

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

PANAMÁ



@RevistaFactordeExito  
www.revistafactordexito.com

Revista Factor de Exito

@RevistaFDE

## Gustavo Manrique Salas

Liderazgo Sostenible:  
La Nueva Era Empresarial

### El Poder Sostenible: Liderando con Visión

● **Lourdes Maritza Pérez**  
Líder Empresarial Estratégica

Impulsando la  
sostenibilidad empresarial  
en América Latina

● **Fernando Salazar**  
Especialista Regional de  
Comunicación, Alianzas y RSC

El liderazgo efectivo pone a  
las personas en el centro

Gente de Éxito

● **María José Urrutia**  
CEO de Kétrawa

El liderazgo efectivo se  
construye creando redes  
sólidas y comunidades  
resilientes

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](http://www.jannetskinicare.com)



## Hub de Sostenibilidad

### Isabel Figueroa de Rolo

CEO y Directora de Editorial Factor de Éxito

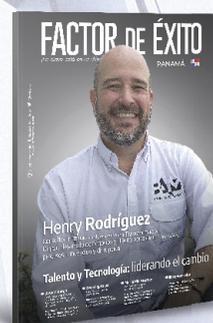
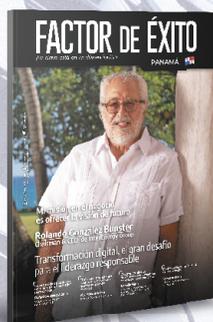
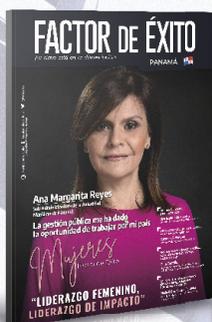
**E**l panorama empresarial global está experimentando una transformación sin precedentes. Según el último informe del World Economic Forum, el 84% de las empresas globales consideran la sostenibilidad como prioridad estratégica, mientras que el Banco Mundial reporta que las inversiones en proyectos 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 Panamá, exploramos cómo el país está liderando la transformación sostenible en Centroamérica. Con \$3 mil millones invertidos en energía renovable y un compromiso del Canal de Panamá de reducir su huella de carbono en un 40%, el país está redefiniendo el comercio sostenible global.

Nuestras páginas destacan a los líderes panameños que están aprovechando la posición estratégica del país para impulsar prácticas comerciales más sostenibles, demostrando que la ubicación privilegiada de Panamá puede ser un catalizador para el cambio positivo global.



# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



DESCARGA TODAS NUESTRAS  
EDICIONES AQUÍ



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

# [contenido]

PORTADA



Liderazgo Sostenible: La Nueva Era Empresarial

pág. 14 **Gustavo Manrique Salas**

INTERVIEW



Innovación y Sostenibilidad: Las Claves del Éxito en la Hospitalidad Moderna

pág. 20 **María Antonieta Ramírez**  
Amarla Hospitality Group en Panamá  
Gerente general

INTERVIEW



El liderazgo efectivo pone a las personas en el centro

pág. 32 **Fernando Salazar**  
Especialista Regional de Comunicación, Alianzas y RSC

INTERVIEW



Innovación y Sostenibilidad: La Nueva Era de la Gastronomía Hotelera

pág. 36 **Rubén Escudero Izquierdo**  
Marriott Panamá Executive Chef

Gente de Éxito



Impulsando la sostenibilidad empresarial en América Latina

pág. 42 **Lourdes Maritza Pérez**  
Líder Empresarial Estratégica

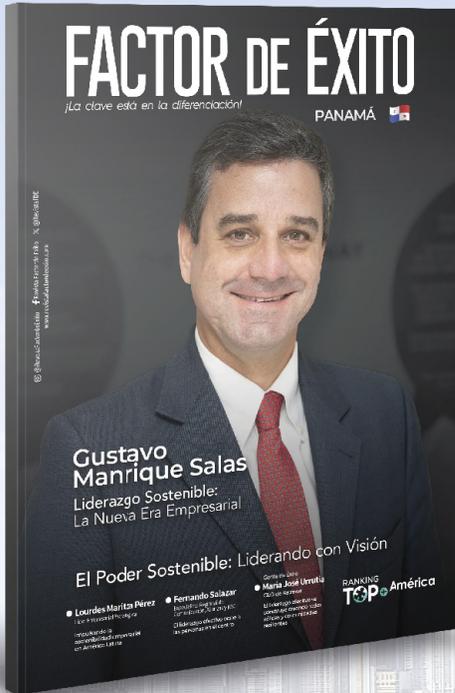
Open Business



“El líder como fuente de inspiración y de cultura”

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

## Revista Factor de Éxito Panamá Número 15, Año 4



**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  
Baudy Dávila

**Asesora comercial:**  
Rosely Matos

**Secretaria Administrativa:**  
Emy Pimentel

**Digital Content Manager:**  
Gabriela Alfonso  
Tina Pérez  
Lina Bsaris

**Web Master :**  
Juan Rebolledo

**Digital Marketing Manager**  
Jacqueline Leon

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

**Portada:**  
Gustavo Manrique Salas

**Articlistas de esta Edición:**  
Ismael Cala  
Alvaro de Venegas

Alex Visic  
Marcelo Muñoz  
Gustavo Adolfo Principe  
Jacques Giraud  
Gustavo dos Santos

