

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MÉXICO



@RevistaFactordeExito
www.revistafactordeexito.com

Revista Factor de Exito

@RevistaFDE

Francisco Suárez Hernández

Director of Public Affairs / Strategic Relations
FEMSA and Corporate Affairs FNE / Health

Sostenibilidad y Liderazgo Empresarial:
Una Visión Transformadora desde FEMSA

El Poder Sostenible: Liderando con Visión

● **Gonzalo Zermeno Terrazas**

Head of ESG Transformation
Industries en Dronet Consulting
S.A. de C.V.

Transformación
tecnológica: la clave para
un futuro sostenible

● **Joan Fontrodona**

Director del departamento
de Ética del IESE

Liderazgo ético en las
empresas del siglo XXI

● **Octavio Aguilar**

Presidente de Latam
Speakers Association

Accountability y Liderazgo:
La Clave del Éxito Sostenible

RANKING
TOP+ América



Revitalizing
SERUM

📷 jannetskinicare



¡Devuélvele el brillo a tu piel!

Rejuvenece con nuestro Sérum Revitalizante: Hidratación Profunda y Antioxidantes para una piel radiante.

¡Transfórmala hoy y luce tu mejor versión!

www.jannetskinicare.com

editorial

Liderazgo Eco-innovador

Isabel Figueroa de Rolo

CEO y Directora de Editorial Factor de Éxito

El panorama empresarial global está experimentando una transformación sin precedentes. Según el último informe del World Economic Forum, el 84% de las empresas globales consideran la sostenibilidad como prioridad estratégica, mientras que el Banco Mundial reporta que las inversiones en proyectos sostenibles alcanzaron los \$2.5 trillones en 2023. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que la economía verde generará más de 24 millones de empleos para 2030.

En esta decimoquinta edición de Factor de Éxito México, destacamos el liderazgo del país en la transformación sostenible de América Latina. Con una inversión de \$15 mil millones en proyectos sostenibles durante 2023 y el objetivo de alcanzar un 35% de energía limpia para 2024, México está sentando las bases para un futuro más verde.

A través de estas páginas, presentamos a los visionarios mexicanos que están liderando esta transformación, desde empresas familiares hasta corporaciones multinacionales, todos unidos por el compromiso con un futuro más sostenible.



PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



DESCARGA TODAS NUESTRAS
EDICIONES AQUI



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

[contenido]

portada



Sostenibilidad y Liderazgo Empresarial: Una Visión Transformadora desde FEMSA

pág. 14 **Francisco Suárez Hernández**
Director of Public Affairs / Strategic Relations
FEMSA and Corporate Affairs FNE / Health

INTERVIEW



Transformación tecnológica: la clave para un futuro sostenible

pág. 20 **Gonzalo Zermeno Terrazas**
Head of ESG Transformation Industries
en Dronet Consulting S.A. de C.V.

INTERVIEW



Comunicación estratégica: pilar fundamental del éxito empresarial

pág. 24 **Nuria Rapalo**
Head de Comunicación en Renault México

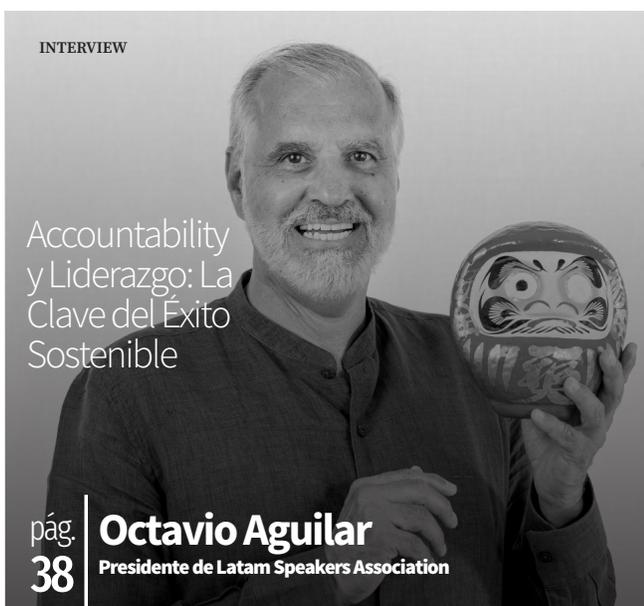
INTERVIEW



Liderazgo ético en las empresas del siglo XXI

pág. 27 **Joan Fontrodona**
Director del departamento de Ética del IESE

INTERVIEW



Accountability y Liderazgo: La Clave del Éxito Sostenible

pág. 38 **Octavio Aguilar**
Presidente de Latam Speakers Association

Open Business



“El líder como fuente de inspiración y de cultura”

pág. 55 **Laila Chartuni**
Presidenta TOP Companies
Ranking TOP+América 2024

Revista Factor de Éxito México

Número 15, Año 4



directorio

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

Dirección Administración y Finanzas:
Isabel Cristina Rolo Figueroa

Comité Ejecutivo:
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa
Arianna Rolo Figueroa - Thony Da Silva Romero

CEO-Directora Editorial:
Isabel Figueroa de Rolo

Director de Arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de Mercadeo:
Arianna Rolo

Coordinadora de Comunicaciones:
Eidrix Polanco

Redacción:
Isamar Febres

Asesora comercial:
Rosely Matos

Secretaria Administrativa:
Eimy Pimentel

Digital Content Manager:
Gabriela Alfonso
Tina Pérez
Lina Bsaris

Web Master :
Juan Rebolledo

Director Ejecutivo y Coordinador Editorial:
Baudy Dávila

Digital Marketing Manager
Jacqueline Leon

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

Portada:
Francisco Suárez Hernández
Director of Public Affairs / Strategic Relations
FEMSA and Corporate Affairs FNE / Health

Articulisitas de esta Edición:
Alvaro de Venegas
Alex Visic
Marcelo Muñoz
Gustavo Adolfo Principe
Jacques Giraud
Gustavo dos Santos

Revista Factor de Éxito México
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

Liderazgo creativo

Mango Films, liderada por Eduardo Ávila, celebra 25 años en la industria de la producción audiovisual, destacándose por su enfoque en la creatividad y la calidad. La compañía ha logrado mantenerse relevante durante más de dos décadas, gracias a su capacidad de adaptarse a las necesidades de sus clientes y su filosofía de producción. Mango Films se distingue por su equipo profesional, el "crew", que se



asegura de que cada detalle del rodaje fluya sin estrés, ofreciendo un entorno creativo y colaborativo.

La compañía ha invertido en el único laboratorio de ingeniería visual en Latinoamérica, con tecnología de robótica y realidad virtual (VR) de primer nivel, lo que refuerza su compromiso con la innovación. A lo largo de su trayectoria, ha trabajado con marcas internacionales como Walmart, Hasbro, Coca-Cola y Burger King, y continúa apostando por nuevos talentos y la adopción de tecnologías como la automatización con inteligencia artificial.

Para Mango Films, producir no es solo un trabajo, sino una experiencia única que debe disfrutarse. Su enfoque en la comunicación activa y el respaldo mutuo entre el equipo y el cliente ha sido clave para su éxito. Con

oficinas en Ciudad de México, Guadalajara y próximamente en Miami, la compañía se consolida como un referente en la industria filmica de México.



Futuro verde

MAPFRE reafirma su compromiso con la sostenibilidad, estableciendo objetivos para ser neutral en carbono en 2030 y Net Zero en 2050. Su plan 2024-2026 incluye acciones para descarbonizar la economía y promover una transición energética justa. La aseguradora ha reducido su huella de carbono global un 25% desde 2019, superando ampliamente su meta inicial del 7,5%. Esto se logró mediante la transición a energías renovables, la electrificación de su flota, la disminución de viajes de negocio y el uso de reuniones virtuales.

En inversiones responsables, MAPFRE reducirá un 43% la intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero en su cartera para 2030, usando 2022 como referencia. También aumentará su inversión en proyectos sostenibles como el fondo



MAPFRE Energías Renovables II, enfocado en biometano y otras soluciones bajas en carbono.

Además, en economía circular, MAPFRE gestionó más de 3.500 toneladas de residuos en 2023, valorizando el 92%. Su centro de I+D, Cesvimap, recicló 673 toneladas de

piezas de vehículos, promoviendo la reutilización de materiales y la sostenibilidad en la industria automotriz. Estas iniciativas reflejan el compromiso de MAPFRE en la lucha contra el cambio climático y su apoyo a una economía más sostenible y responsable.

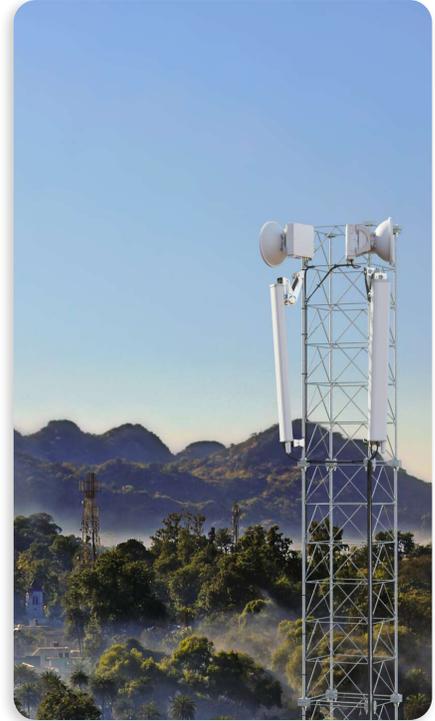
Innovación responsable

Ericsson y América Móvil han firmado un Memorando de Entendimiento (MoU) con el objetivo de fortalecer sus estrategias de sustentabilidad en América Latina. Esta alianza busca abordar áreas claves como economía circular, descarbonización, eficiencia energética e inclusión digital. Ambas compañías se comprometen a colaborar en iniciativas que maximicen su impacto en estos temas, aprovechando el poder de la tecnología para un futuro más sostenible y conectado.

Dentro de este acuerdo, las empresas fomentarán el intercambio de conocimientos y buenas prácticas, optimizando sus acciones para enfrentar los desafíos ambientales y sociales en el sector de telecomunicaciones.

Un ejemplo de esta colaboración es el "Digital Lab", un laboratorio digital que se lanzará el 13 de diciembre en la UNAM, en colaboración con la Fundación Carlos Slim. Este proyecto tiene como objetivo enseñar programación a estudiantes de secundaria, inspirándolos a explorar disciplinas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).

El acuerdo resalta el compromiso de ambas compañías con el desarrollo sostenible y su responsabilidad social en la región. Ericsson y América Móvil están construyendo un modelo de colaboración que beneficiará tanto a las comunidades como al medio ambiente, reafirmando su dedicación por generar un cambio positivo en América Latina.



Legado cultural

El British Council celebró su 90 aniversario global y 81 años en México con diversas actividades destacadas. En su sede de Polanco, Ciudad de México, se develó un mural conmemorativo creado por "Juicy Colors", reflejando la conexión cultural entre México y el Reino Unido. Este evento también coincidió con 200 años de relaciones diplomáticas entre ambos países.

Desde su llegada en 1943, el British Council ha impulsado la educación, la cultura y la enseñanza del inglés en México. En 2023-2024, capacitó a 22,000 profesores, beneficiando a más de 2.5 millones de estudiantes. Además, programas como Women in STEM y Creative Program

Leadership fomentan la inclusión, diversidad y sostenibilidad.

Con iniciativas como el proyecto English Language Evolution, el British Council explora la evolución del inglés desde 1934, subrayando su papel como puente cultural. Asimismo, promueve intercambios académicos, alianzas estratégicas y reformas educativas con instituciones como la UNAM y el Tec de Monterrey.

El director Darren Coyle destacó que el dominio del inglés potencia la empleabilidad y movilidad social, preparando a los mexicanos para competir globalmente. Estas actividades celebran su legado, fortalecen el presente y proyectan un futuro de conexión cultural y oportunidades.



Cambio consciente

Los campus Ciudad de México y Santa Fe del Tecnológico de Monterrey obtuvieron la certificación "Plata" en el sistema STARS (Sustainability Tracking, Assessment & Rating System) de la AASHEE, destacándose por su compromiso con la sostenibilidad. El campus Ciudad de México alcanzó 59.02 puntos, y el de Santa Fe 58.37, ubicándose en la medalla de plata. Esta evaluación abarca áreas como Academia, Vinculación, Operación, Planeación e Innovación, y se basa en metodologías internacionales como GRI y UI Greenmetric.

El Tecnológico de Monterrey ha logrado importantes avances en su Plan de Sostenibilidad y Cambio Climático al 2025, denominado "Ruta Azul". Este plan incluye seis ejes de acción y



ha permitido una reducción del 49% en las emisiones de gases de efecto invernadero y un 70,5% de su energía proviene de fuentes renovables. Además, la institución ha integrado la sostenibilidad en sus planos académicos y ha lanzado diversas iniciativas, como la campaña ReciclaTec y proyectos para reducir el uso de plásticos.

El Tec de Monterrey también está comprometido con la formación de estudiantes conscientes del cambio climático y promueve la investigación aplicada en áreas como residuos, agua y movilidad sostenible.

Impulso económico

Durante los primeros nueve meses de 2024, la industria de autopartes en México creció un 3.22%, alcanzando una producción anual estimada de \$124,484 millones de dólares y un superávit comercial de \$26,386 millones de dólares. Este crecimiento reafirma la posición de México como el principal proveedor de autopartes para Estados Unidos, con una participación del 43% de sus importaciones.

Gabriel Padilla Maya, Director General de la Industria Nacional de Autopartes (INA), destacó que este desempeño refleja la fortaleza de las cadenas de suministro regional y la integración bajo el T-MEC. México ha mostrado menor dependencia de China en comparación con sus socios de



Norteamérica, albergando solo un 3% de empresas chinas del sector.

Para 2025, se proyecta una producción de \$127,500 millones de dólares y exportaciones de \$110,925 millones, consolidando una balanza comercial favorable. Los arneses eléctricos lideran la producción nacional con una participación del 19.55%, seguidos

por transmisiones, telas y partes de motor.

Este desempeño resalta la capacidad de México para adaptarse a los retos del comercio global y consolidarse como un pilar estratégico en la industria automotriz de Norteamérica. Padilla concluyó: "México es un socio confiable y clave para la región bajo el T-MEC".

Educación sostenible

Desde la adopción de la Agenda 2030, México ha abocado esfuerzos hacia la erradicación de la pobreza a través de un enfoque multidimensional que incluye derechos como la educación, la salud, la alimentación y los servicios básicos. Poner la educación en el centro de las políticas públicas es clave para generar cambios profundos y sostenibles. La colaboración es



esencial para avanzar, como se refleja en la Certificación Docente en Innovación Social para el Desarrollo Sostenible, un programa impulsado por la UNESCO y Learning by Helping, que ha formado a más de 12.000 docentes en su primera edición.

México enfrenta desafíos significativos, como los desastres naturales, la pobreza y el cambio climático, que dificultan la implementación de la propuesta de sostenibilidad en la Agenda 2030. Sin embargo, las escuelas tienen un papel fundamental en construir el futuro, formando a estudiantes como agentes de cambio. Programas educativos como la Certificación son esenciales para capacitar a más docentes,



brindándoles herramientas para enfrentar los retos globales y actuar localmente.

El país también enfrenta desafíos en aprendizaje, infraestructura y servicios básicos, con más del 50% de las escuelas sin acceso a agua potable. Por ello, es urgente transformar la educación, promover el Desarrollo Sostenible y trabajar juntos para un futuro más sostenible.

Transformación ambiental

El ecosistema Startups Latam, nacido en la región metropolitana de Santiago de Chile para conectar el mundo emprendedor tecnológico sigue expandiendo sus fronteras y anunció que ya todo está listo para la Week Startups Latam a desarrollarse en Ciudad de México el próximo 23 de octubre.



Este evento se realiza en varios países de Latinoamérica para reunir al ecosistema que le gusta conversar y hacer negocios en torno a las temáticas de tecnología, innovación y emprendimiento, comentó Sebastián Cumsille, Sales & Growth de esta comunidad regional.

Vale destacar que varios de los actores más importantes del emprendimiento que pertenecen a startups, corporativos tecnológicos y fondos de inversión estarán exponiendo las últimas tendencias tecnológicas, conectando con los asistentes y,



por supuesto, buscando hacer negocios entre ellos.

Todas esas empresas que quieran hacer negocios, captar u ofrecer inversión y ser protagonistas de alianzas estratégicas, este evento: <https://startupslatam.com/> será un target ideal.

Movilidad vanguardista

Nissan México refuerza su liderazgo con un aumento en la producción de la SUV Nissan Kicks y estrategias innovadoras como su lanzamiento a través de Amazon. Rodrigo Centeno, presidente y director general de Nissan Mexicana e INFINITI, destacó la alta demanda del modelo Kicks en México, EE.UU. y Canadá, con más de 30 unidades producidas por hora. Este éxito impulsó la expansión de la capacidad de producción en las plantas de Aguascalientes, que operan al máximo rendimiento.

Nissan lidera el mercado mexicano por decimosexto año



consecutivo gracias a una gestión sólida en áreas comerciales, productivas y financieras. La campaña de venta de la Kicks en Amazon logró en tres semanas vender 370 unidades y distribuir 500,000 cajas publicitarias interactivas, consolidando su reputación en innovación.

En responsabilidad social, la empresa participa en iniciativas como Teletón, con donaciones como un vehículo adaptado para personas con discapacidad. Centeno enfatizó su compromiso con la sociedad y la colaboración empresarial.

A pesar de posibles desafíos en políticas comerciales, Nissan, con más de 60 años en México, se adapta exitosamente y proyecta un futuro positivo hacia 2025, impulsado por el crecimiento de la clase media y la movilidad. El compromiso social sigue siendo clave para su éxito.

Impulso a Compromiso medioambiental

Volaris incorpora su avión número 141 consolidando liderazgo y sostenibilidad. La aerolínea mexicana de ultra bajo costo, ha anunciado la integración del avión número 141 a su flota: un Airbus A321NEO con matrícula XA-VUO y capacidad para 239 pasajeros. Este modelo, fabricado en Mobile, Alabama, fortalecerá rutas nacionales e internacionales clave, conectando destinos en México como El Bajío y Guadalajara, y en Estados Unidos, como Houston y Dallas..

La incorporación de este avión subraya el compromiso de Volaris con la sostenibilidad y la eficiencia. Equipado con motores GTF de Pratt & Whitney, el Airbus A321NEO reduce el consumo de combustible en un 20% y



disminuye el impacto sonoro en un 50% respecto a generaciones anteriores. Esta estrategia no solo mejora la conectividad aérea de la región, sino que también contribuye a tarifas competitivas gracias a su mayor capacidad y eficiencia operativa.

Además de reforzar su flota moderna, Volaris reafirma su misión de conectar más personas y destinos con una experiencia de vuelo mejorada. Este logro refleja el enfoque de la aerolínea hacia la calidad y la sostenibilidad, destacando su liderazgo en conectividad aérea en México y más allá.

FDE

FACTOR DE ÉXITO

MÉXICO

2025



CALENDARIO EDITORIAL



REVISTA DIGITAL

ENERO, FEBRERO, MARZO

LIDERAZGO
EMPRESARIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS

ABRIL, MAYO, JUNIO

EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN
Y TECNOLOGÍA
LIDERAZGO FEMENINO

JULIO, AGOSTO, SEPTIEMBRE

CAPITAL HUMANO
TRANSFORMACIÓN DIGITAL

OCTUBRE, NOVIEMBRE, DICIEMBRE

TURISMO Y
SOSTENIBILIDAD



Francisco Suárez Hernández

Director of Public Affairs / Strategic Relations
FEMSA and Corporate Affairs FNE / Health

Sostenibilidad y Liderazgo Empresarial: Una Visión Transformadora desde FEMSA

"En lo personal quisiera buscar compartir mi experiencia trabajando en impulsar proyectos sostenibles y quisiera dejarle a mis hijos, nietos y futuras generaciones, un mejor planeta del que yo recibí."

Francisco Suárez Hernández, protagonista de nuestra portada de Factor de Éxito, ejemplifica el liderazgo transformador que caracteriza a los ejecutivos que están marcando la diferencia en el panorama empresarial latinoamericano. Su visión y compromiso con la sostenibilidad en FEMSA representa precisamente ese factor de éxito que buscamos destacar: la capacidad de conjugar la excelencia empresarial con un impacto positivo y duradero en la sociedad y el medio ambiente. Francisco Suárez nos comparte una visión integral sobre el compromiso de FEMSA con la sostenibilidad, la inclusión y la transformación empresarial. Su liderazgo en la implementación de estrategias sostenibles y el desarrollo de alianzas estratégicas ha posicionado a FEMSA como un referente en prácticas empresariales responsables en América Latina.

A continuación, la entrevista con los temas más destacados de nuestra conversación con Francisco Suárez Hernández, a través de sus respuestas, podremos comprender mejor cómo una de las organizaciones más importantes de América Latina está liderando el cambio hacia un modelo empresarial más sostenible y responsable. Sus reflexiones nos brindan una perspectiva única sobre los desafíos y oportunidades que presenta la integración de prácticas sostenibles en la gestión empresarial moderna.

Desde su posición en FEMSA, ¿cuáles son los pilares fundamentales que guían las estrategias de sostenibilidad de la compañía?

La estrategia de sostenibilidad en la compañía está diseñada para dar prioridad a nuestra gente, a crear valor social en nuestras comunidades y a reducir nuestra propia huella medioambiental mediante la eficiencia operativa. Como firmantes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, nos adherimos a sus diez principios para proteger los derechos humanos, mantener prácticas laborales éticas, preservar el medio ambiente y combatir la corrupción. Como parte de nuestra estrategia de FEMSA Forward buscamos ser la organización más sostenible, equitativa, diversa e inclusiva, dando un ejemplo a las comunidades donde operamos.

¿Qué resultados cuantificables puede destacar de las iniciativas sostenibles lideradas por FEMSA durante su gestión?

