

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MIAMI



@RevistaFactordeExito  
Revista Factor de Exito  
www.revistafactordeexito.com



Sostenibilidad,  
el imperativo de hoy

## **David Falcón**

Socio líder de ESG, Cambio Climático,  
Gobiernos Corporativos y Riesgos  
Estratégicos de Deloitte

Hay que mirar la sostenibilidad  
como un punto estratégico de la empresa

### ● **Ángela María Camacho**

Presidenta de la junta directiva de  
la Cámara de Comercio Colombo-  
Americana en Miami

En esta nueva era la  
transformación sostenible y  
digital dejó de ser opcional

### ● **Marta Escotet**

CEO AVATAV

La industria audiovisual tiene  
mucho camino que recorrer  
para alcanzar un estatus  
sostenible

### ● **Claudia Gioia**

Co-founder and managing partner  
de Perceptual Advisors

Hoy toda organización tiene  
un mandato que le imparte  
la sociedad: abrazar la  
sustentabilidad

### ● **Álvaro Atilano**

Presidente de Innovation and  
Development LLC

Las patentes como parte del  
ecosistema de la innovación  
tecnológica

# sesderma<sup>x</sup>

listening to your skin

**C-VIT**  
**ERES LUZ**

SÍGUENOS



# VIVE CAP CANA



**20 AÑOS**  
  
CAP CANA  
REPUBLICA DOMINICANA  
*Club de Golf*

| +809-CAP CANA | [WWW.CAPCANA.COM](http://WWW.CAPCANA.COM) |



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

## Voces de la sostenibilidad empresarial

**P**ara gran parte de nosotros el concepto de sostenibilidad es bastante conocido: desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Sin embargo, ¿cuántos de nosotros hemos tomado consciencia real de esto y lo hemos puesto en práctica?

Para ejercer la sostenibilidad, hay que cambiar, no hay ninguna duda de eso. Gobiernos, empresas, organizaciones y, sobre todo, las personas, estamos llamadas a transformarnos. Pero no se trata

solo de cambiar, sino de hacerlo en la dirección correcta y de manera ágil.

En el ámbito empresarial, hoy las organizaciones tienen un propósito que va más allá de producir dinero. La nueva narrativa asume que la razón de ser de las empresas es la creación de valor compartido entre sus stakeholders. Entonces, una empresa que tiene un propósito trascendente mantiene una visión de largo plazo y privilegia a sus stakeholder.

En el alcance de esta transformación, los Objetivos de Desarrollo Sostenible nos trazan la ruta y los líderes empresariales, nos enseñan el camino.

En esta edición, hemos buscado a esos líderes que van un paso adelante. Aquellos que, para alcanzar el cambio, enfatizan en un liderazgo empresarial orientado a la construcción de equipos de trabajo, así como a la promoción del aprendizaje continuo y de la innovación; a la participación, la creatividad y la comunicación como herramienta fundamental de su gestión; y a la resiliencia como mejor arma ante las adversidades.

Hemos consultado con esas voces de la sostenibilidad, cuya visión es una sociedad más justa e inclusiva, y un planeta en el que nuestros hijos y nietos puedan vivir dignamente.



# FDE

## FACTOR DE ÉXITO

### PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS

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



## PRE-VENTA 2023



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE

CONOCE NUESTROS PAQUETES DE PREVENTA AQUÍ



# [contenido]



Hay que mirar la sostenibilidad como un punto estratégico de la empresa

pág. **12** | **David Falcón**  
Socio líder de ESG, Cambio Climático, Gobiernos Corporativos y Riesgos Estratégicos de Deloitte



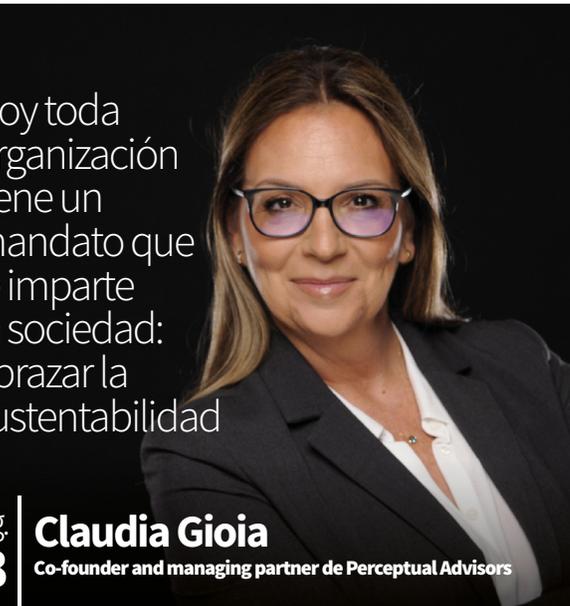
En esta nueva era la transformación sostenible y digital dejó de ser opcional

pág. **20** | **Ángela María Camacho**  
Presidenta de la junta directiva de la Cámara de Comercio Colombo-Americana en Miami



La industria audiovisual tiene mucho camino que recorrer para alcanzar un estatus sostenible

pág. **24** | **Marta Escotet**  
CEO AVATAV



Hoy toda organización tiene un mandato que le imparte la sociedad: abrazar la sustentabilidad

pág. **28** | **Claudia Gioia**  
Co-founder and managing partner de Perceptual Advisors



Las patentes como parte del ecosistema de la innovación tecnológica

pág. **32** | **Álvaro Atilano**  
Presidente de Innovation and Development LLC



OpenBusiness

RANKING **TOP** + América 2022

Ninguna organización es igual a otra en términos culturales

pág. **54** | **Laila Chartuni Ortega**  
Presidenta TOP Companies

# directorio

## ► Revista Factor de Éxito Miami Número 7, Año 2



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

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

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

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

**Directora de Comunicaciones Internacionales:**  
Jacqueline León

**Directora de Comunicaciones:**  
Siddhartha Mata

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Eidrix Polanco

**Periodistas:**  
Isamar Febres  
Magnolia Sánchez

**Asesor comercial:**  
Rosely Matos

**Contenidos web:**  
Roberto Rolo

**Content Manager:**  
Gabriela Alfonso

**Diseño y Diagramación:**  
Luis Gota

**Webmaster:**  
Juan Rebollo

**Portada:**  
David Falcón  
Socio líder de ESG, Cambio Climático, Gobiernos Corporativos  
y Riesgos Estratégicos de Deloitte

**Articlistas:**  
Thony Da Silva  
Ivan Calvo  
Andrés Arancibia  
Eddy Gouveia  
Ismael Cala

**Revista Factor de Éxito Colombia**  
info@colombia.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

**Revista Factor de Éxito República Dominicana**  
info@revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Atlanta**  
info@atlanta.revistafactordeexito.com

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

## Musicoterapia

Casi por casualidad, la músico y maestra venezolana Zulgui Medina Lanoy encontró una nueva forma de hacer más felices a niños especiales de Estados Unidos, cuando un alumno con síndrome de Down le preguntó si podía enseñarle a tocar el violín.

“Su mamá me preguntó si lo podíamos intentar y yo le dije que sí. Mi mayor satisfacción fue que captó todo el aprendizaje durante cinco años, llegó a realizar varios conciertos y tocó en mi orquesta”, explicó Medina.

Luego vinieron a sus clases alumnos con autismo y con discapacidad visual. Así empezó otra manera de entender la vida, que actualmente la llena muchísimo.

“Son niños a los que quizás Dios les quitó algo, por decirlo de algún modo, pero les ofreció otros dones. Son muy sensibles y transmiten paz, amor y una energía inexplicable. Trabajar con ellos me hizo recargarme y aprender a ser feliz con muy poco”, añadió la violinista.

Zulgui Medina recuerda que la música estimula la zona derecha del cerebro, especializada en habilidades y sentimientos visuales y sonoros.

“A los niños especiales, la musicoterapia los ayuda con la madurez, la cognición, el equilibrio y, sobre todo, a comunicarse mejor con otras personas”, expresa Medina.



Actualmente, impulsa su carrera musical como solista en el sur de la Florida y próximamente creará una escuela para niños y jóvenes. Ya en 2018 había fundado en Ecuador la Academia de Violín Giuseppe Molino Conde.

En su opinión, la música ayuda a los niños especiales a mejorar la salud física y mental, el proceso de aprendizaje y las funciones cognitivas, y estimula la sensibilidad, la creatividad y la imaginación; además de ser una experiencia inclusiva.

## Arte en la ciudad

Con la feria Art Basel como buque insignia en la ciudad de Miami, se mostró que el arte sigue siendo un valor seguro y atractivo en tiempos inciertos como los actuales, según fuentes de la organización y galeristas consultados por EFE.

La feria Art Basel Miami Beach, que celebró sus 20 años en esta edición convertida en la más grande e importante del continente americano, recibió 76.000 visitantes sumando la asistencia a los eventos exclusivos para VIP (personas muy importantes) y la de los días para público en general, según informó la organización.

Sin dar cifras, Art Basel dijo que “su edición más grande hasta la fecha estuvo marcada por ventas boyantes, una fuerte asistencia de coleccionistas e instituciones internacionales y presentaciones destacadas de las Américas y más allá”.

En total, Art Basel Miami Beach 2022 reunió hasta el sábado 3 de diciembre a 282 galerías de 38 países y territorios y recibió la visita de coleccionistas de 88 países y directores de museos, curadores y funcionarios de alto nivel de más de 150 organizaciones culturales de todo el mundo.

Muchas de las exposiciones organizadas en museos y centros culturales permanentes con motivo de la Miami Art Week van a seguir abiertas en los primeros meses de 2023.



## Objetivo global



Iberostar, referente internacional en turismo responsable, reducirá a cero sus emisiones de carbono en 2030, lo que supone un adelanto de 20 años con respecto al objetivo global marcado por la industria. El grupo hotelero mallorquín ha presentado su hoja de ruta hacia la descarbonización, la más ambiciosa del sector, en la 27 edición de la Conferencia de las Naciones Unidas (COP27), que este año se celebró en Sharm El Sheikh (Egipto).

A través de su estrategia de descarbonización, Iberostar se compromete a reducir las emisiones absolutas de gases de efecto invernadero (GEI) de alcance 1 y 2 en un 85 % para 2030 con respecto al año base 2019. También se compromete a reducir las emisiones absolutas de GEI de alcance 3 en un 50 % en el mismo plazo. Además, el grupo hotelero compensará las emisiones restantes apoyándose en soluciones basadas en la naturaleza al proteger y restaurar los ecosistemas en todos sus destinos.

Gloria Fluxà, vicepresidenta y Chief Sustainability Officer de Grupo Iberostar, explica que “continuamos trabajando por un turismo responsable que genere valor en las personas y en el medioambiente, articulando un plan estratégico claro y con líneas definidas que forman parte de los ambiciosos compromisos de nuestra propia Agenda 2030. Avanzamos con visión a largo plazo, construyendo una empresa rentable, pilar fundamental de la sostenibilidad y teniendo en cuenta el impacto positivo de nuestra actividad. Hay que pasar del compromiso a la implementación, y esto requiere acciones audaces e inmediatas como las que ponemos en marcha en Iberostar. Nuestra hoja de ruta se basa en ciencia, datos y buen gobierno corporativo”.

# Descubre el arte de vivir en Las Terrenas



Silver  Beach  
BY NOVAL PROPERTIES

NOVAL  
PROPERTIES

NOVALPROPERTIES.COM  
@NOVALPROPERTIESRD

BÁVARO  
☎ +1 809.552.6221

SANTO DOMINGO  
☎ +1 809.273.0163

SANTIAGO  
☎ +1 809.583.1449

CAP CANA  
☎ +1 809.552.6221

LAS TERRENAS  
☎ +1 809.375.4289

## Robots para entrega

**U**ber está ampliando su uso de vehículos de entrega autónomos con el anuncio de que pronto desplegará robots de acera desarrollados en Miami, Florida.

Los robots de reparto de seis ruedas provendrán de Cartken, una empresa de IA con sede en Oakland fundada por un equipo de ex-ingenieros de Google, conocida principalmente por desplegar sus vehículos en campus universitarios.

Estos entregarán artículos ofrecidos por una lista de empresas en el área de Dadeland del condado de Miami-Dade, con planes de expandirse a áreas más grandes de la ciudad y algunos mercados adicionales en 2023. Uber afirma que su asociación con Cartken representa la empresa de robótica “ primera asociación formal con una aplicación de entrega bajo demanda global más allá de los campus universitarios”.

Los robots de entrega en las aceras se están convirtiendo en algo familiar en muchos campus universitarios e incluso en algunos pueblos y ciudades.



Los robots de Cartken son eléctricos, con un baúl en el que caben casi dos docenas de libras de carga y tiene varias cámaras integradas que se pueden usar para identificar obstáculos y ayudar a guiarlo a su destino. Los robots de Cartken son fabricados por el proveedor de automóviles Magna.

## Restaurante

**U**n servicio de reservaciones en línea nombró a sus 100 mejores restaurantes estadounidenses del año y solo un lugar del área de Miami entró en la lista. Makoto, un moderno y exclusivo restaurante japonés en Bal Harbour Shops, fue el único restaurante de Miami-Dade en la lista anual de los 100 mejores restaurantes de OpenTable . El restaurante, que abrió en 2011, sirve sushi y platos a la parrilla, dirigido por el chef y socio Makoto Okuwa.

A principios de este año, Makoto se trasladó al tercer piso del lujoso centro comercial al aire libre y se sometió a una actualización a cargo de la diseñadora internacional India Mahdavi. Ahora el local ofrece 244 plazas en el interior y al aire libre con una nueva terraza y un mostrador de sushi. Stephen Starr, del grupo propietario del restaurante, reaccionó a la noticia elogiando al personal de Makoto.

“El equipo de Makoto ha demostrado excelencia en hospitalidad desde el principio, y es genial que nuestros clientes reconozcan esos esfuerzos”, expresó Starr, “ser nombrado como uno de los 100 mejores restaurantes del país es un honor emocionante y un reflejo de nuestros increíbles y dedicados miembros del personal”.

OpenTable revisó más de 13 millones de opiniones verificadas para crear la lista, que incluye 47 ciudades de 21 estados. Solo los que reservan a través de OpenTable y cenan pueden dejar reseñas.



“A pesar de los desafiantes factores macroeconómicos, estamos viendo un renovado vigor para salir a cenar: los comensales están gastando más en comidas y también están saliendo durante los días entre semana con más frecuencia”, dijo John Tsou, vicepresidente de marketing de OpenTable, en un comunicado.

## Embajadas verdes



**E**l Ministerio de Relaciones Exteriores (MIREX) lanzó la “Guía de Implementación Embajadas Verdes”, un plan estratégico que busca que las embajadas, consulados y misiones dominicanas en el exterior contribuyan con la sostenibilidad y el respeto al medioambiente.

El material preparado por el Viceministerio de Política Exterior Multilateral, el Viceministerio de Política Exterior Bilateral y la Dirección de Ciencia, Tecnología y Medioambiente del MIREX dispone: reducir el uso del papel, eliminar las compras de productos desechables, evitar la pérdida de agua, aprovechar la energía solar, promover el transporte libre de emisiones, impartir programas formativos y otras medidas para reducir el impacto ambiental de las labores diarias, contribuyendo así con el cumplimiento de 9 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

“El Ministerio de Relaciones Exteriores ha asumido de manera ambiciosa el compromiso para lograr un cambio de paradigma y concienciación en la disminución del impacto ambiental relacionado con las actividades diarias, en nuestras misiones diplomáticas, embajadas y consulados, así como en la sede de cancillería, promoviendo buenas prácticas ambientales”, dijo el viceministro de Política Exterior Multilateral, Rubén Silié.

Agregó que, con la puesta a disposición de la Guía de Implementación de Embajadas Verdes, apuestan a que todo el personal de las embajadas, consulados y misiones en el exterior tengan en sus manos las estrategias a seguir, sin limitarlas, para hacer un consumo responsable de los materiales gastables, del agua, la energía eléctrica, y la gestión de los desechos sólidos, ayudando así a reducir la huella de carbono y disminuir los impactos negativos al medioambiente.

“Esta guía es una herramienta para la aplicación de buenas prácticas de sostenibilidad y en la misma se motiva, a que cada embajada y misión elija un “Líder Verde” que se encargará de dar seguimiento al cumplimiento de las acciones acordadas”, detalló la directora de Ciencia, Tecnología y Medioambiente, Claudia Taboada.

En la actividad participaron el vicepresidente ejecutivo del Consejo Nacional para el Cambio Climático y Mecanismo de Desarrollo Limpio, Max Puig; miembros del Cuerpo Diplomático acreditado en el país; representantes de diferentes universidades; sector empresarial; y otros funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores.

La Guía de Implementación Embajadas Verdes puede descargarse en el siguiente link:

[https://mirex.gob.do/pdf/embajada\\_verde\\_6.pdf](https://mirex.gob.do/pdf/embajada_verde_6.pdf)

# Conectados para grandes resultados

En la esencia de nuestra filosofía decimos: **si es importante para tu empresa, es importante para altice.** Más que clientes los consideramos socios con quienes estamos **conectados para crear grandes resultados.**



La red global de los dominicanos

Llámanos o escríbenos: [altice.com.do/negocios](https://altice.com.do/negocios)

☎ 809.859.1600 | [AlticeDo](#)



## **David Falcón**

**Socio líder de ESG, Cambio Climático,  
Gobiernos Corporativos y Riesgos  
Estratégicos de Deloitte**

### **Hay que mirar la sostenibilidad como un punto estratégico de la empresa**

Afirma el experto que el papel central de los gobiernos corporativos juega un rol muy importante en las temáticas ESG porque son ellos, al final, los responsables de gestionar y administrar de manera sostenible su organización.



**D**avid Falcón es asesor de ESG, Cambio Climático, Gobiernos Corporativos y Riesgos Estratégicos, con experiencia de más de 18 años con clientes de diferentes países de LATAM, Canadá y Estados Unidos, incluidas organizaciones multilaterales, ONG, negocios de consumo, minería, petróleo y gas, bienes raíces, servicios financieros y manufactura.

Encargado de apoyar a las organizaciones a comprometerse con el desarrollo sostenible de manera estratégica, Falcón considera que las empresas enfrentan varios dilemas ante la inminente revolución de la sostenibilidad que vive el mundo. “Primero, hay veces que esto se visualiza como un costo y no una oportunidad. La idea es transformar organizaciones que generen un impacto y que permiten ver las oportunidades que trae esto. Segundo, la poca estandarización de información de marcos, estándares, guías e incluso conceptos en materia de sostenibilidad que muchas veces tienden a nublar un poco

el camino y desvían hacia donde puede ir una empresa. Se suma también la falta de comunicación en la organización y la poca alineación de temas que se están trabajando. Tercero: nuevas soluciones tecnológicas al servicio de la sostenibilidad, para reducir emisiones o para generar mayor impacto social”, señala.

