. También es clave saber cuál es el propósito de nuestra vida, pues ese es el sentido, lo que nos hace vibrar y hay que jugársela por eso.*

**¿Qué recomendaciones puede dar para inspirar a las nuevas generaciones de mujeres en la actualidad?**

*El mercado energía es ultramente masculinizado y, según las cifras más actualizadas, las mujeres tenemos 23 % participación, lo cual, aunque bueno, es muy bajo.*

*En las transiciones, y especialmente la que vamos a vivir en los próximos años en el mundo energético, se va a requerir de diferentes miradas desde una perspectiva mucho más amplia y mientras más diversidad exista, mejor.*

*Las mujeres somos pieza fundamental en esto, pues contribuimos en acelerar el proceso de transición energética con mayor éxito, principalmente, porque colocamos una cuota de diversidad, equilibrio, de pie tierra y empatía.*

*Creo que el trabajo empieza en la escuela, donde las niñas tengan herramientas, se le despierte la curiosidad y se sientan parte de un mundo profesional que las espera y que pueden generar cambios.*

**¿Por qué es clave el intraemprendimiento como un movimiento relevante para las organizaciones de hoy?**

*El intraemprendimiento es una temática que nace en los años 80 en Estados Unidos, y en donde, en medio de un proceso de crisis, las empresas se cuestionan cómo crear diferentes soluciones para diferentes oportunidades o problemáticas del mercado, empezando a ver cómo trabajar desde dentro de la organización inteligente.*

*En ese sentido, el intraemprendimiento es un movimiento súper clave para no tener que buscar fuera de las organizaciones, sino dentro, creando espacios para que los propios colaboradores generen esas capacidades a desarrollar.*

**¿Qué son las temáticas ESG y por qué son tan relevantes?**

*Environmental, Social and Governance (ESG) es la nueva sigla que se usa para los pilares de la sostenibilidad. Antiguamente la conocíamos como el pilar económico financiero, el pilar social y el pilar medioambiental.*

*La forma en que yo administro una empresa habla mucho de cómo me relaciono con el resto de temáticas, me importan tanto hacia adentro como hacia afuera. Entonces, las personas y la gobernanza pasan mucho más allá de buscar retorno para el accionista a buscar el bien en el entorno. No solamente velar por, obviamente, la rentabilidad del negocio, sino también cómo puedo ser justo y hacer temáticas con el resto de los stakeholders, cómo involucro los diferentes grupos de interés.*

*Esa “S” que conocíamos como la responsabilidad social empresarial, que se dedicaba fuertemente al accionar comunitario, hoy involucra también a los proveedores, considerándolos parte de una comunidad. De esta forma, la empresa se compromete con ellos para ayudar de forma multilateral.*

**Luego de más de 10 años en el mercado de la energía, ¿Cuál es el aspecto que más ha despertado su pasión?**

*La energía es una pasión y debería ser la pasión de todos, sin importar dónde estén. Siento que es la que nos puede dar toda la fuerza para sustentar los grandes desafíos que tienen las compañías en la digitalización, en las transformaciones de los negocios, de los procesos, en la rotación, en todo.*

**Usted es fiel creyente de que la transformación energética y la femenina van de la mano. ¿Cómo describiría esta sinergia?**

*Para mí las transiciones requieren equipos diversos y multidisciplinarios. Creo que las mujeres tenemos una capacidad de ver en forma holística y en perspectiva las cosas que pasan. No es que los hombres no la tengan, pero creo que las mujeres tenemos un grado de empatía más desarrollado y esa capacidad de multitasking también más desarrollada.*

*Eso permite que podamos mirar en forma estratégica muchas acciones. Además, creo que las mujeres tenemos una capacidad enorme de humanizar proceso. Somos buenas coordinadoras, organizamos nuestras familias, nuestro hogar y nuestros trabajos, entonces somos capaces de generar muchas redes e interconectar personas, y saber cuáles son sus roles correctos.*





Formación  
en  
emprendimiento

Mujeres  
ROFÉ 



Fundación ROFÉ  
- Impulsamos ideas de impacto social -



Formación  
en  
tecnología



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



Síguenos



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



# Fitur 2022

# El turismo

# en vías de recuperar

# su liderazgo

La Feria Internacional del Turismo, en su 42 edición, ofreció un punto estratégico de encuentro para la dinamización de la industria turística a nivel global, donde se dieron cita 107 países.