Durante mi gestión como Director de Sostenibilidad de FEMSA (2011-2014) se pueden destacar varias iniciativas y sus resultados, que me da mucho gusto ver los avances después de más una década de iniciar los siguientes esfuerzos:

- *La definición del marco estratégico de Sostenibilidad para FEMSA y sus UNS: Este esfuerzo resultó en definir el “árbol” de sostenibilidad, sus pilares (nuestra gente, nuestra comunidad y nuestro planeta), así como sus áreas de acción que fueron la bases y guía de nuestra estrategia de Sostenibilidad. Este esfuerzo involucró definir las necesidades, riesgos y tendencias para cada uno de los negocios y el corporativo en ese momento. Ese marco estratégico ha ido actualizándose con el tiempo, pero sigue de base para nuestra estrategia.*

- *De igual manera en ese período se definieron las primeras metas de sostenibilidad para la compañía (período 2015-2020), las cuales fueron el parteaguas para ir creciendo la ambición, proyectos y socios de los mismos.*

- *Uno de los puntos más relevantes en materia de sostenibilidad es crear una gobernanza transparente a las acciones climáticas y sociales que se propician dentro de las empresas, por ello desde 2008 empezamos a reportar bajo los estándares globales sobre impactos de la sostenibilidad (GRI), en 2017 nos volvimos miembros del Índice de Dow Jones Sustainability como parte de nuestro crecimiento de cotizar en bolsa a nivel internacional y conforme pasan los años vamos incorporándonos a otros reportes (SASB TCFD, CDP) que abren paso a evaluar y medir nuestras acciones.*

En un entorno empresarial globalizado, ¿cómo está FEMSA integrando las tendencias internacionales de sostenibilidad en sus operaciones locales?

La agenda internacional está marcada de manera transversal por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. En FEMSA, nos comprometemos a contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Sumarnos a los esfuerzos de la Agenda Global 2030 significa que contribuimos a promover la prosperidad, mejorar la calidad de vida, el bienestar de las personas y garantizar la conversación, restauración y uso sostenible de los ecosistemas. A través de



nuestras unidades de negocio, generamos sinergias y colaboraciones para multiplicar los esfuerzos en favor de nuestra gente, nuestra comunidad y nuestro planeta. Adicional a esto nos sumamos a al Pacto Mundial y seguimos avanzando en nuestros Objetivos de Desempeño en Sostenibilidad (SPT) para 2030, de acuerdo con los Principios para Bonos Vinculados a la Sostenibilidad (SLBP). En 2023, evitamos enviar 73.4% del total de residuos operativos a rellenos sanitarios y cubrimos 62.4% de nuestras necesidades totales de electricidad con fuentes renovables, acercándonos a nuestra meta de 85% para 2030. Coca-Cola FEMSA alcanzó una razón de uso de agua de 1.42 litros de agua por litro de bebida producida, aproximándose a su SPT alineado al SLBP de 1.26 litros para 2026. Todas estas iniciativas parten de las tendencias internacionales y como resultado impactan positivamente a nuestras operaciones locales.

¿Podría compartir un caso de éxito donde la sostenibilidad haya transformado significativamente un área del negocio o comunidad vinculada a FEMSA?

Uno de los ejemplos que se remontan a la etapa de mi paso por el área de Sostenibilidad fue el cómo se integró el tema de Sostenibilidad al proceso de abastecimiento. En ese momento veíamos como una tendencia y mejor práctica que las grandes compañías replicaran sus iniciativas con la cadena de valor para poder multiplicar los efectos y resultados. Debido a eso se pudo instalar los temas de sostenibilidad como una prioridad para las estrategias de abastecimiento, tanto en FEMSA como en Coca-Cola FEMSA y se establecieron roles específicos, metas y proyectos que le dieron forma a la estrategia de abastecimiento sostenible de FEMSA.

De igual manera, reconocemos que la sostenibilidad no es un eje que versa solo en el medio ambiente. En FEMSA priorizamos la justicia, la equidad, la diversidad y la inclusión como elementos intrínsecos de nuestras prácticas de contratación, incluyendo una mayor inclusión laboral de grupos minoritarios y en situación de vulnerabilidad. Uno de los temas que lideramos en la esfera empresarial, es nuestro programa de inclusión de refugiados y migrantes desde 2019, en colaboración con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. En 2023, ya empleamos casi 3,500 refugiados y migrantes, a través de los centros de trabajo y centros de distribución OXXO, así como en OXXO GAS y, en Brasil, a través de Solística.

En el contexto de alianzas estratégicas, ¿cuál ha sido el aporte más valioso de colaborar con otros sectores en proyectos de sostenibilidad?

En definitiva las alianzas multisectoriales son fundamentales para poder avanzar más rápido en las metas, poder aportar mayores recursos (tanto económicos como de talento) y aprovechar mejor las fortalezas y especialidades de cada socio. En sentido tenemos grandes ejemplos de cómo se ha dado en proyectos de FEMSA. En el tema del agua, las asociaciones con el BID, TNC y el GEF, nos dieron la posibilidad de implementar la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua, que ha sido un pilar en la estrategia de conservación de cuencas en LATAM. De igual manera las alianzas que se tienen con proveedores, comunidades, ONG 's y gobiernos locales han sido clave para poder establecer y fortalecer los



sistemas de recolección de residuos en diferentes países donde operamos.

Desde su experiencia, ¿qué papel juega la tecnología en la transformación de modelos empresariales hacia operaciones más sostenibles?

La tecnología juega un rol fundamental en poder hacer mas sostenible las operaciones y modelos de negocio. En los últimos años lo avances tecnológicos han repercutido en varias de estas iniciativas. Algunos ejemplos son:

- *Movilidad Sostenible: El desarrollo de tecnologías ha ayudado en gran manera a poder incorporar vehículos eléctricos y bajos en emisiones en las diferentes flotillas que operan en la compañía.*

- *Eficiencia en consumo de agua: El desarrollo de tecnologías en líneas de producción y plantas de tratamiento ha ayudado de gran manera a reducir los consumos de agua en los centros operativos.*

- *Energía Renovable y eficiencia energética: El desarrollo de tecnología para poder incrementar el uso de energías renovables (solar y eólico) han ayudado a poder aumentar los % de uso de energía renovable y además la instalación de tecnologías eficientes (climatización, iluminación, etc.) han ayudado que los consumos de energía disminuyan de manera relevante.*

¿Cómo promueve FEMSA una cultura organizacional que fomente la sostenibilidad entre sus colaboradores y socios estratégicos?

Estamos orgullosos de la cultura que estamos construyendo en FEMSA, que pone a nuestra gente primero y se enfoca en su bienestar como nuestra más alta prioridad. En FEMSA priorizamos la sostenibilidad y además justicia, la equidad, la diversidad y la inclusión —ahora referida internamente como JEDI. Nuestra estrategia reconoce la importancia de un diálogo proactivo, transparente y personalizado con nuestros valiosos grupos de interés. Nos esforzamos por utilizar herramientas y medios de relacionamiento accesibles que no sólo nos ayuden a comprender mejor sus expectativas y preocupaciones, sino que refuercen intrínsecamente su confianza en nosotros para que, juntos, podamos superar más fácilmente los retos e identificar nuevas oportunidades de compromiso y colaboración. Por ejemplo, para reforzar nuestras capacidades en la cadena de suministro, hacer conciencia sobre el suministro responsable y mejorar continuamente nuestras operaciones. Una de nuestras metas para el 2030 es lograr que el 90% de compras a proveedores locales en todas las unidades de negocio. Se impulsa a través de diferentes estrategias, una de ellas es el Comité de Abastecimiento Sostenible, que trabaja estrechamente con la función de abastecimiento de FEMSA, promoviendo la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero a lo largo de nuestra cadena de valor al alinearnos con nuestras propias prácticas de sostenibilidad ambiental; +20,000 proveedores reciben el boletín mensual que busca crear conciencia sobre el abastecimiento sostenible; de igual forma contamos con “Nuestros Principios Guía para Proveedores” se basan en el Código de Ética de FEMSA y políticas corporativas relacionadas.

¿Qué desafíos ha enfrentado al liderar estrategias de sostenibilidad en un sector competitivo, y cómo los ha superado?

El camino a la Sostenibilidad también conlleva retos y aprendizajes que son muy importantes tomar en cuenta para poder avanzar de una manera importante en la ruta que se tracen:

- *Financiamiento: Es muy importante identificar cuales son las fuentes posibles de financiamiento, tanto interno como externo. Por ello, tener un equipo*

encargado del desarrollo de casos de negocio es indispensable para entender los conceptos tangibles que rodean a la sostenibilidad para así evolucionar los modelos de financiamiento actuales y hacerlos más rentables. En la mayoría de los casos la falta de financiamiento así como su evaluación y monitoreo se pueden volver un obstáculo para que los proyectos avancen.

- *Comunicación: Es clave definir una estrategia de comunicación adecuada para poder dar a conocer de manera importante los avances, la estrategia y la visión. Es importante cuidar el no comunicar cosas que no tengan bases o resultados probados.*

- *Alianzas: Conocer y definir tus posibles socios en los proyectos de sostenibilidad es clave, ya que con esfuerzos individuales es muy difícil avanzar. La posibilidad de multiplicar impactos es mucho mayor al poder establecer una red de socios con un objetivo común en los proyectos. Involucrar a las comunidades locales es clave.*

¿Qué lo inspira a trabajar en la intersección entre sostenibilidad, negocios y relaciones estratégicas?

La humanidad se encuentra en un punto de inflexión. Nuestro clima se continúa calentando a un ritmo y tendencia preocupante, si no tomamos medidas, la situación empeorará aún más. La transición energética global está entrando en una nueva fase y esto será EL RETO de nuestra generación, por lo que creo firmemente que cada vez más líderes de todos los sectores se dan cuenta de que sus organizaciones no pueden prosperar en un mundo con una crisis constante y riesgos climáticos crecientes. En lo personal quisiera buscar compartir mi experiencia trabajando en impulsar proyectos sostenibles y quisiera dejarle a mis hijos, nietos y futuras generaciones, un mejor planeta del que yo recibí.

Si pudiera trazar una hoja de ruta para otras empresas interesadas en adoptar modelos sostenibles, ¿qué elementos considera imprescindibles para alcanzar el éxito?



Para empresas que están arrancando o que están en el proceso de revisar sus estrategias de sostenibilidad yo les recomendaría los siguientes puntos:

- *Hacer un análisis profundo de cuales son los riesgos y oportunidades que tiene la empresa alrededor de los temas ambientales, sociales y de gobernanza.*
- *Considerar el cambio climático como factor estratégico: no es solo ambiental, afecta la economía, la sociedad y la seguridad global.*
- *Conocer bien las expectativas de los grupos de interés (accionistas, evaluadores, comunidades, proveedores, clientes, etc.) sobre nuestro rol en los temas de sostenibilidad. Encontrar posibles socios a sus futuras iniciativas.*
- *Tener bien mapeadas las tendencias a futuro.*
- *Definir una estrategia, objetivos y metas que estén acorde con los puntos anteriores.*
- *Acompañar la estrategia de sostenibilidad con esfuerzos de comunicación que apunten las iniciativas.*
- *Establecer un sistema de gestión que ayude a revisar avances y cambios que se tengan que hacer.*

Gonzalo Zermeño Terrazas

**Head of ESG Transformation Industries
en Dronet Consulting S.A. de C.V.**

**Transformación tecnológica:
la clave para un futuro sostenible**

"Contribuir a que el capital humano tanto en la planta como en las gerencias puedan operar de manera eficiente la optimización de recursos de energía, anticipando fallas y mitigando riesgos"

Ingeniero Industrial de formación y líder visionario en transformación empresarial, Gonzalo Zermeño Terrazas ha forjado una destacada carrera de más de dos décadas innovando y acelerando el cambio cultural en la gestión del ciclo de vida energético e Industria 4.0. Su experiencia abarca desde el desarrollo de soluciones en Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas y Machine Learning, hasta la implementación de tecnologías de Realidad Aumentada, siempre con un enfoque centrado en la colaboración efectiva entre humanos y máquinas.

Como mentor activo en el MIT Global Alumni y experto en masterclass de IIoT en la Universidad Panamericana e IPADE, Zermeño ha demostrado un compromiso inquebrantable con la transferencia de conocimiento y el desarrollo del talento. Su expertise internacional se ha consolidado trabajando con organizaciones globales, donde ha liderado la conexión entre personas, procesos, sistemas y maquinaria a través de modelos de negocio Data as a Service, impulsando la transformación operativa de manera rentable.

Actualmente, como Head of ESG Transformation Industries en Dronet Consulting, Zermeño ha logrado resultados sobresalientes en la optimización de recursos energéticos y la eficiencia operativa, alcanzando mejoras significativas del 15-20% en eficiencia energética y 20-30% en eficiencia operativa de fabricación en diversos sectores industriales. Su enfoque holístico integra la innovación tecnológica con el desarrollo del capital humano, promoviendo una transformación sostenible que alinea los objetivos empresariales con los ODS de la ONU.

Su visión de la sostenibilidad trasciende la mera implementación tecnológica, enfocándose en crear un cambio cultural colaborativo que empodere a las personas con datos predictivos y conocimientos prácticos. Su pasión por el aprendizaje continuo y la transformación del conocimiento en diferentes culturas lo ha convertido en un referente en la industria.

En Factor de Éxito tenemos el privilegio de presentar una conversación exclusiva con uno de los referentes más destacados en transformación tecnológica y sostenibilidad empresarial, con más de dos décadas de experiencia liderando cambios significativos en la industria 4.0 y gestión del ciclo energético, Gonzalo Zermeño Terrazas comparte con nuestros lectores su valiosa perspectiva sobre los desafíos y oportunidades en la transformación digital sostenible.

A lo largo de esta entrevista, Zermeño nos brinda una visión profunda sobre cómo su experiencia en Dronet Consulting como líder de transformación confiable,

eficiente y sostenible y experto como mentor en Universidad Panamericana y MIT en Transformación Digital ESG / Internet Industrial de las Cosas IIoT, ha moldeado su enfoque hacia la innovación sostenible. Sus respuestas, fundamentadas en casos prácticos y resultados tangibles, ofrecen a nuestra audiencia insights valiosos sobre la integración efectiva de tecnología y capital humano en la búsqueda de operaciones más eficientes y ambientalmente responsables.

Desde su perspectiva, cuál ha sido el mayor aporte que ha realizado al liderazgo sostenible dentro de su trayectoria profesional?

Contribuir a que el capital humano tanto en la planta como en las gerencias puedan operar de manera eficiente la optimización de recursos de energía, anticipando fallas y mitigando riesgos y por otra parte aumentar la colaboración transversal para orquestar el cambio cultural colaborativo en reducción de huella de carbono.

¿Podría compartir un caso práctico donde haya implementado soluciones de transformación tecnológica con resultados medibles en términos de sostenibilidad?

He contado con la fortuna de participar desarrollando proyectos de digitalización transversal de la cadena de Suministro en Manufactura mejorando principalmente la Eficiencia Energética y Eficiencia Operativa OEE (Overall Equipment Effectiveness) para incrementar la continuidad, confiabilidad y eficiencia en maquinaria, sistemas heredados y propietarios, anticipando fallas y mitigar los problemas potenciales y el riesgo operativo.

¿Cómo logra balancear la colaboración entre humanos y máquinas para maximizar tanto la eficiencia operativa como el bienestar del talento humano?

Es necesario habilitar el empoderamiento en el capital humano con datos predictivos que nos permitan anticipar fallas potenciales para accionar un proceso de mantenimiento predictivo y después prescriptivo (AI), con acceso seguro, remoto (gemelo digital) mitigando oportunamente los hallazgos o insights antes de que ocurran las fallas, disminuyendo así el riesgo operativo e impacto el negocio.

Adicionalmente, es desarrollar y aprender a colaborar transversalmente entre las distintas áreas de la empresa, mediante la formación de habilidades suaves (STEAM Soft Skills) en el capital humano, tales como : colaboración, resiliencia, resolución de problemas, empatía, comunicación, apertura a nuevo aprendizaje, trabajo en equipo y liderazgo participativo, etc. muy importantes para incrementar

y asegurar el desarrollo social en inclusión, seguridad, capacitación, innovación y retención laboral.

S Scientific
T Technology
E Engineering
H Humanística
M Mathematics

En su experiencia, ¿qué impacto han tenido los modelos de datos predictivos en la mejora de procesos y en la sostenibilidad de las operaciones empresariales?

Incrementar el control predictivo es una tarea continua, es un viaje, no un fin. Las tecnologías nos ayudan, pero es necesario involucrar a la alta gerencia, mandos intermedios y operaciones en planta a formar una estrategia transversal plana, con objetivos estratégicos en transformación, sin jerarquías y con el compromiso, roles definidos, liderazgo y responsabilidades para trabajar como un solo equipo un modelo de transformación gradual por proyecto, también llamado hoja de ruta o mapa de Transformación, mostrando así retorno de inversión a cortó plazo con resultados tangibles.

¿Podría destacar cifras concretas o logros específicos relacionados con la optimización de costos y eficiencia en las cadenas de suministro que ha liderado?

En materia de eficiencia energética y Eficiencia Operativa OEE hemos logrado reducir un rango de 15% -20% en Eficiencia Energética y un Rango de 20%-30% en Eficiencia Operativa de Fabricación (OEE Overall Equipment Effectiveness) en fábricas de distintos tamaños del sector de alimentos y bebidas, automotriz, acero, aeroespacial, manufactura aditiva, oil & gas y utilities/energía, principalmente.

¿Qué desafíos ha encontrado al impulsar la sostenibilidad en cadenas de suministro en mercados emergentes y globales, y cómo los ha transformado en oportunidades?

Descomunicación y desalineamiento de objetivos ODS, divergencia de opinión y acción colaborativa transversal, rigidez por cambiar e innovar y contribuir a la reducción de huella de carbono.

Mantenimiento reactivo, baja eficiencia, alto consumo, escasa capacitación fuerza laboral y gerencias y obsolescencia tecnológica.

En un mundo donde la sostenibilidad es un factor clave de competitividad, ¿cómo asegura que las empresas en las que trabaja se mantengan innovadoras y relevantes?

Principalmente es buscar alinear los objetivos de la empresa con los objetivos en Desarrollo Sostenible ODS ESG (Environmental Social Governance) que marca la ONU (Organización de las Naciones Unidas), muy claramente comenzar por Eficiencia Energética, Eficiencia Operativa OEE y Descarbonización.

Es también aumentar el nuevo conocimiento, empoderamiento, inclusión e innovación en el capital humano para realizar acciones oportunas con datos predictivos y establecer un círculo de mejora continua (PDCA) bajo la metodología del Dr Demming (Plan Do Check Act).

¿Qué le motiva personalmente a seguir liderando proyectos de transformación empresarial y sostenibilidad, y cómo refleja esa motivación en su vida diaria?

Cómo profesional, me es muy grato hacer converger ideas entre gente de distintas edades, género, experiencia, e intereses, permitiendo contribuir al desarrollo de ideas, planes y acciones en sustentabilidad energética y operativa, despertando el liderazgo e innovación en el capital humano.

La trayectoria de Gonzalo Zermeno Terrazas ejemplifica cómo el liderazgo sostenible puede transformar la industria desde sus cimientos. Su capacidad para orquestar la convergencia entre tecnología y capital humano no solo ha generado resultados medibles en eficiencia y sostenibilidad, sino que también ha establecido un nuevo paradigma en la gestión empresarial moderna. En un momento en que la sostenibilidad se ha convertido en un imperativo empresarial, su enfoque integral y orientado a resultados demuestra que es posible alcanzar la excelencia operativa mientras se contribuye activamente a un futuro más sostenible.



MARMUNOZ

TEAM

TRANSFORMACIÓN DIGITAL - GESTIÓN DEL CAMBIO - INNOVACIÓN Y DESARROLLO

CAMPAMENTO DE LÍDERES



SCAN

ELEVA TU NIVEL ORGANIZACIONAL

¿QUÉ APRENDERÁS?

 +1 (786) 605 7875

01

Liderar
equipos
digitales y
de negocio



02

Fomentar la
Colaboración
y la
creatividad

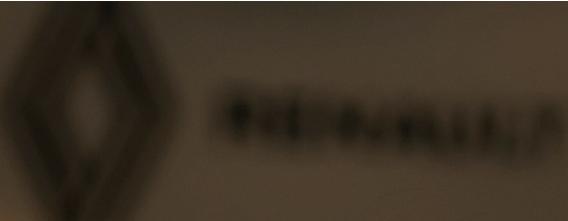


03

Conocer y
aplicar las
destreza de los
líderes de la era
digital



www.marmunoz.biz



Nuria Rapalo

Head de Comunicación
en Renault México

Comunicación estratégica:
pilar fundamental del éxito
empresarial

"No importa a qué te dediques en esta vida,
tu éxito será determinado en un 80% por tus
habilidades en comunicación"

En esta edición de Factor de Éxito México, tenemos el privilegio de conversar con Nuria Rapalo, Head de Comunicación de Renault México, una profesional que encarna la evolución y el impacto de la comunicación estratégica en el ámbito corporativo. Con más de 15 años de experiencia en el sector automotriz, Rapalo comparte su visión sobre la importancia de mantener una comunicación efectiva tanto interna como externa, destacando cómo la adaptabilidad, la empatía y la transparencia son fundamentales para construir relaciones sólidas con los stakeholders.

A través de su experiencia como líder en Renault México, Nuria nos brinda una perspectiva única sobre cómo la comunicación corporativa ha evolucionado para enfrentar los desafíos del mundo digital, mientras mantiene su esencia como herramienta fundamental para el éxito empresarial. Su enfoque en la escucha activa, la adaptación constante y el desarrollo de estrategias innovadoras demuestra cómo la comunicación efectiva puede transformar organizaciones y construir puentes duraderos con todas las audiencias.

Con más de 15 años de experiencia en sectores como tecnología, automotriz y energético, ¿qué aprendizajes clave considera que han moldeado su enfoque en la comunicación corporativa?

A lo largo de mi carrera, he aprendido que la clave de la comunicación corporativa efectiva radica en la autenticidad y la transparencia. Estos valores fomentan la confianza y la credibilidad, permitiendo una conexión más profunda y genuina con nuestras audiencias. En la industria automotriz, donde las tendencias y expectativas de los consumidores evolucionan rápidamente, he desarrollado una mentalidad de adaptabilidad, lo que me permite ajustar nuestras estrategias de comunicación para seguir el ritmo de estos cambios y mantener nuestra relevancia.

Además, he comprendido la importancia de escuchar activamente a todas las partes involucradas, desde los clientes hasta los colaboradores internos. Esta habilidad para captar y responder a las necesidades del mercado ha sido esencial para desarrollar mensajes y campañas más efectivos y resonantes. De este modo, estos aprendizajes me han ayudado, junto con mi equipo, a que los mensajes de Renault no sólo se comuniquen eficazmente, sino que también inspiren y conecten a nivel emocional con nuestra audiencia.