**¿Es la sostenibilidad una verdadera revolución en la agenda empresarial del planeta? ¿Cómo ve a la región en este sentido?**

*En Deloitte hicimos un estudio llamado “Turning Point: un Nuevo Clima Económico en América del Sur”, para reforzar lo que todos sabemos: estamos en un punto de inflexión global y las decisiones que tomemos ahora serán cruciales para dar forma a la economía y el clima del planeta en los próximos años. Lograr cero emisiones netas para 2050 ya no es un objetivo, sino un imperativo económico mundial, con beneficios para todos.*

*En el estudio se puede ver cómo en el caso de América del Sur, se esperan pérdidas millonarias en los próximos 50 años si no se controla el cambio climático. Si bien nos encontramos en un momento crítico, Chile, por ejemplo, podría transformar su economía y negocios si logra alcanzar la carbono-neutralidad. Para eso, tenemos que empezar a actuar ahora.*

*De los temas levantados visualizamos que para 2070 Sudamérica podría tener 2 millones de empleos más de los que tendría en un mundo lleno de emisiones y dañado por el clima. El beneficio neto de la transición podría crecer al 1 % del PIB en 2070, US \$ 150 mil millones, un beneficio que podría aumentar con cada año subsiguiente.*

**¿Cuál considera que son los factores claves para gestionar el cambio de una empresa hacia la sostenibilidad?**

*Es necesario identificar la ruta. Una estrategia que se compare con la regulación, las mejores prácticas, definiendo los temas materiales, indicadores, métricas. Lo clave es definir los responsables, el monitoreo y cómo se comunica a los stakeholders.*

*El entendimiento. Los altos cargos tienen que entender el proceso de raíz, es ahí donde se podrán hacer cambios y*

*la sostenibilidad podrá fluir rápidamente en toda la empresa, no puede seguir pasando que el equipo de sostenibilidad esté, además de gestionando sus proyectos, enseñándole con peras y manzanas al gobierno corporativo lo que quieren o están haciendo.*

*La alineación de equipos también es necesaria. Aquí vuelve a tener importancia la comunicación. Es necesario que se sepa en qué están trabajando, si es que los proyectos pueden confluir o si de frentón están siendo contradictorios.*

*El factor clave que está impulsando esto es la regulación, que está incorporando estos temas cada vez más y seguirá incorporándolos. Las empresas se verán obligadas a sumarse. También, se suman las presiones de los grupos de interés que están demandando mayor información, empresas más conscientes, cómo están impactando y productos más responsables.*

*Son todos estos nuevos elementos que están entrando los que podrían ser un riesgo importante para la empresa y pueden terminar siendo una pérdida de creación de valor importante.*

**¿No ser sostenible entraña riesgo para una empresa hoy día?**

*La sostenibilidad siempre se ve del lado de los riesgos y las oportunidades. Hay muchas oportunidades pero, además, hay muchos riesgos en caso de no gestionar. Hemos notado, claramente, que no adecuarse a la sostenibilidad genera riesgos irreversibles. La sostenibilidad va de la mano del crecimiento de la empresa. Todos estos temas le impactan a la empresa, el tema de la retención de talento también significa costos, el no gestionar el uso eficiente de agua, energías sin costos para la empresa. El tema de no tener un gobierno corporativo estable puede significar corrupción o riesgos reputacionales. También la empresa puede quedar fuera del acceso a capital, ya que los inversionistas están cada vez más conscientes de este temas y piden más información, que están regulados y presionados por terceros u otros stakeholders.*

*A modo resumen, esto viene de muchos lados, los gobiernos con leyes de cambio climático, son los reguladores como la CMF, son los inversionistas, los consumidores, colaboradores, empleados.*

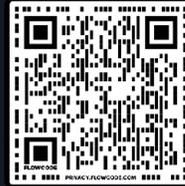
**El mundo transita dos procesos: la transformación digital y la transformación sostenible. En su opinión, ¿son procesos que van en paralelos o se entrelazan entre sí?**

*En el escenario actual en el que se encuentra el planeta bajo*



# VISIBILIDAD Y EXPOSICIÓN INTERNACIONAL PARA MAYOR COMPETITIVIDAD

APUNTA Y ACCEDA A TODAS NUESTRAS EDICIONES





*la amenaza que generan los impactos del cambio climático, la transformación sostenible es fundamental para combatir estos efectos y revertir la situación a un escenario opuesto y favorable, en donde se pueda promover la recuperación y restauración de los ecosistemas dañados a causa de la actividad humana.*

*Para esta transición, las plataformas tecnológicas y soluciones en tecnología e innovación son herramientas habilitadoras claves para poder realizar los cambios necesarios. Todo sistema, cualquiera sea este, necesita de redes y condiciones habilitantes para el cumplimiento de las tareas, actividades, metas y propósitos de cada uno y la forma en la que se generan sinergias, en este caso, entre transformación digital y sostenible, no hace más*

*que potenciar y reforzar ambos procesos para el bien de ambas transformaciones.*

*La transformación digital ya es, y continuará siendo, un habilitador para generar menor impacto en huella de carbono y, a la vez, aprovechar más oportunidad de impacto social.*

**¿Qué rol juega la comunicación dentro de una empresa que está en plena transición hacia la sostenibilidad?**

*La comunicación es clave. Interna como externamente. La primera, porque es necesario que todas las personas de la organización estén alineadas. Muchas veces, al interior de la empresa, la sostenibilidad no se ve de manera estratégica, a esto*

*me refiero con que muchas veces este tema no es transversal. A veces, hay incluso dos estrategias corriendo por el mismo lado, está la de sostenibilidad y la de negocios. Al no conversar entre sí, hace que el camino de la sostenibilidad corporativa vaya en una sola dirección.*

*Externamente, también es clave que la empresa comunique lo que está haciendo. Los colaboradores, compradores e incluso grupos de interés están pendientes de sus acciones, quieren y exigen saber más. Todos y todas queremos transparencia frente a las temáticas ESG.*

**¿Cuál considera usted que es el papel del líder en la transición sostenible?**

*El factor clave actual es que hay que mirar la sostenibilidad como un punto estratégico y lograr articularlo al interior de la empresa. Desde el directorio hay que establecer una estructura que permita supervisar, monitorear y gestionar estos factores. Que hayan objetivos y responsabilidades súper claras que permitan ir avanzando en el seguimiento y cumplimiento de la estrategia ESG.*

*Es necesario también que se le dé transversalidad a los temas, que todas las áreas de la organización estén involucradas, no es solamente la de sostenibilidad. El papel central de los gobiernos corporativos juega un rol muy importante en las temáticas ESG porque son ellos al final los responsables de gestionar y administrar de manera sostenible su organización.*

**Como asesor de empresas de energía y minas, ¿considera que este sector tiene oportunidades para ejercer una influencia positiva en el logro de las metas de carbono-neutralidad planteadas para 2030?**

*El sector de energía y minería muestran una alta competencia por el mercado, lo que ha propiciado el dinamismo necesario para una rápida incorporación de nuevas fuentes de energía renovable que se ha precipitado en los últimos años. Lo anterior, permite que, en la próxima década, se alcance un muy alto nivel de participación de energía limpia, reduciendo así la huella de carbono.*

*Ejemplo, las dos mayores formas de consumo de energía en Chile, incluyen la electricidad y los combustibles que alimentan el transporte y los procesos industriales. Habiendo una gran*

*oportunidad si el sector energético reemplaza los combustibles fósiles por energías limpias, manteniendo y aumentando la competitividad de la economía. Las energías limpias desarrollan tecnologías y sistemas logísticos que las hacen confiables, competitivas, y ambientalmente sustentables a nivel de sus efectos locales y globales, reduciendo sustantivamente la emisión de gases de efecto invernadero (en la actualidad el 77 % de las emisiones provienen de este sector). Chile logra posicionarse entre los tres países OCDE con menores precios promedio de suministro eléctrico. El país vive una tremenda oportunidad en transformarse en líder exportador de energía limpia, desarrollando y adaptando tecnologías para su almacenamiento, siendo uno de los principales productores de hidrógeno verde del mundo. La producción de energía limpia, y su bajo costo, es, definitivamente, en un factor de crecimiento para el país.*

**Algunas oportunidades relacionadas al sector energético y de minería en miras a la carbono neutralidad son:**

- ▶ *Aumentar la participación de la electromovilidad o la sustitución por combustibles derivados del Hidrógeno o biocombustibles.*
- ▶ *Reducción al mínimo del uso de agua continental para la industria minera, promoviendo otras fuentes que no compitan con el consumo humano.*
- ▶ *Fomentar que los contratos de energía eléctrica provengan de fuentes renovables en operaciones de gran minería y mediana minería.*
- ▶ *Adoptar sistemas de trazabilidad de la huella ecológica minera, confiables y reconocidos internacionalmente.*
- ▶ *Promover la reducción, reutilización y reciclaje de los residuos mineros, promoviendo la creación de valor a partir de los mismos.*
- ▶ *Conservación de biodiversidad en los proyectos minero-metalúrgico y sus encadenamientos, tomando en cuenta el ciclo completo, incluyendo construcción, operación y cierre.*



**¿Cuáles considera usted que son los grandes desafíos que, como región, tenemos para ser más sostenibles y resilientes? ¿Cuál sería el rol del empresario?**

*Durante el último siglo, la economía de los países de América se ha beneficiado considerablemente de la industrialización basada en combustibles fósiles y una expansión agrícola intensiva en carbono. Esto ha llevado a la falsa creencia de que el crecimiento económico y el alivio de la pobreza son incompatibles con una acción climática significativa.*

*Sin embargo, este camino ya no es viable para una sociedad sostenible y próspera. El aumento de las temperaturas y, por tanto, los cambios en los patrones climáticos se traducirán rápidamente en pérdidas económicas y comerciales; afectando directamente a nuestra tierra, nuestras infraestructuras y, sobre todo, a nuestra gente.*

*En los países sudamericanos, donde las diferentes culturas, desigualdades y contradicciones*

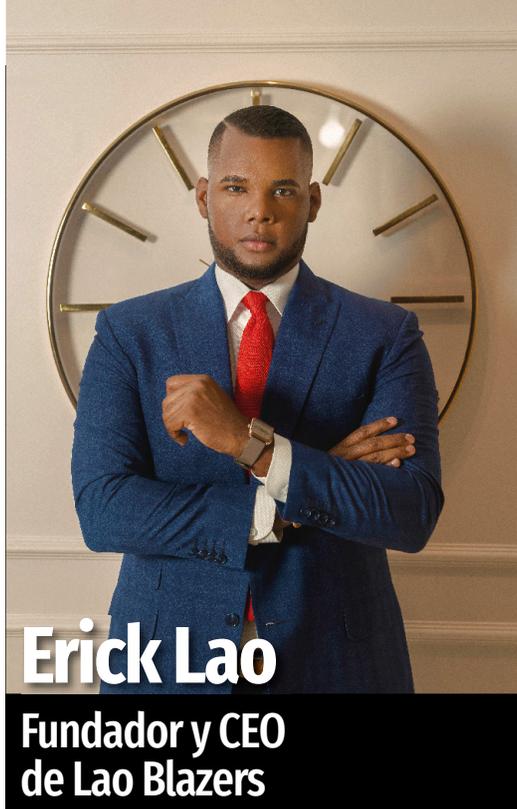
*marcan las sociedades locales, este periodo de transformación será probablemente complejo. Donde los líderes regionales pueden hacer una elección es en la identificación de las oportunidades del cambio, innovando por delante de las necesidades y colaborando para lograr resultados sistémicos. Las transiciones son siempre un reto, pero revertir el Cambio Climático es un imperativo mundial. Ahora debemos trabajar juntos -gobiernos, empresas, ONGs- para desarrollar y aplicar el tipo de soluciones innovadoras que este momento requiere.*

**Para finalizar, y desde una perspectiva personal, ¿qué ha sido lo más gratificante de su carrera profesional como asesor corporativo en sostenibilidad?**

*Lo más gratificante en mi carrera ha sido la contribución de forma directa e indirecta a las personas, a través del apoyo a empresas, organizaciones multilaterales, transnacionales y gobiernos; he visto cómo se les ha mejorado la vida a las personas. Desde este punto de vista, puedo ver que las contribuciones de todos pueden*

*ayudar a transformar el mundo en uno más sostenible. Las compañías están ávidas de soluciones, guías, apoyo y desarrollo para orientar sus esfuerzos estratégicos en la dirección del desarrollo sostenible. Existen muchas inversiones disponibles, está el ímpetu de muchas organizaciones, existen cada vez más líderes que están asumiendo el rol de contribuir al mundo y tenemos las capacidades para lograrlo, es el momento apropiado.*

*Esta generación de líderes empresariales se ha visto enfrentada a un desafío mayúsculo, en el que tienen que saber tomar definiciones de mayor impacto social y ambiental, con un espacio de incertidumbre cada vez mayor. Pero también, esta generación será recordada, como la generación de líderes que, viendo tamaño desafío, no escatimó en esfuerzos por revertir la situación en la que nos encontramos; tenemos mucho más por hacer, pero no cabe duda que existen muchos más líderes que buscan un espacio de contribución a su empresa, a su comunidad, a su país, al mundo en general, y este es el momento para hacerlo.*



**Erick Lao**

**Fundador y CEO  
de Lao Blazers**



*Premium Content*

# Sastrería y confección a la medida de los Dominicanos

**En búsqueda de brindar la mayor satisfacción posible de confección a la medida, Erick Lao, fundó la empresa Lao Blazers, marca dominicana reconocida por su enfoque en la sastrería masculina elaborada por expertos, para clientes tanto en el país como en Brasil, Miami, New Jersey y New York.**

**E**n su edición #41, Factor de Éxito reconoce el esfuerzo de los emprendedores, destacando a aquellos dominicanos que, por su arduo trabajo en el crecimiento de su negocio, se han ido haciendo un nombre en el país. Este es el caso de Erick Lao con su empresa Lao Blazers, una sastrería a la medida para clientes exclusivos.

“Desde mi niñez siempre me apasionó el arte del buen vestir. Observaba cómo se vestían mis familiares, incluyendo a mi padre; mi madre también era apasionada por la moda y mi abuela, costurera. En los campos laborales siempre tenía la tendencia a vestir de manera elegante y formal, razón por la cual todos los que me rodeaban en ese momento deseaban verse como yo; esto me llevó a ver la necesidad de crear la marca Lao Blazers, con la finalidad de encontrar el ajuste perfecto de las personas a través de una artesanía

alcanzable y transparente,” expresa Lao.

Para Lao Blazers, cada costura es un sello de distinción y la manera de expresar la tradición que por años los ha caracterizado. Entienden el valor implícito y explícito de cada prenda, convirtiéndola en el acento que marca una diferencia y transforma al hombre en un caballero contemporáneo.

Como parte de las experiencias vividas en sus inicios como emprendedor, Lao nos cuenta: “En el año 2018, durante Dominicana Moda, conocí a mi primer cliente internacional Dr. Raúl González (Dr. G smile). Desde entonces, vi el gran potencial, credibilidad, confianza y ajuste perfecto de los trajes hechos a la medida de la marca”.

“Al momento de utilizar una prenda, las personas siempre me preguntan cuáles son las tendencias.

Pero, yo no creo en tendencias. La individualidad es más importante para mí, es destacar y tener la confianza de usar algo con lo que te sientas cómodo e identificado, tan simple como eso”, comenta Lao.

El compromiso de Lao Blazers con el país, es brindar la mayor satisfacción posible de sastrería a la medida para sus clientes. De igual manera, como estrategia de posicionamiento, entrarán en los próximos años en el mercado de damas y niños.

“A los nuevos emprendedores dominicanos le recomendamos, como marca con 5 años de trayectoria, que tengan certeza y determinación para lograr y alcanzar las metas que se propongan, y que no desmayen por más difícil que esté la situación, solo hay percances no hay problemas, lo más importante de todo es que confíen en Dios que todo lo puede y que no paren de soñar”, concluye este empresario de la moda masculina.

## Ángela María Camacho

Presidenta de la junta directiva de la Cámara de Comercio Colombo-Americana en Miami

**En esta nueva era la transformación sostenible y digital dejó de ser opcional**

Para Camacho, la tecnología es un aliado imprescindible para el desarrollo sostenible de las empresas, la cual permite aplicar métodos innovadores trayendo grandes beneficios en distintas áreas.



**E**n esta edición Factor de Éxito conversó con Ángela María Camacho, quien recientemente asumió la presidencia de la junta directiva de la Cámara de Comercio Colombo- Americana en Miami, lo que complementa sus 25 años de experiencia en compañías y consultoras internacionales.

La entrevistada también es abogada de profesión y especialista en derecho de las telecomunicaciones, además ha trabajado en la creación e implementación de estrategias y planes de relaciones externas, programas para el avance en la obtención de los objetivos de desarrollo sostenible.

También forma parte de la Junta Directiva de Sistema B Internacional, la cual es una organización que trabaja para redefinir el significado del éxito en la economía mediante la creación de un ecosistema favorable para fortalecer a las empresas que utilizan el poder del mercado para resolver problemas sociales y ambientales, mejor conocida como las Empresas B.

En este sentido, durante la entrevista Camacho asegura que las sociedades transitan por un mundo interdependiente, por lo que hace énfasis en que todo, desde lo personal hasta grandes escalas empresariales, tiene un impacto en el medio ambiente.

**¿Qué ha representado para usted contribuir, a través del liderazgo legal, en áreas como responsabilidad social corporativa, diversidad e inclusión, y asuntos gubernamentales?**

*Todos los miembros de la sociedad podemos aportar desde nuestras respectivas disciplinas a contribuir a que el propósito de las empresas sea convertirse en las mejores para el mundo, y no solamente las mejores del mundo.*

*Si tomamos los principios de ESG (Environmental, Social y Governance) como marco de gobierno corporativo e inversión, en la práctica esto significaría que las empresas consideran, miden, informan y trabajan para mejorar los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza de su negocio junto con sus consideraciones financieras (ganancias, gastos, crecimiento, contabilidad).*

*Las empresas cuyo propósito es ser sostenibles, incorporan en sus objetivos de negocio consideraciones que ponen en un mismo plano el medio ambiente, la equidad y los resultados financieros a través de productos, empaques, instalaciones, uso de energía, y desechos, entre otros, de una manera que no contribuyan, al calentamiento global, el cambio climático y la pérdida de biodiversidad, a través de una inversión y una decisión corporativa de hacer las cosas pensando no solo en su rentabilidad, sino teniendo en cuenta la sostenibilidad ambiental.*

*Desde la perspectiva social, contribuyen a fomentar el respeto y protección de los derechos humanos de las comunidades en las que operan, cuentan con altos estándares laborales, de salud y de seguridad en el lugar de trabajo, incorporan prácticas de diversidad e inclusión de los empleados y promueven impactos sociales y comunitarios positivos.*

*Mientras que, desde el plano legal, aportamos a las definiciones y administración de la estructura de propiedad de la empresa, los procesos de toma de decisiones, políticas corporativas y otros aspectos que equilibran los derechos, responsabilidades e identidad de los diversos accionistas y partes interesadas en la empresa.*

**¿Considera que el derecho internacional es clave en el desarrollo de políticas sustentables?**

*Es un componente importante, junto con los estándares internacionales, la adopción de normativas a nivel nacional y local, por ejemplo, la aprobación de leyes que incorporan nuevas estructuras societarias como es el caso de la Benefit Corporations.*

*Por otro lado, las Empresas B asumen con responsabilidad y orgullo ser parte del movimiento global de empresas que quieren hacer un cambio, utilizando la fuerza de mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales. Se someten a una instancia de evaluación integral (gobernanza, medio ambiente, clientes, comunidad y trabajadores) con instancias de certificación y recertificación, cada 3 años.*

*Las Sociedades B.I.C. (Beneficio e Interés Colectivo) son personas jurídicas con fines de lucro que existen en un ordenamiento jurídico. A diferencia de otros modelos de empresa las Sociedades B.I.C. tienen ánimo de lucro, siendo esto una de las principales características de este modelo.*

*Ante la diversidad de opciones legales que pretenden brindar una aproximación al nuevo paradigma en el mundo de los negocios, son las Sociedades B.I.C. las que han surgido con mayor fuerza en América Latina.*

*Este modelo de empresa responde al nuevo paradigma en tanto propone una vinculación entre la actividad empresarial con fines de lucro y la posibilidad de generar impacto social y ambiental positivo a través del propósito de la empresa; en tanto permite integrar las variables económicas, sociales y ambientales.*

*La consolidación de la Sociedad B.I.C. en la región está estrechamente relacionada a la expansión de la Empresa B Certificada y la asociación Sistema B Internacional en América Latina; sin embargo, ha sido la organización, primero espontánea y luego articulada, de abogados corporativos en la región, la que ha hecho posible su estudio y regulación.*

**¿Qué papel juega la inclusión en la evolución de las sociedades? ¿Considera que se está haciendo lo necesario para lograrlo?**

*Es deber de toda sociedad organizar e implementar los mecanismos necesarios para asegurar la defensa de los derechos de todos sus integrantes. Una sociedad incluyente debe adaptarse a las distintas personas y enfocarse en ofrecerles a todas oportunidades de desarrollo y de bienestar. Sin discriminar por su nacionalidad, raza, religión u orientación sexual.*

*Cuando crecí en Colombia, muy poco se hablaba de diversidad, inclusión o equidad. En la actualidad se ha avanzado mucho en estos conceptos en toda América Latina y he tenido la fortuna de participar en diferentes iniciativas, tanto gubernamentales, como a nivel social y empresarial, la cuales buscan construir sociedades más incluyentes en donde la diversidad sea reconocida como una oportunidad y nunca como una amenaza.*

*Solo si contamos con la participación de todos los miembros de la sociedad, podemos vivir en armonía y lograr el bienestar humano. Las empresas que tienen equipos más diversos tienen mejores ingresos debido, entre otras cosas, a su capacidad de innovación. Esto es un gran hallazgo para las empresas de tecnología, las empresas emergentes y las industrias en las que la innovación es la clave para el crecimiento.*

**¿Cree que las empresas (colombianas y estadounidenses) están conscientes de su responsabilidad ante el desarrollo sostenible?**

*La sociedad y la cultura en la que operan las empresas se están moviendo a una velocidad y escala sin precedentes. La situación global y los efectos de la pandemia han generado un enorme reto para los mercados y una gran oportunidad para actuar con integridad.*

*s y las empresas deben ampliar las narrativas compartidas, conectar los compromisos con la cultura y*

*aprovechar la ventaja cooperativa que nos presenta el poder combinar conocimiento, capacidades, habilidades y capacidad creativa entre empresarios y profesionales de dos países que tradicionalmente han sido grandes socios comerciales.*

*Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, lanzados en 2016, están diseñados a ser un modelo para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos. En el verano de 2019, 181 directores ejecutivos de las empresas más importantes de Estados Unidos que hacen parte de la Mesa Redonda de Negocios -Business Round Table- se comprometieron a liderar sus organizaciones en beneficio de todas las partes interesadas.*

*Cada día hay más empresas conscientes de esta necesidad, pero aún falta un gran camino por recorrer. Pero soy optimista, en América Latina por ejemplo existen 1000 Empresas B.*

**¿Cuáles considera que son los dilemas que enfrentan las empresas frente a la inminente revolución de la sostenibilidad?**

*Te comparto uno, balancear el propósito y el profit. Existe creciente evidencia que indica que las iniciativas de sostenibilidad contribuyen a la generación de ingresos y oportunidades de negocio. Por lo que las empresas con altas calificaciones por su desempeño ambiental, sociales y de gobernanza (ESG) podrían tener un menor costo de deuda y capital.*

*Una investigación reciente de tres economistas (dos de Harvard y uno del London Business School) sugiere que las iniciativas de sostenibilidad pueden ayudar a mejorar el rendimiento financiero. Los autores concluyen que desarrollar una cultura corporativa de sostenibilidad puede ser una fuente de ventaja competitiva de largo plazo.*

*Sin embargo, medir las iniciativas de sostenibilidad pueden ser un desafío porque los ahorros o los rendimientos obtenidos suelen dividirse en diferentes partes del negocio, y algunos beneficios, como una mejor reputación, son indirectos.*

**El mundo transita por dos procesos: la transformación digital y la transformación sostenible. En su opinión, ¿son procesos que van en paralelo o se entrelazan entre sí?**

*Vivimos una nueva era, en un mundo hiperconectado, en donde el cambio es constante y algunos elementos dejaron de ser opcionales.*

*La tecnología es un aliado imprescindible para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ésta ofrece un gran potencial para acelerar su cumplimiento y reducir los costos de sus procesos de implementación.*

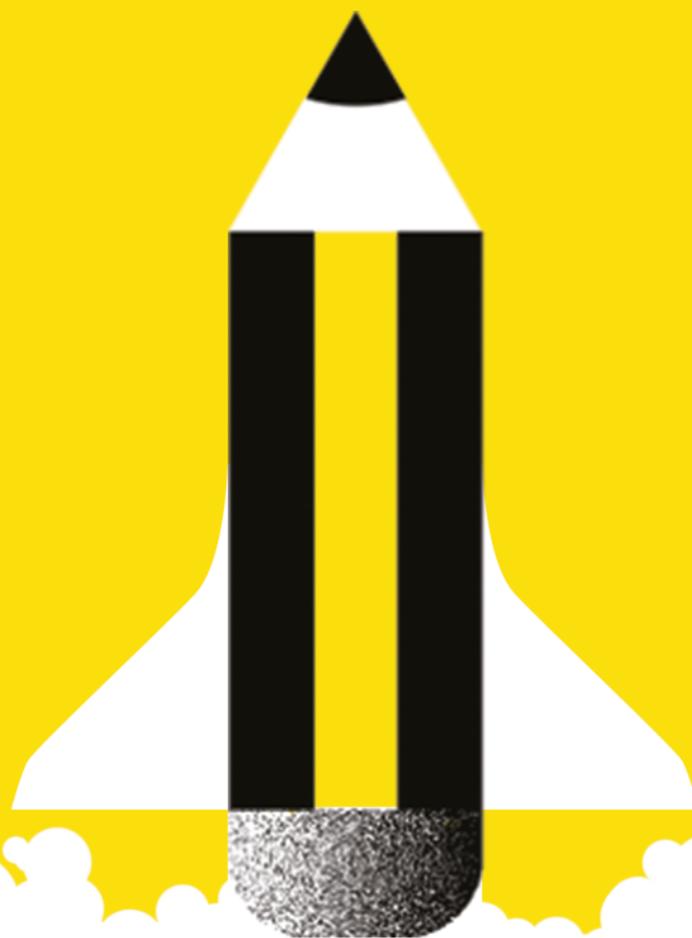
*La transformación digital contribuye a la obtención de los objetivos de desarrollo sostenible de muchas maneras, algunas de ellas pueden ser promoviendo el acceso a la información de calidad, la cual es una de las principales ventajas que ha traído la World Wide Web.*

*En este sentido, la tecnología digital permite aplicar métodos innovadores de recolección de datos para medir y monitorear información que facilite la toma de decisiones, mediante el análisis y recolección de datos (Big Data).*

*Otro punto que destacar, es la aparición de nuevos modelos de negocio: el internet y el auge de las nuevas tecnologías ha promovido una distribución más equitativa de los recursos, facilitando la aparición de nuevos modelos empresariales sostenibles desarrollados por emprendedores sociales.*

*También nuevos modelos de realidad, como virtual o aumentada pueden ser herramientas muy útiles para la educación y el entrenamiento de empleados.*

*Mediante la robótica, la impresión 3D y la Inteligencia Artificial, la precisión y versatilidad de estas tecnologías permiten desarrollar técnicas de producción avanzadas o construir robots con inteligencia artificial que puedan inspeccionar y llevar a cabo cualquier reparación necesaria en maquinaria compleja.*



# CONNECTION MAKERS

El mundo actual necesita organizaciones con propósitos fuertes y claros, que sean un **poderoso motor** para conectar con audiencias globales y generar resultados **fuera de este mundo**.