**F**itur, una de las principales ferias de turismo del mundo, en su última edición celebrada en Madrid, pretendió generar confianza en el mercado, incentivar el sector de los viajes y poner de manifiesto la trascendencia del turismo de negocios. Tuvo como objetivo recuperar el liderazgo del sector turismo como palanca de desarrollo y fomentar el convivir de forma segura con la nueva situación derivada del Covid-19.

Las cifras de participación de este año se situaron en niveles muy cercanos a los previos a la pandemia, ya que se ocuparon ocho pabellones (en el 2021 sólo fueron tres), con una superficie neta de exposición de 56.700 metros cuadrados. De los 107 países que acudieron a Fitur, 70 tuvieron representación oficial, y el resto estuvo representado por casi 7.000 empresas.

#### ► Chile, donde lo imposible es posible

Durante los días de feria, Chile estuvo presente en el evento líder para los mercados receptivos y emisores de Iberoamérica, a través de Sernatur en la compañía de las nueve empresas coexpositoras que completaron la delegación en España.

Este año el stand de Chile tuvo 150 metros cuadrados y contó con un diseño innovador con diferentes espacios libres para permitir una mayor comodidad de recepción y celebración de reuniones.

Las autoridades chilenas aprovecharon el marco de la cita profesional española para lanzar su campaña de promoción internacional “Chile, donde lo imposible es posible”, que incluye varias líneas estratégicas, desde el punto de vista de políticas públicas y promoción hasta el desarrollo de nuevos destinos, productos y servicios turísticos con la sostenibilidad, como eje conductor.

FITUR fue una gran oportunidad para mostrar todos los atractivos del país. Chile y sus diversos contrastes geográficos y grandes espacios abiertos han sido históricamente un atractivo para los diferentes visitantes del mundo, pero ahora más que nunca, son estas características las que dan tranquilidad al viajero permitiéndole descubrir el país a través de sus espacios naturales y con poca aglomeración de personas.

Un ejemplo de esto es el reconocimiento que recibió el país en los World Travel Awards (WTA), también conocidos como los “Oscar del turismo”, que premiaron por sexta vez a Chile como el Mejor Destino Mundial de Turismo Aventura, galardón que fortalece su reconocimiento como el principal destino donde los paisajes naturales y su geografía, forman un gimnasio natural para la realización de diversos deportes como el trekking, alpinismo, surf, rafting, entre otros.



### ► República Dominicana país socio

Rodeada por el mar Caribe al sur y el océano Atlántico al norte y reconocida mundialmente por sus atractivas playas, su rica cultura, sus infinitas comodidades y su clima perfecto durante todo el año, República Dominicana fue el Socio FITUR 2022.

El país tuvo una participación relevante durante el evento y firmó acuerdos con varias empresas por un valor de más de 2.000 millones de dólares, entre las que destacan Iberia, Air Europa y El Corte Inglés. Costa del Ámbar, Miches y el relanzamiento de la

Ciudad Colonial de Santo Domingo son tres de los proyectos clave dentro de la estrategia del Ministerio de Turismo y fueron punta de lanza durante Fitur.

Además, República Dominicana se destacó con la distinción del mejor pabellón, un novedoso stand, diseñado por la arquitecta Liza Ortega, que fue realizado con materiales reciclables y reflejó cada rincón del país. Constaba de 1000 mts cuadrados con actividades cada 15 minutos para un público de 10 personas en cada ocasión.

speaker

# Calma interior en tiempos de guerra

**Ismael Cala**

Periodista, escritor, motivador y conferencista  
inspiracional y empresarial

*[www.IsmaelCala.com](http://www.IsmaelCala.com)*

*Twitter: @cala*

*Instagram: ismaelcala*

*Facebook: Ismael Cala*



**E**s todo un reto mantener la calma en medio de los tiempos convulsos que nos ha tocado vivir. Diariamente recibo, a través de mis redes sociales, solicitudes de cómo hacer para no dejar que gane terreno la ansiedad y las emociones de tristeza y frustración ante lo que sucede en Ucrania.

Debo confesar que no es nada sencillo continuar siendo funcionalmente capaz de trabajar y seguir adelante mientras millones sufren. Tantos desplazados, tantos heridos, tantos duelos en simultáneo y unos efectos que, tarde o temprano, nos alcanzarán a todos.

Mi primera recomendación es dosificar las noticias que consumimos. Aunque como periodista tengo la tendencia a querer estar informado de lo que sucede, lo hago hasta el punto en el que mi salud mental no se vea afectada. Esto no significa evadir conscientemente todo lo que huele a información pues estamos de acuerdo en que hay que estar actualizados, pero sabiendo poner los límites necesarios para que no se tambalee nuestra estabilidad.