En su rol como líder de comunicación en Renault México, ¿qué estrategias ha implementado para mantener una comunicación alineada y efectiva entre los empleados y los objetivos corporativos?

Una de las principales estrategias ha sido mantener una escucha activa de las necesidades y expectativas de nuestras audiencias internas y externas. Esto nos permite comprender mejor sus inquietudes y perspectivas, así como ajustar nuestra comunicación para que sea más relevante y efectiva. Además, en el área de comunicación nos esforzamos por ser vistos no sólo como un área de soporte, sino también como trusted advisor dentro de la organización. Esto se logra al demostrar nuestro valor a través de iniciativas que impactan positivamente en el negocio, como la promoción de la cultura corporativa y el apoyo en la implementación de estrategias organizacionales.

Asimismo, hemos desarrollado canales de comunicación bidireccionales que facilitan el flujo de información entre todos los niveles de la empresa. Esto incluye reuniones regulares, boletines internos y plataformas digitales que permiten a los empleados expresar sus opiniones y recibir retroalimentación. Sabemos que, aunque no somos un área comercial, nuestro trabajo es fundamental para entender a las audiencias.

Como miembro de diversos consejos directivos, ¿cómo contribuye su experiencia en comunicación al fortalecimiento de relaciones con stakeholders clave?

Las habilidades de comunicación son esenciales tanto en la vida personal como profesional, y saber con quién estás hablando es crucial, me gustaría compartir, la siguiente cita de la cual se desconoce el autor:

“No importa a qué te dediques en esta vida, tu éxito será determinado por:

- 5% tus credenciales académicas
- 15% tus experiencias profesionales
- 80% tus habilidades en comunicación

Por ejemplo, al interactuar con un CFO, es vital centrarse en cifras y datos financieros que demuestren el valor y el impacto económico de nuestras estrategias. En contraste, cuando se interactúa con un CMO, la narración de historias y la presentación de casos de éxito son más efectivas para resaltar el valor de la marca y las campañas de marketing.

Adaptar el mensaje al perfil y las expectativas de cada stakeholder ayuda a que la comunicación sea más efectiva, además de construir confianza y asegurar una alineación más estrecha con los objetivos de la empresa. Este enfoque personalizado permite que cada interlocutor sienta que sus intereses y preocupaciones son comprendidos y valorados, de esta manera, se fortalecen las relaciones y facilita la colaboración a largo plazo.

En su labor como responsable de comunicación externa, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta para posicionar a Renault como un referente en su industria?

Buscar la forma de ser diferentes, sobre todo en un mercado altamente competitivo. Esto implica desarrollar estrategias innovadoras que resalten los valores y ventajas de Renault frente a la competencia. De igual forma, es esencial mantener una comunicación coherente y atractiva a través de diversos canales, para asegurar que el mensaje llegue de manera efectiva a los diferentes segmentos de audiencia.

Otro reto significativo es la adaptación constante a las nuevas tendencias del mercado. Podemos ver que la industria automotriz está en constante evolución, con avances en movilidad eléctrica, conducción autónoma y conectividad. Por lo que es crucial posicionar a Renault como líder en estas áreas, en tanto se transmite a los consumidores que, como marca, además de estar al día con las tendencias, también las lideramos, por ejemplo, en Europa somos pioneros en autos eléctricos, lo que nos aporta gran credibilidad a la hora de que un cliente desee comparar uno de nuestros autos eléctricos, ya que tendrá la confianza y el apoyo de una marca con mucha trayectoria y conocimientos en este tipo de autos.

En esa misma línea, otro desafío significativo es la adaptación de la estrategia global a las realidades locales. Renault es una marca global, por lo que desarrolla estrategias que deben ser coherentes a nivel mundial, pero también flexibles para ajustarse a los contextos locales. Por tanto, es nuestra responsabilidad saber equilibrar entre mantener la identidad y los valores de la marca y personalizar las campañas para que sean relevantes en nuestro mercado. Además, la construcción y mantenimiento de relaciones sólidas con los medios y otros stakeholders son fundamentales para reforzar la credibilidad y la imagen de la marca.

Impartiendo cursos en Universidad La Salle desde 2012, ¿cómo considera que ha evolucionado la enseñanza de relaciones públicas y qué habilidades promueve en las nuevas generaciones de comunicadores?

Ha evolucionado bastante, ahora la enseñanza se ha tenido que adaptar a un entorno digital y a las demandas de una comunicación más inmediata y eficaz. Hoy en día, la enseñanza no sólo se centra en las técnicas tradicionales de comunicación, sino que también incorpora herramientas digitales, análisis de datos y estrategias de redes sociales. Esto ha permitido a los estudiantes comprender mejor la dinámica cambiante del entorno mediático y desarrollar habilidades para gestionar la reputación de una marca en tiempo real.

En cuanto a las habilidades que promuevo en las nuevas generaciones de comunicadores, me gusta cultivar la adaptabilidad y la resiliencia para enfrentar un mundo en constante cambio. Además de la creatividad y la innovación para que puedan desarrollar campañas efectivas y diferentes.

Trato también de impulsar que los equipos trabajen de manera transversal porque el impacto que podemos lograr colectivamente es mucho mayor al que se consigue individualmente. Nutrirse de distintas perspectivas, áreas y visiones provoca cambios significativos.

En un entorno empresarial tan dinámico como el actual, ¿cuáles son sus mejores prácticas para manejar crisis de comunicación y preservar la reputación corporativa?

Siempre he sido de la idea de que las crisis son oportunidades porque, a nivel personal, te obligan a pensar diferente y encontrar soluciones rápidas y eficaces, y a nivel empresa puede ayudar a identificar qué se necesita mejorar. Actuar con rapidez ante una crisis es crucial para controlar la narrativa y evitar que la situación se des controle. Es por esto que una de las mejores prácticas es desarrollar un plan de crisis detallado antes de que ocurra cualquier situación adversa. Esto incluye la identificación de posibles escenarios de crisis y la formación de los voceros para garantizar que todos estén listos para actuar de manera rápida y efectiva y con el mensaje correcto.

Durante una crisis es fundamental mantener una comunicación clara y transparente con todas las partes interesadas, proporcionar información precisa y actualizada, además de demostrar empatía y ayuda hacia las personas afectadas.

A nivel personal, ¿qué principios rigen su liderazgo y cómo logra inspirar a los equipos con los que colabora?

Mi liderazgo se basa en principios como la resiliencia, la adaptabilidad y la empatía, los cuales considero esenciales en cualquier entorno de trabajo. Para mí, la constante es el cambio, por ello, es crucial que tanto yo como mi equipo estemos preparados para adaptarnos y crecer ante cualquier desafío. Fomento un ambiente de trabajo donde se valoran, respetan e integran las experiencias de cada individuo, entendiendo que cada persona tiene su propia historia o enfrenta distintos momentos en su vida. La empatía me permite conectarme con los miembros de mi equipo para crear un entorno inclusivo y comprensivo.

Además, creo firmemente en la importancia de regirse por resultados y promover la diversidad y la inclusión. En mi equipo, lo que realmente importa es el mérito y el esfuerzo, sin importar si eres hombre o mujer. Lo relevante es que todos trabajamos juntos para alcanzar los objetivos, asegurando que cada voz sea escuchada y cada talento sea aprovechado.

Desde su experiencia, ¿qué recomendaciones ofrecería a las empresas que buscan consolidar su reputación y construir relaciones duraderas con sus stakeholders?

Cuando los stakeholders confían en el área de comunicación, se facilita la gestión de la reputación y se pueden cambiar percepciones de manera efectiva. Es vital que esta área sea percibida también como un trusted advisor dentro de la organización. Para lograr esto, la comunicación debe ser clara, coherente y alineada con los valores y objetivos corporativos.

Además, las empresas deben centrarse en la transparencia y la autenticidad en todas sus interacciones con los stakeholders. Esto implica ser abiertos y honestos acerca de los desafíos y los éxitos, y mantener una comunicación constante que mantenga informados y comprometidos a los stakeholders. Asimismo, es fundamental escuchar activamente y responder a las necesidades y expectativas de cada grupo de interés, para asegurar que se sientan valorados y comprendidos.

Nuria Rapalo nos deja una lección invaluable sobre el poder de la comunicación estratégica en el ámbito corporativo. Su liderazgo basado en la resiliencia, la adaptabilidad y la empatía, junto con su compromiso con la transparencia y la autenticidad, ejemplifica cómo las organizaciones modernas pueden construir y mantener una reputación sólida en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente. Su visión nos recuerda que el éxito en la comunicación corporativa no solo radica en transmitir mensajes efectivos, sino en construir relaciones significativas y duraderas que impulsen el crecimiento sostenible de las organizaciones.



Joan Fontrodona

Director del departamento
de Ética del IESE

Liderazgo ético en las
empresas del siglo XXI

La ética y la sostenibilidad se han convertido en motores clave para la transformación empresarial, impulsando a las organizaciones a equilibrar la rentabilidad con su responsabilidad hacia la sociedad y el medioambiente.

En la actualidad, las empresas ocupan un lugar central en la creación de una sociedad más justa y sostenible, lo que convierte a la ética y la sostenibilidad en pilares fundamentales para alcanzar un éxito empresarial auténtico y perdurable.

Para conocer más sobre esto, Factor de Éxito conversó con Joan Fontrodona, experto en ética empresarial y sostenibilidad, sobre los desafíos que enfrentan las organizaciones para integrar estos principios en su estrategia, equilibrando el corto y largo plazo, y respondiendo a las demandas de un entorno global en constante transformación.

Joan Fontrodona, Profesor Ordinario y Director del Departamento de Ética Empresarial en el IESE Business School, es una figura destacada en el ámbito de la ética empresarial y la sostenibilidad. Igualmente es Profesor visitante IDADE Management School, Titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social y Director del Center for Business in Society. Así mismo, cuenta con una sólida formación académica como Doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra y Master en Dirección de Empresas por el IESE. Su experiencia abarca roles clave en organismos internacionales y nacionales, como miembro del Comité Ejecutivo de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y de la Comisión Deontológica de FENIN, entre otros.

Fontrodona ha liderado iniciativas académicas y prácticas, como la presidencia de EBEN-España y su participación en Forética, además de contribuir significativamente a la literatura especializada en ética empresarial.

A lo largo de su carrera, ha desempeñado un papel clave en varias organizaciones vinculadas a la ética empresarial y la sostenibilidad. ¿Qué lo motivó a enfocarse en estos temas desde una perspectiva académica y práctica?

La empresa es hoy en día un agente importante en la construcción de una sociedad más justa. Además, el trabajo ocupa una parte importante en la vida de las personas. La ética y, en general, las humanidades aportan una perspectiva de siglos que puede ayudar a reflexionar con más profundidad sobre estas cuestiones: cómo el ser humano se desarrolla personal y profesionalmente a través de su trabajo, cuál es el papel de la empresa en la sociedad, cómo generar entornos de confianza en las organizaciones...

Como Titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social, ¿cuáles considera que son los principales retos para integrar la sostenibilidad en la estrategia de las empresas, especialmente en el contexto global actual?

El principal reto es la tensión entre el corto y el largo plazo. Las empresas están en una continua presión por actuar y dar resultados en el corto plazo. Los mercados financieros exigen resultados continuos; los avances tecnológicos acortan los tiempos de respuesta. En cambio, la sostenibilidad tiene una mirada a largo plazo: está dispuesta a sacrificar los resultados a corto para asegurar un futuro mejor. Esta tensión es difícil de gestionar si todas las partes implicadas no están dispuestas a aceptar un mismo marco de referencia que aúne las prioridades y los criterios para la evaluación de las acciones.

Ha trabajado estrechamente con organismos internacionales como la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. ¿Cómo ve la evolución de los compromisos corporativos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)? ¿Qué áreas necesitan más atención?

Los ODS propusieron unas metas ambiciosas para 2030 que seguramente no se cumplirán en su totalidad, pero que, por su carácter aspiracional, nos han servido como puntos de referencia para marcar un camino y para sensibilizarnos sobre todos los problemas que tenemos en el mundo. Los puntos en los que habría que incidir más cambian según las industrias o los países. En general, pienso que se ha avanzado más en los aspectos medioambientales, y que deberíamos prestar más atención a los aspectos sociales y de fortalecimiento de las instituciones. También me parece importante tener siempre presente el ODS 17, que se refiere a las alianzas para avanzar en los demás dieciséis objetivos, porque este objetivo nos recuerda que no podemos actuar solos. Como dice un conocido proverbio africano: “Si caminas solo, llegarás más rápido. Si caminas acompañado, llegarás más lejos”.

¿Qué tendencias identifica como las más relevantes para el futuro de la responsabilidad social empresarial (RSE)?

Empezaría diciendo que hoy en día el concepto “responsabilidad social empresarial” ha quedado sustituido por el concepto de “sostenibilidad”, lo cual tiene una ventaja, y es que “sostenibilidad” remite de forma más clara a la actividad directa de la empresa; pero tiene también un inconveniente, y es que con la “sostenibilidad” se pierde la referencia explícita a la ética, como sí está en el caso de la “responsabilidad social”. Dicho esto, las tendencias pasan hoy por relacionar la sostenibilidad con otras cuestiones de actualidad, como la IA y el uso responsable de los datos, o la diversidad y la igualdad en el ámbito empresarial. También en incorporar la sostenibilidad en el propósito de la empresa o generar modelos de negocio más sostenibles. Otra tendencia es la medición del impacto de la actividad empresarial más

allá de los criterios financieros: los criterios ESG. Por último, hay una tendencia a incrementar el marco normativo, que debe vigilarse, porque las normas son una palanca de cambio, pero no son las únicas que deben utilizarse.

Ha sido editor invitado en varias revistas especializadas en ética empresarial. ¿Qué temas emergentes en este campo le parecen más urgentes para la investigación académica y el debate público?

Un debate interesante es el que se ha producido en los últimos años en torno al propósito de la empresa. Quizás en el siglo XX nos conformábamos con que la empresa cumpliera su función social ofreciendo productos y servicios buenos para la sociedad y pagando sus impuestos. Hoy en día, esto parece no ser ya suficiente. La reflexión sobre el propósito de la empresa -cuál es el papel que la empresa debe cumplir en la sociedad- abre interesantes reflexiones teóricas, pero también prácticas, sobre cómo debe operar la empresa, cómo debe relacionarse con sus stakeholders, en especial, con sus empleados y con sus inversores.

Con el aumento de la regulación sobre sostenibilidad en muchos países, ¿cómo cree que las empresas pueden equilibrar el cumplimiento normativo con la creación de valor sostenible a largo plazo?

Efectivamente, la regulación es necesaria, pero un exceso de regulación puede ser perjudicial. Por eso, lo primero que hay que hacer es una llamada de atención a no abusar de la regulación. Las normas son una palanca de cambio, pero deben usarse con moderación (¡como todas las cosas en la vida!) y combinarlas con otras palancas de cambio. También las propias dinámicas del mercado y la gestión de las expectativas pueden jugar a favor del cambio. Y por supuesto la educación y la sensibilidad hacia estas cuestiones. La sostenibilidad hay que verla como un factor de innovación y de mejora colectiva. Si la vemos así, nos preocuparemos menos de regularla y más de promocionarla.

En su rol como miembro de la Comisión Deontológica de FENIN, ¿cómo aborda los dilemas éticos dentro de la industria de tecnología sanitaria, especialmente considerando el impacto social de este sector?

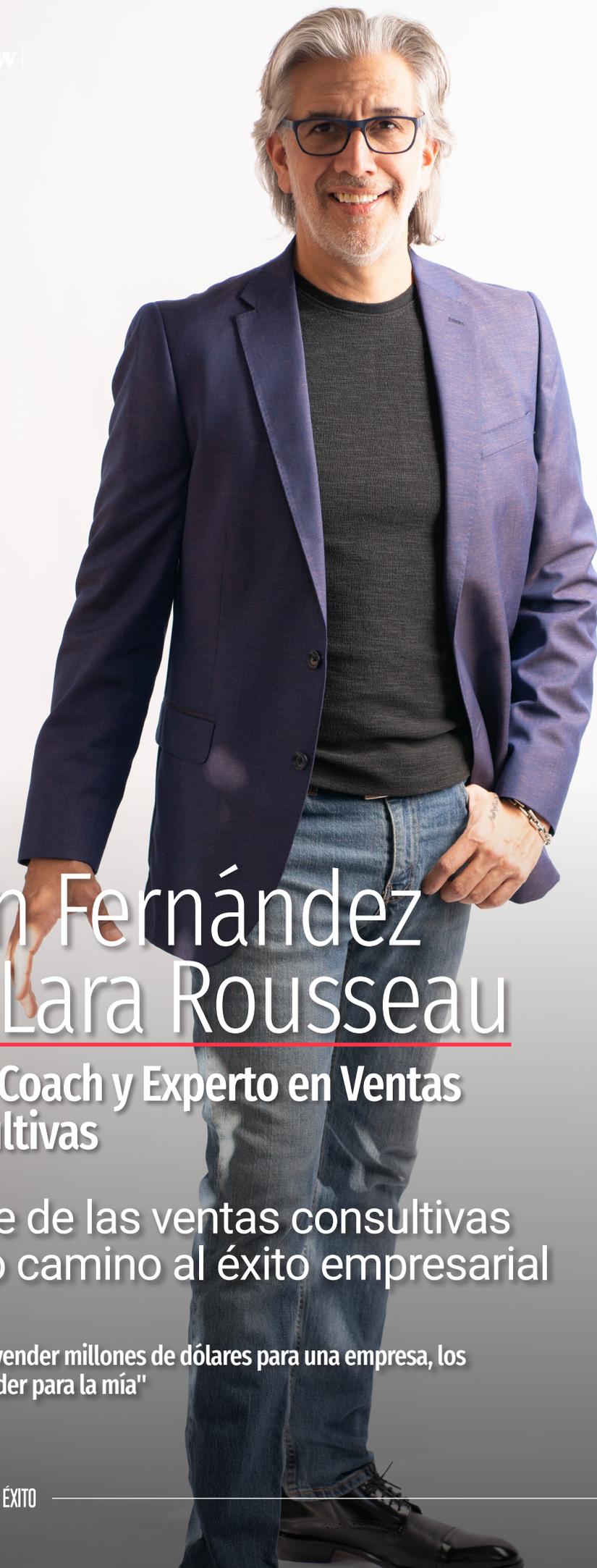
La industria farmacéutica y de tecnología sanitaria es un claro ejemplo -al menos en España- de una



industria que en el pasado ha tenido una serie de conductas que han generado una reputación cuestionada en la sociedad, y que ha puesto medios para autorregularse, cambiar las prácticas y mejorar su imagen. Pienso, en este sentido, que es un ejemplo que debería ser imitado por otros muchos sectores industriales. En la vida es muy importante marcar las líneas rojas que una persona no está dispuesta a traspasar por más beneficios que eso conlleve, pero también saberse mover con exigencia en la zona gris, esa zona donde hay conductas que, aunque puedan ser éticamente aceptables, pueden llevarle a uno hacia una “pendiente resbaladiza” -porque uno va cediendo poco a poco hasta acabar al otro lado de la línea roja- o bien pueden ser percibidas de forma distinta por otros. Reformulando otro conocido proverbio: “el emperador no solo debe ser honrado, sino parecerlo”.

¿Qué mensaje le gustaría compartir con los líderes empresariales de América Latina y el Caribe sobre la importancia de la ética en los negocios en la actualidad?

La ética apela a la excelencia en el actuar humano. Nos habla de cómo a través de nuestras acciones nos convertimos en mejores personas, y, como derivada, cómo contribuimos a crear mejores organizaciones; y, a su vez, cómo las empresas contribuyen a hacer mejores sociedades. Cuando entramos en esa dinámica de hacer el bien, entramos en un círculo virtuoso que no tiene límite. Siempre se pueden hacer mejor las cosas: siempre se puede hacer más bien. Hay un “business case” de la ética, y es que hacer las cosas bien tiene también un impacto positivo en la cuenta de resultados; hay un “management case” de la ética, porque hacer las cosas bien ayuda a una mejor gestión de la empresa; pero sobre todo hay un “moral case” de la ética, a saber, la responsabilidad que tenemos de contribuir entre todos a hacer un mundo mejor. La ética nos propone un reto entusiasmante: ser mejores personas, hacer mejores empresas, contribuir a hacer mejores sociedades.



Iván Fernández De Lara Rousseau

Sales Coach y Experto en Ventas
Consultivas

El arte de las ventas consultivas
como camino al éxito empresarial

"Si puedo vender millones de dólares para una empresa, los
puedo vender para la mía"

Iván Fernández De Lara Rousseau representa una historia transformadora en el mundo de las ventas consultivas. Su trayectoria comenzó cuando decidió convertir su experiencia vendiendo millones para otras empresas en un emprendimiento propio. A pesar de enfrentar obstáculos significativos, incluyendo una devaluación que amenazó sus ahorros y lo llevó a cuestionar sus capacidades, encontró en su tío Roger Martínez Peniche un mentor crucial que lo ayudó a redescubrir su verdadera pasión por las ventas.

Con más de dos décadas de experiencia en el campo de las ventas consultivas, Iván Fernández De Lara Rousseau ha transformado su pasión por las ventas en una misión educativa que trasciende fronteras. Su trayectoria, marcada por la resiliencia y la innovación, lo ha llevado a capacitar a más de 1,500 ejecutivos y emprendedores en América Latina y España. La pandemia, lejos de ser un obstáculo, se convirtió en el catalizador para expandir su visión mediante una robusta plataforma de educación digital, combinando el entrenamiento presencial con metodologías remotas. Su enfoque, que equipara las ventas con un deporte que requiere práctica constante y disciplina, ha revolucionado la manera en que empresarios y ejecutivos abordan sus estrategias comerciales, poniendo especial énfasis en el desarrollo del SalesMindset como base fundamental del éxito en las ventas.

Para comprender mejor la filosofía y metodología que han llevado a Iván Fernández De Lara a convertirse en un referente en ventas consultivas, presentamos la siguiente entrevista para Factor de Éxito México, donde exploramos los aspectos más relevantes de su trayectoria profesional y su visión del mundo empresarial.

Con más de 25 años de experiencia en ventas consultivas, ¿qué momentos considera que marcaron un punto de inflexión en su carrera?