**Marta Escotet**  
CEO AVATAV

## **La industria audiovisual tiene mucho camino que recorrer para alcanzar un estatus sostenible**

Se están haciendo importantes avances y cada año aumenta el número de compañías de producción, agencias de publicidad y festivales de cine que asumen el compromiso de operar de una forma más sostenible y responsable con el medio ambiente.

**E**l mundo ha cambiado rápidamente en los últimos años y esto, ciertamente, ha influido en los gustos y hábitos de los consumidores. Como asesora en sostenibilidad y estrategia digital, Marta Escotet señala que, “tras la pandemia se disparó el número de eco-consumidores, sobre todo entre los milenials. Se trata de un consumidor muy informado y exigente, que hace la mayor parte de sus compras online, y al que le preocupa su salud y la del planeta. Es aquel que se detiene a leer las etiquetas de los productos para evaluar la calidad de sus componentes y su huella ambiental. Es un consumidor consciente del impacto que ejerce su elección de compra y que está dispuesto a pagar un mayor precio por un producto sostenible, si es que la alternativa más económica procede de una empresa que no está comprometida con el medioambiente. Estudios recientes indican que los eco-consumidores se seguirán multiplicando en todas las edades, sobre todo entre milennial y Gen Z”.

Para ella sostenibilidad, hoy considerada una ventaja competitiva, va en camino de convertirse en un componente imprescindible para la supervivencia de una empresa.

Escotet lleva más de dos décadas comunicando sostenibilidad, conceptualizando y desarrollando productos digitales para empresas de triple impacto, y colaborando con organizaciones filantrópicas como Ford Foundation y Rockefeller Foundation, en el desarrollo de iniciativas sostenibles internacionales. Actualmente, es CEO de AVATAV, además es impulsora del edutainment y la divulgación medioambiental y social, liderando procesos de incorporación de narrativas sostenibles en productos pioneros a nivel global: juegos digitales, series de televisión, cursos online especializados, aplicaciones móviles y plataformas digitales de gamification.

Como parte de su labor de comunicación, Marta también ha

sido productora de documentales que muestran la problemática ambiental y social en varios países y las soluciones innovadoras gestadas y gestionadas por sus comunidades.

**Muchas personas no se han detenido a evaluar el impacto social y ambiental de la industria audiovisual. ¿Cómo puede ser esta industria sostenible?**

*A nivel ambiental, la industria audiovisual es más contaminante de lo que se piensa. Por ejemplo, **la producción de una película blockbuster, con un presupuesto de más de US\$70 millones, emite un promedio de 3.300 toneladas de CO2. Esta cifra equivale al carbono que absorbe anualmente un bosque de unos 4.300 acres.** La mitad de esas emisiones de CO2 proviene del combustible y la energía utilizados. A este dato hay que añadir la altísima cantidad de residuos y desperdicio que generan los rodajes.*

*En lo que respecta a la sostenibilidad social, la industria tiene todavía muchas asignaturas pendientes para resolver en torno a la igualdad de género, la diversidad e inclusión, salarios dignos y prácticas laborales justas.*

*Por eso, para que la industria audiovisual pueda alcanzar un estatus sostenible queda todavía mucho camino por recorrer: hace falta superar varios obstáculos, educar sobre las mejores prácticas, introducir legislación y regulaciones, establecer estándares rigurosos y certificaciones sostenibles propias para el sector, alentar a los proveedores que colaboran con la industria a que adopten medidas sostenibles en su gestión y servicios, etc.*

**La sostenibilidad se ha convertido en el eje transversal de la estrategia de negocios de muchas empresas de diferentes ramos, ¿cómo es este panorama en la industria audiovisual?**

*Algunas compañías, sobre todo europeas, incluso ya publican informes de sostenibilidad donde*

*proporcionan detalles anuales sobre su desempeño en este marco.*

*En Estados Unidos, las grandes empresas productoras como Sony, Disney, Netflix, NBCUniversal, etc. han creado la Sustainable Production Alliance, para acelerar la transformación de la industria del entretenimiento en un sector sostenible a nivel global.*

*Pero todavía no abundan las empresas audiovisuales que operen estratégicamente bajo un modelo de triple impacto. En AVATAV tenemos la suerte de estar colaborando con dos de ellas, Centauro y Vida Productions, en la pre-producción de su película “Neto, el último sobreviviente”, que narra la historia del accidente aéreo del Chapecoense en 2016. Aparte de buscar un beneficio económico con este proyecto, ambas empresas también aspiran a generar un impacto ambiental positivo al convertir a “Neto” en una producción neutra en emisiones de carbono. Igualmente, buscan generar un impacto social al destinar un porcentaje de las ganancias de la película a los familiares de las víctimas del accidente.*

**¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para desarrollar la estrategia de impacto de las producciones audiovisuales?**

*Si hablamos en términos ambientales, lo primero sería definir los objetivos de descarbonización que se quieren lograr. Dependiendo del alcance de esos objetivos, se haría un cálculo estimado de la huella de carbono que tendría la producción si no se toman medidas sostenibles. Esto ayuda a identificar las soluciones más efectivas para reducir al máximo las de emisiones en esa producción en concreto. Al término de la producción, y tras hacer todas las reducciones posibles, se calcula la huella de carbono que generó el proyecto, y si el objetivo era conseguir una producción neutra de carbono, las emisiones que no se pudieron evitar se compensan comprando créditos de carbono.*

*Pero es importante recalcar, que cualquier esfuerzo inicial*



para reducir las emisiones de una producción es un paso hacia adelante para contribuir a la salud del planeta. No es necesario comenzar con grandes ambiciones. Se pueden ir implementando una o más de las siguientes prácticas en los rodajes: optimizar el transporte, utilizar vehículos eléctricos, usar generadores de energía solar, evitar los plásticos de un solo uso y el desperdicio de alimentos, reciclar los desechos, contratar proveedores con certificación B Corp, etc. Ese compromiso ecológico naciente de una producción audiovisual, comunicado en forma transparente, será valorado por la industria y la audiencia. La idea es ir aumentándolo progresivamente con cada nueva producción.

**Partiendo que el entretenimiento es un aliado de la sostenibilidad, ¿qué hace falta para impulsar el desarrollo de más contenidos de impacto social y medioambiental?**

No solo hay que impulsar más contenidos de impacto social, sino promover más variedad de puntos de vista en las narrativas. Hay poca diversidad de personajes y, cuando la hay, las representaciones suelen basarse en estereotipos. Esta falta de diversidad es aún más evidente cuando se trata de papeles protagónicos. Para que esto

cambie es necesario, entre otras cosas, que la industria audiovisual se comprometa a promover, activamente, una cultura laboral más diversa e inclusiva a todos los niveles, incluyendo a nivel de las altas esferas ejecutivas que es donde se toman las decisiones sobre qué contenidos se van a producir. Según un estudio hecho por UCLA, a esos niveles ejecutivos es precisamente donde la diversidad en las grandes productoras es menor.

En cuanto al cambio climático, también hay necesidad de producir más contenidos y más variados, porque las pocas películas que existen sobre el tema son casi todas apocalípticas. Hace falta contar historias más esperanzadoras y movilizadoras que contribuyan a educar e inspirar acción climática. Y es que según un estudio reciente del Norman Lear Center y Good Energy, es precisamente eso lo que quiere ver el público: quiere ver el tema climático reflejado de una forma más espontánea en las películas, quiere identificarse con personajes que sienten su misma ansiedad e incertidumbre ante esta crisis, quieren ver historias que ilustren la realidad que se está viviendo hoy en el día a día.

La organización Good Energy está ayudando a la industria a incorporar de manera orgánica este

tipo de temática climática a sus producciones, a insertar referencias sostenibles como empleos de la economía verde, personajes que reciclen, que conduzcan vehículos eléctricos, etc. Todo esto contribuirá a cambiar hábitos en la audiencia y a anticipar el nuevo estilo de vida que forzosamente impondrá el cambio climático.

**¿Podemos hoy hablar del “marketing con propósito” o de “marketing sostenible”? ¿En qué consiste?**

El marketing sostenible consiste en la promoción de productos y servicios sostenibles, destacando en la comunicación la misión y el compromiso ambiental y social de la empresa que los ofrece. Su objetivo principal es fomentar una relación más cercana con los consumidores, mostrándoles cómo la marca comparte sus mismos valores y ofrece un valor agregado. Este tipo de marketing también debe informar, de manera muy transparente, sobre prácticas de gestión empresarial para así demostrar que la empresa practica lo que predica.

**¿Es necesario para una empresa hacer campañas de marketing sostenible hoy en día? ¿Cómo ayuda en su reputación?**

Sí, es necesario y beneficioso, siempre y cuando, la empresa sea auténticamente sostenible y ofrezca productos o servicios generados de una forma responsable. De lo contrario, su estrategia de marketing sostenible sería una forma de greenwashing y las consecuencias para la empresa y su reputación serían contraproducentes. Aunque la empresa sea percibida como sostenible, si no lo es, tarde o temprano la verdad saldrá a flote y los consumidores se sentirán defraudados.

Pero para las empresas legítimamente sostenibles, una buena estrategia de marketing sostenible solo le aporta ventajas: ayuda a incrementar sus ganancias, mejora su reputación, aumenta su credibilidad, mejora la retención de empleados, y afianza la confianza y lealtad del consumidor a largo plazo, entre otros beneficios.

**Mobility**  
Business



## Maneja la flota de tu empresa de forma fácil y segura

Para más información contacta nuestro Centro de Servicio al Cliente llamando al (809) 262-0200 o al correo: [cscrd.do@totalenergies.com](mailto:cscrd.do@totalenergies.com)



**TotalEnergies**

[totalenergies.do](http://totalenergies.do)

## **Claudia Gioia**

**Co-founder and managing partner  
de Perceptual Advisors**

**Hoy toda organización tiene un  
mandato que le imparte la sociedad:  
abrazar la sustentabilidad**

Según su criterio, las empresas que diseñen sus negocios sustentablemente, son las que contarán con mayor lealtad de sus clientes, mayor compromiso de sus empleados y serán escuchados por más inversores .

**C**laudia Gioia es co-fundadora de Perceptual Advisors junto a Dan Tarman, una idea que surgió para desarrollar soluciones creativas a través de un proceso estratégico riguroso y decidido para brindar resultados medibles.

Ella aporta sus más de 25 años de experiencia en gestión empresarial y en marketing y comunicaciones, no en vano fue reconocida entre las 100 personas más influyentes del mundo por PR Week y ganó el icónico premio Gold Stevie a la mejor Ejecutiva del año en América Latina entre otros galardones.

Desde muy temprano Gioia se inició en un mundo que le ha permitido adquirir experiencia de una carrera multidisciplinaria en la industria de la publicidad en J. Walter Thompson.

La empresa que representa funge de catalizador de crecimiento para los clientes aprovechando su experiencia, energía creativa y determinación.

En esta edición de Factor de Éxito, destacamos con la entrevista a Gioia, el valor que aporta una organización para construir una marca sostenible. Este aspecto es vital y mucho más, si se especializan en marketing, comunicaciones y asuntos públicos.

**Cuéntenos sobre el enfoque en el resultado final triple (personas + planeta + ganancias), en el que usted se especializa.**

*El enfoque Personas + Planeta + Ganancias busca que toda empresa se asegure que la gente impactada por su gestión pueda recibir algún tipo de beneficio, al igual que se cuide el planeta en un marco de prosperidad para la empresa.*

*También llamado TBL (triple bottom line), este marco ha sido adoptado por gobiernos, entidades privadas y no gubernamentales por igual. Al momento del nacimiento de esta teoría, a mediados de la década del '90, se sumaron algunas entidades con genuina convicción y otras solamente desde su discurso.*

*Mientras internet crecía rápidamente, se fue haciendo más evidente que con el discurso solamente no bastaba. Hoy toda empresa u organización tiene un mandato que le imparte la sociedad: abrazar la sustentabilidad.*

*Mi objetivo es que, la definición de propósito (basados en los 17 objetivos y metas de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas), sean considerados desde la concepción del plan estratégico de negocios de una compañía o entidad no gubernamental.*

*La generación M (Millenials) y los más "viejitos" de la Generación Z que, comprenden la fuerza laboral más activa del mundo, demandan un mundo sustentable ya sea en su rol de consumidores, activistas y empleados.*

*Aquellas empresas que diseñen sus negocios sustentablemente, son las que contarán con mayor lealtad de sus clientes, mayor compromiso de sus empleados, serán escuchados por más inversores y su reputación será más valorada.*

**En 2019 usted fundó Wenbrands Consulting para ayudar a los propietarios de negocios a aumentar sus resultados aprovechando las mejores prácticas, ¿qué puede resaltar de esta gran experiencia?**

*Wenbrands creció apoyando a aquellas empresas en el sur*

*de la Florida que buscaban transformarse para acelerar su crecimiento. El trabajo consistió en brindar apoyo en el desarrollo de la estrategia del negocio con especial atención a la definición del propósito, a las comunicaciones y el marketing.*

*Wenbrands fue un paso necesario para dar nacimiento en el 2021 a Perceptual Advisors. Junto a Dan Tarman entendimos que podíamos combinar su experiencia en Silicon Valley y la mía en Miami y Latam para contribuir con el desarrollo de mapas de ruta para fundadores, emprendedores, inversionistas y disruptores con un formato de advisory muy diferente a lo que hay en el mercado.*

*Esta nueva iniciativa que ya cuenta con 25 clientes en 15 meses de vida y un equipo de más de 20 profesionales operando en Miami, Southern California, New York, Sao Paulo, Washington y Zurich, ha reforzado mi convicción de que el camino sigue siendo el correcto.*

**En el mundo de la sostenibilidad y en prácticamente cualquier entorno empresarial es clave construir relaciones genuinas y duraderas, ¿qué recomendaciones puede dar al respecto?**

*El desafío más grande es entender que las relaciones se deben construir cuando no hay necesidad de tenerlas, cuando la conexión no es interesada para algo inmediato. El primer paso es dar, no pedir.*

*La reputación es un componente muy importante del relacionamiento. Las mejores relaciones se basan en confianza. Para que clientes, empleados, inversionistas, autoridades reguladoras y otros stakeholders que impactan el negocio nos*



permitan y ayuden a crecer, deben conocerme en mi mejor versión y los espacios adecuados. Para presentarnos y relacionarnos debemos prepararnos. Si no sería como jugar al fútbol sin tener la cancha marcada.

**¿Por qué consideras que la comunicación es clave en los procesos de transformación de las empresas?**

Una buena estrategia de comunicación bien implementada limita los riesgos y acelera positivamente un proceso de transformación generado por factores externos (deficiencias en la cadena de suministros, disrupción en la producción (pandemia), la llegada de un competidor, regulaciones no favorables, etc.) o por factores internos (activismo de ciertos accionistas, necesidad de cambio del management por razones de fuerza mayor, digitalización de los sistemas para ser competitivos, etc.

Es más, los procesos de transformación llevan tiempo y no son fáciles de medir. Por ello, cuando los stakeholders entienden en qué consiste el proceso, serán partícipes del mismo o estarán informados de la evolución del proceso a lo largo del tiempo, menor resistencia generarán. No olvidemos que la primera reacción humana al cambio luego de negarlo, es la lucha por mantener el status quo.

**¿Cuál es el costo de no cambiar?**

En Perceptual Advisors entendemos que les sucede a las empresas porque somos gente de negocios. Somos CEOs, CMOs, CCOs con amplia experiencia en asesorar a Start Ups o a empresas pertenecientes al Fortune 500, con organismos gubernamentales y ONGs.

Sabemos muy bien que ha sucedido con aquellas compañías que resistieron la transformación o que lo hicieron tarde o de manera

lenta. Un negocio es un organismo vivo, todos los organismos vivos si no mutan, si no evolucionan, sino cambian, mueren.

**Desde su experiencia, ¿cuáles son las características comunicacionales que debe tener un líder empresarial de estos tiempos?**

Los/las líderes que son buenos/as comunicadores/as llegan más lejos, más rápido. Aquellos/as que entienden del valor de contar con una clara y consistente estrategia de comunicaciones y que la implementan con rigor podrán acelerar los resultados esperados. Ser buen comunicador es natural en muchos, pero se puede aprender, y cuando más se practique será mejor.

Tanto el tono de voz, la presencia, la empatía con su audiencia como la honestidad y la claridad de su narrativa, son elementos críticos para tener éxito. Un buen líder sabe que siempre puede seguir aprendiendo. Un buen líder sabe escuchar.

**¿Cuál es la clave para que un emprendedor no fracase en el intento?**

Las comunicaciones son una mezcla de arte y ciencia. El trabajo principal del líder es rodearse de gente experta en los distintos temas que comprenden al éxito de su empresa. Así como no le asignaron el área de logística al responsable de legales o finanzas al de recursos humanos, el equipo de marketing y comunicaciones debe tener su espacio.

Entendemos que, en especial en los comienzos y en momentos particulares, puede no haber recursos para fundear un equipo interno full time. Aquí es cuando el rol de CMO/CSO part time aplica y funciona de maravilla.

Siempre duele más arrepentirse de no haber contratado al equipo idóneo en el área de la empresa que sea. En marketing y comunicaciones no hay diferencia.

# TRANSFORMA TUS SUEÑOS EN ACCIONES

déjate asesorar por consultores experimentados

**transformación** culturas  
negocios  
procesos

**experiencia** clientes  
empleados  
pacientes  
usuarios

**digital** branding  
coaching  
reputation

skills **building**  
strategy  
team



transformation  
digital@transformation.cl

**Álvaro Atilano**  
Presidente de Innovation and Development LLC

**Las patentes como parte del  
ecosistema de la innovación  
tecnológica**

Innovation and Development LLC nace como startup de base tecnológica, orientada a crear nuevos productos patentables para impulsar el desarrollo tecnológico que está impregnado en todos los sectores e industrias.

**C**on más de 37 años de experiencia en el desarrollo de tecnología, patentes y obtención de capital para etapas tempranas de desarrollo tecnológico, Álvaro Atilano, Presidente de Innovation and Development LLC, apuesta por la innovación tecnológica como rol protagónico de las empresas.

Trabajó en PONS IP como su Director de Desarrollo de Negocios Internacionales. Además, fue Ejecutivo Principal del Banco de Desarrollo de América Latina, en la cual coordinó la “Iniciativa Regional de Patentes para el Desarrollo”. En este sentido, ha enfocado su compromiso en el desarrollo sostenible, invirtiendo en el sector de la energía renovable y de nuevas tecnologías para combatir el cambio climático.

Impulsa iniciativas regionales y nacionales, y promueve el desarrollo de la innovación tecnológica en las universidades públicas y privada, a través de la definición y ejecución de estrategias para fortalecer la transferencia y comercialización de nuevas tecnologías.