Lo segundo tiene que ver con tomar acción. Ya sé que está complicado movilizarse para hacer algo concreto y ayudar pero siempre hay maneras. Tal vez visibilizando la situación a través de nuestro entorno cercano o donando lo que podamos (desde tiempo hasta recursos materiales o económicos) a organizaciones de nuestra confianza que ayuden a los afectados, por ejemplo. La perspectiva de una situación cambia cuando hacemos algo por ello.

Por último, cada vez que sintamos que nuestra energía o concentración se conecta con la guerra, hagamos el siguiente ejercicio de ho'oponopono.

El ho'oponopono es un método de perdón con profundas raíces hawaianas. Consiste en repetir fervientemente cuatro frases poderosas asociadas al proceso del perdón.

Repite mentalmente (y de corazón) el siguiente mantra: Lo siento, te amo, perdóname, gracias.



Eddy Gouveia

# Economía: vehículo para lograr el rapport en las ventas y más.

**P**regunta qué es economía a un vendedor sin un modelo sólido de ventas, que no prepara las reuniones con clientes y menos entiende de finanzas y te dirá que la economía “le hace perder negocios”, que es mortal, que antes de cerrarle las puertas le dicen frases que llevan “difícil situación económica” o “incertidumbre del entorno económico”.

Un vendedor responsable del éxito de sus ventas, que no busca “excusas afuera” y utiliza un modelo de ventas (constantemente actualizado y mejorado), preparado para una cita virtual o presencial con clientes y que maneja lo esencial de los términos económicos sabrá cómo enfrentar el mismo rechazo.

Entonces: ¿Cuál es el secreto para que un vendedor que pierde negocios “por culpa de la economía” supere esta traba?

La respuesta debe considerar dos puntos de vista que a la larga convergen:

- Finanzas para ventas: herramientas conceptuales, analíticas y su vínculo con el cliente y sector.
- Modelo de ventas: particularmente en lo que implica preparar reuniones y detonar autoridad.

Sobre el primero de estos elementos en el mundo de los Números que Venden y las Finanzas para Ventas lo más importante que debe considerar

un comercial es que en la economía hay variables que, nos guste o no, afectan para bien o para mal a nuestro cliente y su sector.

Dicho impacto podrá medirse en términos objetivos y en no pocas situaciones deberemos reconocer efectos de evaluación cualitativa. Debiendo reconocer el vendedor en una conversación de ventas, cambios en el ánimo, cuerpo y conducta de los clientes ante el estímulo de una noticia, información o toma de decisión económica.

Economía / finanzas y emociones / procesos cognitivos, conductuales y fisiológicos van de la mano. Recientemente aparece una disciplina donde el cerebro es el rey y el concepto de *homo economicus* es una lejana referencia: la neuroeconomía (y también las neurofinanzas).

En conclusión, conviene al vendedor prepararse y tomar buen partido del conocimiento económico que “le ayude a ayudar” a su cliente a tomar decisiones con su dinero. Cuando alguien compra toma su decisión en condiciones de riesgo e incertidumbre. Justamente siguiendo un modelo de ventas, preparando reuniones y activando palancas para detonar autoridad se puede mitigar esa percepción del plano decisional de nuestro cliente.

Así un vendedor que entiende lo que está ocurriendo en la economía

y el entorno en general, pero particularmente cómo ese entorno afecta los negocios de su cliente, tiene una herramienta muy poderosa para construir lo que llaman rapport.

Esto, en pocas palabras, es lograr conectar y acompasar a nuestro prospecto o cliente para que se sienta con nosotros de la misma manera que se siente bien el bailar con alguien que nos sigue el paso y nos acompaña fluidamente a los acordes de la música. Este es el primer paso de cinco del modelo de ventas “Personas Compran Personas” de mi colega embajador en EDVE, Escuela de Ventas Carlos Rosales.

Y si la objeción de la economía aparece Rosales pone a nuestro alcance la técnica RACA (Reconocer- Agradecer, Aislar. Comprometer y Accionar) que junto con un par de trucos para plantear las preguntas nos ayudará a enfrentar con más probabilidades de éxito cualquier objeción basada en la situación de la economía y lograr cerrar más negocios.