Sin duda en el año 2004 que decidí finalmente dejar un trabajo de muy alta gama por el sueño de iniciar mi empresa formalmente, de no haber pensado: "si puedo vender millones de dólares para una empresa los puedo vender para la mía" y así inicié.

Esta decisión pionera de Iván se adelantó a una tendencia que hoy es más común. En la actualidad, el 70% de los ejecutivos de alto nivel contemplan el emprendimiento como una evolución natural de su carrera corporativa. El "corporate entrepreneurship" se ha convertido en un fenómeno global, validando la visión temprana de Iván en 2004.

Usted menciona que las ventas consultivas son clave para construir relaciones comerciales duraderas. ¿Cómo ha evolucionado esta metodología en su experiencia?

Principalmente después de la pandemia hubo cambios en la forma de vender, se incorporaron técnicas como el social selling, las videoconferencias son un estándar, todo esto ha acercado a los extraños para hacer negocios.

El 78% de los vendedores que utilizan social selling superan a sus competidores. Sin embargo, existe una tendencia emergente hacia un modelo híbrido que combina lo digital con el "high-touch" en ventas consultivas, creando un equilibrio entre tecnología y contacto personal.

Tras capacitar a más de 1,500 ejecutivos y emprendedores, ¿cuáles son los mayores obstáculos que enfrentan al adoptar un enfoque consultivo en ventas?

He tenido la oportunidad de dar cursos en España y muchos países de Latinoamérica y el problema generalizado, yo diría del latino, es la mentalidad, el SalesMindset es lo que les permite o no llegar a donde se imaginan.

La pandemia impulsó el lanzamiento de su curso en línea. ¿Qué aprendizajes puede compartir sobre la transición de capacitaciones presenciales a un formato digital?

Se rompieron paradigmas, yo particularmente estuve muy ocupado atendiendo la necesidad de mucha gente de implementar técnicas y formas de venta en línea, la pandemia nos sacó de una zona de confort.

Los datos respaldan esta transformación: el 75% de los compradores B2B ahora prefieren interacciones digitales. Las empresas están desarrollando modelos híbridos innovadores que maximizan los beneficios de ambos entornos.

La plataforma educativa que desarrolló incluye herramientas innovadoras como marketing automatizado y grupos de estudio. ¿Qué impacto han tenido estas iniciativas en los resultados de sus clientes?

Anteriormente el 90% de mis cursos era presencial, estas herramientas me permiten hacer "blended training", que es resultado de combinar entrenamiento presencial y remoto.

La eficacia del modelo híbrido se confirma con estudios que muestran tasas de retención de información 40% superiores en comparación con formatos tradicionales únicos.

Usted compara las ventas con un deporte, destacando la importancia de la práctica y la disciplina. ¿Cómo aplica esta analogía en la formación de sus alumnos?

Para que alguien aprenda a vender, obligatoriamente tiene que practicar, vivir el proceso, encontrarse con situaciones, todo eso genera la experiencia, de lo contrario siempre estarán haciendo lo que el resto de la gente comercial.

El aprendizaje experiencial logra una retención del 75% versus el 5% de métodos pasivos. Las nuevas tecnologías de simulación virtual y realidad aumentada están potenciando aún más este enfoque práctico.

En su camino como emprendedor, ¿qué rol ha jugado el apoyo de mentores, como Roger Martínez Peniche, en superar desafíos y consolidar su visión de negocio?

Puntualmente el acercarme a mentores como mi tío y consultores especializados me ha permitido darme cuenta que todos podemos, siempre, siempre, siempre, lograr lo que nos proponamos si realmente actuamos de manera coherente, actuando para lograr todo ello.

Las estadísticas confirman que los profesionales con mentores tienen un 97% más de probabilidades de ser promovidos. La tendencia actual evoluciona hacia modelos más colaborativos como los "mentoring circles" y la mentoría inversa.

Para aquellos líderes y emprendedores que buscan mejorar sus ventas B2B, ¿qué consejo fundamental les daría para transformar su enfoque comercial y aumentar sus ingresos?

Pienso que cultivar y desarrollar un SalesMindset te ayuda y prepara para tener un crecimiento constante, eso es lo que yo pienso que cualquier líder debe seguir cultivando.

La trayectoria profesional de Iván Fernández De Lara ejemplifica la evolución necesaria en el campo de las ventas consultivas modernas. Su enfoque, que integra el SalesMindset con metodologías innovadoras de capacitación híbrida, ha demostrado ser especialmente relevante en la era post-pandémica. La formación de más de 1,500 ejecutivos y emprendedores a través de su plataforma educativa multimodal valida la efectividad de su metodología.

Su capacidad para adaptar estrategias tradicionales al entorno digital, evidenciada por la implementación exitosa del "blended training", refleja una comprensión profunda de las necesidades actuales del mercado. Los resultados tangibles de sus alumnos, respaldados por tasas de retención de información 40% superiores al promedio, confirman la eficacia de su enfoque pedagógico innovador.

El impacto transformador de su metodología se extiende más allá de Latinoamérica, alcanzando mercados internacionales y estableciendo nuevos estándares en la capacitación comercial. Su énfasis en la práctica continua, comparable al entrenamiento deportivo, junto con la integración de tecnologías emergentes y mentoría especializada, ha creado un modelo de desarrollo profesional que responde efectivamente a los desafíos del comercio B2B contemporáneo.

Armando Wojtyla Culebro

Presidente de la Comisión de
Turismo CDMX COPARMEX

Transformando Empresas
con Visión de Futuro

"Cuando mejoras un 1% al día logras dar un giro enorme en la vida,
la suma de pequeños cambios en el tiempo hacen la gran diferencia"

Armando Wojtyla Culebro representa una de las voces más influyentes en el panorama empresarial mexicano actual. Como Presidente de la Comisión de Turismo CDMX COPARMEX, ha sido testigo y protagonista de la transformación del sector turístico hacia modelos más sostenibles e inclusivos. Su trayectoria multifacética, que incluye su destacado papel como Vicepresidente Nacional de Educación en Canirac y su liderazgo visionario en Corporativo Empresarial BMC, lo ha convertido en un referente en la implementación de estrategias de desarrollo empresarial innovadoras.

Su expertise como facilitador y especialista en reingeniería fiscal y empresarial va más allá de la teoría convencional, incorporando una filosofía única que combina el desarrollo sostenible con el crecimiento económico. A lo largo de más de una década en el campo de Recursos Humanos, Wojtyla ha demostrado una excepcional capacidad para detectar y potenciar el talento empresarial, siempre manteniendo un equilibrio entre la eficiencia operativa y el impacto social positivo.

En esta reveladora conversación para la Edición Internacional #15 de Factor de Éxito México, Wojtyla nos adentra en su visión sobre el futuro del liderazgo empresarial, donde la sostenibilidad y la innovación tecnológica juegan un papel fundamental en la transformación de sectores clave de la economía.

Desde su rol en la Comisión de Turismo Nacional, ¿cómo visualiza usted el impacto del liderazgo sostenible en el sector turístico de la Ciudad de México?

Sin duda es hacia donde está virando el turismo mundial, hoy el turista busca este tipo de turismo además de que es la manera de ser amigable con la naturaleza y con la gentrificación

Como facilitador y especialista en reingeniería fiscal y empresarial, ¿qué estrategias considera clave para que las empresas logren equilibrar sostenibilidad y rentabilidad?

Hoy en día el empresariado debe seguir el modelo de desarrollo inclusivo, donde nos centramos en el colaborador para lograr más rentabilidad

En su experiencia como Vicepresidente Nacional de Educación en Canirac, ¿cómo ha integrado la sostenibilidad en la formación y desarrollo de líderes en el sector gastronómico?

En el sector de alimentos la sostenibilidad es un diferenciador vital para los negocios que quieren tener

trascendencia, ya que toda la cadena de valor deberá sumarse a este tipo de actividades, con insumos orgánicos, usar energías renovables, así como el reciclaje de agua

Bajo su liderazgo en Corporativo Empresarial BMC, ¿podría compartir un caso exitoso en el que la visión sostenible haya transformado procesos o resultados empresariales?

En nuestra experiencia una empresa en Chiapas empezó a hacer desayunos con cocineras tradicionales con artesanía local y esto a detonado la economía de la región creando un modelo de negocio

Siendo un defensor de la idea de vivir la mejor versión cada día, ¿cómo aplica esta filosofía en su liderazgo y qué impacto ha generado en sus equipos?

Este punto es una filosofía de vida, cuando mejoras un 1% al día logras dar un giro enorme en la vida, la suma de pequeños cambios en el tiempo hacen la gran diferencia, esto es lo que siguen los grandes referentes de la humanidad, si quieres ser un gran pintor de ojos, diario 15 minutos dibuja ojos tratando de mejorar tu técnica desde el inicio, evita el paradigma de hacerlo perfecto.

Desde su perspectiva, ¿qué papel juega la innovación tecnológica en la creación de modelos sostenibles en sectores como el turismo y la gastronomía?

Hoy ya no es algo que se quede en un gusto, hoy es una obligación ser una empresa que innove y que use la inteligencia artificial en su momento del día al día

A lo largo de sus más de 10 años como experto en RH, ¿qué tendencias de sostenibilidad considera que marcarán el futuro de la reingeniería fiscal y empresarial?

Lo más importante es lograr la mayor eficacia y rentabilidad de los negocios de manera sostenible y para eso se necesita tener mucha creatividad y flexibilidad ante la evolución de los mercados

Como líder visionario en distintos ámbitos, ¿qué mensaje le gustaría compartir con otros empresarios que buscan integrar la sostenibilidad en su visión de negocio?

Lo más importantes es que no es un diferenciador, hoy es una realidad ya que la naturaleza no aguanta más y hoy la responsabilidad empresarial debe ayudar al desarrollo integral de los colaboradores, el pensar



cómo romper paradigmas y ayudar a todo el entorno a evolucionar el 1% cada día

Las reflexiones compartidas por Armando Wojtyla Culebro en esta conversación trascienden el ámbito meramente empresarial para adentrarse en una filosofía integral de desarrollo sostenible. Sus perspectivas sobre la evolución del sector turístico y gastronómico, junto con su énfasis en la importancia de la mejora continua, establecen un precedente significativo para las futuras generaciones de líderes empresariales.

El mensaje central que emerge de esta conversación es claro: el futuro del éxito empresarial está indisolublemente ligado a la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo integral de las personas. La visión de Wojtyla sobre la mejora continua del 1% diario, combinada con su enfoque en la responsabilidad empresarial y la adaptación tecnológica, establece un marco de referencia valioso para aquellas organizaciones que buscan prosperar en un mundo cada vez más consciente de la necesidad de equilibrar el éxito económico con el impacto social y ambiental.

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

REPÚBLICA DOMINICANA
ISSN 2520 - 0100

www.factordeexitomag.com
@RevistaFactorDeExitomag



José Luis Ventura

Presidente ejecutivo en
Asociación Cíbao de Ahorros y Préstamos

La transformación digital
del sector financiero dominicano

El Futuro Financiero:
Navegando la Economía

2025

■ **Elianne Vilchez**
Vicepresidenta ejecutiva Bolsa de Valores
de la República Dominicana
Innovación y Liderazgo
en el Mercado de Valores
Dominicano

■ **Juan Mustafá**
Gerente general
BANDEX
Impulsando el
desarrollo económico
desde BANDEX

■ **Catherine Espailat**
Directora Ejecutiva
de ADOFINTECH
La democratización financiera
es el eje del desarrollo
económico en 2025

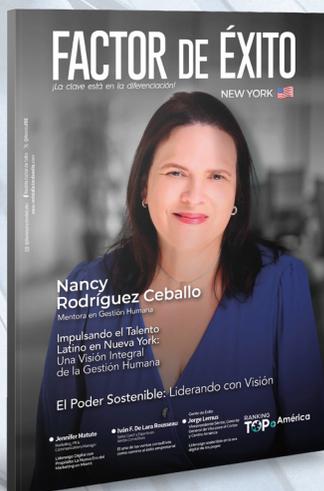
■ **Gente de Éxito:**
RD se consolida como líder
en turismo e inversión en
FITUR 2025



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE

FDE
FACTOR DE ÉXITO

PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



DESCARGA TODAS
NUESTRAS
EDICIONES AQUI



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



Octavio Aguilar

Presidente Latam Speakers Association

Accountability y Liderazgo:
La Clave del Éxito Sostenible

"Accountability debe entenderse como asumir responsabilidad personal y activa por los resultados que se quieren o deben alcanzar"

Con más de cuatro décadas de experiencia profesional, Octavio Aguilar se ha consolidado como el hispanoparlante con mayor experiencia en accountability. Como Presidente de Latam Speakers Association y socio fundador de SERVICIOS AFAN, ha dejado una huella indeleble en el mundo empresarial a través de su metodología "hazlosencillo", transformando la manera en que las organizaciones abordan sus desafíos más complejos.

Su versatilidad profesional se refleja también en su rol como socio director de X ESPACIO, donde fusiona el arte y la cultura con el mundo empresarial. Como autor, conferencista, mentor y storyteller, Aguilar ha demostrado que la simplificación y la responsabilidad son pilares fundamentales para el éxito organizacional sostenible.

En esta entrevista exclusiva para Factor de Éxito México, Aguilar comparte perspectivas valiosas sobre el futuro del liderazgo, la importancia de la confianza en el desarrollo empresarial y las tendencias que moldearán los recursos humanos en los próximos años.

Con base en su amplia experiencia, ¿cómo definiría usted el concepto de accountability y cuál considera que es su impacto en las organizaciones actuales?

Accountability debe entenderse como asumir responsabilidad personal y activa por los resultados que se quieren o deben alcanzar y es en ésta lógica que las organizaciones, con o sin fines de lucro, lo deben de asumir como una cultura en la que todos los colaboradores de las mismas, estén enfocados en alcanzar esos resultados esperados. Desafortunadamente mi experiencia me dice que un alto porcentaje de las empresas en México y en general en América Latina no están tan enfocadas en el logro de sus resultados y por ello puedo decir que no son accountables.

Usted ha trabajado en cientos de proyectos aplicando la metodología "hazlosencillo". ¿Podría compartir un caso de éxito que resuma su eficacia y resultados?

Con mucho gusto. Mi primera experiencia grande aplicando la metodología fue en la Secretariade Desarrollo Social del gobierno federal de México. Ahí, aplicando la metodología hazlosencillo logramos reducir de forma sustantiva procesos realmente innecesarios, lo que significo la eliminación de más

de 20 mil trámites internos y externos, que repercutió en dar un mucho mejor servicio interno y externo. En el sector privado, tuve la oportunidad de aplicar la metodología hazlosencillo en mi paso como director general en GenommaLab, entre otras de las acciones fue reducir el tiempo de salida al mercado de los nuevos productos, logrando reducir de más de 100 días a menos de 30 los lanzamientos. Así en 2006, por ejemplo, lanzamos más de 100 productos al mercado, muchos de los cuáles, hoy se siguen comercializando de forma muy exitosa.

Desde su perspectiva como autor y mentor, ¿qué papel juega la confianza en el desarrollo sostenible de las empresas y comunidades?

Es fundamental. La confianza de los colaboradores hacia adentro de sus organizaciones y las de los consumidores en la organización es básica para lograr buenas relaciones de largo plazo. Sin confianza no hay futuro. Y esto se tiene que demostrar con hechos, no solo con palabras.

¿Cómo logra combinar su rol en SERVICIOS AFAN con su trabajo en X ESPACIO? ¿Qué aprendizajes de cada ámbito aplican al otro?

Gracias por esta pregunta, me hace pensar muchas cosas. Mi impresión es que ambos ámbitos deberían aprender más el uno del otro. En el mundo del arte y la cultura hay muchas cosas que se podrían aplicar en el mundo de los negocios y viceversa. En mi ejercicio diario de ambos ámbitos busco aplicar lo que pienso que es lo mejor de ambos mundos y no me ha sido fácil, pero no dejo de insistir y aprender. Para el mundo del arte creo que se debe entender que es, al final del día, un negocio y no siempre se hace y en el sector de los negocios se deberían aplicar más criterios de



innovación y creatividad, que son muy usados en el sector de la cultura y el arte.

En su trayectoria de más de 40 años, ¿qué tendencias globales en recursos humanos considera que tendrán mayor relevancia en los próximos cinco años?

1. Las áreas de recursos humanos, como departamento, se reducirán de forma muy importante, ya que la función se realizará desde las áreas de negocio u operativas.

2. Los temas sindicales tendrán mucha relevancia.

3. La inteligencia Artificial jugará un papel muy importante en muchas funciones del área.

4. Las prestaciones y beneficios (paquetes de compensaciones) se tendrán que adaptar a la población (colaboradores) de las organizaciones.

5. Todo lo relacionado con balance de vida personal y vida profesional, empezando por el Wellness tendrá una gran relevancia.

Si tuviera que destacar una enseñanza personal que ha influido en su enfoque profesional, ¿cuál sería y por qué?

Estar muy cerca de la operación, haga lo que haga la organización / empresa siempre me ha resultado de mucha utilidad para realizar de mucho mejor forma mi trabajo.

Usted es reconocido como el hispanohablante con mayor experiencia en accountability. ¿Qué mensaje le daría a las futuras generaciones interesadas en este campo?

Que no hay imposibles. Que hagamos lo que hagamos hay que hacerlo con absoluta convicción, dedicación / entrega, profesionalismo, preparación (nunca dejar de estudiar y aprender) y congruencia. El tema de accountability es todavía un campo en el que hay que hacer mucho en América Latina, en muchos países de Asia, en África y en buen aparte de Europa y países tan desarrollados, como los Estados Unidos de América, donde se habla mucho del tema, pero no por ello, las personas o empresas / organizaciones son



LATAM
SPEAKERS
ASSOCIATION

accountables... y menos sus gobiernos, y a quien me refiero a todo el mundo.

Como presidente de Latam Speakers Association, ¿qué iniciativas considera que podrían transformar el panorama del liderazgo y la comunicación en América Latina?

Recientemente escribí un libro, por cierto, de libre ¡HAZLO YA! acceso en mi perfil de LinkedIn, donde digo que nunca había sido tan difícil ser líder como en estas épocas y de verdad lo creo con absoluta convicción. Los líderes de hoy y del futuro tienen muchas más cosas que hacer y aprender en relación a sus colaboradores con todos los líderes de tiempos pasados. El/la líder de hoy tiene que estar mucho más cerca de su gente si quiere obtener lo mejor de su equipo y en este mismo sentido debo decir que debe comunicar, como nunca antes se comunicó. Hoy es mucho mejor sobre comunicar, que no comunicar o no comunicar algo con toda precisión. En la metodología hazlo sencillo decimos que el silencio esta muy sobervalorado y por eso invitamos a la gente a que cuestione, a que pregunte, a que no se quede con ninguna duda. La comunicación siempre es un elemento que sale mal evaluado en las encuestas de clima y cultura organizacional de muchas empresas en Latino América y esto sucede porque los jefes y los líderes, y obviamente las organizaciones / empresas no comunican lo suficiente o lo hacen de forma deficiente.

La visión de Octavio Aguilar sobre el liderazgo y la accountability representa un faro para las organizaciones que buscan transformarse en la era actual. Su enfoque en la simplicidad, combinado con décadas de experiencia práctica, ofrece un modelo a seguir para líderes y organizaciones que aspiran a construir un futuro más sostenible y accountable. Su mensaje es claro: el éxito sostenible se construye sobre la base de la responsabilidad personal, la comunicación efectiva y la adaptación constante a un entorno empresarial en evolución.



El ABC de la sostenibilidad empresarial

Las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS) llegan para transformar la forma en que las empresas mexicanas abordan la sostenibilidad.

Desde el 1 de enero de 2025, las empresas mexicanas sujetas a las Normas de Información Financiera (NIF) deberán cumplir con las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS). Este marco regulatorio, desarrollado por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y Sostenibilidad (CINIF), busca estandarizar y transparentar la información en temas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Más allá de una obligación, las NIS representan una oportunidad para que las empresas mexicanas se alineen con los estándares globales de sostenibilidad y contribuyan a la Agenda 2030 de la ONU.

Análisis y Preparación Inicial

Comprender las NIS: El primer paso es analizar profundamente los requisitos e implicaciones de estas normas. Capacitar a los equipos internos sobre los cambios que conllevarán es esencial para garantizar el cumplimiento.

Establecer un Equipo de Cumplimiento de Sostenibilidad: Este grupo multidisciplinario supervisará la recopilación de datos y los reportes, alineando a toda la organización con los objetivos ESG. Asociarse con expertos y socios estratégicos puede ser clave para estructurar una estrategia efectiva.

Evaluar el Estado Actual: Realizar un análisis inicial de sostenibilidad ayudará a identificar áreas críticas como emisiones de carbono, consumo de agua y generación de residuos. Esto permitirá focalizar esfuerzos en los puntos más relevantes.

Planificación y Acción

Diseñar una Estrategia Integral: Define objetivos claros, plazos y responsables para garantizar el cumplimiento de las NIS. Invertir en tecnología y talento humano será fundamental para lograrlo.

Implementar Sistemas de Monitoreo: Adopta herramientas de gestión de sostenibilidad para medir y reportar datos sobre emisiones, energía y recursos de manera efectiva.

Capacitar al Personal: Involucra a los colaboradores en prácticas sostenibles basadas en estándares internacionales como SASB o GRI. Esto no solo impulsará el cumplimiento, sino que también fomentará una cultura organizacional alineada con la sostenibilidad.

Evaluación y Medición del Cumplimiento

Auditorías Internas: Realiza revisiones periódicas para monitorear avances y detectar

riesgos en el cumplimiento de las NIS.

Ajuste de Estrategias: Adapta los planes a los cambios regulatorios y tecnológicos, revisándolos al menos una vez al año.

Certificaciones y Alianzas: Obtener certificaciones como ISO 14001 o colaborar con ONGs especializadas fortalecerá tu estrategia y mejorará tu reputación.

Más Allá del Cumplimiento

Adoptar las NIS es más que cumplir con una normativa; es una oportunidad para que las empresas mexicanas lideren en sostenibilidad y compitan en un mercado global cada vez más exigente. Una estrategia bien planificada no solo garantiza la competitividad, sino que también refuerza la credibilidad y el impacto positivo en la sociedad.

La sostenibilidad no es una meta, es un proceso continuo que comienza con cada colaborador y transforma las prácticas organizacionales en acciones concretas para un futuro más responsable.