Innovation and Development LLC está orientada a crear nuevos productos patentables. Para esto, planifica y gestiona estrategias en los procesos de innovación tecnológica en los sectores público y privado.

Álvaro Atilano explica que la innovación sucede cuando en una empresa o startup se crea un nuevo producto, servicio, proceso o modelo de negocio, o bien se

realizan mejoras significativas en las características de uno ya existente.

“Las empresas latinoamericanas se concentran en innovación de servicios, modelos de negocios y mejora de productos existente. Pocas empresas de la región crean nuevos productos tecnológicos clasificados como de alta tecnología”, afirma.

En el marco de la innovación, tecnología y emprendimiento, en Revista Factor de Éxito, realizamos una entrevista al Presidente de Innovation and Development LLC, que nació como startup de base Tecnológica, establecida en Miami, Florida.

**Como Presidente de Innovation and Development LLC, apuestas por la disrupción y la innovación como eje de soluciones empresariales. ¿Qué considera que deben hacer los líderes de las empresas para apoyar la innovación? ¿Por dónde comenzar?**

*A las empresas de base tecnológica de la región, y principalmente los startups, les recomiendo primero definir una estrategia a 3 años orientada a levantar fondos de capital semilla para las primeras etapas de desarrollo tecnológico en Estados Unidos porque allí es donde se encuentra la mayor cantidad de esos fondos disponibles.*

*Por ejemplo, según las estadísticas de la OECD, en el 2019, Estados Unidos destinó US\$ 52.000 millones en capital semilla y para las primeras etapas de desarrollo*

*tecnológico. En comparación, Alemania, España, Francia, Portugal y el Reino Unidos juntos solo dedicaron US\$ 5.000 millones.*

*La segunda recomendación es que definan e implementen una estrategia de protección industrial internacional y, en especial, solicitudes de patentes vía Tratado de Cooperación en Material de Patentes (PCT por sus siglas en inglés).*

**Tomando como referencia su cartelera de clientes, ¿podría compartir dos ejemplos de casos de éxito que realmente están practicando la innovación? ¿Cómo Innovation and Development LLC participó en este proceso para lograr esta transformación?**

*El ciclo de desarrollo de tecnologías, especialmente ingenieriles, toma dos a cuatro años. Estamos todavía en proceso de desarrollo de dos tecnologías relacionadas con la adaptación y mitigación del cambio climático. No hubo proceso de transformación porque establecimos la empresa con el propósito de innovar en tecnologías.*

**La pandemia produjo un enaltecimiento de la innovación en las empresas. ¿Cuáles son los grandes retos que nos encontramos?**

*Innovation and Development LLC no se dedica mucho al sector de consultorías empresariales porque en la región hay poca demanda relacionada a la innovación en productos tecnológicos*



patentables por parte de empresas.

*Más que una necesidad para los tiempos actuales, invertir en soluciones tecnológicas se ha convertido en un diferencial competitivo. ¿Cómo Innovation and Development LLC aborda este aspecto y ayuda a transitar a las empresas hacia la transformación digital y el uso de nuevas tecnologías para la innovación?*

*Transformación digital y el uso de nuevas tecnologías para la innovación está más relacionado con la innovación en procesos, servicios y modelos de negocios, y no tanto con el desarrollo de nuevos productos tecnológicos ingenieriles, es decir máquinas, aparatos, y otros.*

*Pienso que las grandes y medianas empresas de la región están haciendo bastante bien su transición hacia la transformación digital y el uso de nuevas tecnologías para la innovación.*

*Donde habría que poner más atención en la pequeña y micro empresa.*

**¿Qué ventajas puede tener una empresa cuyo líder apuesta por la innovación frente a otras que no tienen un jefe innovador?**

*Las ventajas que puede tener una empresa cuyo líder apuesta por la innovación considero que son: La apertura de nuevos mercados, mayor facturación y crecimiento, y mayor resiliencia.*

**Considerando este escenario anterior, ¿qué consecuencias puede tener a medio plazo que las empresas no se adapten a esta nueva realidad tecnológica y de innovación?**

*Las consecuencias a medio plazo que puede tener una empresa que no se adapte a esta nueva realidad tecnológica y de innovación sería la reducción de mercados, menor facturación y crecimiento, y menor resiliencia.*



**Juan Cristóbal Chávez**  
Profesor y creador de Rational Thinking 360

**Una técnica que concentra aprendizaje,  
razonamiento y resolución de problemas**

Ha sido aprovechada por estudiantes de media, padres, docentes, profesionales.  
Así como, por creativos, marketeros, escritores de texto y tesistas.



**C**omo lo indica su nombre, Rational Thinking 360, es una técnica de que reúne con armonía el razonamiento con el aprendizaje de conocimientos, lo cual facilita la resolución inteligente de problemas. Presenta un instrumento que consiste en una red cognitiva que funciona, exactamente, como un mapa que facilita la búsqueda de información y la solución de problemas.

Su creador es Juan Cristóbal Chávez, quien cuenta con más de 40 años como profesor titular de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes en Venezuela. Docente de varias carreras universitarias. Formador de profesores universitarios. Asesor de libros universitarios de tesis de grado y postgrado de diferentes especialidades. Coach y Conferencista internacional.

Rational Thinking 360, es un emprendimiento para la comunidad hispana e iberoamericana, que se viene realizando desde Atlanta, Estados

Unidos y forma parte de una trilogía de técnicas que conforma un proyecto de estimulación de la genialidad del cerebro llamado My Talent 360. “Nuestro proyecto en marcha es hacer aplicaciones con estas técnicas, crear un software con especialistas y una plataforma para Iberoamérica”, señala Chávez.

Esta novedosa técnica tiene una sólida fundamentación teórica organizada en dos grupos. Por un lado, la Neurociencia, el modelo de procesamiento de información, las redes semánticas de la IE, la teoría de la memoria semántica. Por otro lado, la Filosofía, la Lógica, la Psicología, la Lingüística y la Pedagogía. Todo integrado. Dos términos son claves en esta técnica: categorías y redes, ya que son los elementos con los que trabaja el cerebro.

Con ellos el cerebro procesa la información y la convierte en conocimiento útil.

“Es como el metabolismo”, expresa y comenta que, con toda

esa información y conclusiones, recientemente escribió un manual titulado La Clave Ignorada del Conocimiento junto a su hijo mayor.

“La técnica como tal tiene un instrumento fundamental, un mapa cognitivo: el Círculo heurístico que, por su circularidad, permite razonar relacionando información. Estimula el funcionamiento de la corteza prefrontal, así como el hipotálamo, el cual es un órgano que tiene que ver con la memoria a largo plazo. Este círculo categorial se adapta a la forma como aprende el cerebro. Aprender y aplicar dicho Círculo es relativamente fácil, requiere pocas horas de entrenamiento porque refleja la estructura cognitiva del cerebro, el cual trabaja en redes neuronales, no simplemente conexiones neuronales”, afirma el profesor Juan Cristóbal.

Rational Thinking 360, consta de lecciones muy claras, que requieren poco tiempo, entre 10 y 15 minutos, con un total de 12-14 lecciones. “La técnica está siendo presentada en un Curso I online, el cual ya está próximo a lanzarse y estará disponible al público. Este curso sirve para aprender, solucionar problemas y tomar decisiones de manera metódica, efectiva y con economía de tiempo y es entretenida para las personas inteligentes. “Es un juego de inteligencia”.

### **¿Cómo llega a crear la técnica Rational Thinking 360?**

*Toda obra humana es una expresión de la vida de su creador. Aprendí a leer a los 4 años por mi cuenta. Al entrar a la universidad leía 3 o 4 libros. Estaba muy seguro de mi capacidad intelectual reconocida por mis profesores. Entendía muy bien los textos universitarios hasta que un día, en un examen tipo ensayo -no de selección-, no pude recordar nada de lo estudiado. A duras penas pude escribir algo. Me quedé perplejo y un poco*



asustado. Me volvió a suceder otra vez: “mi mente en blanco”. Surgió una pregunta: ¿Por qué me está pasando esto? ¿Será que no soy inteligente como creía? Y mi cerebro que es más inteligente que yo me proporcionó la verdadera e importante pregunta: ¿Qué es el aprendizaje?

Busqué respuestas, más, en esos años 70, eran muy imprecisas. Sí, había material sobre técnicas de estudio, pero no claras, así que intuitivamente corregí este problema.

Recién graduado, entré a dar clases y me percaté que estudiantes aplicados salían reprobados en cursos como Bioquímica, Fisiología, Anatomía y Farmacología, con la consiguiente carga de frustración y la posibilidad de dejar la carrera. Unos estudiantes amigos me pidieron que les ayudara. Sin saber a ciencia cierta si funcionaría para ellos, les enseñé lo que había encontrado como estudiante. ¡Y funcionó más allá de mis expectativas! Bastaba, en muchos casos, una hora, máximo dos horas y salían del atasco de aprendizaje.

Una experiencia muy alentadora, por sus buenos resultados inesperados, ocurrió con esta técnica en el 2005. Fui invitado a un curso especial para estudiantes de Farmacología que tenían varias reprobaciones. Se corrió la voz que yo iba ayudarlos con mi técnica. Mi meta de logro de aprobación

-considerada como inalcanzable- la estimé en 50 %. Para sorpresa de todos aprobó el 92.87 %. Sólo reprobó 1 estudiante.

Fui desarrollando esta y otras técnicas paralelamente; a lo largo de los años, investigué con tesón muchas disciplinas y teorías.

Trabajar en una Facultad de Medicina me facilitó obtener algunos conocimientos sobre el cerebro. En los 90 se avivó notablemente mi interés por la Neurociencia en general y por la Neurociencia cognitiva. Hice investigación en el Laboratorio de Psicología de mi Facultad. Los hallazgos de la Neurociencia cognitiva fueron confirmando mis intuiciones y los resultados logrados.

### ¿Por qué es importante esta técnica hoy?

El mercado laboral es cada vez más demandante y competido a nivel profesional. Exige más y más conocimientos; y, sobre todo, habilidades para manejar conocimientos en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Por definición un profesional, un técnico es una persona que está capacitada para resolver problemas. Para ello, requiere necesariamente el razonamiento, pensamiento racional. Este skill como habilidad blanda es estratégica por cuanto acompaña y alimenta tanto las soft skills como las hards skills.

*El razonamiento es el gran ausente en la educación. Aunque la escuela y los educadores reconocen la necesidad de enseñar a razonar, no se hace por muchas razones, una de ellas es la ausencia de una técnica de aprendizaje eficaz y amigable. La ciencia de la Lógica no ha brindado una técnica. Los principios del aprendizaje están formulados, pero no aplicados.*

*El importante lógico matemático y filósofo Bertrand Russell en su testamento decía: “que el amor inspire tu vida, pero que la razón la guíe”. Maturana el reconocido investigador de los aspectos biológicos del conocimiento señaló que el amor y la razón son los motores de la humanidad.*

*Un hecho al que ya debemos prepararnos es el de la inteligencia artificial con sus avances. Si nuestro cerebro es cuántico, como lo dicen los neurocientíficos, debemos entonces aprender a usar su capacidad considerada infinita.*

### Ha señalado que este es un emprendimiento para la comunidad hispana e iberoamericana, ¿por qué?

*A nuestros países se les considera eufemísticamente de economía emergente en vez de países subdesarrollados. Nuestros países tienen muchos tipos de problemas y uno de ellos es la baja calidad educativa, especialmente presente en las escuelas públicas. La brecha educativa con Europa y países asiáticos es cada vez mayor. El memorismo todavía campea, estimulado por las pruebas denominadas objetivas. El aprendizaje sistemático del razonamiento es inaplazable.*

*Si queremos que nuestros ciudadanos se empoderen de su vida, de su profesión u oficio es imprescindible que aprendan a resolver problemas. Para ello deben saber aprender y seleccionar conocimientos valiosos. Y para eso, deben aprender a razonar.*



## Marca de liderazgo familiar

# Construyendo el liderazgo que asegura riqueza y continuidad

Por: Raul Serebrenik, Rodrigo Calderon y Ernesto Uscher

**E**s bien conocido que la mayoría de las empresas familiares terminan antes de pasar de la tercera generación, bien sea porque el negocio fracasa o porque los miembros de la familia deciden separar sus intereses y seguir cada quien por su lado.

Sin embargo, existen muchísimas familias empresarias que llevan muchas generaciones — incluso siglos — siendo exitosas y aumentando su riqueza y su legado. Por eso, estudiar lo que hacen estas últimas tiene mucho sentido para aprender las claves que pueden servir para que muchas empresas aseguren continuidad de una manera más clara. Eso es lo que nuestras dos firmas, FECIG (Family Enterprise Consulting International Group) y The RBL Group han hecho por

más de 20 años: analizar y apoyar empresas altamente exitosas y sostenibles —privadas y públicas— en todo el mundo.

Al hablar específicamente sobre familias empresarias, los ejemplos más significativos se encuentran en Europa y Asia, con muchos casos de empresas centenarias. Un caso especial es Japón, donde un ecosistema empresarial y social, permite que más de 50,000 organizaciones centenarias sigan siendo controladas por miembros de la familia fundadora. Al analizar su trayectoria, estas familias japonesas no solo gestionan bien sus negocios, pues también muestran una cultura que, a la vez que honra el legado familiar —y lo cuida— está totalmente comprometida con desarrollar los líderes de las siguientes

generaciones, asegurando roles claros desde una edad temprana hasta cuando sus mayores se jubilan. No es sorprendente, entonces, cuando vemos que algunas de estas familias empresarias van ya por la trigésima generación.

Por supuesto, el que la cultura japonesa dé mayor importancia al éxito colectivo (social, familiar) que al individual nutre las oportunidades de tener familias empresarias longevas, pero no es la única causa de su éxito. Cuando estudiamos esas organizaciones, encontramos evidencia documental de acuerdos de gobernanza que muestran los privilegios y deberes de los miembros de la familia en sus distintas etapas de vida y cómo deben formarse en todo momento para cumplir los distintos roles

que existen en la organización familiar. También, y quizás más importante, encontramos cómo estos documentos evolucionan en la medida que los negocios y la familia se adaptan a los retos que enfrentan en distintos momentos históricos.

En esencia, las familias empresarias japonesas perduran gracias a su compromiso por la longevidad y su continuo diseño de quiénes tienen que ser para lograrlo. No fue por azar o solo genética que un “gran líder natural” se hiciera cargo en cada generación; invirtieron en cada momento el tiempo y el esfuerzo para desarrollar el liderazgo que necesitaban para asegurar su éxito presente y futuro. Y continúan haciéndolo. Este compromiso puede observarse también en las familias empresarias más longevas de Europa.

**¿Qué diferencia existe entre los acuerdos de estas familias longevas y los protocolos familiares que hoy regulan las relaciones familiares?**

Hoy estos protocolos en su mayoría obligan a las familias a establecer reglas claras entre sus miembros sobre tres cosas básicas: los asuntos de familia, el patrimonio familiar y los negocios de la familia. Estos protocolos generan un contrato legal y/o moral sobre quién recibe qué, quién decide qué y cómo, qué mecanismos de gobierno se esperan en los negocios y en la oficina de la familia, quién cuida de parte del legado familiar, además de cómo es la sucesión si alguien se jubila o muere, entre otros.

Estos protocolos son necesarios y muy útiles, especialmente en la medida que la familia crece y se expande, y ya no todos sus miembros están directamente relacionados con el negocio, porque dan claridad a sus miembros de cómo relacionarse entre ellos, aseguran transparencia en la gestión de los asuntos y negocios, así como sobre sus privilegios y deberes.

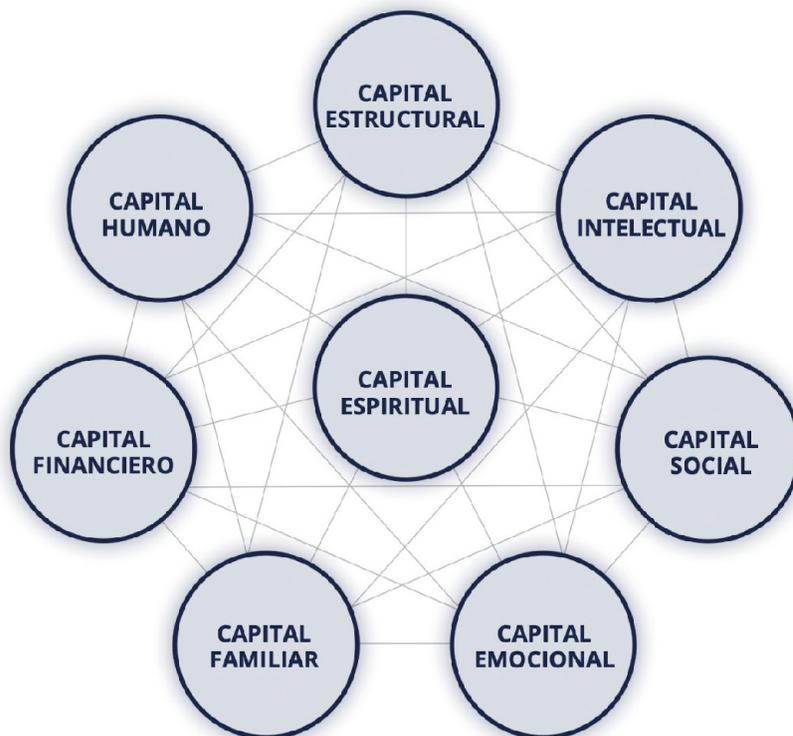
Sin embargo, la mayoría de estos protocolos no responden algunas de las preguntas claves sobre cómo las nuevas generaciones contribuyen ahora y cómo van a desarrollarse para asegurar una exitosa dirección futura de los asuntos y negocios. Más aún, muchas veces las conversaciones intergeneracionales constructivas son pocas, difíciles, o meramente transaccionales, y se busca seguir lo que diga el protocolo, en lugar de conversar abiertamente. Hemos visto casos donde las nuevas generaciones creen que no vale la pena conversar con sus mayores y vice-versa, y buscan su futuro lo más lejos posible de los asuntos familiares o se dedican a esperar su turno en una actitud pasivo-agresiva que disminuye posibilidades para todos. Las familias empresarias dedicadas a conflictos internos no tienen muchas probabilidades de continuar como tal exitosamente.

**¿Por qué sucede esto?**

El trabajo que hemos hecho en FECIG por más de 20 años

con familias empresarias nos ha llevado a comprender que estos protocolos no incluyen aspectos muy importantes de la riqueza familiar, especialmente sobre sus activos intangibles. Cuando estudiamos las familias longevas de Europa o Japón, encontramos que su reputación, conocimiento, conexiones, educación, liderazgo, entre otros, son la verdadera piedra angular de su éxito continuo.

Por eso, hemos construido un modelo multi-capital de la riqueza familiar y de su legado, que incluye 8 diferentes aspectos, que interactúan entre ellas para entregar y asegurar valor y continuidad. Incluye un capital espiritual que conecta el propósito familiar con los negocios, estructuras, conexiones, conocimiento, reputación, creatividad, unidad y dinero que sostiene su éxito. La pregunta entonces es cómo complementamos los protocolos actuales para asegurar el éxito y sostenibilidad de la familia.



Incorporar los capitales intangibles, y cómo construirlos y cuidar de ellos, es fundamental. Pero también hacer vivos esos protocolos en el día a día de la familia y de sus negocios también.

En The RBL Group hemos trabajado por más de 30 años en muchas organizaciones importantes a nivel global, una arquitectura para construir intangibles que se materializa en ventajas competitivas y mayor valor del negocio. Lo hemos hecho ayudando a los líderes a alinear su estrategia, así como la mentalidad y comportamiento de su gente, y como se organiza y opera a todo nivel, para asegurar la satisfacción de sus clientes y los resultados de negocio. Ayudamos a esos líderes a ser más efectivos, y quizás más importante para asegurar éxito

sostenible, ayudamos a estas organizaciones a desarrollar una alta capacidad de liderazgo, o de atraer y desarrollar esos líderes efectivos que necesita hoy y mañana.

Para ello hemos diseñado un modelo para desarrollar el liderazgo como un sello diferenciador, una marca que permite a todos los líderes de la organización desarrollar los atributos que son claves para que podamos hacer muy bien lo que nuestros clientes aprecian de nosotros, a la vez que cuidamos de nuestro negocio, de nuestra gente y evolucionamos como organización.

Este modelo lo llamamos marca de liderazgo y ha sido exitosamente implementado

por más de 200 empresas en el mundo.

El proceso inicia al entender por qué y para qué el Liderazgo importa a través de un diálogo constructivo basado en data, que permite a los equipos directivos confrontar las realidades externas de su negocio con el propósito de su organización y cómo pueden adaptar sus recursos actuales para asegurar crecimiento.

Luego preguntamos qué atributos de liderazgo son necesarios para que esto pueda suceder y con ellos construir la Marca de Liderazgo que asegure experiencias positivas para sus empleados, clientes y accionistas. En esencia, la Marca es el modelo que todos quieren construir a nivel individual y colectivo.