Si quieres conocer más a fondo que necesitas para desarrollar competencias financieras y de ventas para crear rapport y manejar objeciones escribe a: [eddy@numerosquevenden.com](mailto:eddy@numerosquevenden.com) Como especialista en finanzas para ventas y miembro del capítulo de España de The Association of Accountants and Financial Professionals in Business (IMA) estaré feliz de orientarte.



## La quinta revolución industrial que ya viene, acelerando en 2022

Ivan Calvo

**S**in duda alguna 2020 y 2021 han sido años de enormes cambios tecnológicos y en el uso de esas tecnologías por parte de las personas. El teletrabajo se ha impulsado enormemente y todo tipo de procesos se han digitalizado para poder seguir operando y trabajando a distancia. El comercio ha incrementado sus ventas on-line de modo exponencial, las empresas han confirmado que tan importante es la venta presencial, en un canal físico como por todo tipo de canales digitales mientras se pueda entregar bien el producto o servicio al consumidor final.

Todo eso ha pasado ya, pero ¿qué nos espera en este año 2022 que recién comenzamos?

Nos espera la confirmación de que estos cambios que estamos viviendo no son coyunturales sino estructurales. Blockchain, la inteligencia artificial, la robótica, la nanotecnología, la biotecnología, la evolución de las redes sociales hacia el metaverso... y muchas más cosas están pasando todas a la vez y me atrevo a ponerles el nombre de la Quinta Revolución Industrial, que está despuntando ya, y que veremos consolidarse en toda su dimensión en los próximos años.

Si las anteriores cuatro revoluciones industriales cambiaron enormemente el mundo y nos han traído hasta aquí, creo que esta quinta revolución industrial que estamos comenzando a vivir va a ser la más transformadora de la historia, pues el nivel que hemos alcanzado los seres humanos para producir bienes y servicios a una escala global y con una economía de la eficiencia, es único en la historia.

Tenemos la tecnología para resolver problemas que tienen que ver con la energía, la producción de alimentos, el transporte, la comunicación... a una escala nunca vista y además la información fluye a la velocidad del rayo por las redes, con lo que la educación de más calidad también es más barata que nunca. Cualquiera puede tener acceso a la mejor información del mundo a un coste cada vez más barato, el impacto de lo que esto va a generar en los próximos años, es difícil de calibrar.

El ecosistema de Startups a nivel mundial está creciendo de modo exponencial, surgen empresas de todo tipo con soluciones para problemas que estaban ahí para ser resueltos de un modo más eficiente y esto lejos de parar, va a incrementar su velocidad en los próximos meses y años. Está por ver cuáles de estas empresas alcanzarán un

desarrollo sostenible y cuáles quedarán por el camino, pero cuando hay muchos (y no son muchos, son muchísimos) intentando hacer nuevas cosas, es seguro que una gran parte de ellos lo conseguirán.

Ninguna revolución ha venido sin crisis asociadas, aquellos que pierden sus empleos, aquellos que ven caer sus empresas o sus formas de hacer negocios, aquellos que ven cómo se fragilizan sus mundos ante estas novedades están sufriendo de esta incertidumbre y van a seguir viendo con zozobra estos cambios, pero no queda otra que mirar adelante y cambiar, ver que la evolución es imparable, que esto va a más y que debemos adaptarnos todos para poder aprovechar estos cambios.

Es un mundo nuevo el que se está construyendo y nos queda la opción de ser partícipes, de subirnos al cambio y de ser protagonistas de esta historia que en 2022 nos mostrará grandes evoluciones. Bienvenidos al cambio.

# Dale Vacaciones al Estrés

**Por: Georgina Mariaca de Fernández**

Licenciada en Administración de Empresas Turísticas.  
Coach de Vida y de Organizaciones y Miembro  
de la International Association of Coaching IAC



**D**espués de dos años y con distintos cambios que hemos tenido en la forma de vivir, trabajar y llevar adelante nuestras vidas, es importante ponernos a pensar que en algún momento debemos darle vacaciones al estrés que hemos generado en este tiempo.

¿Que significa dar vacaciones al estrés?, es nada más y nada menos, que aprender a relajarse de manera cotidiana y de forma rutinaria con lo que venga, si a tu día le añades, unos minutos de sol a tu cuerpo, no más de diez que es suficiente, disfrutas de un buen desayuno, buenos alimentos, buena música, un lugar agradable para realizar tus actividades, contar con red de amigos, ya con estos tips, será más de un 70 % que te ayude a lograr y puedas disfrutar el día y si a esto le añades de 5 a 10 minutos de meditación diaria tu mente se relajará mucho más.