La recuperación del comercio de alimentos en América Latina: Análisis, tendencias y desafíos del sector según McKinsey & Co.

El estudio realizado por McKinsey & Co. revela las tendencias clave del sector minorista de comestibles en 14 países de Latinoamérica que están transformando el comportamiento del consumidor.

El más reciente informe de McKinsey & Company en colaboración con Kantar; State of Grocery: Retail LATAM 2024, destaca como en medio de señales de estabilización económica, el comercio minorista de alimentos en América Latina comienza a recuperarse tras años marcados por desafíos globales como la pandemia de COVID-19, el aumento de la inflación y el desempleo. Según el estudio, tanto consumidores como minoristas se enfrentan a una transformación significativa impulsada por nuevas tendencias de consumo y comportamiento en el mercado. En los primeros seis meses de 2024, el sector minorista de alimentos mostró signos claros de estabilización. Las ventas de bienes de consumo crecieron durante ocho trimestres consecutivos, con casi todos los países de la región, excepto Argentina y Chile, registrando un aumento en el volumen de ventas. Entre los formatos que lideraron el crecimiento están el comercio electrónico (con un aumento del 44%), las tiendas de conveniencia (32%) y las tiendas de descuento (26%). El gasto promedio anual también experimentó un aumento notable. En formatos modernos, el gasto creció un 15,6 %, alcanzando los \$362 por hogar, mientras que en los canales tradicionales el incremento fue del 10,9 %, con un gasto promedio de \$322. Estas cifras resaltan cómo los consumidores están buscando no solo valor económico, sino también conveniencia y accesibilidad. “En un mercado tan dinámico, la capacidad de innovar y responder a las necesidades cambiantes de los consumidores determinará el éxito de los minoristas en América Latina. Con una población de más de 650 millones de personas y un mercado en expansión, el potencial para el crecimiento sostenido es significativo, siempre que las empresas sepan cómo aprovecharlo de manera estratégica y ágil” explicó Antonio Novas, Socio Senior de McKinsey & Co y Managing Partner para la operación en República Dominicana.

El informe identifica cuatro tendencias principales que están moldeando el

sector. Estas dinámicas reflejan un cambio profundo en cómo los consumidores eligen, compran y valoran los productos esenciales.

La búsqueda constante de valor

Desde 2020, el poder adquisitivo en bienes de consumo ha disminuido un 25 % debido a una inflación acumulada de 6 % anual, mientras que el PIB regional creció solo un 1 % anual. Este contexto ha llevado a los consumidores a ser más estratégicos en sus decisiones de compra.

En lugar de optar por marcas "mainstream" con precios promedio, muchos consumidores han aumentado su gasto en productos económicos y marcas blancas, mientras que también se observa un aumento selectivo en el gasto en marcas premium. Este comportamiento dual cautela en gastos generales y "lujos discretos" en ciertas categorías, ofrece oportunidades para las marcas que sepan adaptarse a estas preferencias.

Según un estudio de mercado realizado por ICEX (España Exportación e Inversiones), los consumidores dominicanos están priorizando productos más saludables, orgánicos y frescos. Asimismo, el estudio destaca una creciente demanda de productos importados de alta calidad, especialmente de España y Estados Unidos. Además, señala que los modelos de negocio como las tiendas de "una sola parada" están ganando popularidad, ofreciendo conveniencia y variedad. Transformación de los canales minoristas

La transformación de los canales de distribución es otro aspecto fundamental. Los canales modernos, como supermercados, tiendas de descuento y mayoristas, ya representan más del 50 % del valor del consumo en la mayoría de los países de la región.

El aumento en la frecuencia de compra en estos formatos (+7 % entre 2022 y 2023) y el crecimiento acelerado de las tiendas

de descuento, con una participación de hasta el 25 % en mercados donde tienen alta penetración, son indicadores clave de esta evolución. En cambio, las visitas a tiendas tradicionales disminuyeron un 2,9 % durante el mismo período.

El auge de las marcas blancas

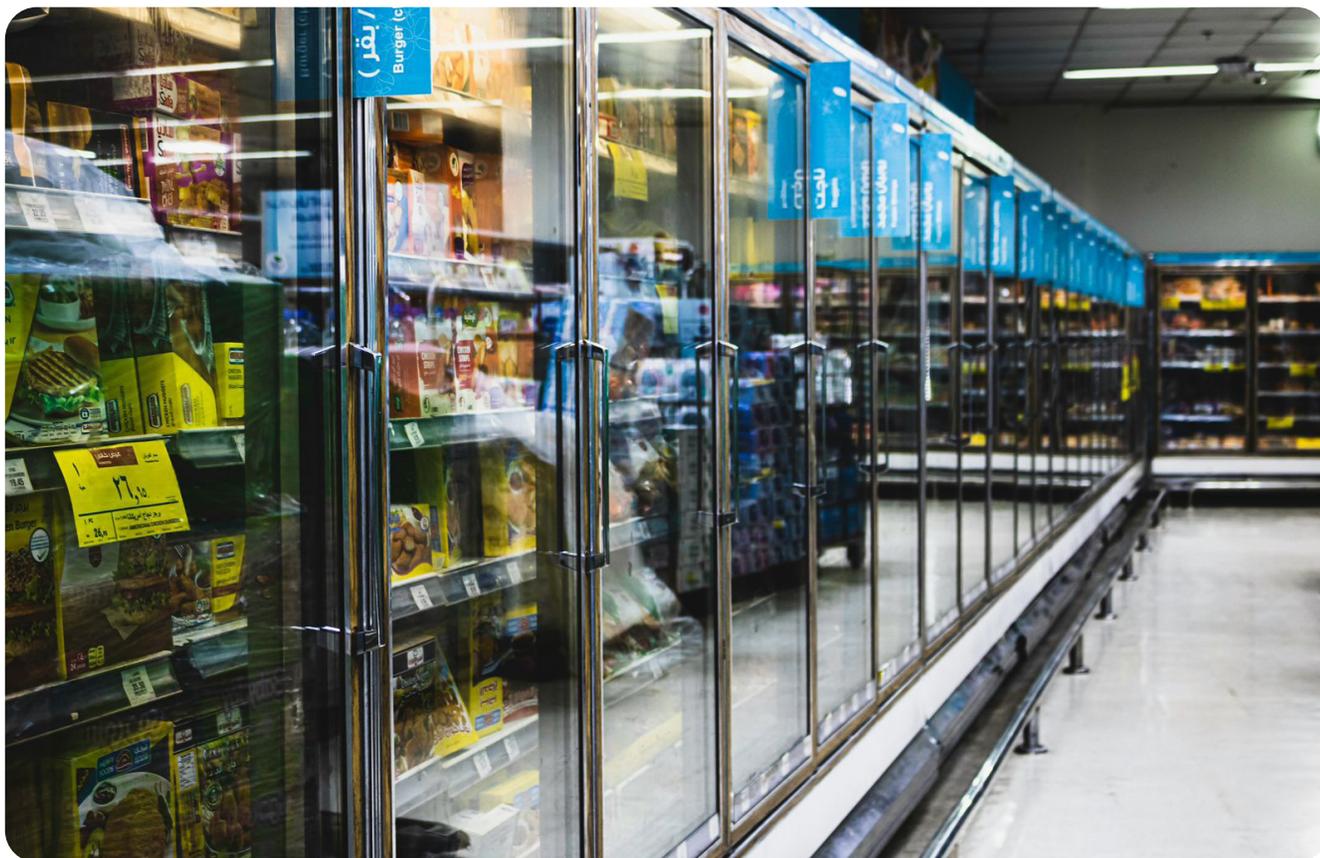
El crecimiento de las marcas blancas no solo es evidente en los grandes mercados como Colombia y México, sino que también está transformando las dinámicas de consumo en otros países de la región. Por ejemplo, en Ecuador, el gasto en marcas blancas aumentó un 300 % entre 2019 y 2023, destacando una rápida adopción en categorías como alimentos no perecederos, productos lácteos y artículos de cocina.

En contraste, Brasil fue el único mercado donde las ventas de marcas blancas disminuyeron, atribuido a una menor expansión de tiendas de descuento y la competencia de mayoristas que ofrecen marcas líderes a precios reducidos. A pesar de esto, las marcas blancas siguen consolidándose como una opción atractiva para los consumidores que buscan equilibrar calidad y ahorro.

En toda la región, la participación promedio de las marcas blancas en tiendas de descuento alcanzó un 25,9 %, con un crecimiento de dos puntos porcentuales en los últimos cinco años. Este comportamiento refleja un cambio estructural en los hábitos de compra y un aumento en la confianza de los consumidores hacia estos productos.

El canal digital vuelve a crecer

Si bien los canales modernos están surgiendo como el principal canal de compras y el canal tradicional sigue siendo casi omnipresente, las cifras principales sugieren que el comercio electrónico apenas se registra: en América Latina, representó solo el 1% del consumo total de los hogares por valor de ventas en 2023. Sin embargo, esta cifra oculta



un crecimiento subyacente significativo, ya que las ventas digitales repuntaron en 2023 y se cuadruplicaron en tamaño en los últimos cinco años. El cuidado personal es la categoría con la mayor participación y crecimiento en línea, seguida de cerca por los alimentos y bebidas no perecederos y luego por los productos lácteos y los artículos para el cuidado del hogar.

El aumento del gasto promedio (un aumento del 11% entre 2022 y 2023) y la penetración de mercado (que aumentó dos puntos porcentuales durante el mismo período) están impulsando el crecimiento de los canales digitales. Esto se tradujo en un aumento del 21% en el valor de las ventas regionales, hasta los 2.400 millones de dólares en 2023, liderado por Brasil (ventas de 762 millones de dólares), México (542 millones de dólares), Argentina (409 millones de dólares) y Chile (392 millones de dólares). Gran parte de este impulso del comercio electrónico está relacionado con un crecimiento más rápido de los minoristas electrónicos y sus plataformas.

¿Cómo responden los líderes del sector?

Los principales actores del comercio minorista están adoptando estrategias para capitalizar estas tendencias. Estas respuestas se agrupan en tres áreas clave:

Evolución del posicionamiento estratégico:

Los minoristas están adaptando sus formatos y propuestas de valor. Esto incluye la expansión de tiendas más pequeñas en áreas de alto tráfico, un surtido más enfocado en productos esenciales y la incorporación de nuevas categorías como comidas preparadas y servicios financieros. Además, las marcas propias están ganando protagonismo, ayudando a los minoristas a competir directamente con las tiendas de descuento. Estas estrategias no solo buscan captar más clientes, sino también aumentar la frecuencia de compra y la lealtad del consumidor.

Transformación del núcleo del negocio:

La digitalización está en el centro de las estrategias de los minoristas líderes. Desde la inteligencia artificial hasta el análisis avanzado de datos, las empresas están optimizando la cadena de valor, mejorando la experiencia del cliente y reduciendo costos operativos. Por ejemplo, el uso de análisis predictivos está permitiendo a los minoristas ajustar inventarios en tiempo real, mientras que las plataformas omnicanal facilitan una integración fluida entre las tiendas físicas y digitales. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también ayuda a personalizar ofertas y promociones para los consumidores.

Expansión hacia negocios adyacentes:

La diversificación es otra clave estratégica. Los minoristas están desarrollando ecosistemas más amplios, incluyendo plataformas de medios minoristas y nuevos servicios digitales. Estas iniciativas permiten a las empresas mantenerse más cerca de las preferencias del consumidor mientras generan nuevas fuentes de ingresos.

Un ejemplo es la expansión hacia servicios financieros, como programas de crédito y pagos digitales, que están diseñados para fidelizar a los clientes y aumentar su gasto promedio.

Si bien la estabilización económica brinda una oportunidad para respirar, los minoristas de alimentos en América Latina enfrentan el desafío constante de adaptarse a un entorno en rápida evolución. Aprovechar las oportunidades que presentan estas cuatro tendencias será clave para mantenerse competitivo en el futuro. El uso estratégico de los datos será un diferenciador crucial. Desde la identificación de patrones de consumo hasta la personalización de experiencias, los minoristas que logren integrar tecnologías avanzadas en sus operaciones estarán mejor posicionados para prosperar.

Mejores Ciudades dónde es más fácil abrir un negocio exitoso

Datos de la Secretaría de Economía indican que el tiempo para abrir un negocio puede oscilar entre 20 y 45 días, con trámites que oscilan entre los \$5.000 y \$35.000 pesos. Ubicar un negocio en la ciudad equivocada puede ser un error costoso. Las diferencias regionales en términos de costos, infraestructura y demanda del mercado, especialmente en un país como México, pueden convertir una prometedora idea de negocio en una aventura arriesgada.

“El éxito de un emprendimiento va más allá de una buena idea. Factores como la ubicación, la infraestructura y los sectores económicos de mayor crecimiento, son piezas clave que todo emprendedor debe analizar a fondo antes de dar el salto”, expresa Alejandro Sena, director general de Dinero.mx, plataforma de información financiera.

Ranking de ciudades mexicanas para emprender un negocio exitoso

Con base en el Índice de Competitividad Urbana 2024 del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) y datos analizados por Dinero.mx, son 10 las ciudades que se destacan por ofrecer condiciones favorables para PyMEs, combinando costos accesibles con entornos propicios para el desarrollo de negocios.

CDMX

Aunque los costos de renta son relativamente elevados, la capital mexicana es el epicentro económico y político del país. La CDMX concentra gran porcentaje del PIB nacional, lo que la convierte en un mercado amplio y diversificado. Además, ofrece acceso a una fuerza laboral altamente capacitada y una red de apoyo empresarial que incluye incubadoras y aceleradoras.

Monterrey

Reconocida como la capital industrial de México, Monterrey

combina una cultura empresarial consolidada con una infraestructura avanzada. Destacan su eficiencia en trámites regulatorios y su acceso a financiamiento, incluyendo fondos de capital de riesgo. Además cuenta con un ecosistema robusto para startups tecnológicas.

Guadalajara

Considerada como el "Silicon Valley Mexicano", Guadalajara lidera el sector tecnológico gracias a su ecosistema de innovación y colaboración entre universidades, empresas y gobierno. La ciudad también ofrece costos competitivos en servicios como coworking y acceso a talento especializado en TI.

Hermosillo

¡Esta ciudad es un verdadero imán para los emprendedores! Tiene alquileres comerciales accesibles, una ubicación estratégica y un sector industrial en auge. Su excelente conectividad terrestre y aérea permite llegar a nuevos mercados y expandir horizontes.

Chihuahua

Sus costos competitivos en energía y mano de obra, sumados a una economía diversificada y su posición como un importante hub industrial del norte, la convierten en un destino estratégico para emprendimientos en tecnología, comercio y manufactura avanzada.

Saltillo

La estabilidad económica y la proximidad a la frontera con Estados Unidos han convertido a esta ciudad en un semillero de oportunidades para emprendedores. Su sólida base industrial, especialmente en el sector automotriz, ofrece un entorno propicio para el desarrollo de nuevos negocios y la expansión de los existentes.

Querétaro

Su ubicación en el Bajío posiciona a Querétaro como un punto importante para negocios. Resalta su conectividad carretera y aérea, así como su infraestructura de primer nivel. Además, tiene una fuerte presencia de industrias aeroespaciales, tecnológicas y automotrices, que generan oportunidades en cadenas de suministro.

La Paz

A pesar de su lejanía de los grandes centros urbanos, La Paz ofrece un bajo costo operativo para negocios relacionados con el turismo y servicios; su creciente popularidad como destino turístico ha impulsado el desarrollo de negocios en hospedaje, gastronomía y actividades recreativas.

Mérida

Ha ganado reconocimiento por ser una ciudad segura con un costo de vida razonable y una infraestructura adecuada para PyMEs. Esto, combinado con su dinamismo económico y calidad de vida, hace de Mérida un lugar ideal para emprendedores.

San Luis Potosí

Gracias a su ubicación en el centro del país, esta ciudad se ha convertido en un nodo logístico de gran importancia. Además cuenta con parques industriales modernos y costos operativos moderados, lo que facilita el establecimiento de pequeñas y medianas empresas.

La importancia de la ubicación para el éxito emprendedor

Elegir la ciudad adecuada para emprender es un componente destacado en la estrategia de negocios. Por ejemplo, en ciudades como Monterrey, Guadalajara y Querétaro, el costo promedio de arrendamiento de oficinas es



significativamente menor al de la Ciudad de México. Esta diferencia se traduce en ahorros significativos para las PYMES.

Además, el acceso a mercados y recursos también varía drásticamente entre regiones. Mientras que las grandes urbes ofrecen mayor proximidad a clientes potenciales y redes empresariales, también conllevan costos de vida y operación más elevados. En contraste, ciudades intermedias brindan un equilibrio atractivo: infraestructura moderna, incentivos fiscales locales y una creciente base de consumidores.

Para DineroMx otro factor es la conectividad. Las ciudades con mejores redes de transporte y acceso a puertos tienen una ventaja competitiva significativa para emprendimientos en sectores de manufactura y logística.

En términos de distribución geográfica, la región centro del país, que incluye estados como Ciudad de México, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Morelos, Puebla y Querétaro poseen el 70% de las ventas de las empresas más importantes del país. En paralelo, la Ciudad de México sigue siendo el principal centro de innovación y emprendimiento, concentrando al 45% de los emprendedores nacionales.

¿Qué hace a una ciudad barata para emprender?

Una ciudad barata para emprender debe cumplir con ciertos criterios que van más allá de los costos operativos bajos. Dinero.Mx encontró los siguientes indicadores relevantes:

Facilidad para hacer negocios: Estas ciudades tienen procedimientos regulatorios simplificados para abrir empresas, lo que reduce los tiempos y costos iniciales.

Incentivos fiscales: Destacan por ofrecer exenciones fiscales y reducciones en impuestos locales para nuevos negocios.

Acceso a financiamiento: Aunque la mayoría de los fondos de capital de riesgo se concentran en las ciudades más desarrolladas, programas como los de Nacional Financiera (NAFIN) y Fondo para el Desarrollo Social (FONDESOC) han comenzado a expandirse hacia regiones menos atendidas, facilitando créditos a emprendedores.

Costos inmobiliarios accesibles: Las regiones con precios competitivos en renta de oficinas y terrenos industriales facilitan la reducción de gastos.

Infraestructura eficiente: La disponibilidad de servicios como electricidad confiable, redes de carreteras modernas y aeropuertos funcionales asegura operaciones fluidas y competitividad a largo plazo.

Infraestructura tecnológica: La disponibilidad de internet de alta velocidad y centros de coworking son aspectos importantes para negocios digitales.

Calidad de vida y costos laborales: Ciudades con menor costo de vida, permiten a los emprendedores mantener costos laborales competitivos sin sacrificar calidad en el talento contratado.

Disponibilidad de capital humano: La presencia de universidades y centros de formación técnica garantiza un flujo constante de profesionales calificados.

Los salarios promedio también juegan un papel importante. Datos de la Secretaría de Economía (SE), indican que las diferencias salariales entre regiones pueden alcanzar hasta un 50%, impactando significativamente en los costos operativos.

Por otra parte, los trámites de apertura varían según la entidad federativa. El tiempo y costo para abrir un negocio puede oscilar entre 20 y 45 días, con costos que van desde los \$5.000 hasta los \$35.000 pesos mexicanos.

Sectores económicos más prometedores

Los sectores de tecnología y desarrollo de software, manufactura, logística, turismo y economía creativa destacan por su alto potencial de crecimiento en diversas regiones del país. Este crecimiento está impulsado por factores como digitalización y automatización, proximidad a mercados internacionales, atracción turística y patrimonio cultural.

“Este 2025, los emprendedores también deben considerar los sectores que ofrecen una mayor probabilidad de éxito; de este modo, será más fácil identificar oportunidades con costos operativos reducidos”, puntualiza Alejandro Sena de Dinero.mx

WOMCY, Latam Women in Cybersecurity Cumple Cinco Años Promoviendo La Inclusión De Mujeres En La Industria De Ciberseguridad

WOMCY cuenta con más de dos mil mujeres, ubicadas en tres regiones: México, Brasil y MCA (Colombia, Chile, Costa Rica, Perú, Argentina, República Dominicana, entre otros).

WOMCY ha crecido gracias al apoyo de los voluntarios en Latinoamérica, inspirando a las personas que han ingresado y participado de los cursos de certificación

WOMCY, Latam Women in Cybersecurity, encabezado por Leticia Gammill, Presidente y Fundadora, en Latinoamérica, cumple cinco años promoviendo la inclusión de mujeres en la industria de ciberseguridad con más de dos mil mujeres integrantes en tres regiones: México, Brasil y MCA (Colombia, Chile, Costa Rica, Perú, Argentina, República Dominicana, entre otros).

A lo largo de cinco años, WOMCY ha crecido gracias al apoyo de los voluntarios en Latinoamérica, inspirando a las personas que han ingresado y participado de los cursos de certificación, ofreciendo oportunidades a quienes de otra forma no habrían tenido algún acercamiento a la ciberseguridad llegando a tener incluso puestos de alto cargo en el tema desarrollando sus habilidades como líderes.

En los planes a futuro para la asociación WOMCY se encuentra la expansión a Europa con la

diligencia de Leticia Gammill; la creación de la beca para la certificación CISSP, que es la más avanzada en ciberseguridad, siendo WOMCY la única organización a nivel Latinoamérica que la ofrecerá con cobertura del 100% para curso y certificación; además el lanzamiento de cursos alineados a Inteligencia Artificial y Ciberseguridad.

Las mujeres son el pilar fundamental para la asociación WOMCY, como el nombre lo indica Latam Women in Cybersecurity ante el reto que implica la ciberseguridad en Latinoamérica y la necesidad de cubrir puestos técnicos, personal que trabaje en la creación de productos, ventas, marketing, políticas de privacidad y en la legislación de la ciberseguridad jurídica, dando oportunidad y cerrando la brecha de talento por la igualdad para las mujeres en Latinoamérica.

La asociación WOMCY es liderada por mujeres profesionales de la industria que trabajan arduamente todos los días para aumentar la diversidad en la ciberseguridad, algunas de ellas son:

- Leticia Gammill, Presidente y Fundadora
- Lizbeth Plaza, Vice-Presidente
- Aimed Pimentel, Líder en México
- Mary Cruz Rosas, Líder en la Región MCA
- Ana Cerqueira, Líder en Brasil
- Tatiana Pérez, Líder de Marketing de WOMCY LATAM
- Miriam Serrato, Líder Alianzas LATAM
- Denise Menoncello, Líder Training Center LATAM



La organización cuenta además con el apoyo de miembros varoniles a los que se les denomina He For She, apoyo de jóvenes y mujeres especializadas en diversas áreas, además de la ciberseguridad, como lo son comunicólogas, abogadas, especialistas en recursos humanos, especialistas en derecho digital y psicólogas.