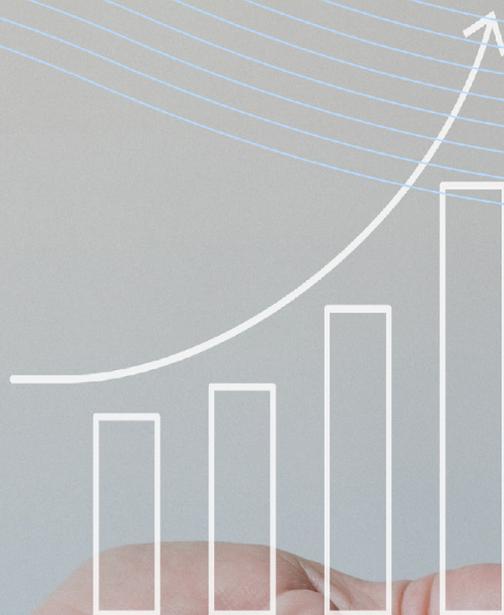


El mismo proceso ha sido aplicado exitosamente a las Familias Empresarias. A través del dialogo generacional basado en data e interacciones diseñadas para ello, definimos los que llamamos la Marca de Liderazgo Familiar (MLF). El diálogo permanente sobre por qué el liderazgo importa, en la medida

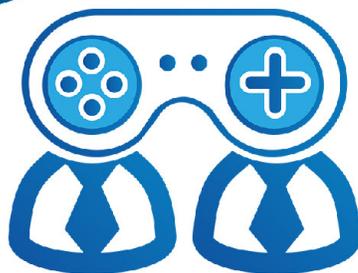
que se hace cargo de el impacto, reputación y legado de la familia. Definir y redefinir qué nos importa cuidar juntos, qué atributos necesitamos para evolucionar para cuidarlo ahora y en el futuro, y cómo aseguramos el desarrollo de todos los miembros de la familia para tener esos atributos a un gran nivel, es clave en esta

conversación. Es un ejercicio de darle sentido a nuestra marca y valor a nuestro nombre hoy y mañana.

Esta MLF genera la misma claridad de propósito que vemos en las familias empresarias longevas que estudiamos en Europa y Asia. Genera acuerdos



ONLINE Y  
PRESENCIAL



The Business is a Game

# FORMAMOS PROFESIONALES

Nos esforzamos en brindar una formación de alta calidad, contamos con infraestructura bien formada de conocimiento y recursos.

sobre en quiénes debemos convertirnos para que la familia, los negocios, el futuro de los hijos y nietos (y no solo su dinero) se preserve y mejore en el mundo de hoy. Y es que gracias a una MLF sólida y reconocida las familias empresarias logran, entre otras cosas, ganancias importantes como estas:

1. Crear un compromiso fuerte y general sobre la continuidad y mejoramiento del legado familiar: “Somos mejores juntos”.

2. Generar acuerdos de gobernanza transparentes y sencillos en los que el resultado es más importante que el contrato, gracias a la agilidad para adaptarse a las nuevas situaciones, pero también a la claridad y sentido que todos tienen sobre los acuerdos. “Acuerdos vivos son base de crecimiento”.

3. Están abiertos a nuevas posibilidades mientras que cuidan del legado, así como asegurar la idoneidad del liderazgo en cada momento de la familia y de los negocios.

4. Conectan los comportamientos de los líderes y miembros de la familia en resultados concretos de negocio y de impacto social, y aseguran el desarrollo de los comportamientos claves para el éxito (y evitando los comportamientos fatales también).

5. Generan confianza, dentro y fuera de la familia, en los líderes de la familia hoy y mañana harán lo correcto y lo que sea necesario para honrar sus promesas y cuidar de su gente y de todos sus stakeholders, porque saben qué es importante y qué hacer para lograrlo.

6. Proveen un ambiente de mejoramiento y aprendizaje continuo, que depende de la agenda de la familia, donde los líderes desarrollan habilidades y acompañan a otros a desarrollarlas todo el tiempo. “La educación de los nuestros, es cosa nuestra”

7. Se adaptan rápidamente a los cambios disruptivos en su entorno social y de negocios, pues siempre están revisando tendencias y posibilidades, así como el impacto de sus comportamientos. “Nuestros valores generan resultados”. Más aún, generan ventajas específicas que permiten acelerar la expansión de los negocios y el crecimiento de los miembros de la familia gracias al diálogo inter generacional que se desarrolla dentro del proceso de MLF:

- Conectan posibilidades futuras con la realidad actual mientras protegen el legado esencial: El ejercicio de MLF se enfoca mucho más en el futuro que en el pasado. Se respeta la herencia y el legado y también la premisa de “lo que nos trajo hasta aquí no necesariamente nos va a llevar hacia allá”. Así cada uno se conecta con el futuro que queremos y cómo construirlo juntos.

- Mejora la inclusión de todos los miembros de la familia: Tener claridad sobre qué es necesario para estar en los distintos roles que existen en el ecosistema familiar, permite a cada uno escoger “cómo quiero jugar”, y más aún, “qué puedo aportar”. Estas preguntas alinean el propósito personal con el familiar y abren la puerta, sin descuidar el legado esencial, para nuevas oportunidades de negocio o innovaciones, que de otra manera terminan siendo ajenas a los negocios familiares. “Todos

construimos riqueza” permite que aún quienes no trabajan en los asuntos o negocios de la familia siempre tengan una puerta abierta, y un interés genuino, en estar cerca.

- Acelerar el desarrollo personal y profesional para todos: La claridad sobre los atributos de liderazgo que entrega la MLF permite diseñar las experiencias, habilidades, conexiones, estudios, viajes, proyectos, trabajos que cada quien necesita para asumir el rol que desea. Se busca que todos entiendan y vivan la MLF de una manera responsable y alegre. La MLF es una herramienta esencial para el desarrollo del capital humano de la familia.

- Alinear el liderazgo de todas las entidades asociadas con la familia: Dentro del ejercicio de MLF se clarifican los valores y propósitos de la familia, lo que permite medir y acelerar el acople cultural y de liderazgo de todas y cada una de las entidades asociadas. Este fit cultural permite también alinear la estrategia de los negocios y aprovechar cómo la familia agrega valor a cada uno de sus negocios. La experiencia nos muestra que cuando dos entidades tienen atributos culturales diferentes —y los líderes son los transmisores de cultura más importante en cualquier entidad— generar sinergias es muy complejo. Por eso, para mantener a la familia unida, y a sus negocios unidos, alinear los distintos liderazgos es esencial.

En resumen, la familia que pasa por un proceso de MLF y por el diálogo inter generacional que este conlleva, genera un gran acuerdo sobre cuál es el futuro que quiere y qué tienen que aprender sus miembros y líderes para construirlo, lo que asegura una mucho más alta probabilidad de pasar exitosamente de una a otra generación.



# AWARDS<sup>®</sup>

of

# HAPPINESS



**Pedro Galván**  
CCO, Awards of Happiness



**Leslie Davidovich**  
CCO, Awards of Happiness

## ESG es el presente inmediato

**H**a llegado la hora para que los directivos den un paso adelante y no gestionen las empresas con el único objetivo de tener beneficios, aunque estos sean el motor de inversiones, satisfacción de los socios y creación de más empleo.

Incluir políticas ESG dentro de la estrategia y el presupuesto de las empresas es fundamental, no solo porque es un mandato internacional sino porque los humanos y, por tanto, los directivos tenemos que sentirnos responsables de cuidar de nuestro medio ambiente, de ser socialmente responsables y de actuar con liderazgo y ejemplaridad en la gobernanza de nuestras empresas.

Estas expresiones están condenadas al ostracismo, a la vergüenza y, eventualmente, a castigos por parte de organismos públicos o incluso del propio mercado:

*“¿Desconexión? ¿Por qué? A mí me dijeron que tenía que trabajar mucho y apretar a las personas debajo mío porque así tendría más éxito”*

*“Aquí venimos a maximizar el beneficio de los accionistas y que me den mi bonus, y lo demás no me importa”*

*“Qué culpa tengo yo si con nuestras decisiones contaminamos ríos y no separamos los desperdicios o no cuidamos el medio ambiente. Eso lo tiene que hacer el gobierno o a quien le toque,*

*pero no es mi responsabilidad, a mí me pagan por ganar dinero.”*

*“Tengo unos buenos amigos a quien les podemos comprar y nos lo dejan a muy buen precio, no os preocupéis que lo soluciono yo”*

*“Si no hay mujeres en los cargos directivos es porque no son buenas, si lo fueran, estarían en cargos directivos”*

Estas son algunas de las tantas expresiones que describen a empresas y personas que no tienen políticas de ESG integradas en su estrategia.

Lo primero a reseñar es que la ESG no es un apósito a nuestro actual estrategia. La ESG debe residir dentro de nuestro modelo de negocio, ya que la sostenibilidad y la responsabilidad de nuestras acciones son necesarias para que nuestras organizaciones despusen frente a los competidores.

Uno de los más grandes errores, desde el punto de vista de gestión empresarial, es pensar que los que cumplen políticas de ESG van a ser menos competitivos que los que no las cumplen, porque es falsa la hipótesis: “gastar para no ver resultados inmediatos o para cubrir el expediente es absurdo si nuestros competidores siguen haciendo lo que han estado haciendo hasta ahora y han conseguido muchos ingresos”.

Es justo lo contrario, porque las empresas que sitúan la ESG en el core de su modelo de negocio consiguen mejores ventajas desde el punto de vista medio ambiental, personal y de gobernanza.

Necesitamos que todos juntos seamos más responsables porque el planeta lo necesita y porque no estamos solos. El legado que dejemos nos hará pasar a la historia como la generación que destruyó el planeta o la que lo salvó de nosotros mismos.

Si bien la historia la escriben los humanos cuando un par de generaciones han pasado, debemos tener la mínima asertividad para entender que durante la mitad del siglo XX, no hemos tratado al planeta y al propio ser humano de la mejor manera posible.

Cierto es que los derechos del colaborador siempre han estado en constante mejora, porque viniendo de la esclavitud, es fácil imaginar que aunque pocos sean los cambios, la generación última estará mejor que la anterior.

Lo que sucede, es que al aplicar estrategias de ESG, se consigue alcanzar otro tipo de metas como la conciliación familiar, la igualdad y la equidad, el derecho a la desconexión, el respeto por la orientación y la identidad sexual, la diversidad y la inclusión, etc...

Aquellos directivos, que fueron la mayoría, que creyeron que vivían pensando que el globo en el que habitamos no era su responsabilidad y que todo valía para tener contentos a los socios capitalistas, ya no tienen futuro ni presente porque el mundo se dirige a otros fines.

Tener conciencia por el medio ambiente, aplicar y construir un propio compromiso social y actuar desde un punto de vista responsable, gobernando de una manera honesta y directa no es una gestión ocasional ni una moda pasajera porque, por ejemplo, nadie puede permitir que siga existiendo una brecha salarial entre mujeres y hombres por el mismo trabajo realizado y no basta con el “como no digo nada no es mi problema” cuando precisamente si no lo denuncias, eres parte del problema.

Las políticas ESG han venido para quedarse y es solo el principio, ya que podemos dar por seguro que cada año serán más exigentes las directivas o las leyes, por lo que la **transformación**

**sostenible** son dos palabras claves que cualquier empresa tiene que aplicar desde la dirección hasta abajo.

Los ejecutivos son las personas que deben adaptar el liderazgo aprendiendo sobre el **Tratado de París** y las huellas de carbono, sobre los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, sobre los protocolos legales que en sus países se implantarán y no solo desde un punto de vista pasivo sino que no deberían esperar a inspecciones y cumplir tests de control, también podrían colaborar con los organismos participando en foros para aportar sus puntos de vista.

Como apuntábamos anteriormente, las políticas de ESG no solo tratan de poner carteles en las paredes de las oficinas proclamando lo “tan comprometidos que estamos y que juntos lograremos que nuestro planeta respire mejor”, sino que la organización debe crear sus propios sistemas de control y medición de resultados. Las empresas tienen que sentirse orgullosas con su Informe de Sostenibilidad y poder compartirlo interna y externamente, ya que los clientes son uno de los muchos stakeholders que nos evaluarán de forma cada vez más crítica.

Por último, las políticas ESG no se deben quedar en dirección general o en recursos humanos, ya que tocan todos los departamentos de la organización. Sin duda, este acercamiento nos lleva a reflexionar sobre la cantidad de horas de capacitación que las empresas deberán invertir para que sus colaboradores entiendan el por qué y el para qué de las políticas ESG.

La virtuosidad reside en que, una vez se implanten dichas políticas, la empresa debe evolucionar a una cultura ESG en la que las personas se creen realmente que el acercamiento ya no es meramente de obtener beneficios, sino que es holístico.

# ExL

Liderazgo Exponencial

ESTRATEGIA, PROPÓSITO



MOTIVACIÓN Y FEEDBACK

## IMPULSA EXPONENCIALMENTE A TU COMPAÑÍA

Los actuales entornos empresariales requieren **una nueva forma de liderar**.  
**Lleva a tu compañía** hacia el liderazgo de la era digital **y cumple tus objetivos**

Líderes que forman Líderes

 @LIDEREXPONENCIALOF

 LIDEREXPONENCIAL



**Peter Bäckman**

CEO / Socio fundador of TEDCAP

## Un enfoque de gestión de riesgos para los negocios sostenibles

**E**n el contexto de los múltiples fenómenos ambientales de riesgo que han ocurrido en la región en el último año, es necesario abordar las complejidades que involucra la política pública en Latinoamérica de manera que los proyectos de inversión incorporen como enfoque la gestión del riesgo ambiental. El riesgo es un proceso dinámico cuyos escenarios son cambiantes. El riesgo existe y cambia antes, durante y después del desastre.

La incorporación de la gestión del riesgo en los planes, proyectos y esquemas de desarrollo se considera una estrategia fundamental para garantizar su sostenibilidad y la seguridad de la inversión pública. Esta prioridad se refleja también a nivel global en el segundo objetivo estratégico de la Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres de la ONU, que se refiere al incremento medible de las inversiones en proyectos orientados a la reducción de desastres. Para hacer avanzar a nuestras sociedades es necesario incorporar: gestión del riesgo, adaptación al cambio climático y desarrollo sostenible.

Pero los desastres no solo son naturales. En el contexto actual de integración entre la realidad física y digital del mercado, es necesario considerar los ciberriesgos como una amenaza real, constante y expansiva para la continuidad de negocio y la existencia misma de un mercado libre. Con el rápido avance de las herramientas tecnológicas se crea un contexto regulatorio insuficiente e incapaz de hacer frente a este riesgo. A esto se suma la falta de una legislación comprensiva sobre el uso ético de la inteligencia artificial y la tecnología cuántica, y este mundo nuevo que hemos creado puede colapsar.

Desde el surgimiento de la noción de gestión del riesgo de desastres a finales del siglo XX se logró un cambio muy importante en la concepción acerca de los desastres, que hasta entonces eran vistos como “naturales”. Poco después se desarrolló otra noción, la de adaptación al cambio, que se articula de forma sinérgica a la primera. Ambas nociones derivan de una perspectiva de desarrollo sostenible, el cual, para ser logrado, debe necesariamente fundamentarse en la articulación de esas dos prácticas a los procesos de planificación e inversión pública-privada,

desde los cuales se impulsa el desarrollo en sus diferentes niveles, tanto local, como regional, nacional e incluso global.

Para lograr integrar la gestión de los diferentes riesgos actuales, es necesario una estrategia nacional y regional para guiar al sector público y privado, en sus consideraciones de prevención y mitigación de crisis. En el estado actual de Latinoamérica, los estados no tienen el conocimiento y las empresas no tienen la capacidad de hacer frente al contexto multi-riesgo. Los riesgos ambientales tienen una amplia capacidad territorial de impacto y los cibernéticos apuntan directamente al sistema nervioso del mercado.

Los riesgos cibernéticos vienen de la tecnología, pero van más allá. El Internet de las Cosas interconecta sistemas y maneja datos en sectores cruciales, como el sistema financiero, los sistemas agrarios, el sector de la logística y el comercio global, y de esa misma forma son vulnerables a los riesgos cibernéticos, y en ese sentido, nosotros somos vulnerables a los mismos, incluso en el mundo físico.

Tenemos que dejar de ver la tecnología o lo cibernético como algo únicamente inmaterial, si su existencia se deriva e impacta el mundo físico. El internet y la nube no viajan por el aire, estos existen en el mundo físico a través de servidores, centros de datos, cables, los cuales consumen energía y generan residuos, por ende, contaminan e impactan el medio ambiente; exacerbando los riesgos ambientales.

La tecnología contribuye al desarrollo de la sociedad, a la interconexión, a la evolución de los procesos, y por eso debemos mirar el contexto actual desde una perspectiva más holística y centrada en la comunidad, para así entender que la tecnología también es uno de los caminos para combatir el daño ambiental.

Si bien la gestión de riesgos ambientales y cibernéticos requieren diferentes enfoques y prácticas, no deben ser independientes, y así como uno puede afectar al otro, se pueden complementar para gestionar y así disminuir los riesgos en el otro.

# POR QUÉ LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DEBE TOMARSE EN SERIO LA SOSTENIBILIDAD

Cuando las empresas actúan de forma sostenible, los beneficios no solo redundan en la sociedad, también ayudan a atraer nuevos negocios. Stefaan Kennis, Director de Estrategia, Inteligencia de Mercado y Sostenibilidad de TOMRA Food, nos explica cómo y por qué la tecnología puede facilitarlos.

**A**gricultores, productores, procesadoras de alimentos, emparadoras y comercios pueden pensar que la sostenibilidad no tiene nada que ver con ellos, que es algo que solo tiene importancia para las grandes corporaciones o que ser sostenible es solo una moda pasajera. Pero tildar de irrelevante a la sostenibilidad puede pagarse muy caro.

Lejos de ser una moda, la sostenibilidad ha llegado para quedarse y tiene cada vez más importancia, especialmente en sectores de venta directa al consumidor final. Como el consumidor es cada vez más consciente sobre asuntos como la sostenibilidad, el medio ambiente y el trato justo a los trabajadores, espera que las marcas traten estos temas de forma responsable y ética; justo lo mismo que las marcas esperan de sus proveedores.

Todo esto puede parecer una carga no deseada para algunas empresas, pero la responsabilidad siempre tiene su recompensa. Si se toman en serio la sostenibilidad empresarial, las compañías que realizan su actividad cara al público pueden aumentar la fidelidad de sus clientes y su cuota de mercado. En definitiva, el sector alimentario puede competir de manera más eficaz por contratos de esas empresas si entiende que sus propias acciones también pueden incorporar la sostenibilidad.

Así que veamos de qué manera la sostenibilidad, además de ser un beneficio para la sociedad en general, también puede ser buena para el comercio, cómo puede integrarse en el sector alimentario y a qué actividades empresariales puede aplicarse.

## Expectativas del cliente

Cada vez son más los consumidores que reflexionan sobre las compras que hacen y se preocupan de informarse sobre si el producto se ha producido de forma sostenible y responsable con el medio ambiente. Estas actitudes varían de país a país, de generación a generación e incluso de sector a otro, pero la sostenibilidad es un criterio importante a la hora de comprar un producto para el 60 % de los consumidores. Esta es una de las conclusiones del Global Sustainability Study 2021, elaborado por la consultoría Simon-Kucher & Partners, que también reveló que más de un tercio de los consumidores de todo el mundo está dispuesto a pagar precios más altos por productos sostenibles y, en los últimos años, un 85 % ha pasado a realizar compras más ecológicas.

Este estudio, al igual que otros anteriores, indica que los consumidores menores de 40 años están más concienciados sobre estos temas que los de generaciones mayores. Cuanto más joven es la persona, más conciencia tiene de las consecuencias que sus

decisiones de compra tienen en el mundo y mayor probabilidad de que se decante por marcas con cuyas causas sociales esté de acuerdo. Esto es ya muy importante, pero lo será aún más en el futuro cercano: cada año, las generaciones jóvenes (conocidas en el mundo del marketing como millennials y generación “Z”) constituirán una proporción cada vez mayor del total de consumidores.

La opinión pública o los peligros del cambio climático no son los únicos motivos que están impulsando la sostenibilidad en el mundo empresarial. Otro factor muy importante son las redes sociales. Las plataformas online dan a cualquiera que no esté contento con algo el poder de dejar una crítica de grandes repercusiones. El éxito comercial hoy en día no depende únicamente de ganarse el corazón y la cabeza del consumidor, sino también de no defraudarlo ni ofenderlo. Aquellas empresas que no presten atención a la sostenibilidad (por no preocuparse del medio ambiente o desperdiciar recursos finitos) pueden perder rápidamente el favor de los consumidores de los que depende su mera existencia.

## Facilitando las cosas al sector alimentario

El lado positivo es que el sector agroalimentario tiene muy fácil tomarse en serio la sostenibilidad, ya que se lo facilitan las tecnologías

de TOMRA Food, fabricante mundial líder en soluciones de clasificación basada en sensores y soluciones integradas postcosecha para el sector alimentario.

Las clasificadoras TOMRA son capaces de detectar y expulsar de la línea de producción y procesado material extraño según color, forma, tamaño, estructura y hasta sus características biológicas, y son famosas por establecer unos estándares muy altos en cuanto a seguridad alimentaria y calidad de los productos. Menos conocido es, sin embargo, que las soluciones TOMRA también ayudan a lograr la eficiencia ecológica. Además, pueden personalizarse para prácticamente cualquier tipo de alimento: papas, verdura, fruta fresca o procesada, frutos rojos, fruta deshidratada, frutos secos, semillas y cereales, proteínas, alimentos para mascotas y golosinas.



Reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos es clave para reducir los costes de producción y aumentar la eficiencia del sistema alimentario, mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, y contribuir a la sostenibilidad medioambiental. La pérdida de alimentos se produce a lo largo de toda la cadena de suministro, desde postcosecha, en la propia explotación, hasta que llegan al comercio para su venta (sin incluir la que ya se produce en el propio comercio). El desperdicio de alimentos alude

a los alimentos que se descartan en los comercios, proveedores de servicios alimentarios y a nivel del consumidor en sí.

Las soluciones actuales de clasificación y calibrado mejoran el rendimiento y la rentabilidad mediante la reducción de la pérdida de alimentos (algo cada vez más urgente). La sostenibilidad y la supervivencia están vinculadas de forma indisoluble, veamos por qué: según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), para el año 2050 la demanda de alimentos aumentará un 50 %, a pesar de que el terreno productivo solo aumentará un 20 %. Por ello, resulta necesario utilizar de forma mucho más eficaz los recursos existentes.