**Revista Factor de Éxito Panamá**

**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.

**Sanche Naco. Santo Domingo.**  
Teléfonos: +1 829.340.5724 – 809.542.2479  
info@revistafactordeexito.com

APUNTA Y ACCEDE  
A TODAS NUESTRAS EDICIONES



## Futuro verde

**M**APFRE 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 ambiental

**L**a Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), junto con el CEMCIT AIP, presentaron los resultados de un proyecto financiado por SENACYT para lograr un campus sostenible y libre de emisiones de carbono. El proyecto, liderado por la Dra. Dafni Mora, busca mitigar el impacto ambiental del Campus Metropolitano Dr. Víctor Levi Sasso a través de estrategias renovables y prácticas sostenibles. Enfocado en la eficiencia energética, el estudio incluyó el análisis del consumo eléctrico, hídrico y de combustibles, la gestión de residuos, y la captación de carbono en áreas boscosas, entre otros aspectos.

Los resultados incluyen la simulación energética para mejorar la eficiencia de los edificios y propuestas de reducción de la huella de carbono, basadas en simulaciones térmicas.



Además, se indican indicadores de sostenibilidad para medir el progreso hacia un campus autosostenible. La Dra. Mora destacó que este proyecto es un referente para las universidades en Latinoamérica, mostrando que la sostenibilidad ambiental es esencial para el futuro.

El proyecto contó con la participación de académicos, estudiantes y especialistas, y fue respaldado por autoridades de la UTP, SENACYT y CEMCIT AIP, una entidad enfocada en fomentar la investigación en áreas como energía y biotecnología.

## Acción sostenible

**E**n el marco del Día Mundial del Voluntariado Ambiental, el Ministerio de Ambiente de Panamá (MiAMBIENTE) celebró el Encuentro Nacional de Voluntarios Ambientales, reconociendo el valioso trabajo de los voluntarios en la conservación ambiental y el desarrollo sostenible. Este evento reunirá a representantes de las 14 direcciones regionales y comarcales del país para destacar los logros de estos agentes de cambio.

Durante la ceremonia, se homenajeó a los tres voluntarios más destacados del año: María Samaniego, líder en agricultura



sostenible y educación ambiental en Coclé; Kenny Batista, promotor de la conservación de tortugas marinas y manglares en Isla Cañas, Los Santos; y Óscar Carpintero, impulsor de limpiezas comunitarias y educación ambiental en la Comarca Ngäbe-Buglé. El jurado, conformado por

expertos en medio ambiente, evaluó criterios como impacto comunitario, innovación y replicabilidad.

El evento también incluyó capacitaciones, conferencias como la impartida por Ricardo Moreno sobre la conservación del jaguar, y actividades culturales, como la participación de un grupo folclórico de Penonomé. Este encuentro anual resalta el compromiso de los voluntarios y su papel esencial en la protección de los recursos naturales, reafirmando la importancia de la acción colectiva para un futuro sostenible en Panamá.

## Canal de Panamá

**E**l Administrador del Canal de Panamá, Dr. Ricaurte Vásquez, participó en noviembre en eventos clave de la industria marítima en Houston, presentando los avances en sostenibilidad, resultados operativos y financieros del Canal. En un contexto de desafíos climáticos, Vásquez destacó iniciativas innovadoras, como la construcción de un oleoducto, para diversificar operaciones y reducir la dependencia del transporte marítimo, apuntando a un futuro más sostenible.

A pesar de una disminución en los tránsitos y tonelaje en el año fiscal 2024, el Canal reportó

sólidos resultados financieros, con ingresos de \$4,99 mil millones y ganancias netas de \$3,45 mil millones. Además, se comprometió a invertir \$8,5 mil millones en proyectos verdes para alcanzar cero emisiones netas de carbono para 2050. Durante la Conferencia Marítima Internacional de Houston, Vásquez subrayó la importancia del Canal en el comercio energético, especialmente con Texas, y destacó proyectos sostenibles como la planta fotovoltaica y la optimización de operaciones para reducir emisiones.

En un conversatorio en el Baker Institute, Vásquez reforzó la



importancia de la gestión hídrica y la innovación para asegurar la confiabilidad operativa. En resumen, el Canal de Panamá continúa su camino hacia un futuro más sostenible e innovador, consolidando su liderazgo en el comercio global.

## Cumbre de Liderazgo

La III Cumbre de Liderazgo de Greatness Center concluyó con éxito, destacándose como un evento clave para líderes y profesionales de diversas industrias. Durante el encuentro, figuras internacionales del liderazgo como Curtis Bateman, Alan Fine, Mónica de Zelaya y José Gabriel Miralles compartieron sus conocimientos y experiencias, brindando herramientas prácticas para enfrentar los desafíos actuales.