WOMCY resalta por la diversidad y el enfoque de sus programas en Educación, Corporativos y de Talento, en los que se encuentran:

WOMCY Geek Girls - programa de Ciberseguridad dirigido a apoyar niños en edad escolar (de 7 a 17 años). Compartiendo información relevante sobre las amenazas a la ciberseguridad para resaltar los riesgos potenciales y con el objetivo de introducir a más estudiantes a las carreras STEM.

WOMCY Tech - programa de Ciberseguridad diseñado para estudiantes universitarios, donde se incorporan temas de ciberseguridad a través de charlas de actualización, gamificación y hackatones dando visibilidad



al mercado y oportunidades existentes.

WOMCY Talks - programa de Ciberseguridad diseñado para hombres y mujeres mayores de 18 años que trabajan en el sector empresarial. Los conceptos de ciberseguridad se incorporan a través de temas actuales sobre tendencias, riesgos y conciencia a través de charlas de líderes de WOMCY y expertos en el mercado.

WOMCY Training Center - programa de testificación en conjunto con empresas aliadas como Microsoft, Fortinet, Cisco, etc, para desarrollar habilidades duras y avanzar en concentración técnica ofreciendo certificaciones gratis para la comunidad WOMCY.

WOMCY Jobs - apoya a los departamentos corporativos de Recursos Humanos con el proceso de contratación de especialistas en ciberseguridad. Es el puente entre todas las personas que se educan en la ciberseguridad a través de los programas WOMCY con oportunidades de trabajo en el mercado.

WOMCY Mentoring - programa para ayudar a las mujeres a desarrollar las habilidades sociales necesarias para crecer profesionalmente en una carrera en ciberseguridad con mentorías de uno a uno y uno a un grupo.

La asociación se rige por tres valores principales:



- Diversidad e inclusión: Comunidad equitativa y respetuosa que promueve el apoyo y oportunidades para las mujeres.

- Transparencia: llevar a cabo todos sus programas con la mayor responsabilidad y rendición de cuentas.

- Respeto: por las personas, las comunidades y las culturas.

Acerca de:

WOMCY (LATAM Women in Cybersecurity) es una asociación que nace con el objetivo de minimizar la brecha de conocimiento y aumentar la reserva de talentos en Ciberseguridad. Impulsan el Desarrollo profesional y la participación de toda mujer Latina en temas de ciberseguridad, junto a un ecosistema de organizaciones públicas y privadas para minimizar la brecha de conocimientos y generar un impacto en la sociedad.

Autocuidado que transforma

Con un manifiesto que celebra el poder transformador de los gestos simples, Hinds invita a las mujeres a reconectar con su esencia y convertir las rutinas diarias en momentos de bienestar.

Premium Content



En un mundo que muchas veces parece seco y carente de conexión, Hinds presenta su nueva campaña publicitaria: "Hidrata la vida", una iniciativa diseñada para invitar a las mujeres a redescubrir el poder transformador de la hidratación. Pero esta vez, la marca va más allá

del cuidado de la piel, extendiendo el concepto a una experiencia de autocuidado para el alma y la confianza personal.

El manifiesto de la campaña lo resume perfectamente: "Con una sola gota no solo hidratas tu piel, hidratas tu confianza". A

través de un mensaje cargado de empatía, Hinds invita a hacer una pausa, a reconectar con la esencia individual y a recordar que el autocuidado no es un lujo, sino una necesidad.

Desde el simple acto de aplicar crema en las piernas



hasta consentir las manos, cada pequeño gesto es una oportunidad para suavizar no solo la piel, sino también las emociones, devolviendo las ganas de avanzar en un mundo que puede sentirse áspero.

Rosalba Álvarez, Brand Manager de Hinds, destaca: "Más que una crema, Hinds es un respiro. Con esta campaña reafirmamos nuestro compromiso de transformar rutinas simples en momentos de autocuidado y bienestar. Queremos ser un aliado en el día a día de las mujeres, ayudándolas a redescubrir la suavidad en cada detalle."

El mensaje central de esta iniciativa recuerda que los pequeños actos de autocuidado tienen el poder de cambiar perspectivas y revitalizar la energía: "No solo es hidratar tus piernas, es hidratar tus ganas de seguir".

Como parte de la estrategia digital liderada por la agencia DDB, Hinds invita a las mujeres a reflexionar sobre sus propios momentos de conexión personal y a compartirlos en redes sociales utilizando el hashtag #HindsHidrataLaVida.

La línea de cremas Hinds está disponible en Amazon y en tiendas de autoservicio en todo México, ofreciendo una solución accesible para convertir las rutinas diarias en momentos transformadores.



Jorge Arturo Calderas

**Miembro Cofundador de la Alianza Latinoamericana
Circular en el Sector de la Construcción
Cofundador de Estrategia Circular MX**

Modelos de acción para el futuro de la economía circular sostenible

**Se requiere innovación, colaboración y liderazgo para
alcanzar la transición hacia una economía circular sostenible.**

La sostenibilidad ya no es solo una tendencia, sino una necesidad urgente para garantizar el bienestar de las generaciones futuras. En un mundo que enfrenta desafíos climáticos y sociales cada vez más complejos, las empresas, gobiernos y comunidades están llamados a adoptar prácticas que equilibren el crecimiento económico con la protección del medio ambiente.

Para conocer más sobre el tema, Factor de Éxito conversó con Jorge Calderas, un profesional con más de 13 años de experiencia en los sectores público y privado, cuya carrera se ha enfocado en el desarrollo energético, la sostenibilidad y la economía circular. Jorge no solo ha dejado su marca en importantes iniciativas en México, sino que también ha contribuido a la difusión del conocimiento en toda la región, participando como autor, ponente y formador en múltiples foros internacionales.

Calderas ha sido un actor clave en la implementación de la Reforma Energética de 2013 en México. Su participación se centró en facilitar la migración de Contratos Integrales de Exploración y Producción (CIEP) y Contratos de Obra Pública Financiada (COPF) hacia las nuevas modalidades de Contratos para la Exploración y Extracción (CCE).

Como parte de un equipo especializado, Calderas gestionó los procedimientos administrativos previstos en la Ley de Hidrocarburos, asegurando el envío de información clave a la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH) para la formalización de estos contratos. “Contribuir a la soberanía energética del país ha sido uno de los mayores logros de mi trayectoria”, afirmó.

Su labor fortaleció el marco regulatorio y promovió mejores condiciones para Pemex y sus contratistas, alineando incentivos que impulsaron resultados positivos para la industria energética y el Estado mexicano.

Para Calderas las empresas en México, enfrentan desafíos para adaptar los modelos de economía circular debido a las barreras culturales, “Las empresas, así como sus grupos de interés (i.e. las personas trabajadoras de las organizaciones), en términos generales no tienen conocimiento sobre qué son los principios, estrategias y modelos de negocio de la EC, en consecuencia, tampoco sobre los impactos positivos que se pueden lograr al implementarla. “Superar este tipo de barrera se puede lograr si desde la alta dirección hay un interés por conocer más sobre lo que implica la EC, lo que reditúa en que permea a toda la organización; impartir capacitaciones y talleres para las personas trabajadoras de la organización es un buen inicio”, añade.

Jorge destaca un estudio encargado por Deloitte, elaborado por Julian Kirchherr y otras personas estudiosas en el campo de la economía circular (EC), destaca cuatro tipos de barreras para llevar a cabo su implementación en las empresas:

- **Culturales:** Falta de concienciación y/o voluntad de comprometerse con la economía circular: Cultura empresarial; Voluntad de colaborar en la cadena de valor; Interés y sensibilización de los consumidores; Operar en un sistema lineal.
- **Tecnológicas:** Falta de tecnologías para aplicar la EC. Diseño circular; Capacidad para ofrecer alta calidad en productos remanufacturados; Falta de datos, por ejemplo, sobre impactos; Muy pocos proyectos piloto.
- **De mercado:** Falta de viabilidad económica de los modelos de negocio de la EC. Elevados costes de inversión; Financiación limitada para modelos de negocio circulares; Bajos precios del material virgen; Normalización.
- **De regulación:** Falta de políticas que apoyen una transición circular; Obstrucción de leyes y reglamentos; Limitada contratación circular; Falta de consenso.

Calderas ha liderado proyectos clave en la integración de economía circular y acción climática, destacando su trabajo en la trazabilidad de residuos generados por cruceros en el Puerto de Ensenada, Baja California. Como gerente en este ámbito, desarrolló estrategias que garantizan el control y seguimiento de los residuos desde su generación hasta su disposición final, en cumplimiento con la legislación vigente y estándares internacionales como la ISO 22095:2020.

“La trazabilidad no solo asegura la gestión responsable de los residuos, sino que fomenta modelos sostenibles basados en la economía circular”, señaló Calderas. Este enfoque incluyó la colaboración con gerencias operativas y la formación de alianzas estratégicas con empresas valorizadoras, logrando extender la vida útil de los materiales recolectados.

Jorge también destaca la importancia de la gestión integral de residuos, definida en la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos, como un proceso que abarca desde la planificación hasta la aceptación social de las acciones. “La economía circular no es solo un concepto; es un compromiso colectivo para optimizar recursos y generar beneficios ambientales concretos”, afirmó.

Su labor se tradujo en un modelo replicable que combina innovación operativa con un enfoque normativo sólido, contribuyendo al desarrollo sostenible en la región y estableciendo un precedente en la acción climática en México.

“Como Licenciado en Derecho, especialista en Derecho Energético y diversos cursos que he tomado sobre economía circular me encanta participar como tallerista, moderador, conferencista, incluso como docente invitado, lo cual he realizado en eventos organizados por organizaciones de Argentina, Colombia, México, Costa Rica y República Dominicana”, expresa.

De acuerdo con el Manual de Marketing para una economía circular (The Marketing playbook for a circular economy) de la Fundación Ellen MacArthur, para que la economía pase de lineal a circular, es necesario que los especialistas en marketing alcancen una escala masiva. Demostrar a los clientes el valor de una transición a la economía circular es esencial, y los especialistas en marketing tienen los conocimientos, las habilidades y la creatividad para hacerlo.

En una economía circular, el papel de la educación y la difusión del su conocimiento se expande mucho más allá de educadores y comunicadores, es un rol que nos concierne a todas y todos para que ese conocimiento impacte cada día a más y más personas, luego, se pueda replicar e implementar en todas las latitudes.

“Mi formación académica me ha permitido desarrollar fuertes habilidades analíticas, y atención los detalles, iniciativa y creatividad, así como capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios y habilidad para trabajar en entornos multiculturales que representan habilidades para liderar proyectos con enfoque de sostenibilidad y economía circular, tal y como lo es la economía circular que es posible implementarla en organizaciones de cualquier ubicación, tamaño e industria”, añade.

A los profesionales y empresas que buscan contribuir activamente a la sostenibilidad y a la economía circular en sus respectivos sectores, Calderas les aconseja, “consideren acercarse, contactar o seguir a otras personas, empresas, organizaciones que ya implementan la EC, tanto al interior como exterior de sus operaciones, esto les ayudará a estar en contacto con el conocimiento, información y buenas prácticas que ya se implementan, después, identificar qué y cómo pueden replicarlo”.



Roberto Peñacastro

Cofundador y CEO de Leadsales

**Innovación y perseverancia
para el éxito empresarial**

**La clave radica en convertir los retos en soluciones
innovadoras que impulsen el desarrollo empresarial.**

Las pequeñas y medianas empresas son el corazón de nuestras economías, pero enfrentan desafíos importantes en su camino hacia la digitalización, la competitividad y la sostenibilidad. Factor de Éxito, en su continua labor de compartir contenidos de valor, conversó con Roberto Peñacastro, el visionario detrás de Leadsales, el Customer Relationship Management que está revolucionando las ventas a través de WhatsApp.

Desde sus raíces en Querétaro hasta ser reconocido como una de las 30 Promesas de México en 2024, Roby ha demostrado que la innovación y la capacidad de identificar oportunidades pueden transformar la economía y el panorama empresarial del país.

Leadsales nace de una experiencia personal mientras trabajaba en el negocio familiar. En medio de la pandemia en 2020, Roberto (Roby) perdió una cotización de \$25,000 USD por no responder y mandar una cotización en WhatsApp. Gracias a esto identificó un problema crítico al que miles de PYMEs se enfrentan actualmente: la dificultad para organizar y dar un buen seguimiento a las conversaciones en WhatsApp. Esta se convirtió en la razón para crear Leadsales, un CRM para WhatsApp y redes sociales multiagente para revolucionar la manera en que las PYMEs gestionan sus ventas y atención al cliente.

Durante su tiempo como Account Manager en Google, Roby trabajó con un portafolio diverso de clientes en múltiples industrias, esto le permitió entender de mejor manera cómo las empresas interactuaban con sus clientes. Se dio cuenta de que las plataformas de mensajería como WhatsApp no solo eran una herramienta de comunicación personal, sino que también tenían un enorme potencial para generar más ventas y fidelizar clientes.

Sin embargo, la falta de acceso que tienen la mayoría de las Pymes en México y LATAM por temas de altos costos juega un papel importante en la barrera de crecimiento de estos negocios. Fue este insight, combinado con su experiencia personal durante la pandemia lo que lo llevó a crear Leadsales.

“Nuestra solución te permite organizar todas tus conversaciones en columnas, como si fuera un Excel, para que tengas un control perfecto de cada uno de tus conversaciones y puedas moverla dependiendo de la etapa en la que se encuentra el prospecto. Otro diferenciado en el mercado es que la plataforma te permite agregar a tu equipo de ventas para que cada conversación nueva se autoasigne a un asesor. A diferencia de herramientas tradicionales que son costosas y complejas, Leadsales es fácil de usar y es altamente efectiva, permitiendo a las empresas centralizar todas sus conversaciones en un solo lugar y optimizar su tiempo de gestión hasta en un 40%”, expresa Roberto.

Para Roberto, ser reconocido como una de las 30 Promesas de los Negocios representa no solo

un gran honor, sino también una validación de la visión y esfuerzo detrás de Leadsales. “Este reconocimiento no es solo un logro personal, sino una evidencia de que las PYMEs pueden alcanzar resultados extraordinarios cuando cuentan con herramientas diseñadas específicamente para ellas. Este logro refuerza nuestra misión de ser la empresa de Tecnología más grande de México y de inspirar a otros emprendedores a soñar en grande y contribuir al crecimiento del ecosistema startup”, añade.

La participación en programas como SkyDeck y Google for Startups le brindó a Roberto una combinación invaluable de mentoría, networking y acceso a recursos tecnológicos de clase mundial. “En SkyDeck, aprendí la importancia de iterar rápidamente y alinear el producto con las necesidades reales del cliente, mientras que en Google for Startups fortaleció su capacidad para escalar un negocio aprovechando datos y tecnología. Ambos programas también le proporcionaron herramientas para estructurar equipos efectivos, así como acceso a una red global de expertos que han sido fundamentales para la evolución de Leadsales. Estas experiencias ayudaron a consolidar un modelo de negocio sostenible y enfocado en la resolución de problemas específicos de las PYMEs”, comentó.

Con una visión clara y basada en su experiencia, Roberto Peñacastro comparte dos mensajes inspiradores para quienes buscan transformar ideas en realidades empresariales:

-“La ejecución vale más que la idea”. Identificar un problema real y resolverlo de manera efectiva debe ser el núcleo de cualquier proyecto. Además, destaca la importancia de rodearse de un equipo talentoso y siempre tener una visión clara.

-“Fracasar rápido” es parte del proceso, pero lo más importante es aprender de cada experiencia, mantenerse enfocado en el cliente y nunca subestimar el poder de la perseverancia.



Laila Chartuni

Presidenta TOP Companies
Ranking TOP+América 2024

“El líder como fuente
de inspiración y de cultura”

El contexto de los últimos años ha exigido a las organizaciones una enorme capacidad de adaptación, la cual se ha centrado principalmente en la implementación de nuevas tecnologías y la adopción de nuevos esquemas de trabajo como el home office o la automatización de ciertos procesos. Sin embargo, quizás debido a esta necesidad de adaptación tras la pandemia, se perdió en el camino el foco en el líder como una figura de inspiración para los colaboradores.

El líder no solamente es una figura que guía a su equipo en aspectos estratégicos u operativos, sino que es el portador de la Cultura y los valores de la organización. Es quien despierta en estos equipos de trabajo la motivación interna al ser un reflejo del propio colaborador y sus posibilidades de autorrealización. No obstante, es probable que este énfasis, estos aderezos que debe poner la empresa a través de sus líderes, se hayan diluido al atender otras necesidades y prioridades derivadas de las secuelas que arrastramos desde 2020. Por ello, es muy importante que las empresas vuelvan a despertar la conciencia del ser líder en cuanto a su capacidad de tocar e inspirar vidas.

Es decir, estamos hablando de la necesidad de que la atracción de talento ponga el ojo en la madurez de los líderes como una de las soft skills más importantes a considerar, así como la cercanía con las distintas generaciones que pueden convivir en una organización, en especial con los centennials. Esta generación ha experimentado el contacto humano de una manera muy distinta del resto de las generaciones a lo largo de su corta vida laboral y es importante fortalecer la conexión humana como una fuente de motivación. Esta cercanía y proceso de crecimiento favorece que los colaboradores se sientan inspirados por sus role models, lo cual deriva en menos rotación, mejor comunicación interna y, por tanto, una mejor productividad. Hoy por hoy uno de los retos más grandes a los que se enfrenta la organización es que los nuevos colaboradores se adapten a la Cultura.

Por otro lado, los avances más notorios al interior de las organizaciones sin duda se han dado con relación a temas de género y diversidad, en donde se observa una integración muy alta. Quizás lo que

se está perdiendo de vista es la integración de las generaciones más jóvenes y sus necesidades.

¿Cómo disminuir la brecha generacional considerando los cambios emocionales, de hábitos y de estilo de vida cuando ha cambiado la forma de habitar el mundo después de la pandemia? Sin duda, esto ha impactado a las organizaciones, pues he observado cómo la Cultura se diluyó debido a la necesidad de responder a las condiciones que implicaba gestionar la pandemia. Se le tuvo que dar mayor importancia a lo operativo, dejando de lado a las soft skills. Por lo tanto, el reto más grande de Recursos Humanos es conseguir una adecuada adaptación a la Cultura y, el eslabón que puede lograr que este proceso se logre, es justamente la madurez del líder. Para ello, quizás sea necesario ajustar los perfiles y valorar una vez más las cualidades que un buen líder debe proponer o proyectar en sus equipos.

Las organizaciones deben tomar en serio la motivación como una fuente que viene del líder a través de sus conductas y, al mismo tiempo, deben considerarse los nuevos esquemas con los que ahora se relacionan y comunican las nuevas generaciones. No es una tarea fácil, pero debe hacerse. ¿Cómo lograr lo mejor de los dos mundos? Esto sería una alta motivación junto con una alta capacidad de adaptación.

Las empresas no deben olvidar que sin un liderazgo que inspire y alimente la motivación interna de los colaboradores a través de sus conductas, no hay posibilidad de retener talento confiando en que la motivación externa será suficiente. ¿Qué deberían ver los jóvenes colaboradores en los líderes para encender su propia motivación interna? Esta es una pregunta que tanto la empresa como el área de atracción de talento debe hacerse para lograr una exitosa toma de decisiones.