Una vez más, la tecnología tiene la solución. Un informe reciente del Parlamento Europeo ('Technology

options for feeding 10 billion people', 'Opciones tecnológicas para alimentar a 10.000 millones de personas') indica que la sostenibilidad puede mejorarse de muchas formas diferentes automatizando la producción de alimentos y las líneas de procesado. Según el informe, entre las ventajas de la automatización se encuentran la "optimización de la calidad de los productos" y la "reducción de las pérdidas de calidad y los defectos".

Sin duda, ambas ventajas se cumplen según la experiencia

de TOMRA. Las clasificadoras y calibradoras de TOMRA Food están diseñadas (y perfeccionadas in situ) para eliminar materiales no deseados y productos imperfectos sin necesidad de desechar alimento alguno. Las soluciones TOMRA ofrecen una ratio extremadamente baja de producto bueno dentro de producto malo. Además, si la línea expulsa en algún momento producto bueno, suele poder recuperarse al pasarlo una segunda vez por una clasificadora. De esta forma se aprovecha para su venta, junto a un producto secundario de calidad inferior. Por ello, las soluciones de clasificación y calibrado TOMRA aumentan la rentabilidad de la producción, son una medida en favor de la sostenibilidad y ofrecen a sus usuarios una enorme ventaja competitiva, al disminuir los reprocesos, que van de la mano con mayor uso de recursos tales como la energía.

### Aún queda margen de mejora

Reducir aún más la pérdida de alimentos sería muy positivo, sobre todo porque estamos entrando en la era de la digitalización. Un buen ejemplo es la forma en que las clasificadoras TOMRA se conectan a la plataforma de datos **TOMRA Insight**, que recoge datos casi en tiempo real y los almacena de forma segura en la nube. Los datos recogidos pueden tener respuesta inmediata (y remota) para optimizar la configuración de la máquina y los datos históricos pueden convertirse en información que permite mejorar el rendimiento de la máquina. Dicho análisis de datos tendrá cada vez más valor conforme avancemos a un futuro más digitalizado, que transformará la clasificación y el calibrado de meros procesos operativos a una herramienta de gestión estratégica.

En definitiva, esforzarse en adoptar prácticas sostenibles no es tan diferente de invertir en soluciones TOMRA ya que, además de ser bueno para el planeta, ayuda a proteger el activo más valioso de una empresa, el prestigio de la marca.

# CUMBRE EXPO TUR FACTOR DE ÉXITO 2022

## I Cumbre ExpoTur Factor de Éxito Una ventana a la actualidad turística dominicana

Con un conversatorio y un ciclo de charlas, Factor de Éxito reunió a expertos para reflexionar sobre el panorama y perspectivas del turismo en el país caribeño

La I Cumbre ExpoTur Factor de Éxito, una coproducción de Factor de Éxito y Lov Marketing, reunió en Santo Domingo, República Dominicana, a los principales empresarios, funcionarios de gobierno y otros entes asociados al sector turístico dominicano, para plantear el panorama de inversión, conectividad, proyecciones y novedades de la industria turística del país caribeño, así como sus perspectivas a futuro.

“Estamos muy entusiasmados con esta nueva iniciativa que hemos desarrollado bajo el paraguas de nuestra revista, donde además del acostumbrado conversatorio, extendemos la jornada para ofrecer charlas, que contribuyeron al impulso del turismo en el país”, dijo Isabel Cristina Rolo, directora ejecutiva de Factor de Éxito, en sus palabras de bienvenida.

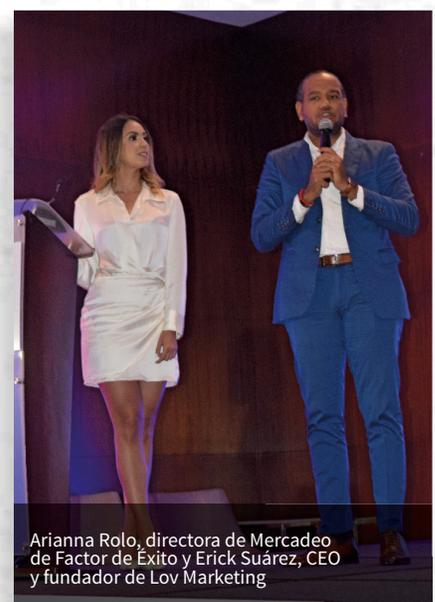
Por su participación en la captación de inversión extranjera directa para el turismo en la República Dominicana, la apertura estuvo a cargo de la directora ejecutiva de ProDominicana, Biviana Riveiro Disla, quien afirmó que, hoy “el 23 % de la IED del país es para el turismo nacional”.



Enrique Hillueca, directivo Banco Popular; Luis Espínola, VP ejecutivo de Negocios Empresariales e Inversión del Banco Popular; Arianna Rolo, directora de Mercadeo de Factor de Éxito; Isabel Figueroa de Rolo, CEO de Factor de Éxito; Isabel Cristina Rolo, directora ejecutiva de Factor de Éxito; René Grullón, VP ejecutivo de Negocios Nacionales e Internacionales del Banco Popular; Juan Manuel Martín de Oliva, vicepresidente del Área de Negocios Turísticos del Banco Popular



Isabel Cristina Rolo,  
Directora ejecutiva de Factor de Éxito



Arianna Rolo, directora de Mercadeo  
de Factor de Éxito y Erick Suárez, CEO  
y fundador de Lov Marketing

Durante la mañana se realizaron cuatro paneles. El primer panel, titulado: Conectividad, uno de los catalizadores de la competitividad turística, fue conducido por Rayvelis Roa, especialista en Comunicaciones, y contó con la participación de Alan Checo, subdirector Autoridad Portuaria Dominicana, APORDOM; Alberto Smith, director de Operaciones Landside & Carga del Aeropuerto Intl. de Punta Cana; y Fabien Gourdon, director Comercial de AERODOM, quien señaló que “el tráfico aéreo en República Dominicana, desde el primer trimestre de este año, está a nivel del 2019”.



Panel 1: Rayvelis Roa, especialista en Comunicaciones; Alberto Smith, director de Operaciones Landside & Carga del Aeropuerto Intl. de Punta Cana; Alan Checo, subdirector Autoridad Portuaria Dominicana, APORDOM; y Fabien Gourdon, director Comercial de AERODOM

Durante su participación en el panel dos, titulado: Un país para invertir, Juan Manuel Martín de Oliva, vicepresidente del Área de Negocios Turísticos del Banco Popular, afirmó que “el índice de morosidad en el sector turístico es de 0,0 %, eso refleja el compromiso del tipo de inversor que llega a nuestro país”. En esta conversación, que estuvo moderada por Thony Da Silva, socio-director de Pizzolante, también participaron Biviana Riveiro, directora ejecutiva ProDominicana y Rafael Blanco, presidente Asonahores.



Panel 2: Rafael Blanco, presidente Asonahores; Arianna Rolo, directora de Mercadeo de Factor de Éxito; Biviana Riveiro, directora ejecutiva de ProDominicana; Isabel Cristina Rolo, directora ejecutiva de Factor de Éxito; Juan Manuel Martín de Oliva, vicepresidente del Área de Negocios Turísticos del Banco Popular; Isabel Figueroa de Rolo, CEO de Factor de Éxito; Héctor Antonio Rolo, Director Internacional de Ventas de Factor de Éxito; y Thony Da Silva, socio-director de Pizzolante

El panel tres: Maquinaria detrás de la industria turística, estuvo integrado por Ulises Jáuregui, investigador y coordinador de la Mesa Sargazo del INTEC; Karina Castellanos, gerente general de Eulen; Maurice De Castro, CEO de Fortech; y fue moderado por Miguel Calzada León, presidente de CTN y Puro Turismo.



Panel 3: Miguel Calzada León, presidente de CTN y Puro Turismo; Karina Castellanos, gerente general de Eulen; Maurice De Castro, CEO de Fortech; y Ulises Jáuregui, investigador y coordinador de la Mesa Sargazo de INTEC



Jacqueline Mora  
Viceministro Técnico de Turismo

Jacqueline Mora, viceministro Técnico de Turismo, aseguró en su participación en el cuarto panel que “el reto de la transformación y la diversificación del sector turístico ya no es un deseo sino una obligación. Tenemos una apuesta por el turismo de convenciones, el turismo cultural, el turismo de bienestar, turismo de atracciones y de cine”. Este panel, moderado por Jacinto Fernández, presidente de la Asociación Dominicana de Operadores Turísticos, ADOTUR, contó también con la participación de Alejandro Cambiaso, presidente Asociación Dominicana de Turismo de Salud; y Jorge Subero, presidente del consejo de administración de Cap Cana.

La jornada de la mañana fue cerrada por Isabel Figueroa de Rolo, CEO de Factor de Éxito, exhortando a los presentes a mirar hacia el futuro. Aprovechó la ocasión para presentar a Erick Tro, el TikTok más seguido de España, quien tiene una forma disruptiva de comunicar el turismo, como un ejemplo de ese mañana al que debe apuntar el sector.

Luego, en la jornada vespertina, se realizaron diversas charlas con expertos que aportaron a la

audiencia temas que contribuyen al desarrollo y crecimiento de la industria turística nacional: Comunicación turística, la puerta al emprendimiento, conducida por Milka Hernández, estratega en Marketing Turístico y Turismo Comunitario Sostenible; Actualidad y perspectivas del sector eléctrico en el desarrollo de las Zonas Turísticas de RD, expuesto por Rafael Velazco, consultor senior de Raveza, Associated and Services, ex superintendente de Electricidad y ex presidente del comité de energía de AMCHAMDR; Turismo & tendencias estratégicas; Innovación y Sostenibilidad, por Tamara Vásquez, economista y directora de la Escuela de Turismo de UNIBE; Importancia del seguro de propiedad en la sostenibilidad del turismo, por Miguel Villamán, presidente ejecutivo CADOAR; Turismo deportivo como marca país, expuesto por Michael Espino, tour operador especializado en eventos deportivos; Incentivos fiscales para la inversión en turismo, tema explicado por Giselle Pérez, abogada, socia en Guzmán Ariza Abogados y Consultores; Retos y

oportunidades de la inteligencia turística, expuesto por Enrique Penson, director de Estudios Económicos del Ministerio de Turismo; y, finalmente, Juan Carlos Rodríguez, coach, trainer y speaker en liderazgo, cerró este ciclo hablando sobre la importancia del liderazgo en el sector turístico.

“Con esta primera cumbre, una coproducción con Lov Marketing, en Factor de Éxito reafirmamos nuestro compromiso de valor con el país, al ser una plataforma para visibilizar las nuevas propuestas y el pensamiento de los protagonistas del sector turístico dominicano”, concluyó Arianna Rolo, directora de Mercadeo de Factor de Éxito.

Erick Suárez, CEO y fundador de Lov Marketing, agregó a las palabras de cierre: “Esta cumbre es un proyecto que empezó con la visión de combinar todas las personalidades que están cambiando el turismo nacional. Les invitamos a que queden pendientes de la Cumbre ExpoTur Factor de Éxito 2023”.



Isabel Figueroa de Rolo, CEO de Factor de Éxito, y Erick Tro, TikTok español



# AERODOM y TVP Management RD anuncian la construcción del primer hotel integrado al Aeropuerto de Las Américas

Se trata de un proyecto de 150 habitaciones bajo la marca Holiday Inn que impactará positivamente al sector turismo y la conectividad aérea.

Santo Domingo, R.D.- AERODOM & VINCI Airports anunciaron la construcción de un nuevo hotel de 150 habitaciones integrado a las instalaciones del Aeropuerto Internacional de las Américas José Francisco Peña Gómez (AILA-JFPG), el cual será desarrollado por la empresa TVP Management.

Con una inversión superior a los 22 millones de dólares, TVP Management RD y Constructora Sofisa, S.A., construirán el nuevo hotel Holiday Inn Santo Domingo Airport, bajo el diseño del Taller de Arquitecta ORBITARQ, y el despacho de abogados Estrella & Tupete. El Holiday Inn Santo Domingo Airport contará con una oferta de 150 habitaciones dispuestos en 5 niveles con 9,000 metros cuadrados de construcción.

El Holiday Inn Santo Domingo Airport estará ubicado en los terrenos del AILA-JFPG, siendo el primer hotel integrado a un aeropuerto en el país, y ofrecerá servicios de hospitalidad de la más alta calidad. Estará a pocos metros de la terminal del aeropuerto, es decir se podrá llegar caminando. El hotel contará con bar y restaurantes, terrazas, espacio de coworking, gimnasio, piscina, centro de negocios, salones flexibles para reuniones, así como estacionamiento.

“Estamos encantados de anunciar la construcción de este importante hotel junto a TVP Management y Constructora Sofisa, el cual nos acerca al objetivo de servir como un verdadero hub para las Américas capaz de acoger pasajeros en tránsito y tripulaciones, fomentando que más aerolíneas locales e internacionales establezcan sus centros de operaciones en el país”, expresó Mónica Infante Henríquez, CEO de AERODOM.

Las habitaciones del nuevo hotel tendrán dos vistas: hacia la terminal aérea y hacia el hermoso mar Caribe, por lo que la fachada contará con amplios ventanales que permitirán disfrutar del entorno. Su clientela estará compuesta principalmente por pasajeros que toman vuelos muy temprano, que perdieron alguna conexión, así como personal de las líneas aéreas. El hotel también permitirá atraer viajeros de negocio al contar con espacios para realizar juntas de trabajo, programas de capacitación, entre otros.

“Estamos muy entusiasmados con este nuevo proyecto hotelero que definitivamente añade tremendo valor al Aeropuerto de Santo Domingo, a la ciudad de Santo Domingo y a nuestro portafolio de proyectos. Las

principales ciudades del mundo cuentan con uno o más hoteles de aeropuertos, aportando al dinamismo de tránsito aéreo. Agradecemos a los ejecutivos de AERODOM por la confianza y el tiempo que hemos dedicado para llegar a este punto de anunciar esta importante inversión hotelera”, expresó Carlos Tejera presidente de TVP Management.

Cristiano Gonçalves VP Regional de Desarrollo para Latinoamérica de IHG Hotels & Resorts, comentó “Nos entusiasma ampliar nuestra oferta en Santo Domingo con el legado de una de nuestras marcas más reconocidas y queridas, sinónimo mundial de alojamiento consistente y de calidad. Esta nueva propiedad Holiday Inn contribuirá a que más turistas visiten esta hermosa tierra que ha demostrado ser uno de los destinos turísticos de mayor crecimiento en la región”.

De su lado, el Ministro de Turismo David saludó la construcción de este nuevo Holiday Inn Santo Domingo Airport y expresó que estas nuevas inversiones evidencian la confianza que continúa generando el turismo en la República Dominicana, el cual es ya un referente internacional.



## Acerca de AERODOM

Aerodom es una empresa dominicana que posee la concesión para operar seis aeropuertos estatales en el país, con vencimiento en 2030. Tiene bajo su responsabilidad los Aeropuertos Internacionales de las Américas, José Francisco Peña Gómez, en Santo Domingo; Presidente Dr. Joaquín Balaguer, en Santo Domingo Norte; Gregorio Luperón, en Puerto Plata; María Montez, en Barahona y Presidente Juan Bosch en la provincia de Samaná; además, del Aeródromo Arroyo Barril, ubicado también en Samaná. Desde 2016, la compañía forma parte del grupo aeroportuario internacional francés VINCI Airports. [www.aerodom.com](http://www.aerodom.com)

## cerca de TVP Management RD

TVP MANAGEMENT es una empresa estructuradora, promotora y gestora de proyectos inmobiliarios, que a la vez ofrece servicios de asesoría financiera ampliada. La empresa surge

como una necesidad de tener firmas de estructuración y gestión de proyectos inmobiliarios con un equipo multidisciplinario. TVP MANAGEMENT es parte de un Grupo Económico con empresas de construcción con más de 20 años desarrollando exitosos proyectos inmobiliarios, destacando el Hotel Homewood Suites by Hilton Santo Domingo, el Hilton Garden Inn La Romana, los edificios de oficinas Corporativos 2010, NC, 2015, 2019 y 2020, entre otros. <https://tvpmanagement.com/>

## Acerca de IHG Hotels & Resorts

IHG Hotels & Resorts [LON: IHG, NYSE: IHG] es una compañía hotelera global, que tiene el propósito de ofrecer Hospitalidad Genuina, Siempre. Con una familia integrada por 17 marcas además de IHG One Rewards, uno de los programas de lealtad más grandes del mundo, IHG tiene más de 6,000 hoteles en más de 100 países y 1,800 más que abrirán en el curso de los próximos 5 años. Su portafolio está organizado en 4 colecciones:

**Lujo y estilo de vida:** Six Senses Hotels Resorts Spas, Regent Hotels & Resorts, InterContinental® Hotels & Resorts, Vignette Collection, Kimpton® Hotels & Restaurants, Hotel Indigo®

**Premium:** HUALUXE® Hotels and Resorts, Crowne Plaza® Hotels & Resorts, EVEN® Hotels, voco™

**Esenciales:** Holiday Inn® Hotels & Resorts, Holiday Inn Express®, Holiday Inn Club Vacations®, avid™ hotels

**Suites:** Staybridge Suites®, Atwell Suites™, y Candlewood Suites®

InterContinental Hotels Group PLC, registrada en Inglaterra y en el país de Gales, es la accionista mayoritaria del Grupo. Más de 350,000 personas trabajan en los hoteles y oficinas corporativas de IHG alrededor del mundo. Visítanos en [www.ihg.com](http://www.ihg.com), para más información y reservaciones o en <https://www.ihgplc.com/en/news-and-media>, para nuestras últimas noticias, y síguenos en redes Twitter, Facebook y LinkedIn



A portrait of Laila Chartuni Ortega, a woman with long, wavy blonde hair, wearing a black blazer over a black top with a large pink and white floral pattern. She is smiling and has her arms crossed. She is wearing a gold necklace with circular links, a ring, and has light blue nail polish.

**Laila Chartuni Ortega**  
Presidenta TOP Companies

**Ninguna organización es igual  
a otra en términos culturales**

Parte de su trabajo y misión es el acompañamiento a las empresas para que se consoliden como organizaciones competitivas, sostenibles, humanas y culturalmente poderosas.

## RANKING TOP + América 2022

Con la misión de acompañar a las organizaciones en el fortalecimiento de su cultura, TopCompanies tiene 15 años de trayectoria como firma especializada en medición y consultoría de cultura y clima organizacional.

Su presidenta, Laila Chartuni, afirma que “todas las organizaciones han vivido cambios fuertes en los últimos años y el reto que enfrentamos todos los días es entender el nuevo contexto histórico que se vive en las empresas, para brindarles la mejor experiencia posible y el mayor beneficio”.

### ¿Cómo consiguen brindar la mejor experiencia y beneficio para las organizaciones?

*Esto lo conseguimos a través de los resultados que obtenemos después de aplicar nuestra evaluación, leyendo sus números, interpretándolos y analizando a profundidad la mejor manera en que podemos apoyarlos en el fortalecimiento de su cultura.*

*Estamos conscientes de que vivimos en un mundo en el que la constante es el cambio y en el que, además, todos los días vemos temas diferentes. Por eso, conocer el contexto real y la cultura de la empresa son los elementos que, al final, nos ayudan para poder fortalecerlas y acompañarlas durante todo el proceso.*

### ¿Cuál es el elemento diferenciador que tiene la empresa?

*Nuestra medición refleja con precisión el nivel de adaptación que tiene el colaborador a la cultura de la organización. No hay ningún otro Ranking que tenga una metodología con la perspectiva de la de TopCompanies. Dentro de esta medición y diagnóstico evaluamos la cultura, pero hay una parte climática que no mide solamente el aquí y el ahora, mide la historia del colaborador dentro de la empresa. Nuestra medición nos permite identificar el grado de asertividad desde el número y, apoyados en la interpretación y la conexión con el contexto histórico de las empresas, podemos establecer y desarrollar estrategias para el fortalecimiento de su cultura.*

Las apuntamos para que se consoliden como organizaciones competitivas, sostenibles, humanas y culturalmente poderosas. Se vuelve un círculo virtuoso que nos permite desarrollar un trabajo muy fino de intervención en las empresas. Esto nos ha mantenido y abierto las puertas a nivel Latinoamérica y algunos países de habla inglesa, francesa e hispana.

## ¿En qué metodología se basan para realizar el ranking empresarial?

La metodología de TOPCompanies ofrece procesos de evaluación que derivan en un análisis riguroso que garantiza:

- ▶ Estandarización en todos los procesos, tomando en cuenta la singularidad de cada empresa y sus integrantes.

- ▶ Confiabilidad en los resultados.
- ▶ Validez en el análisis que se realiza sobre la información obtenida de la medición y, por último, rediseño de materiales aplicables a culturas de otros países.