Toma en cuenta que cada día puedes realizar tus actividades de distinta manera sin dejar de lado lo mencionado, pues nuestro cuerpo necesita descansar, comprenderás que cuando uno duerme es cuando el cerebro trabaja organizando todo lo que hemos realizado en el día, por lo tanto, es muy importante ir a la cama de forma relajada.

Los efectos dañinos del estrés son bien conocidos, desde migrañas, insomnios y dolores estomacales hasta problemas cardiovasculares.

Es por esto que, darle vacaciones al estrés es uno de los mejores antídotos fundamentalmente para mantener una buena salud física y mental.

Para descansar en vacaciones es muy importante conectarse con las necesidades que tiene cada uno, escuchando al cuerpo

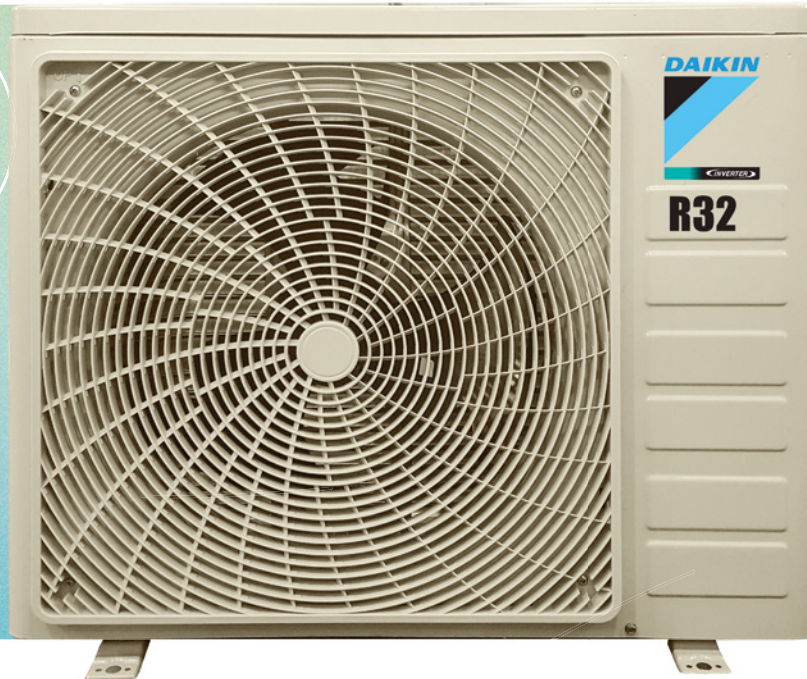
y la mente, buscando espacios al aire libre y removiendo ciertas actitudes rígidas que imponen horarios, el sobre control para cada uno y los demás.

No considerar tomar unas vacaciones puede ser dañino y desgastante para el cuerpo y nuestra mente. Algunas consecuencias que se han visto son el aburrimiento, la fatiga, la soledad, automatismo, apatía y hasta a veces uno puede padecer alguna enfermedad psicológica o física.

No pierdas tiempo y dale Vacaciones al Estrés.

# R32

## EL REFRIGERANTE DE NUEVA GENERACIÓN



### EL REFRIGERANTE MÁS BALANCEADO

Daikin es la primera compañía del mundo en lanzar bombas de calor y unidades de aire acondicionado con refrigerante R-32. Se trata de un refrigerante muy eficiente que permite utilizar una carga de refrigerante equivalente de CO<sub>2</sub> menor. Además, en comparación con los refrigerantes ampliamente utilizados en la actualidad, como el R-22 y el R-410A, el potencial de calentamiento global (PCG) del R-32 es un tercio menor y se destaca por su bajo impacto ambiental. Es por esto que el R-32 es el refrigerante más balanceado para aires acondicionados y bombas de calor.



Mínimo impacto medioambiental



No destruye la capa de ozono



Refrigerante más fácil de reciclar y reutilizar



Nivel de inflamabilidad bajo



# FEGO

Conectar para comunicar !

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



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

Ingresa hoy a **WWW.FEGO.DIGITAL**

y forma parte de una comunidad de contenidos con gran variedad de tópicos de acuerdo a tus intereses

# IBSA. Importadora Babul SpA.

Tendencias del mundo para Chile.

(56) 2 2763 8700

(56) 9 9344 5142

[www.ibsa.cl](http://www.ibsa.cl)

The Goody logo, featuring the word "Goody" in a white, cursive script font, set against a purple square background.