RANKING
TOP+ América
2024

**El ranking TOP+AMÉRICA 2024 incluye
43 marcas, con representación en 110 países.**

Empresa	País	Sector	Liderazgo	Dinámica Organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación - Rol model	Motivación organizacional	Relación laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación	
1	mabe	Chile	Manufactura y Venta de Electrodomésticos	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	NEORIS	Ecuador	Tecnología diversificada	2	2	2	1	1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3	mabe	Ecuador	Manufactura y Venta de Electrodomésticos	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3
4	NEORIS	Chile	Tecnología diversificada	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4
5	NEORIS	Perú	Tecnología diversificada	4	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	4	6	6	5	4	5
6	mabe	Colombia	Manufactura y Venta de Electrodomésticos	6	7	6	6	6	6	5	6	7	5	6	6	5	7	6	6	6
7	ManpowerGroup Caribe y Centroamérica (CCA)	Guatemala	Recursos Humanos	7	6	8	8	7	7	8	7	6	7	7	7	5	7	7	7	7
8	Essity Centroamérica	Guatemala	Cuidado personal	8	8	7	7	9	8	7	8	8	8	9	8	8	8	8	9	8
9	xpd global	El Salvador	Logística y transporte	10	9	10	9	8	10	9	9	9	9	8	10	9	9	9	8	9
10	NEORIS	Colombia	Tecnología diversificada	9	10	9	11	10	9	10	11	10	10	11	9	10	10	10	10	10
11	mabe	Perú	Manufactura y Venta de Electrodomésticos	13	11	11	10	11	11	11	10	14	11	10	12	11	11	11	11	12
12	MARCO MKT	Argentina	Servicios Especializados	12	13	12	12	12	12	12	13	13	12	12	11	13	12	13	12	11
13	xpd global	Honduras	Logística y transporte	11	12	13	13	13	13	13	12	12	14	13	13	12	13	12	15	13
14	ManpowerGroup Caribe y Centroamérica (CCA)	Puerto Rico	Recursos Humanos	15	15	14	16	14	14	15	14	11	13	15	14	14	14	15	14	14
15	Essity Centroamérica	El Salvador	Cuidado personal	14	14	15	15	16	16	14	15	15	15	14	15	15	15	14	13	15
16	Promotora Ambiental	Panamá	Logística y transporte	16	16	16	18	17	15	16	16	16	16	16	17	17	16	16	17	17
17	MARCO MKT	Colombia	Servicios Especializados	17	19	17	21	17	17	17	17	17	17	16	18	16	17	17	16	16
18	ManpowerGroup Caribe y Centroamérica (CCA)	Panamá	Recursos Humanos	20	18	20	14	18	18	18	20	19	18	18	16	18	18	18	18	18
19	NEORIS	Argentina	Tecnología diversificada	19	17	19	19	15	20	19	19	18	21	19	19	19	20	19	20	19
20	MARCO MKT	Chile	Servicios Especializados	18	20	18	20	20	19	20	18	20	19	21	20	20	19	20	19	20
21	Office Depot Latinoamérica	Honduras	Comercio autoservicio	21	21	21	21	19	21	21	21	21	20	20	22	21	21	21	22	22
22	MARCO MKT	Brasil	Servicios Especializados	22	23	22	22	22	22	22	22	22	24	22	23	24	23	22	21	21
23	ManpowerGroup Caribe y Centroamérica (CCA)	Honduras	Recursos Humanos	24	22	23	24	23	23	23	23	23	22	23	21	23	22	24	23	23
24	ManpowerGroup Caribe y Centroamérica (CCA)	El Salvador	Recursos Humanos	23	24	26	23	24	24	24	24	24	23	25	24	22	24	26	24	24
25	ManpowerGroup Caribe y Centroamérica (CCA)	República Dominicana	Recursos Humanos	25	26	25	27	25	25	26	25	27	25	24	25	25	25	23	25	25
26	MARCO MKT	Perú	Servicios Especializados	26	25	24	26	28	26	25	27	26	26	26	26	27	25	27	26	26
27	Essity Centroamérica	Costa Rica	Cuidado personal	27	27	29	25	27	30	27	26	25	27	27	27	26	28	26	27	27
28	Office Depot Latinoamérica	Guatemala	Comercio autoservicio	29	31	28	28	26	28	28	28	29	29	28	29	28	28	27	28	28
29	NEORIS	Estados Unidos	Tecnología diversificada	28	29	27	30	30	29	29	29	28	32	29	30	29	29	29	30	29
30	xpd global	Panamá	Logística y transporte	30	30	32	29	29	27	30	30	30	31	30	28	30	30	30	29	30
31	xpd global	Guatemala	Logística y transporte	31	28	31	32	32	31	31	31	35	28	31	31	32	32	31	36	31
32	GRUPO DISTELSA	Guatemala	Retail	32	32	30	31	33	32	32	32	32	34	32	32	31	31	32	33	32
33	WESTERN UNION	Perú	Servicios financieros	33	36	33	33	31	33	33	35	33	33	33	33	33	35	33	32	33
34	Promotora Ambiental	Costa Rica	Logística y transporte	35	33	34	34	34	34	35	33	34	30	34	34	34	34	35	34	35
35	Qualfon	Costa Rica	Servicios profesionales	34	35	35	35	35	35	34	34	31	35	36	35	35	33	34	35	36
36	xpd global	Ecuador	Logística y transporte	36	34	38	37	36	36	36	36	36	36	35	36	38	37	36	31	34
37	Amadeus IT Group LATAM	Brasil	Tecnología diversificada	37	37	36	36	37	37	37	37	37	38	37	36	36	37	37	37	37
38	NEORIS	Brasil	Tecnología diversificada	38	38	37	38	38	38	39	38	38	39	37	39	37	38	38	39	38
39	CITYMAX REAL ESTATE	El Salvador	Servicios inmobiliarios	40	39	39	39	40	39	38	41	39	37	39	38	39	39	40	38	39
40	Qualfon	Colombia	Servicios profesionales	39	40	41	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
41	Office Depot Latinoamérica	Panamá	Comercio autoservicio	41	41	40	41	41	41	39	41	41	41	41	41	43	42	41	41	41
42	Office Depot Latinoamérica	El Salvador	Comercio autoservicio	45	42	43	42	43	42	43	42	42	42	42	42	43	42	41	42	42
43	Whirlpool LAR North	Ecuador	Manufactura y Venta de Electrodomésticos	43	44	42	43	42	44	42	43	43	43	43	42	41	43	44	43	43
44	Amadeus IT Group LATAM	Chile	Tecnología diversificada	44	43	44	47	44	43	44	44	45	44	44	45	44	45	43	45	45
45	xpd global	Costa Rica	Logística y transporte	42	45	45	45	46	45	45	46	44	45	46	44	45	44	45	44	44
46	Amadeus IT Group LATAM	Perú	Tecnología diversificada	46	46	47	44	47	46	46	45	46	46	45	46	48	46	46	47	46
47	Office Depot Latinoamérica	Costa Rica	Comercio autoservicio	47	47	46	46	45	48	47	47	47	49	48	47	47	48	47	46	47
48	ManpowerGroup Caribe y Centroamérica (CCA)	Costa Rica	Recursos Humanos	48	49	48	48	50	47	49	49	48	48	47	48	46	47	48	48	48
49	xpd global	Colombia	Logística y transporte	50	48	49	49	48	49	48	48	49	51	52	49	49	49	49	49	49
50	Amadeus IT Group LATAM	Colombia	Tecnología diversificada	49	50	52	50	49	50	50	51	50	50	50	53	53	50	50	50	53
51	xpd global	Argentina	Logística y transporte	51	52	51	51	51	53	52	50	51	47	51	51	50	51	51	53	50
52	Amadeus IT Group LATAM	Argentina	Tecnología diversificada	52	51	50	52	52	52	51	53	52	52	49	52	52	52	54	51	52
53	The Dolphin Company	St Kitts	Hotelería y Turismo	53	53	53	54	53	51	53	52	53	53	50	51	54	53	52	51	51
54	MARCO MKT	Estados Unidos	Servicios Especializados	54	56	55	53	55	54	54	54	56	54	54	54	54	53	52	54	55
55	SOLUCIONES CREATIVAS CAPITAL HUMANO	Costa Rica	Servicios profesionales	55	55	54	59	58	56	57	55	55	55	55	55	55	55	55	55	54

Empresa	Países participantes	Colaboradores	Sector
1 Walmart Centroamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua	37.141	Comercio y Retail
2 NEORIS	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Perú	1.757	Tecnología diversificada
3 mabe	Chile, Colombia, Ecuador, Perú	257	Manufactura y Venta de Electrodomésticos
4 GRUPO DISTELSA	Guatemala	2.420	Retail
5 Promotora Ambiental	Costa Rica, Panamá	970	Logística y transporte
6 MARCO MKT	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana	1.836	Servicios Especializados
7 Office Depot Latinoamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá	757	Comercio autoservicio
8 Amadeus IT Group LATAM	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Perú	867	Tecnología diversificada
9 Qualfon	Colombia, Costa Rica	390	Servicios profesionales
10 WESTERN UNION	Panamá, Perú	500	Servicios financieros
11 Essity Centroamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala	128	Cuidado personal
12 ManpowerGroup Caribe y Centroamérica (CCA)	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana	144	Recursos Humanos
13 xpd global	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Canadá, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú, República Dominicana, Paraguay	232	Logística y transporte
14 Netlogistik	Colombia, España	145	Servicios Tecnológicos
15 Whirlpool LAR North	Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala	235	Manufactura y Venta de Electrodomésticos
16 ProntoBPO	Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Honduras	953	Telecomunicaciones
17 The Dolphin Company	Argentina, Caiman, Jamaica, República Dominicana, ST. Kitts B.W.	539	Hotelería y Turismo
18 Supermetanol, C.A.	Venezuela	174	Química y petroquímica
19 Grupo Saillant	República Dominicana	665	Construcción
20 CITYMAX REAL ESTATE	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, República Dominicana	144	Servicios inmobiliarios
21 APTIV SERVICES HONDURAS	Honduras	366	Sin asignar
22 another	Brasil, Colombia, Panamá, Perú	55	Servicios profesionales
23 Upfield	Panamá	14	Comercio especializado
24 Double V Partners	Colombia	98	Servicios Tecnológicos
25 Lundbeck	Colombia	20	Química farmacéutica
26 ADT Costa Rica	Costa Rica	89	Seguridad Electrónica
27 Agroextiende	Perú	45	Agroindustria
28 MOSTRO AGENCY	Guatemala	81	Publicidad y Mercadotecnia
29 CompuSoluciones	Colombia	10	Computación y servicios
30 SOLUCIONES CREATIVAS CAPITAL HUMANO	Costa Rica	11	Servicios profesionales
31 Quick Hit Solutions	Chile, Colombia	45	Consultoría en TI
32 Cibergestión Perú	Perú	90	Servicios financieros
33 Excibit de Centroamérica	Panamá	47	Tecnología diversificada
34 CORSISA	Guatemala	32	Computación y servicios
35 NEARGEN	República Dominicana	26	Telecomunicaciones
36 DVA GROUP	Colombia, Perú	18	Holding
37 LEON SOL arquitectos consultores	El Salvador	73	Construcción
38 Blank space	Argentina, Panamá	19	Publicidad y Mercadotecnia
39 Acclaim Energy	Estados Unidos	22	Electricidad y energía
40 Labcom	Perú	34	Servicios Especializados
41 CECIAM	El Salvador	63	Servicios de salud
42 CRS SOCIEDAD CORREDORA DE SEGUROS	Costa Rica	40	Seguros y fianzas
43 Marble Unlimited by Grupo Tenerife	Estados Unidos	19	Construcción

Mención especial Netlogistik España

Empresa	País	Sector	Liderazgo	Dinámica Organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación - Rol model	Motivación organizacional	Relación laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
56	Amadeus IT Group LATAM	Costa Rica	Tecnología diversificada	57	54	57	56	56	55	56	56	54	56	56	55	56	58	56	56
57	xpd global	República Dominicana	Logística y transporte	56	57	56	57	54	57	55	57	57	58	58	57	58	57	57	57
58	xpd global	Paraguay	Logística y transporte	58	58	58	55	57	58	58	59	58	59	57	57	58	57	56	58
59	The Dolphin Company	Argentina	Hotelería y Turismo	60	59	59	58	59	59	60	58	59	58	61	59	59	60	60	59
60	Netlogistik	Colombia	Servicios Tecnológicos	61	60	61	60	60	62	59	60	67	60	59	60	60	61	59	60
61	Supermetanol, C.A.	Venezuela	Química y petroquímica	62	61	60	61	61	61	61	62	60	61	60	61	65	62	59	61
62	xpd global	Perú	Logística y transporte	63	62	62	62	62	60	63	61	62	62	62	62	61	61	62	62
63	Whirlpool LAR North	Colombia	Manufactura y Venta de Electrodomésticos	65	63	63	66	63	65	62	63	63	63	64	63	63	63	64	64
64	Whirlpool LAR North	Estados Unidos	Manufactura y Venta de Electrodomésticos	64	65	66	64	64	64	64	64	64	64	64	63	62	64	64	63
65	WESTERN UNION	Panamá	Servicios financieros	59	64	65	65	65	70	66	65	66	65	65	65	64	67	65	65
66	xpd global	Estados Unidos	Logística y transporte	66	66	64	63	66	63	65	67	65	66	68	66	66	65	66	66
67	The Dolphin Company	República Dominicana	Hotelería y Turismo	67	67	67	67	67	66	67	66	61	67	67	68	67	69	67	68
68	CITYMAX REAL ESTATE	Costa Rica	Servicios inmobiliarios	68	70	68	68	69	67	68	68	68	69	66	67	69	68	68	67
69	xpd global	Brasil	Logística y transporte	69	69	69	71	68	69	69	69	69	68	72	69	68	66	69	70
70	CompuSoluciones	Colombia	Computación y servicios	70	68	74	70	70	68	70	71	70	69	71	70	70	70	69	71
71	CITYMAX REAL ESTATE	República Dominicana	Servicios inmobiliarios	71	71	75	69	71	71	71	70	72	71	71	70	71	71	71	73
72	ProntoBPO	Guatemala	Telecomunicaciones	72	72	72	72	73	73	73	72	77	72	70	72	72	74	73	72
73	another	Panamá	Servicios profesionales	73	74	73	73	72	72	72	73	73	75	73	73	74	73	72	71
74	DVA GROUP	Colombia	Holding	74	73	71	77	74	74	74	75	74	73	74	74	73	72	74	75
75	CITYMAX REAL ESTATE	Guatemala	Servicios inmobiliarios	75	79	70	75	75	75	75	74	75	74	75	75	75	75	75	74
76	Whirlpool LAR North	Guatemala	Manufactura y Venta de Electrodomésticos	76	75	78	78	77	76	76	76	71	76	76	76	77	79	76	76
77	ProntoBPO	Estados Unidos	Telecomunicaciones	77	77	77	74	76	77	77	77	76	77	79	79	78	76	77	77
78	ProntoBPO	Honduras	Telecomunicaciones	78	78	76	76	78	79	78	78	79	77	78	77	78	76	78	78
79	Upfield	Panamá	Comercio especializado	79	76	79	79	79	78	79	79	79	78	78	77	79	78	79	80
80	The Dolphin Company	Jamaica	Hotelería y Turismo	81	80	80	80	80	80	80	81	80	80	84	80	80	81	80	79
81	another	Perú	Servicios profesionales	80	83	81	85	81	81	81	80	81	81	81	81	81	80	81	81
82	xpd global	Chile	Logística y transporte	82	82	86	81	82	82	82	82	82	83	82	82	82	83	80	82
83	ProntoBPO	El Salvador	Telecomunicaciones	83	81	83	82	84	83	83	83	83	82	80	86	84	83	82	83
84	xpd global	Canadá	Logística y transporte	84	84	82	84	83	85	84	84	85	84	83	83	83	84	84	86
85	APTIV SERVICES HONDURAS	Honduras	Sin asignar	85	85	85	83	85	84	85	85	84	85	85	84	86	87	85	86
86	The Dolphin Company	Cayman	Hotelería y Turismo	87	86	88	86	88	86	86	87	86	86	86	85	85	86	86	85
87	Lundbeck	Colombia	Química farmacéutica	86	87	87	87	87	89	87	86	87	87	87	87	87	85	89	87
88	Grupo Saillant	República Dominicana	Construcción	88	88	84	88	86	87	88	88	88	89	89	88	88	88	87	88
89	another	Colombia	Servicios profesionales	89	92	89	91	89	93	89	90	89	88	88	89	89	88	88	89
90	Agroextiende	Perú	Agroindustria	91	90	90	92	90	88	90	89	90	90	90	90	90	91	94	91
91	Double V Partners	Colombia	Servicios Tecnológicos	90	89	91	89	91	91	91	91	91	91	91	93	91	92	94	93
92	ADT Costa Rica	Costa Rica	Seguridad Electrónica	92	91	92	90	95	90	92	92	93	92	92	92	92	91	93	91
93	MOSTRO AGENCY	Guatemala	Publicidad y Mercadotecnia	93	93	93	93	93	94	96	93	92	93	99	91	93	93	90	93
94	another	Brasil	Servicios profesionales	94	94	95	96	94	92	94	94	94	95	93	94	95	94	92	98
95	Quick Hit Solutions	Chile	Consultoría en TI	95	95	94	95	92	96	95	95	96	94	95	95	94	96	95	92
96	DVA GROUP	Perú	Holding	97	96	96	94	96	95	93	96	95	96	96	96	95	96	96	96
97	Quick Hit Solutions	Colombia	Consultoría en TI	96	97	97	98	97	97	99	97	97	98	94	98	97	97	97	95
98	NEARGEN	República Dominicana	Telecomunicaciones	99	99	98	99	99	98	97	98	98	97	98	97	98	98	98	97
99	Cibergestión Perú	Perú	Servicios financieros	98	102	99	97	98	99	98	100	99	99	97	99	99	99	102	99
100	Excibit de Centroamérica	Panamá	Tecnología diversificada	100	100	101	100	102	100	100	99	100	100	100	104	100	101	102	99
101	CORSISA	Guatemala	Computación y servicios	101	101	100	102	101	103	101	101	103	102	101	100	101	100	101	101
102	Acclaim Energy	Estados Unidos	Electricidad y energía	104	98	102	101	100	102	102	102	102	101	102	102	103	102	100	102
103	LEON SOL arquitectos consultores	El Salvador	Construcción	103	103	104	103	103	101	103	103	101	103	109	103	102	103	103	104
104	Blank space	Panamá	Publicidad y Mercadotecnia	102	106	103	104	104	104	104	104	104	104	103	101	104	105	104	106
105	Blank space	Argentina	Publicidad y Mercadotecnia	105	104	105	105	105	105	105	106	105	105	105	105	105	104	106	105
106	Marble Unlimited by Grupo Tenerife	Estados Unidos	Construcción	106	107	106	107	106	106	106	105	106	106	104	106	106	106	105	104
107	Labcom	Perú	Servicios Especializados	107	105	108	106	107	109	107	107	109	107	106	107	107	108	107	105
108	CRS SOCIEDAD CORREDORA DE SEGUROS	Costa Rica	Seguros y fianzas	108	109	107	108	108	107	108	108	108	109	107	109	108	109	107	108
109	CECIAM	El Salvador	Servicios de salud	109	108	109	109	109	108	109	109	107	108	108	108	109	108	109	109



ROMPIENDO EL CICLO: HÁBITOS PARA VENCER LA PROCRASTINACIÓN Y AVANZAR

Ismael Cala

Periodista, escritor, motivador y conferencista inspiracional y empresarial

🌐 www.IsmaelCala.com ✉ @cala 📷 [ismaelcala](https://www.instagram.com/ismaelcala) 📺 [Ismael Cala](https://www.facebook.com/IsmaelCala)

La procrastinación es un enemigo silencioso que roba nuestras metas y sueños sin que nos demos cuenta. Ese hábito de posponer lo importante, de esperar “el momento perfecto” o de dejarnos seducir por distracciones, no solo nos aleja de nuestros objetivos, sino que afecta nuestra autoestima y nos llena de una sensación constante de culpa. Pero la buena noticia es que no estamos condenados a vivir atrapados en ese círculo. Con pequeños cambios en nuestros hábitos, podemos recuperar el control y transformar nuestra productividad.

Para empezar, es vital comprender que la procrastinación no es pereza, sino una respuesta emocional al estrés o la ansiedad que nos genera una tarea.

Muchas veces, postergamos aquello que consideramos difícil, aburrido o abrumador. En lugar de enfrentarlo, buscamos escapes: redes sociales, una tarea menor o, incluso, ese café “imprescindible”. El primer paso para romper este ciclo es reconocer cuándo lo estamos haciendo y preguntarnos: ¿por qué estoy evitando esto?

Aquí entra en juego el poder de los hábitos. Un hábito es una acción que repetimos hasta que se vuelve automática, y la clave está en construir rutinas que minimicen el espacio para la procrastinación. Una estrategia efectiva es la regla de los “dos minutos”: si algo puede hacerse en menos de dos minutos, hazlo de inmediato. Esto no solo reduce la acumulación de pendientes, sino que genera una sensación de logro que impulsa a seguir avanzando.

Aprender a manejar nuestra energía, no solo nuestro tiempo, es esencial. No todas las horas del día son iguales. Identifica tus momentos de mayor claridad mental y reservalos para lo que realmente importa. A esto se suma la importancia de eliminar distracciones, ya que el entorno en el que trabajamos tiene un impacto directo en nuestra productividad. Una notificación menos, un espacio ordenado más, y el enfoque comienza a fluir.

Por último, debemos ser amables con nosotros mismos. La lucha contra la procrastinación no se gana en un día. Habrá momentos en los que retrocedamos, y eso está bien. La clave es no rendirse, sino aprender de cada experiencia. Cada paso cuenta y cada esfuerzo suma.

En lugar de esperar al “momento perfecto” para actuar, comencemos hoy.

Porque cuando dejamos de procrastinar, no solo hacemos más, sino que también vivimos con mayor plenitud y propósito.



GESTIÓN DEL CAMBIO LIDERANDO LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide | Business & People Transformation

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

La sostenibilidad ha dejado de ser un elemento "de moda" para convertirse en un imperativo empresarial fundamental. Se le demanda cada vez más a los tomadores de decisión la tarea de desarrollar e implementar una estrategia de sostenibilidad en sus organizaciones. Para tener éxito, los líderes deben incorporar estos cambios en el plan estratégico desde hace tiempo.

El liderazgo y la gestión del cambio son esenciales para que las organizaciones sean más sostenibles y prosperen en los cada vez más desafiantes entornos de desarrollo. Como sabemos, la gestión del cambio es un proceso continuo que proporciona el marco para implementar y sostener el cambio, mientras que el liderazgo establece la dirección e inspira a la organización.

Un liderazgo eficaz es fundamental para impulsar el cambio organizacional comunicándose con claridad, inspirando con una visión clara y gestionando la resistencia con empatía y apertura. Mantener el cambio organizacional exige esfuerzos y compromiso constantes.

Las organizaciones que apuestan por la sostenibilidad pueden enfrentarse a cambios complejos, transformadores y que afectan a toda la empresa, con amplios impactos en sus clientes, su personal y otras partes interesadas. Por eso hablamos de la sostenibilidad organizacional.

En esencia, "sostenibilidad" implica perdurar en el futuro y en el largo plazo. Y desarrollo sostenible es "Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias".

Y no confundamos la sostenibilidad en las organizaciones con la gestión ambiental. Hablamos de un compromiso, de responsabilidad desde el punto de vista económico, social y ambiental, con un enfoque de "Triple P": el Planeta, las Personas y la Prosperidad. Este enfoque adapta con los criterios éticos ESG [Environmental, Social & Governance]

Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG), que se miden en nuestras organizaciones.

¿Qué impulsa a las organizaciones a ser más sostenibles?

A nivel internacional, la sostenibilidad está cobrando impulso debido a las presiones de los inversionistas y de los entes reguladores, las normas de presentación de informes globales, las demandas y oportunidades cambiantes del mercado y la escasez de personal especializado. Liderar a las organizaciones hacia el lado de la sostenibilidad conlleva importantes beneficios, entre ellos:

Mejor desempeño financiero: en términos de reducción de costes, incremento de ingresos, innovación y acceso a nuevos mercados y capital de inversión. El desafío de la sustentabilidad también estimula la innovación que conduce a nuevos productos, servicios, modelos comerciales y apertura de carteras.

Mayor retención y compromiso de empleados, relaciones con las partes interesadas y lealtad a la marca: las personas, especialmente las generaciones de reposición, quieren tener un impacto positivo en el mundo, aunque para algunos suene romántico. Así se forjan conexiones más profundas con las comunidades y las partes interesadas a través de su compromiso ESG.

Eficiencias operativas mejoradas: desde la reducción de desperdicios, el uso optimizado de recursos, las mejoras de procesos y las eficiencias acumuladas de la racionalización a nivel organizacional.

Gestión de riesgos, resiliencia y competitividad: medidas proactivas que permiten a las empresas evitar sanciones, minimizar las interrupciones y proteger su reputación a medida que la atención a la sostenibilidad se expande a nivel mundial.