Posiblemente, uno de los diagnósticos más importante como producto que tenemos es el de Cultura y Clima Organizacional, que contempla la evaluación de 17 factores y 61 escalas, divididas en 2 grandes áreas:

- ▶ Cultura organizacional
- ▶ Clima organizacional

La evaluación para el Diagnóstico de Cultura y Clima consiste en dos instrumentos de medición:

- ▶ Cuestionario para colaboradores
- ▶ IPPP (Inventario de Políticas, Prácticas y Programas)

## ¿Qué consideran debe tener una empresa para ser calificada como la mejor?

Para aparecer en el Ranking de TOPCompanies tomamos en cuenta muchos criterios de evaluación. Por mencionar solo algunos:



*El 80 % de la calificación es tomada en cuenta con aquello que los colaboradores contestan en nuestro cuestionario; el restante 20 % se toma en cuenta del inventario de políticas, prácticas y programas que tiene la organización.*

*A partir del 70 % de aprobación, las empresas pueden pertenecer al Ranking. Ese porcentaje de adaptación del colaborador es el que nos da el punto de partida, nos indica que esta empresa puede ser parte del Ranking, y a partir de ahí evaluamos las políticas, prácticas y programas.*

*Ninguna organización es igual a otra en términos culturales. Cada empresa tiene sus propias fortalezas y formas culturales para adaptar al colaborador. Por ello, cada evaluación va formulada para medirse contra sí mismo*

*como colaborador todos los años, porque al final se ve reflejado qué tanto avanzó y si culturalmente se ha adaptado para ser cada vez mejor en términos de resultado de negocio.*

*En la medida que el colaborador se sienta cómodo y que es parte de la organización, se verán mejores resultados. La cultura tiene ciertos aderezos que nos permite desarrollarlos e impulsarlos, y eso se ve traducido, evidentemente, en retorno de inversión.*

**En su último ranking, ¿qué descubrimientos e innovaciones quedaron en evidencia en las empresas que fueron seleccionadas?**

*Confirmamos que las organizaciones están en constante evolución, ya que continúan trabajando para fortalecer su*

*cultura. Y si no perdemos de vista que este tema siempre lleva a la innovación, es inminente que el retorno de inversión se obtiene de una cultura consolidada.*

*La frase que engloba todo lo anterior es: “La Cultura siempre paga” y, claramente, es una invitación para que todos los líderes de las empresas tengan claridad de la trascendencia de tener una cultura sólida. Mientras más sólida sea esta, el retorno de inversión es mucho mayor.*

## Ranking 2022

*En el Ranking TOP+América 2022 participaron 143 empresas, de las cuales fueron rankeadas 41 empresas con presencia en 98 países y con más de 290 mil colaboradores encuestados.*



# TopCompanies Ranking 2022

por factores

Liderazgo  
Dinámica Organizacional  
Resiliencia  
Identificación con la empresa  
Crecimiento laboral  
Formación - Rol model  
Motivación organizacional  
Actitud Laboral  
Honestidad  
Diversidad e inclusión  
Políticas de la empresa  
Responsabilidad social  
Jornada laboral  
Seguridad laboral  
Estrés laboral  
Psicología positiva  
Compensación

Empres	País	Sector	Liderazgo	Dinámica Organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación - Rol model	Motivación organizacional	Actitud Laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
1	AMR Collection	Costa Rica	Hotelería Hospedaje	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	ManpowerGroup	Puerto Rico	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1
3	Avaya	Colombia	Telecomunicaciones	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3
4	Walmart Centroamérica	Honduras	Productos y Servicios	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3	4	3	5	4	4
5	Essity Centroamérica SA.	Costa Rica	Industria de la salud	5	5	5	6	5	5	7	5	5	4	5	5	5	4	5	6
6	Alas	Paraguay	Productos y Servicios	6	7	6	5	6	7	6	6	6	8	6	6	6	8	7	5
7	Europartners Group	El Salvador	Logística y Transporte Internacional	7	6	7	7	7	6	5	8	7	8	7	8	9	7	7	6
8	Walmart Centroamérica	Guatemala	Productos y Servicios	8	10	9	8	8	8	7	8	7	6	7	8	8	6	8	9
9	ManpowerGroup	Guatemala	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	9	9	8	10	10	9	10	10	9	9	9	7	9	9	9	8
10	Europartners Group	Panamá	Logística y Transporte Internacional	11	8	11	9	9	10	9	9	10	11	10	10	10	10	10	10
11	Avaya	Brasil	Telecomunicaciones	10	12	10	11	11	11	11	11	10	13	11	11	11	12	11	12
12	Marco Marketing	Chile	Servicios de Publicidad	12	11	12	12	13	12	12	13	12	11	12	12	13	11	12	11
13	Walmart Centroamérica	Nicaragua	Productos y Servicios	13	13	14	13	14	13	15	12	13	13	12	14	14	12	13	13
14	Essity Centroamérica SA.	El Salvador	Industria de la salud	14	16	13	14	12	14	13	14	14	14	13	13	14	14	15	15
15	AMR Collection	República Dominicana	Hotelería Hospedaje	15	14	15	16	15	15	14	17	15	16	15	16	15	15	14	14
16	Marco Marketing	Perú	Servicios de Publicidad	16	15	16	15	16	16	19	16	17	15	16	17	15	16	17	16
17	Walmart Centroamérica	Costa Rica	Productos y Servicios	18	17	17	17	17	16	15	16	17	17	16	17	17	16	18	19
18	Walmart Centroamérica	El Salvador	Productos y Servicios	17	18	19	18	18	18	17	18	18	19	18	18	19	19	17	18
19	Office Depot Latinoamérica	Honduras	Comercio Autoservicio	19	20	18	19	19	19	18	19	19	18	18	19	20	21	19	17
20	Marco Marketing	Colombia	Servicios de Publicidad	21	19	20	20	21	20	20	21	20	21	23	20	20	18	20	20
21	Essity Centroamérica SA.	Guatemala	Industria de la salud	20	21	25	21	20	22	21	20	21	20	21	22	21	20	21	21
22	Concentrix	Nicaragua	Customer Technology Services and Solutions	22	23	22	23	22	21	22	22	22	22	22	21	24	22	25	23
23	ManpowerGroup	Honduras	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	23	22	23	22	24	26	24	25	23	23	20	23	23	23	23	22
24	Europartners Group	Perú	Logística y Transporte Internacional	25	24	26	24	23	24	23	23	24	25	24	24	22	24	26	24
25	Avaya	Argentina	Telecomunicaciones	24	26	24	25	25	25	26	24	25	26	25	26	25	25	22	25
26	Europartners Group	Colombia	Logística y Transporte Internacional	26	27	28	27	26	23	25	26	26	24	26	25	26	26	24	26
27	Europartners Group	Guatemala	Logística y Transporte Internacional	27	29	21	26	28	27	27	30	27	27	29	27	28	27	29	27
28	Marco Marketing	Brasil	Servicios de Publicidad	29	28	27	28	27	28	29	28	29	28	27	28	27	28	27	28
29	Concentrix	Colombia	Customer Technology Services and Solutions	31	25	29	29	29	31	30	29	28	29	28	29	30	28	29	29
30	Concentrix	Honduras	Customer Technology Services and Solutions	28	30	31	31	30	30	31	27	30	31	30	30	29	30	32	30
31	Concentrix	República Dominicana	Customer Technology Services and Solutions	34	31	36	32	31	29	28	31	31	30	31	32	31	31	30	31
32	Marco Marketing	Argentina	Servicios de Publicidad	32	32	39	30	33	32	32	32	32	32	33	34	32	33	31	33
33	ManpowerGroup	Panamá	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	30	33	33	33	32	33	35	33	33	34	33	31	32	33	32	32
34	Western Union	Perú	Otros Tipos de Intermediación Monetaria Casa de Remesas	33	34	30	34	36	34	33	34	35	33	34	34	33	34	34	34
35	Concentrix	El Salvador	Customer Technology Services and Solutions	36	35	38	35	34	36	36	37	36	35	35	35	36	35	35	35
36	Europartners Group	Ecuador	Logística y Transporte Internacional	35	36	34	36	35	40	37	36	34	36	36	36	35	36	37	36
37	EP America	Estados Unidos	Logística y Transporte Internacional	37	38	37	37	37	35	34	35	37	39	38	37	37	38	36	37
38	Concentrix	Brasil	Customer Technology Services and Solutions	38	37	35	40	38	41	38	38	39	38	41	38	38	37	38	40
39	Concentrix	Costa Rica	Customer Technology Services and Solutions	40	42	32	39	40	39	41	39	40	37	37	39	39	39	39	39
40	Europartners Group	Costa Rica	Logística y Transporte Internacional	39	40	43	38	39	37	40	40	38	41	40	40	40	40	38	38
41	Concentrix	Jamaica	Customer Technology Services and Solutions	41	41	41	41	41	38	42	41	41	40	39	42	41	41	42	41
42	Office Depot Latinoamérica	El Salvador	Comercio Autoservicio	42	39	40	42	42	42	39	46	42	42	42	41	42	42	41	41
43	ManpowerGroup	Costa Rica	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	44	44	44	43	43	43	45	43	43	43	43	45	46	44	42	43
44	CityMax Real Estate	Guatemala	Inmobiliario	43	45	42	44	44	44	43	42	44	46	47	44	44	47	44	44
45	ManpowerGroup	El Salvador	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	45	48	49	45	48	45	44	45	46	44	45	45	43	45	43	45
46	CityMax Real Estate	El Salvador	Inmobiliario	47	43	46	46	45	49	46	44	45	45	46	46	46	43	46	46
47	Office Depot Latinoamérica	Guatemala	Comercio Autoservicio	48	46	45	47	49	47	48	47	47	48	44	47	47	47	45	47
48	Europartners Group	República Dominicana	Logística y Transporte Internacional	46	47	48	49	46	48	47	48	48	47	48	49	49	48	48	48
49	ManpowerGroup	República Dominicana	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	49	49	47	48	47	46	50	51	49	49	49	48	48	49	49	49
50	Soluciones Creativas Capital Humano	Costa Rica	Consultoría de Recursos Humanos	50	53	50	50	50	52	51	49	51	50	51	50	50	51	50	51
51	Europartners Group	Chile	Logística y Transporte Internacional	51	51	51	52	51	51	49	52	50	51	53	51	52	51	52	51
52	CityMax Real Estate	República Dominicana	Inmobiliario	52	50	53	51	53	50	52	50	52	52	52	52	51	52	53	52
53	Carvajal Empaques	El Salvador	"Industria Manufacturera"	54	52	52	53	54	53	53	53	53	54	50	53	55	53	50	53

# TopCompanies Ranking 2022

por factores

Empresa

País

Sector

Liderazgo  
Dinámica Organizacional  
Resiliencia  
Identificación con la empresa  
Crecimiento laboral  
Formación - Rol model  
Motivación organizacional  
Actitud Laboral  
Honestidad  
Diversidad e inclusión  
Políticas de la empresa  
Responsabilidad social  
Jornada laboral  
Seguridad laboral  
Estrés laboral  
Psicología positiva  
Compensación

54	Western Union	Panamá	Otros Tipos de Intermediación Monetaria Casa de Remesas	53	55	54	56	55	54	54	54	54	53	55	54	53	55	54	54	54	54
55	Office Depot Latinoamérica	Panamá	Comercio Autoservicio	56	54	55	55	52	55	55	55	57	55	54	56	54	54	55	55	55	55
56	Office Depot Latinoamérica	Costa Rica	Comercio Autoservicio	55	56	58	54	56	56	57	58	56	56	56	55	56	56	56	58	57	57
57	Europartners Group	Brasil	Logística y Transporte Internacional	57	57	57	57	59	56	56	55	59	59	57	57	57	59	57	56	56	56
58	The Dolphin Company	St Kits	Turístico	59	60	56	58	58	58	59	58	58	58	58	58	63	57	56	58	58	58
59	The Dolphin Company	República Dominicana	Turístico	61	58	59	59	57	60	57	59	57	57	59	59	59	58	59	59	59	59
60	Hospimédica	Costa Rica	Sector Salud - Comercio Consumo Masivo Venta y Distribución Implementos Médicos	60	61	60	60	63	60	59	61	60	61	62	60	62	60	62	60	60	60
61	Promotora Ambiental	Colombia	Servicios	58	59	62	61	61	61	61	60	61	62	60	61	61	61	60	61	62	62
62	Pronto BPO	Honduras	Recursos Humanos	62	65	61	62	62	62	62	62	63	60	63	62	60	62	66	62	61	61
63	Hoteles City	Regional	Hotelería	63	63	68	66	60	63	63	63	62	63	66	63	63	58	63	65	63	63
64	Pronto BPO	Guatemala	Recursos Humanos	65	64	63	64	67	64	65	64	64	64	69	65	64	64	64	64	65	65
65	The Dolphin Company	Jamaica	Turístico	64	62	65	65	65	65	64	65	65	68	64	66	65	65	65	63	64	64
66	The Dolphin Company	Argentina	Turístico	66	66	64	63	66	66	66	67	66	66	61	64	66	67	61	66	66	66
67	Grupo Distelsa	Guatemala	Agroindustrial	69	70	67	67	64	67	67	66	67	67	65	67	68	66	67	67	68	68
68	Consortium Legal Centroamérica	El Salvador	Legal	67	68	66	68	68	69	68	68	69	65	67	68	67	68	68	68	67	67
69	Multigroup	Costa Rica	Manufactura y Producción de Productos Metálicos	68	69	69	69	69	68	70	71	68	69	68	70	69	69	69	69	69	69
70	Bato Shared Services	Costa Rica	Centro de Servicios Financieros	74	67	73	70	70	70	69	69	70	70	71	69	70	71	70	70	70	70
71	Consortium Legal Centroamérica	Nicaragua	Legal	71	71	70	72	71	71	72	70	71	71	74	71	71	72	70	71	72	72
72	Grupo Perfesa	República Dominicana	Agroindustrial	70	72	72	71	72	72	71	72	73	73	72	72	72	71	72	73	71	71
73	Consortium Legal Centroamérica	Honduras	Legal	72	73	71	73	74	73	73	73	72	72	73	73	73	73	74	72	73	73
74	Multigroup	Nicaragua	Manufactura y Producción de Productos Metálicos	73	76	75	75	73	74	74	74	75	74	70	74	74	74	76	74	74	74
75	SCOTIA GBS DR	Regional	Servicios Profesionales	75	74	74	74	75	75	75	77	74	75	75	76	75	75	73	77	75	75
76	Consortium Legal Centroamérica	Guatemala	Legal	76	77	76	76	76	76	78	75	78	76	77	75	76	76	79	76	77	77
77	doTERRA Centroamérica	Guatemala	Servicios	77	75	77	77	79	77	77	78	77	79	79	79	77	77	77	75	76	76
78	Pronto BPO	El Salvador	Recursos Humanos	78	78	78	78	78	78	76	76	79	77	78	78	80	75	78	79	79	79
79	Mostro	Guatemala	Agencia de Publicidad	79	79	79	79	77	79	79	80	76	78	76	77	79	78	79	78	79	78
80	Altaplaza Mall	Panamá	Retail	83	83	80	81	80	80	80	79	80	80	82	80	80	78	83	81	80	80
81	Promotora Ambiental	Costa Rica	Servicios	81	81	81	80	81	81	83	83	82	81	81	82	84	81	81	80	81	81
82	Quick Hit Solutions	Chile	Tecnologías de Información Financiera	80	82	84	82	83	83	82	81	81	82	80	81	82	82	82	82	82	82
83	Consortium Legal Centroamérica	Costa Rica	Legal	82	80	83	83	82	82	81	82	83	84	83	83	83	83	80	83	83	83
84	Módiga	Paraguay	Importación de Alimentos, Bebidas, Bazar y Ferretería.	86	84	85	84	84	84	84	86	85	83	85	84	81	84	84	84	84	85
85	Multigroup	Guatemala	Manufactura y Producción de Productos Metálicos	85	85	82	87	85	85	85	84	84	85	84	85	85	85	85	85	85	84
86	Corsisa	Guatemala	Tecnología	84	89	89	85	87	86	86	85	86	86	90	86	90	86	86	86	86	86
87	Promotora Ambiental	Panamá	Servicios	87	87	87	86	86	87	89	88	89	90	87	91	87	88	87	87	87	87
88	Microserfin	Panamá	Financiero	89	90	88	89	88	88	88	87	88	87	88	87	88	87	88	88	88	88
89	doTERRA Centroamérica	Costa Rica	Servicios	88	88	86	88	89	89	87	90	87	89	89	89	89	89	89	89	89	89
90	Acclaim Energy	Estados Unidos	Energía	90	91	90	90	90	92	90	89	90	88	86	90	86	90	93	89	90	90
91	Texpasa	Guatemala	Textil	91	86	91	94	91	90	92	91	91	91	93	88	91	91	92	91	92	92
92	GTA	Guatemala	Comercial/Retail	93	92	92	91	92	91	91	92	93	93	92	92	92	92	90	92	91	91
93	Quick Hit Solutions	Colombia	Tecnologías de Información Financiera	94	93	93	93	93	93	93	93	92	92	91	94	93	95	91	93	93	93
94	Medcom	Panamá	Servicios	97	94	95	92	94	94	94	94	94	95	95	93	94	94	95	94	94	94
95	APTIV Services Honduras	Honduras	Rubro Artesano	92	95	94	97	95	95	95	95	95	94	94	95	98	93	94	95	95	95
96	CRS Sociedad Corredora de Seguros	Costa Rica	Servicios Financieros - Intermediación de Seguros y Gestión de Riesgos	95	96	96	95	98	96	96	98	96	96	96	96	96	96	98	97	96	96
97	PBS Nicaragua	Nicaragua	Comercio	96	97	97	96	96	97	97	96	97	97	97	98	97	97	96	97	98	98
98	Asociación Duarte De Ahorros y Préstamos	República Dominicana	Financieros	98	98	98	98	97	98	98	97	98	98	98	97	95	96	98	98	98	97

Menciones Especiales de participación en México:

CITYMAX - CONCENTRIX - MARCO MKT - THE DOLPHIN COMPANY - Acclaim Energy - QUICK HIT SOLUTIONS

# Top Companies Ranking 2022

por marcas

Empresa	Países	Colaboradores	Sector
1 AMR Collection	Costa Rica, República Dominicana	1	AMR Collection
2 Walmart Centroamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua	2	Walmart Centroamérica
3 ManpowerGroup	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana	3	ManpowerGroup
4 Avaya	Argentina, Brasil, Colombia	4	Avaya
5 Essity Centroamérica SA.	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá	5	Essity Centroamérica SA.
6 Alas	Paraguay	6	Alas
7 Marco Marketing	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Perú	7	Marco Marketing
8 Office Depot Latinoamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá	8	Office Depot Latinoamérica
9 Europartners Group	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay	9	Europartners Group
10 Concentrix	Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Jamaica, Nicaragua República Dominicana	10	Concentrix
11 Western Union	Panamá, Perú	11	Western Union
12 EP America	Canadá, Estados Unidos, Puerto Rico	12	EP America
13 Soluciones Creativas Capital Humano	Costa Rica	13	Soluciones Creativas Capital Humano
14 CityMax Real Estate	Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, República Dominicana, Santo Domingo	14	CityMax Real Estate
15 Carvajal Empaques	El Salvador	15	Carvajal Empaques
16 Hospimédica	Costa Rica	16	Hospimédica
17 The Dolphin Company	Argentina, Estados Unidos, Jamaica, República Dominicana, St Kits	17	The Dolphin Company
18 Hoteles City	Chile, Colombia, Costa Rica	18	Hoteles City
19 Pronto BPO	El Salvador, Guatemala, Honduras	19	Pronto BPO
20 Grupo Distelsa	Guatemala	20	Grupo Distelsa
21 Bato Shared Services	Costa Rica	21	Bato Shared Services
22 Grupo Perfesa	República Dominicana	22	Grupo Perfesa
23 SCOTIA GBS DR	República Dominicana	23	SCOTIA GBS DR
24 doTERRA Centroamérica	Costa Rica, Guatemala	24	doTERRA Centroamérica
25 Consortium Legal Centroamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua	25	Consortium Legal Centroamérica
26 Mostro	Guatemala	26	Mostro
27 Altaplaza Mall	Panamá	27	Altaplaza Mall
28 Multigroup	Costa Rica, Guatemala, Nicaragua	28	Multigroup
29 Promotora Ambiental	Colombia, Costa Rica, Panamá	29	Promotora Ambiental
30 Módiga	Paraguay	30	Módiga
31 Acclaim Energy	Estados Unidos	31	Acclaim Energy
32 Texpasa	Guatemala	32	Texpasa
33 Quick Hit Solutions	Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana	33	Quick Hit Solutions
34 Corsisa	Guatemala	34	Corsisa
35 Microserfin	Panamá	35	Microserfin
36 GTA	Guatemala	36	GTA
37 Medcom	Panamá	37	Medcom
38 APTIV Services Honduras	Honduras	38	APTIV Services Honduras
39 CRS Sociedad Corredora de Seguros	Costa Rica	39	CRS Sociedad Corredora de Seguros
40 PBS Nicaragua	Nicaragua	40	PBS Nicaragua
41 Asociación Duarte De Ahorros y Préstamos	Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Jamaica, Nicaragua, República Dominicana	41	Asociación Duarte De Ahorros y Préstamos



## TOP América 2022

### Observar y acompañar, retos asumidos por las Empresas TOP

#### ■ Laila Chartuni Ortega Presidenta TOP Companies

Y así deberá continuar, no me queda duda. El futuro será para aquellas empresas y líderes que se mantengan cercanos al ser humano en general, que lo coloquen en el centro de sus actividades, sea cliente, colaborador, proveedor o miembro de la comunidad. Estrategia, producto y gente seguirán siendo prioridad, pero esta última en el centro de la operación.

Si bien no se trata de una responsabilidad absoluta de la empresa, sino compartida con el colaborador, el líder deberá trabajar en el desarrollo y evolución de su gente. Ahora, más que antes, tiene que modelar personas con gran resiliencia, capacidad de análisis y acción, con mucha agilidad y mayor fortaleza emocional.

En cuanto al colaborador, vemos que pondera su propósito y sentido de vida tanto en términos laborales como personales. Si no lo encuentra en una empresa no brindará bidireccionalidad y se irá a buscar su propósito en otra organización. Así que la constante será el propósito alineado a la estrategia de la organización.

El bienestar se mantendrá como prioridad, pues seguimos viendo a nivel Latinoamérica un preocupante problema de salud mental, en términos de depresión y ansiedad. Mucha gente se ha visto afectada emocionalmente durante este tiempo de pandemia. Por eso insisto en la

importancia de que los líderes observen a sus colaboradores, los escuchen y acompañen.

Si tú quieres, como líder, resonar con el otro, necesitas acompañar, estar cercano, entendiendo el día a día. Y eso es algo que no se da en un abrir y cerrar de ojos, es algo que se construye. Quien no lo haya hecho aún, es momento de que empiece, y las culturas tendrán que modificar ese rol model en términos de conductas que realmente resuenen con su gente. Es mucho más profundo que el clima organizacional.