Mejor alineación con los objetivos e iniciativas globales: para las empresas mayores sobre todo, como enfrentarán mayores obligaciones en términos de obligaciones, como las legales de amplio espectro.

Que exista la normativa, no garantiza que las empresas cumplan y mucho menos, que vayan a tener éxito en su operación por tener equipos de abogados y ambientalistas. De lo que escasean las organizaciones privadas y públicas, es de especialistas en gestionar estos cambios, y de líderes...

A la cama no te irás, sin saber una cosa más...



LIDERAZGO EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN

Alex Visic

Coach, escritor, emprendedor digital

www.linkedin.com/in/alex-visic/

En mis relatorías, suelo decir, que puedo definir liderazgo en una frase: “los líderes tienen seguidores”.

Antes de tener seguidores, los líderes son los encargados de contar un relato sobre un futuro posible... ¡claro!, el futuro no existe, eso provoca ansiedad y nuestra mejor alternativa es encontrar un líder que nos cuente un cuento, seguirlo y eso nos tranquiliza.

¿suena un poco burdo?

Si, pasado el tiempo, logramos el propósito que el líder nos había indicado... ¡todos felices! y nos sentiremos agradecidos. El líder tendrá un gran día y más seguidores. Pero si el propósito no se logra, la tendencia es culpar al líder. El fracaso es siempre huérfano.

Por favor, no confundamos autoridad con liderazgo.

Si voy conduciendo mi automóvil y un policía me indica que me detenga, haciendo un gesto con su brazo, no me detengo por su liderazgo, sino que por su autoridad.

¿Se siente abrumado por la velocidad del cambio? ¿Le preocupa el futuro de su empresa? No estás solo. La llegada del siglo XXI y la acelerada digitalización han generado una profunda transformación en todos los ámbitos de la sociedad, y el mundo empresarial no es la excepción. En

este nuevo escenario, ¿te gustaría conocer a “alguien” que te indique una alternativa sobre como navegar en la incertidumbre y construir un futuro próspero?

Si tú respuesta es sí, necesitas un líder, alguien a quien seguir... no digo ciegamente... Solo que, sin liderazgo no podemos vivir sanamente...no podemos saber de todo..

En esta Era digital, necesitamos nuevos relatos, nuevos líderes que desde nuevos paradigmas instalen conversaciones para fluir dentro de esta confusión y ambigüedad que nos circunda.

Para tener resultados, lograr objetivos, necesitamos que esos relatos, le otorguen sentido épico al proceso de “destrucción creativa” que todos experimentamos. Necesitamos explicaciones que podamos juzgar coherentes. Necesitamos ¡URGENTE! líderes en quienes confiar.

Por eso, no creo en las transformaciones digitales llevadas a cabo con foco en la tecnología y poniendo a cargo del proceso de transformación al “manager” que mejor entiende el mundo de lo tecnológico, porque de este modo se olvidan de que, idealmente, el gerente general, necesita, si desea ser exitoso, diseñar un escenario, elaborar un discurso que genere cohesión y entusiasmo, o sólo dejar el proyecto en manos de la autoridad y su capacidad de imponer la norma.

El liderazgo es un “deporte” que se juega en el lenguaje y lo que hoy requerimos con urgencia es volver a aprender a conversar, para recomponer una nueva imagen del mundo que nos otorgue sentido y capacidad de acción. Necesitamos Líderes que diseñen esas conversaciones y nos indiquen un camino.



LIDERAZGO REGENERATIVO: UN NUEVO CAMINO HACIA EL FUTURO

Marcelo Muñoz Rojas

Empresario, Escritor, Mentor, Speaker Tedx y Conferencista internacional sobre temas relacionados en Negocios, Liderazgo, Management, Transformación Digital. Innovación y Gestión del Cambio.

Siempre he creído que el liderazgo no es solo guiar a otros hacia el éxito, sino también dejar el lugar mejor de lo que lo encontramos. En este camino, me encontré con una idea que me transformó: el liderazgo regenerativo. Este concepto no solo invita a las organizaciones a ser sostenibles, sino a ir más allá, a restaurar y revitalizar los sistemas que tocan. Y déjame decirte algo: no es solo posible, es necesario.

¿De dónde viene esta idea?

El liderazgo regenerativo no apareció de la nada. Dos grandes pensadores, Giles Hutchins y Laura Storm, lo desarrollaron a partir de algo tan básico como fascinante: la naturaleza. ¿Has notado cómo un bosque o un río siempre encuentra formas de regenerarse? Estos sistemas vivos no solo sobreviven; prosperan.

Hutchins y Storm captaron esta esencia y la aplicaron al liderazgo. Dijeron: “Si queremos organizaciones que duren, debemos liderar como lo hace la naturaleza: regenerando”. Con esa premisa, escribieron un libro que me hizo reflexionar profundamente: “Regenerative Leadership: The DNA of Life-Affirming 21st Century Organizations”. Proponen un liderazgo que no solo minimice el daño, sino que cree impacto positivo.

El Corazón del Liderazgo Regenerativo

Déjame resumirte en qué consiste:

1. Propósito que inspire: Ya no basta con perseguir ganancias. Debemos preguntarnos cómo podemos contribuir al bienestar de nuestro entorno y de las personas.

2. Pensar en sistemas: Todo está conectado. Cuando tomamos decisiones, debemos considerar cómo afectan a las comunidades, al medioambiente y a la economía.

3. Actuar para restaurar: Aquí está la clave. ¿Qué tal si nuestras acciones no solo evitan daño, sino que regeneran recursos, ecosistemas y relaciones?

Estos tres pilares son un mapa hacia un liderazgo más consciente. Pero la pregunta no es qué tan bien suena esto. La pregunta es: ¿estamos dispuestos a liderar de esta manera?

Cómo Empezar: Claves para Liderar de Forma Regenerativa

¿Sabes qué me encanta de este concepto? Que cualquiera puede empezar. No importa si lideras un equipo pequeño o una multinacional. Lo importante es dar el primer paso. Aquí te dejo algunas ideas prácticas que he aprendido:

1. Conéctate con un propósito mayor: Pregúntate, ¿qué impacto positivo puede tener tu organización? Ajusta tus metas para incluir la regeneración como parte central.

2. Escucha más allá de tu burbuja: Habla con tu equipo, tu comunidad y tus clientes. Pregunta qué necesitan y cómo puedes aportar. Recuerda, el liderazgo regenerativo es colaborativo.

3. Innova de manera circular: Revisa cómo puedes reducir desperdicios, reutilizar recursos y crear soluciones sostenibles. Un pequeño cambio en tu operación puede tener un impacto enorme.

4. Restaura lo que puedas: Tal vez no puedas cambiar el mundo de golpe, pero ¿qué tal si restauras algo en tu entorno inmediato? Puede ser una comunidad, un espacio natural o una relación profesional.

5. Educa a tu equipo: Enseña a tu gente a pensar en sistemas. Ayúdalos a ver cómo sus decisiones afectan al panorama completo. Esto crea una cultura regenerativa en tu organización.

6. Mide y celebra el impacto: No olvides medir lo que estás haciendo y reconocer cada avance. Celebrar las pequeñas victorias genera motivación para seguir adelante.

Quiero ser honesto contigo: liderar de manera regenerativa no siempre es fácil. Implica romper viejas formas de pensar y actuar. Pero te aseguro que vale la pena. Cada acción regenerativa que tomamos no solo beneficia a nuestras organizaciones, sino que construye un futuro más justo, sostenible y próspero para todos.

Te dejo esta pregunta para reflexionar ¿qué estás dispuesto a regenerar como líder?

🌐 Marmunoz.biz



IDEAS INNOVADORAS PARA LÍDERES EN 2025

Gustavo Adolfo Príncipe

Experto en liderazgo, productividad y desarrollo del talento
in <https://www.linkedin.com/in/gustavoadolfo principe/>

Mientras cerramos el capítulo del 2024, los líderes visionarios ya miramos hacia el horizonte del 2025. Un nuevo año trae nuevas oportunidades, desafíos inéditos y la necesidad de evolucionar continuamente. El liderazgo del futuro no solo exige habilidades técnicas, sino también una mentalidad que abrace la innovación, la empatía y la adaptabilidad. Aquí presentamos algunas ideas clave para inspirar a los líderes del 2025 a marcar la diferencia.

1. Liderar con Propósito y Humanidad

El liderazgo del futuro no se mide solo por resultados financieros, sino por el impacto en las personas. Los líderes que alineen sus objetivos empresariales con propósitos claros y valores humanos serán quienes destaquen. Esto implica crear ambientes de trabajo inclusivos, fomentar el bienestar emocional y mostrar un compromiso auténtico con las comunidades que servimos.

2. Dominar el Arte de la Flexibilidad

El 2025 nos empuja hacia un mundo aún más incierto. La capacidad de adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos, económicos y sociales será esencial. Los líderes deben estar preparados para reinventarse, integrar la inteligencia artificial de manera ética y buscar nuevas formas de colaboración híbrida en equipos globales.

3. Innovar desde la Diversidad

La diversidad no es solo un tema de justicia, es un motor clave para la innovación. Equipos diversos ofrecen perspectivas frescas que generan soluciones creativas. En el 2025, los líderes exitosos serán aquellos que promuevan culturas organizacionales donde las voces únicas sean valoradas y las ideas disruptivas sean bienvenidas.

4. Fomentar una Cultura de Aprendizaje Continuo

El aprendizaje no termina con un título o una certificación. En un mundo que evoluciona vertiginosamente, los líderes deben ser aprendices perpetuos y contagiar este espíritu a sus equipos. ¿La meta? Convertir a las organizaciones en ecosistemas vivos donde la curiosidad impulse el crecimiento.

5. Inspirar con Visión y Coraje

El 2025 será un año para soñar en grande y actuar con valentía. Los líderes deben ser faros que guíen con una visión clara, motivando a sus equipos a superar cualquier obstáculo. Pero también será crucial tener el coraje para tomar decisiones difíciles, asumir riesgos calculados y liderar con integridad incluso en tiempos de incertidumbre.

Cierre del 2024: Reflexión y Preparación

Antes de adentrarnos en el 2025, tómate un momento para reflexionar sobre este año que termina. ¿Qué logros te enorgullecen? ¿Qué aprendizajes llevarás contigo? La mejor forma de iniciar un nuevo año es con una base sólida de gratitud y una estrategia clara para el futuro.

Líderes, el 2025 nos llama a ser más creativos, empáticos y audaces que nunca. Es el momento de convertir ideas innovadoras en realidades transformadoras. ¡El éxito está en nuestras manos!



EL CAMINO PARA UN PRÓXIMO AÑO BALANCEADO

Jacques Giraud

Ingeniero, especialista en desarrollo organizacional, master coach y mentor, con 25 años de experiencia y más de 400 seminarios impartidos como facilitador de Insight Seminars en más de 14 países. Autor del libro "Super Resiliente".

🌐 www.jacquesgiraud.com

A medida que el año llega a su fin, muchas personas se encuentran atrapadas en la vorágine de metas no alcanzadas, reuniones de cierre y compromisos familiares, dejando poco o ningún espacio para una reflexión profunda y consciente sobre cómo fue el período que termina y cómo será el que viene.

En este contexto, surge una gran verdad: para ser realmente productivo es esencial reservar tiempo, antes de que termine el año, y planificar con una visión integral, basada en la famosa rueda de la vida. Esto no solo ayuda a evitar el clásico "juego" de los deseos del espíritu navideño, sino que impulsa un equilibrio real en todos los aspectos de nuestra vida.

¿Te faltó disciplina o enfoque para completar el año de forma exitosa?

Es importante dar una mirada a cómo fue el año que está completando. Identificar distractores, hábitos que no funcionaron y comportamientos limitantes. No podemos repetir errores y justificaciones, para no dar continuidad a un patrón que puede desembocar en un resultado de fracaso o de sentimientos encontrados por las metas no satisfechas.

Así que, de forma neutral, hay que mirar el año como un observador, identificar logros, avances y oportunidades de mejora. Escribe en un papel, para que puedas visualizar y anclar a través de la escritura tus tomas de consciencia.

Estudios indican que las personas que planifican sus metas son un 33% más

propensas a alcanzarlas, en comparación con aquellas que no lo hacen. Sin embargo, no se trata solo de establecer metas, sino de planificar con un enfoque estratégico y consciente. Este proceso nos ayuda a evitar lo que muchas veces se convierte en un ciclo repetitivo: listar deseos y aspiraciones, bajo la influencia de la euforia festiva.

La famosa rueda de la vida es un recurso invaluable para las personas que buscan un equilibrio entre las diferentes facetas de su existencia. Esta herramienta divide la vida en áreas clave, como el trabajo, la familia, la salud, las finanzas, el desarrollo personal y las relaciones. Al evaluar y planificar cada una de estas áreas de manera individual, las personas pueden identificar dónde están los desequilibrios y trazar un plan de acción concreto para lograr una armonía sostenible.

No se trata solo de metas profesionales o financieras, sino de una mirada completa que nos recuerde que la productividad real no surge solo del éxito laboral, sino del equilibrio entre todas las dimensiones.

Planificar a nivel de resultados implica definir lo que queremos conseguir al final del proceso, pero sin dejar de lado los pasos concretos para lograrlo. Si solo establecemos metas basadas en resultados finales, sin un plan de acción específico para alcanzarlas, corremos el riesgo de frustrarnos o desviarnos del camino. La clave es desglosar esos grandes objetivos en pequeños hitos y acciones que nos acerquen, paso a paso, a nuestros resultados deseados.

Las personas que se toman el tiempo para planificar estratégicamente, antes de que termine el año, logran más que solo productividad: alcanzan un equilibrio que les permite enfrentar los desafíos del nuevo período con claridad y enfoque.

* Jacques Giraud es ingeniero, especialista en desarrollo organizacional, master coach, mentor y facilitador de Insight Seminars en más de 15 países. Autor del libro "Super Resiliente".



LIDERES ENFOCADOS EN LA SOSTENIBILIDAD Y EN VALORES PARA DESAFÍOS DE IMPACTO.

Gustavo dos Santos

CEO de HUMAN STADIUM – Usina de talentos

Son tiempos de poner en juego valores y virtudes para fomentar culturas con propósito, nuevas voluntades y otras formas de convivencia que ayuden a una mejor integración y a un mayor equilibrio, con estrategias que se encuentren enfocadas en fortalecer la sostenibilidad en la empresa como eje de acción.

Formamos parte de un mundo y una realidad que nos convoca para sumar a líderes que puedan poner el foco en estrategias de sostenibilidad humana, cuidando de las personas en los entornos que gestionan para una convivencia saludable y de bienestar.

En el entorno empresarial actual, la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave que no solo impulsa el éxito de las organizaciones, sino que también contribuye al bienestar del planeta.

Y si hablamos de cuidar el planeta, también representa el camino para minimizar el agotamiento de recursos naturales, la contaminación y la degradación ambiental. Esto contribuye a la preservación del medio ambiente para las generaciones futuras.

Entendemos que hoy los consumidores y clientes valoran cada vez más a las empresas que se preocupan por la sostenibilidad y están dispuestas a apoyarlas.

De ahí la importancia de contar con líderes que también trabajen desde “la ejemplaridad” para gestionar la complejidad, logrando compromisos genuinos desde un bienestar compartido para alcanzar la conquista de estos desafíos.

Cuidar cada ecosistema es poner en práctica nuevas relaciones y vínculos basados en la confianza, la autenticidad emocional, la solidaridad, la escucha, que permitan trascender la figura de un líder humanista consciente enfocado en su gente y sus necesidades.

Hoy necesitamos culturas que contemplen un nuevo liderazgo humanista, que ponga la sostenibilidad en el centro de todas las decisiones empresariales y que represente un compromiso para las nuevas generaciones, desde el talento y creatividad respondan a un entendimiento social con cada comunidad.

Resulta significativo también si hablamos de este tipo de liderazgos entender la “magnanimidad” como virtud necesaria en el líder de hoy. Esta característica hace que ellos se sientan dignos de grandes cosas y que puedan potenciar sus sueños, visiones junto a sus equipos.

Santo Tomas de Aquino lo define como “la extensión del alma a las cosas grandes”, el poder potenciar la humildad en lo simple y cotidiano, en la escucha y en la espera. ¿Tenemos líderes magnánimos en nuestras organizaciones? ¿Tenemos líderes que desarrollen a sus equipos con una causa y misión compartida? Seguramente son virtudes que tendríamos que apreciar en los nuevos líderes ante lo urgente y un nuevo orden en un contexto cambiante.

Hay una nueva construcción social en cada organización que nos invita a repensarla desde una mirada basada en valores compartidos, con capacidad para trascender y rescatar la esencia del líder que quiere dejar huellas. Hoy la gestión de un líder inspirador y cercano tendrá como faro para su gestión un compromiso sincero con su gente, con su ecosistema y el planeta mismo.

Comparto palabras de M Cavallé quien con una mirada filosófica nos invita a reflexionar sobre la necesidad de trascender y transformarnos: “Estamos dormidos a nuestro verdadero ser cuando permanecemos confinados en las estrechas fronteras de lo conocido, en el circuito cerrado en el que nos mantienen nuestras limitadas concepciones sobre nosotros y sobre la realidad. Vivimos viendo solo una parte ínfima de lo que somos, sin haber recorrido nuestras cimas y nuestros abismos, sin haber vislumbrado nuestro auténtico ser”.

Este será el tiempo para vislumbrar nuestras cimas, nuestras fronteras y abandonar ese confinamiento. En una realidad donde todos somos parte del problema y de la solución, necesitaremos líderes en la región que puedan movilizar a otros con reglas claras, humildad, valores compartidos, de la mano de culturas con rostro humano. Las empresas tienen la oportunidad hoy, no sólo adaptarse al futuro, sino de construirlo y para ello, es necesario un liderazgo sostenible que haga que el compromiso vaya más allá de una gestión correcta y sea el ADN de la empresa. No es un trabajo “a solas”, es “con y para los otros”.

Ejemplaridad + Magnanimidad + Solidaridad + Autenticidad + Credibilidad será parte de una ecuación que los líderes de hoy deben incorporar en sus agendas y en el saber hacer!!

Ejercer un liderazgo solidario que aborde la sostenibilidad será alcanzar metas y objetivos a corto plazo, sino también asegurar la viabilidad a largo plazo, tanto en términos económicos como ambientales y sociales.

Y en este marco, en un mundo cada vez más globalizado y diverso, el liderazgo debe ser también inclusivo ya que resulta un componente esencial para el éxito empresarial. Este enfoque de liderazgo no solo promueve la igualdad y la inclusión, la diversidad de miradas, sino también que responde a objetivos para un desarrollo sostenible basado en la generación de ideas de impacto.

Es importante destacar que hoy un líder sostenible es aquel que toma decisiones pensando en el impacto que estas tendrán en el medio ambiente, y que busca implementar prácticas que sean respetuosas con el entorno y socialmente responsables. Por lo tanto, las empresas deben abordar estos desafíos mediante la generación de espacios activos para el debate de estos temas urgentes para nuestra realidad y desarrollar programas de formación y desarrollo profesional que preparen a sus equipos respondiendo exigencias actuales y de futuro.

No se puede pensar en el desarrollo de una organización sin el desarrollo de la persona y, en consecuencia, de su bienestar. La sostenibilidad no se trata solo del bienestar de la organización, sino también de su gente. El liderazgo sostenible proporciona un enfoque equilibrado para el desarrollo laboral y personal, en el caso de sus directivos y colaboradores. Unos de los mayores retos es la necesidad de reconfigurar modelos de negocio tradicionales para adaptarlos a un entorno más sostenible. Desde una perspectiva económica, el liderazgo sostenible busca el equilibrio entre la rentabilidad actual y la sostenibilidad financiera a largo plazo. Esto significa que los líderes sostenibles deben estar dispuestos a invertir en prácticas y tecnologías más sostenibles ya que la transición hacia un modelo más sostenible requiere no solo inversiones en tecnología, sino también un cambio cultural profundo dentro de las organizaciones.

Esta gestión debe ser bidireccional, al no solo poder aplicarse de puertas para fuera de la organización, como una motivación de los líderes en hacer ver la importancia de la responsabilidad y respeto por el desarrollo sostenible y el medio que nos rodea, sino también a través de una contribución de tipo personal en el impacto que estas prácticas de liderazgo pueden tener dentro de la propia empresa, respecto al cuidado de los colaboradores. Gestionar desde esta mirada es fortalecer el concepto de marca empleadora de la mano de empresas éticamente responsables y comprometidas. Hoy las nuevas generaciones al momento de seleccionar una empresa para desplegar parte de su carrera ponen interés en aquellas que trabajan con estos pilares con un valor diferencial.

La gran pregunta será: ¿qué estamos haciendo como líderes de manera colectiva para integrar políticas nuevas y prácticas que permitan educar nuestras miradas y la de nuestro entorno para que estos desafíos sean viables y aplicables?



Foco único **INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

Con la oferta más completa y de vanguardia en Certificaciones en un solo lugar desarrollada por los mas destacados expertos en la materia a nivel mundial

33% de las empresas consideran que el mayor obstáculo para la adopción exitosa de la Inteligencia Artificial "IA" en sus organizaciones es la falta de competencias en su gente "Skills Gap".
42% de empleadores prevén escasez de talento en IA en el corto plazo.

JedAI's te brinda la solución para que en tu calidad de líder puedas desarrollar una estrategia de alto valor en torno a la IA. Toma la delantera y empodera a tu organización!

El factor clave de éxito en IA es la capacitación - profesional con certificación internacional.

AI + Executives

AI + Ethics

AI + Customer Service

AI + Everyone

AI + Project Manager

AI + Government

y más...

Empoderamos a Latinoamerica con certificaciones en inteligencia artificial para un futuro digital prometedor

MARMUNOZ

TEAM

TRANSFORMACIÓN DIGITAL - GESTIÓN DEL CAMBIO - INNOVACIÓN Y DESARROLLO

CAMPAMENTO DE LÍDERES



SCAN

ELEVA TU NIVEL ORGANIZACIONAL

¿QUÉ APRENDERÁS?

 +1 (786) 605 7875

01

Liderar
equipos
digitales y
de negocio



02

Fomentar la
Colaboración
y la
creatividad



03

Conocer y
aplicar las
destreza de los
líderes de la era
digital



www.marmunoz.biz