¿Alguien duda acaso de que la crisis sanitaria mundial afectó a todos y nos seguirá afectando durante los siguientes años? Entonces, lo que nos queda a líderes y empresas es seguir observando y acompañando. Ese es también el testimonio que nos quedamos de las empresas que participaron en el 8° Congreso Internacional TOP Companies, que recién celebramos.

La constante en nuestras vidas seguirá siendo el cambio, y no solo eso, cambios abruptos que deberemos introyectar rápido, con capacidad de análisis en poco tiempo y reacciones también veloces, que posiblemente no sea tan asertivas en primera instancia. Flexibilidad, adaptación y seguir aprendiendo a interpretar la información serán inherentes a la operación cotidiana. No perdamos eso de vista.

**C**Derivado de los resultados de las encuestas que realizamos en América Latina, estamos ciertos, que el camino a recorrer por parte de las empresas que encabezan el Ranking TOP+América 2022 por el bienestar mental de sus colaboradores después de la pandemia, es largo y complicado, pero ya está en la ruta a seguir.

Vemos que los líderes de estas empresas se mantuvieron cercanos y acompañaron a sus colaboradores pese a la distancia, con empatía, dando retroalimentación, estableciendo objetivos de acuerdo a las circunstancias y guiando a su gente para alcanzar las metas.



# ALINEACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN REPUTACIONAL

**Thony Da Silva Romero**

Consultor Internacional,  
CEO y Socio de la firma PIZZOLANTE

**T**oda organización se compone de personas, y en mis años contribuyendo a catalizar procesos de distinta índole en el plano empresarial, uno de los mayores retos a los que se enfrenta el liderazgo, es la alineación organizacional.

Poner de acuerdo y mantener alineadas a decenas, cientos o miles de personas, requiere de un esfuerzo permanente de liderazgo y comunicación que se fundamente sobre elementos en común, esfuerzos que sirvan de amalgama entre dicha multitud, y que permita a su vez que, independientemente del líder, el comportamiento general este permanente y consistentemente alineado con los objetivos de la organización, esto, de cara a la construcción de resultados positivos que contribuyan a su sostenibilidad y una adecuada reputación.

Ahora bien, ¿cuáles son los focos sobre los cuales debemos prestar atención para alcanzar esa deseada alineación que facilite en tiempo, costo y calidad la obtención de resultados? Para responder a esta pregunta podemos acudir a un modelo que junto a mi equipo de trabajo en PIZZOLANTE estuvimos recientemente compartiendo en ocasión de la presentación para América Latina del estudio “Approaching the Future” realizado por Corporate Excellence.

Allí, planteamos la relevancia y preponderancia que tiene una clara definición de propósito para su organización, esto no es una sorpresa, de hecho, el estudio “Approaching The Future” que revela las tendencias actuales en el mundo empresarial, coloca al propósito en el primer lugar. Es esa definición clara de “por qué hago lo que hago”, y de cómo terceros resultarán beneficiados al acercarse a nuestra organización para obtener lo que producimos, o para recibir el servicio que ofrecemos, determina el primer punto de conexión con nuestros stakeholders.

Tener esto claro resultará esclarecedor, valga la redundancia, para cada miembro de su organización, asegurando que quienes compartan espacio en común en su empresa se puedan ver reflejados en ese propósito porque les resulta común a sus intereses. Es así como este es el primer paso. Los fundadores de empresa generalmente han tenido esto claro, la tarea entonces es traducir ese propósito en una fórmula para cumplir con él.

Con una definición de propósito clara, será más sencillo dotar a la organización de una filosofía de gestión, esa que define nuestra misión, es decir, el que tenemos que hacer, y nuestra visión, el hacia dónde queremos ir, contribuyendo así a identificar aquellas actitudes y comportamientos que serán requeridos prioritariamente para alcanzarlos, descubriendo así nuestros valores como organización.

Paralelamente a esto, la siguiente tarea para cumplir con ese propósito, será poder definir cómo organizarnos, y es allí donde toda organización debe construir un claro modelo de gobierno, que defina estructuras e instancias que aseguren el debido flujo de los procesos de toma de decisión y ejecución.

Estos elementos, propósito, filosofía de gestión y gobierno corporativo son el núcleo de toda organización, terminarán por delinear nuestra identidad y consolidar una cultura, esa forma de hacer las cosas que nos distinguirá en el mercado, y se convertirá, de estar bien gestionada, en una ventaja competitiva para alcanzar el éxito. Es desde allí que los principios de sostenibilidad deben ser definidos y compartidos.

Ahora bien, esa manera de hacer las cosas que define nuestra cultura tendrá una incidencia muy importante en 4 grandes ámbitos prioritarios de gestión:

- 1.- La forma en que definimos estrategia
- 2.- La forma en que creamos y damos vida a nuestra marca a través del posicionamiento, la narrativa y la experiencia del consumidor o usuario.
- 3.- La forma en como somos capaces de identificar y gestionar riesgos.
- 4.- La forma en que conducimos el negocio a través de nuestro liderazgo.

La intervención sobre estas cuatro áreas, desde una perspectiva de alineación permanente, permitirá direccionar mejor la actuación institucional y comercial de la organización, que, junto a los esfuerzos de comunicación estratégica y relacionamiento que le acompañen, permitirá lograr una conexión efectiva con nuestros grupos de interés, internos y externos, que generen la confianza necesaria para movilizarlos hacia claros compromisos que le den sostenibilidad a nuestro negocio.

Este proceso, sostenido en el tiempo y gestionado de forma sostenible y consistente, permitirá a la organización no solo alcanzar sus objetivos y agilizar sus procesos de negocios, sino que también le permitirá mantenerse en el tiempo y construir una reputación que contribuya a navegar la incertidumbre de un futuro en permanente cambio.



## SOSTENIBILIDAD, ESE RETO. NUESTRO RETO

**Iván Calvo**

Ingeniero y Sociólogo

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

**E**l Informe Brundtland es un informe publicado en 1987 para las Naciones Unidas, que enfrenta y contrasta la postura del desarrollo económico de extracción de recursos materiales finitos con el de la sustentabilidad ambiental.

En este informe, se utilizó por primera vez el término “desarrollo sostenible”, definido como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”. Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo. Este informe se ha convertido en un referente fundacional del desarrollo sostenible

Han pasado ya 35 años desde que fuera publicado ese informe y ha habido, y hay, esfuerzos y avances de la comunidad internacional para ir cambiando el modelo de desarrollo de nuestras sociedades de nuestros países. Lo que todo el mundo tenemos claro, es que no tenemos planeta B, y aunque los seres humanos se pudieran proyectar hacia otros planetas, como por ejemplo Marte, en las próximas décadas y siglos, no deberíamos de “inutilizar” nuestro planeta azul originario por el bien de todos.

El sentido común nos dice que no podemos operar sistemas de extracción de recursos indefinidamente como si no hubiera límites ecológicos, económicos,

demográficos, ambientales, etc. Esos límites existen y están ahí para tenerlos en cuenta, considerarlos y aprender cómo podemos evitarlos para prevenir con ellos males mayores e irreversibles. No podemos operar sistemas económicos de extracción de recursos lineales de modo tendente al infinito en un planeta finito, pero existe una solución a este problema: la economía circular.

La economía circular nos enseña la posibilidad de reutilizar recursos, de reciclar materiales, usar energías renovables, en definitiva, de cambiar un sistema económico de extracción lineal que a la larga es insostenible, por un sistema económico de operación circular que sea sostenible en el tiempo.

Ejemplos como el de “Aporto Consultoría”, empresa consultora co-fundada en Chile por mi amiga Camila Carrasco, aportan su grano de arena a este cambio, trabajan ya en esa dirección y han desarrollado una herramienta de medición en línea que permite medir el grado de incorporación de prácticas circulares y sostenibles en las Pymes de forma sencilla y accesible, haciendo posible que organizaciones de todo tipo puedan definir su línea base de brechas y oportunidades en la economía circular y sostenibilidad de sus procesos.

Este es el primer paso para comenzar a incorporar prácticas circulares y, con ello, emprender y potenciar el camino a la sostenibilidad, concienciarnos de que los cambios a gran escala solo podrán lograrse si los trabajamos desde la pequeña escala.

Los seres humanos somos capaces de innovar sin límites, somos capaces de crear sin límites, con lo que también seremos capaces de afrontar los retos de nuestro tiempo para poder brindar un mejor futuro a las nuevas generaciones que están por venir.



## SUSTENTABILIDAD CUÁNTICA

### Andrés Silva Arancibia

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

**N**os encontramos frente a una gran encrucijada donde claramente continuar por el camino convencional de uso de recursos y emisiones de gases de efecto invernadero se hace insostenible. Como bien lo señala la Organización Meteorológica Mundial (OMM), “existe una probabilidad de 50:50 de que la temperatura global media anual alcance temporalmente 1,5 °C por encima del nivel preindustrial durante al menos uno de los próximos cinco años, y la probabilidad aumentará con el transcurso del tiempo.”

Frente a esta enorme evidencia la humanidad tiene la imperiosa necesidad de actuar de manera rápida y certera. Es aquí donde la computación cuántica surge como una respuesta tecnológica clave, dado que, el actual estado del arte cuántico muestra que existen infinitas formas en las que poderosas simulaciones realizadas mediante computación cuántica, permitirán optimizar recursos y minimizar el impacto por huella de carbono. Y todo esto ¿por qué? Porque las computadoras cuánticas podrán resolver ecuaciones que las computadoras clásicas les es imposible resolver en miles de años de procesamiento.

Recientemente, la compañía líder en software cuántico Zapata Computing en su publicación Let's Make Quantum Computing About Sustainability, establece varias formas de cómo la computación cuántica impactará positivamente en la sustentabilidad, destacando entre estas según Witold W.

Kowalczyk, Director, Global Strategic Partnerships at Zapata Computing Inc., “la capacidad de resolver ecuaciones diferenciales parciales (PDEs) de manera más eficiente con la computación cuántica, lo que desbloqueará nuevos diseños de alas y motores que harán que los aviones sean más eficientes energéticamente. Incluso el porcentaje más pequeño de mejoras en esa área evitaría que millones de toneladas de CO2 fueran a la atmósfera.”

Ya no hay duda de que la computación cuántica tiene todo el potencial para contribuir con soluciones que cambien: 1) La forma en que descubrimos nuevos materiales más eficientes y menos contaminantes. 2) La manera en que generamos y almacenamos energía. 3) La forma de cómo diseñamos procesos industriales. 4) La manera en cómo optimizamos el transporte. 5) La forma en que construimos casas, automóviles, aviones y barcos. Todo este potencial, convierte a la computación cuántica en una tecnología esencial para ganar la madre de las batallas contra la sobre explotación de recursos naturales, la contaminación y el cambio climático.

Nada de esto es un ejercicio de ciencia ficción. El efecto de la computación cuántica está mucho más cerca de lo que imaginamos. Según Science (2020), IBM promete una computadora cuántica de 1000 qubits para 2023. En esta misma línea argumentativa, BCG (2020) señala que “las computadoras cuánticas de primera generación estarán disponibles en la década de 2020 y comienzos de la de 2030.”

Todo parece indicar que el camino está pavimentado para que todo el potencial de la computación cuántica se despliegue en beneficio del único planeta que, hasta donde sabemos, es el único que la humanidad por ahora puede habitar.



## INNOVAR: ¿CRECER ECONÓMICAMENTE O TENER UNA MEJOR SOCIEDAD?

### Eddy Gouveia

Especialista en alineación del modelo de negocio del cliente con las buenas prácticas de gestión financiera y de coordinación comercial en Syngulariti.

**Soy innovador: ¡Cambié el escritorio por una bicicleta!**

🐦 @baleine.business

(a) El estudio de la WIPO lo consigues aquí:  
<https://www.globalinnovationindex.org/Home>

**E**n un mundo rebotante de datos, índices y rankings, un fenómeno como la innovación no podía dejar de tener un estudio que ayude a los interesados a hacer comparaciones y tomar decisiones. La WIPO, siglas en inglés de la World Intellectual Property Organization, presenta cada año, desde 2007, su GII o “Global Innovation Index”.

En el reporte del 2022, titulado “¿Cuál es el futuro del crecimiento impulsado por la innovación?” (a), las diez primeras posiciones globales (entre 132 países) son las siguientes:

**1)** Suiza, **2)** Estados Unidos de América, **3)** Suecia, **4)** Reino Unido, **5)** Países Bajos, **6)** República de Corea, **7)** Singapur, **8)** Alemania, **9)** Finlandia y **10)** Dinamarca.

Las naciones de América Latina y el Caribe aparecen lejos en la tabla. A partir del puesto 50 de la clasificación mundial. Configurándose así el ranking regional:

**1)** Chile (50), **2)** Brasil (54), **3)** México (58), **4)** Colombia, (63), **5)** Uruguay (64), **6)** Perú (65), **7)** Costa Rica (68), **8)** Argentina (69), **9)** Jamaica (76), **10)** Panamá (81). Para encontrar a República Dominicana (que representa la posición 11 en la región) debemos descender hasta la posición 90 de la clasificación mundial.

Habría que estudiar el interesante sumario ejecutivo del detallado informe del GII de la WIPO (que proporciona medidas de desempeño de 132 economías en sus ecosistemas de innovación, incluyendo la recopilación de 81 indicadores de fuentes internacionales públicas y privadas) para empaparse de las diferentes aristas de la innovación global hoy en día.

En este documento llamó mi atención la sección que destaca que, contradictoriamente,

más innovación no ha generado más productividad: “Todos los indicadores relativos a la incidencia de la innovación presentan una notable ralentización. Hoy en día, el crecimiento de la productividad —el parámetro que utilizan los economistas para evaluar si el nivel de vida es susceptible de mejorar con el paso del tiempo— se sitúa en los niveles más bajos de su historia. El denominado período de gran estancamiento cuestiona la capacidad de la innovación para generar crecimiento en el futuro.”

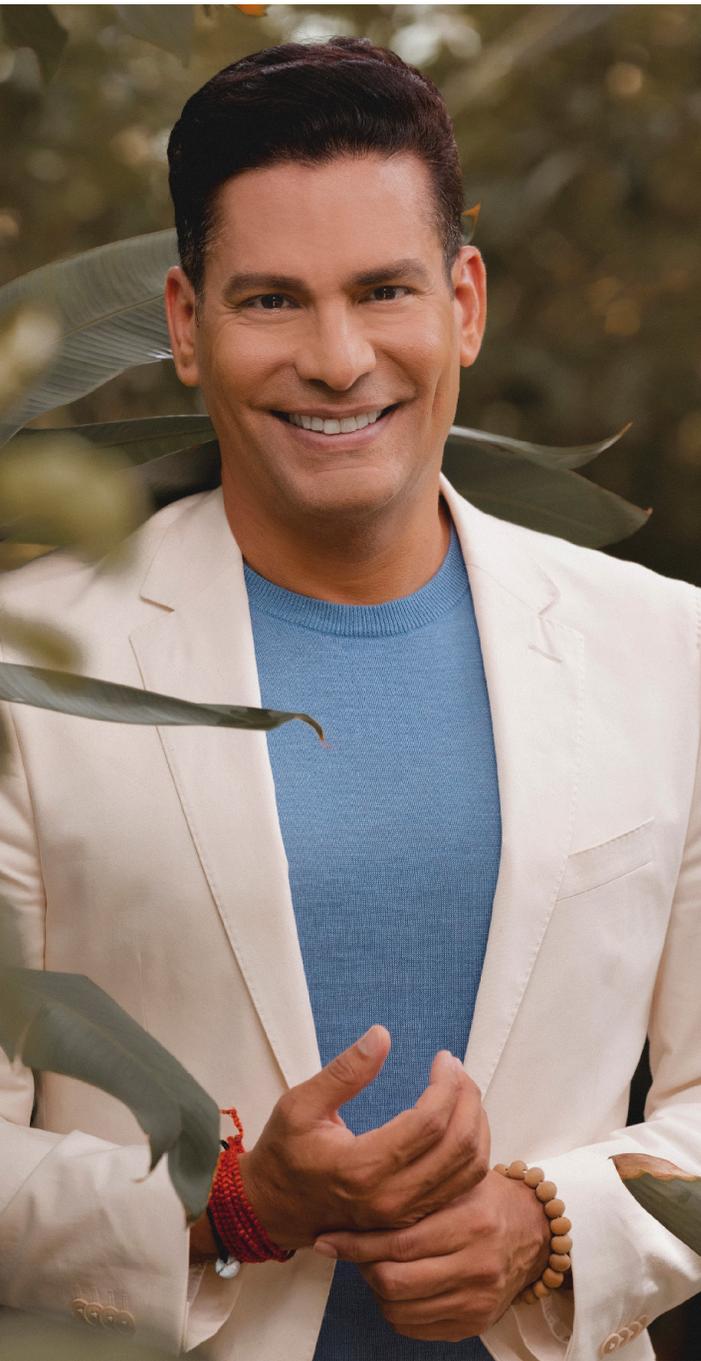
Esto preocupa a cualquiera. Sin embargo, parafraseando a Amparo Moraleda (IBM): “La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza”. Así, más que innovar sin lograr efectivamente crecer económicamente, una alternativa es preocuparse (y ocuparse) porque la innovación se materialice en mejoras tangibles para la convivencia en sociedad.

Vivo en Francia, país número 12 del ranking mundial. Es decir, una economía bastante cerca del top 10 del GII y bien por delante de los países de LATAM/Caribe. Aquí en L’Hérault (34), mi departamento, la innovación prioriza mejorar la sociedad: i social. Una visión de la innovación que se enfoca en el cómo superar las barreras en la interacción entre empresas, clústeres, investigadores, agencias gubernamentales y ciudadanos.

Citando un ejemplo, el 20 de octubre tuvo lugar en Toulouse la “Reunión de economía comprometida #3”, cuyo lema fue: I+D+i social: ¡innovar para transformar la sociedad!

Ante la presencia en el departamento (y en el país en general) de desafíos sociales, cada vez más numerosos y complejos que resolver, los actores del cambio están explorando (en reuniones como estas) enfoques de innovación social e I+D social comprometidos y plurales. Soluciones que ofrecen respuestas originales y relevantes ante los límites (normativos, organizativos, etc.) a los que, regularmente, se enfrentan para generar impactos masivos y duraderos en beneficio de la sociedad.

¿Imaginas un mundo donde la innovación ponga en primer plano a la sociedad y no la economía?



## INDICADOR DE AFECTIVIDAD: CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD

### Ismael Cala

Periodista, escritor, motivador y conferencista inspiracional y empresarial.

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

🐦 @cala

📷 ismaelcala

f Ismael Cala

Entre las medidas en pro de la afectividad, sin que sea una lista inacabada, se encuentran: el salario emocional, las oportunidades reales de crecimiento y la inversión en su ser integral como seres humanos. Amén de la importancia de entender la consecuencia humana de la tecnología para que no se limite a tecnificar las labores sino a humanizarlas.

Otro caso digno de analizar tiene que ver con el impacto del teletrabajo. Si bien para muchas empresas ha sido satisfactorio a nivel de resultados, al mismo tiempo, se están desconociendo los efectos secundarios que implica trabajar desde casa.

Desde personas que tienen dos empleos (sin que ninguna de las dos empresas lo sepan) y colaborando con síndromes como el de burn out (o agotamiento extremo), hasta trabajadores que se encuentran buscando activamente otro empleo sin terminar su relación de contrato actual, lo cual genera renuncias con mayor ligereza ya que no se ha generado el mínimo apego emocional que tal vez se daría si se tratara de empleos presenciales.

Hoy en día, retener el talento se ha vuelto una tarea impostergable y cada día más complicada. De hecho, en México más de 770.000 personas abandonaron su trabajo en el primer trimestre de 2022, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

El balón está del lado de los equipos de gestión del talento quienes tienen la gran tarea de generar comunicaciones, relaciones y emociones que sumen a la conexión y así poder generar resultados que se convierten en el elemento diferenciador de la empresa frente a su competencia.

Desde la conexión personal y emocional, se logra la conexión total que es la que genera éxitos, resultados y, al final del día, la verdadera felicidad. Esa que todos buscamos de manera incesante.

**T**oda organización busca, más allá de la productividad (y sus resultados), la sostenibilidad, es por eso que cuidan su desempeño y reputación. Un caso de estudio es Twitter, Meta y otras compañías de tecnología que están protagonizando la reciente ola de despidos de sus colaboradores y cuyos efectos, en términos de reputación y sostenibilidad, están por verse.

La única forma en que las empresas se mantengan sólidas en el tiempo (superando guerras y todo tipo de recesión económica) es tomando medidas para ser sostenibles en el tiempo. El gran problema es que, pareciera que hoy en día, toman decisiones solo desde la efectividad y no desde la afectividad.

# TRANSFORMA TUS IDEAS EN ACCIONES

déjate asesorar por consultores experimentados

**transformación** culturas  
negocios  
procesos

**experiencia** clientes  
empleados  
pacientes  
usuarios

**digital** branding  
coaching  
reputation

skills **building**  
strategy  
team



transformación

[in](#)@cucodevenegas

# WYNDHAM GREEN



## WYNDHAM

HOTELS & RESORTS

### NUESTRO COMPROMISO CON LA SUSTENTABILIDAD

Wyndham Hotels & Resorts es una empresa social, ética y ambientalmente responsable.

- Aceptamos las diferencias entre las personas dándoles la bienvenida en nuestros lugares de trabajo.
- Retribuimos a las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos.
- Cuidamos el planeta y todo lo que vive en él.
- Trabajamos para mantener la seguridad de nuestros colaboradores y de nuestros huéspedes.

Las áreas de enfoque de nuestro programa Wyndham Green son:

- Cambio climático.
- Eficiencia energética y energías renovables.
- Conservación del agua.
- Diversificación de residuos.
- Biodiversidad.

Visita [www.wyndhamhotels.com/wyndham-green-sustainability](http://www.wyndhamhotels.com/wyndham-green-sustainability)  
para conocer más de nuestro programa.