José Gabriel Miralles, presidente y CEO de Greatness Center, presentó casos de éxito de Panamá, destacando la necesidad de líderes mejor preparados para afrontar los desafíos

gubernamentales, empresariales y sociales. Curtis Bateman, autor de Cambio: Cómo convertir la incertidumbre en oportunidad, subrayó la importancia de anticiparse al cambio y convertir la incertidumbre en ventaja competitiva.

Alan Fine, pionero del coaching, presentó su metodología GROW para desbloquear el potencial interno de los equipos, enfocándose en liberar lo que ya existe en cada persona para lograr alto rendimiento. Mónica de Zelaya, coautora de Las 4 Disciplinas de la Ejecución (4DX), enfatizó la importancia de crear una cultura de responsabilidad



La cumbre no solo fue un espacio de aprendizaje, sino también una oportunidad para que los asistentes se conectaran y colaboraran en un entorno de constante evolución.

## Simposio Internacional

La Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (CCIAP) firmó un convenio con los organizadores del Simposio Internacional de Innovación en Sostenibilidad: Edificio y Ciudad (SiiS 2024), que se celebrará el 11 y 12 de diciembre de 2024 en las instalaciones de la CCIAP. Este evento multisectorial reunirá a expertos, autoridades y actores clave de más de 11 países, quienes presentarán proyectos innovadores sobre la sostenibilidad en la construcción y urbanismo.

Durante el simposio, se realizarán talleres, visitas técnicas y dos foros: uno sobre Edificio

Sostenible y otro sobre Ciudad Longeva y Sostenible, con el objetivo de promover nuevas políticas públicas en Panamá y la región. También se llevará a cabo el Concurso InnovaSiiS, premiando los proyectos más innovadores en diversas categorías.

Juan Arias, presidente de la CCIAP, destacó la importancia de la sostenibilidad e innovación para el desarrollo económico, social y ambiental, y la oportunidad de posicionar a Panamá como un centro para eventos internacionales. Por su parte, el Dr. Jorge Isaac Perén, organizador del evento, señaló que SiiS 2024 buscará promover el intercambio



de ideas y soluciones innovadoras frente a los desafíos globales de sostenibilidad, abordando temas como diseño bioclimático, eficiencia energética y urbanismo sustentable.

## Ecosistemas

**P**anamá ha reafirmado su liderazgo en la investigación científica de ecosistemas costeros con el inicio de dos propuestas ganadoras presentadas a través de Coiba AIP. Estas iniciativas buscan mejorar la comprensión y conservación de manglares y estuarios en América Latina.

La primera propuesta, titulada «Identificación de variables ambientales y servicios ecosistémicos como medida de la sostenibilidad de dos zonas de manglares y estuarios de América Latina», reúne a investigadores de Uruguay, Brasil y Panamá, y está financiada por el Instituto Interamericano para la Investigación del Cambio

Global (IAI) y la Fundación de Apoyo a la Investigación del Estado de São Paulo (FAPESP). Este proyecto busca identificar los factores ambientales críticos y los servicios ecosistémicos de los manglares y estuarios para medir su sostenibilidad.

La segunda propuesta, «Biodiversidad, conectividad y calidad ambiental como bases científicas para el desarrollo sostenible y la conservación de las zonas estuarinas», tiene como objetivo desarrollar un Plan Nacional para la Conservación de Estuarios de Panamá.

Ambos proyectos se destacan por su enfoque multidisciplinario, que integra ciencia, conocimiento



tradicional y la participación de las comunidades locales, promoviendo una gobernanza inclusiva para el uso sostenible de los recursos estuarinos. Coiba AIP sigue trabajando para fortalecer la base científica necesaria para proteger estos ecosistemas esenciales para la biodiversidad y el bienestar humano.

## El Parque Natural Metropolitano

**E**l Ministerio de Ambiente (MiAMBIENTE) oficializó el Plan de Uso Público del Parque Natural Metropolitano (PNM), un documento estratégico que regula las actividades turísticas, científicas y educativas, promoviendo la gestión sostenible de sus 232 hectáreas de bosque tropical. El plan, desarrollado por el Patronato del PNM, busca garantizar la sostenibilidad del parque mediante la colaboración con sectores empresariales y comunitarios.

El PNM alberga 418 especies de vertebrados y 633 de plantas, consolidándose como un espacio clave para la biodiversidad, la investigación científica y



la educación ambiental en la ciudad de Panamá. Según Juan Carlos Navarro, ministro de Ambiente, el plan posiciona al parque como modelo nacional en áreas protegidas, asegurando su impacto positivo a largo plazo.

Dionora Viquez, directora del parque, destacó que el plan

organiza actividades esenciales como turismo sostenible, mediante nuevos senderos; educación ambiental, con talleres para la comunidad; e investigación científica, fortaleciendo proyectos sobre biodiversidad. Además, el enfoque del plan en accesibilidad y conservación posiciona al parque como un modelo de sostenibilidad regional.

El PNM, uno de los pocos parques urbanos protegidos en América Latina, refuerza su papel como pulmón verde de la capital y ejemplo de sostenibilidad, educación y recreación en la región.

## Sostenibilidad ambiental

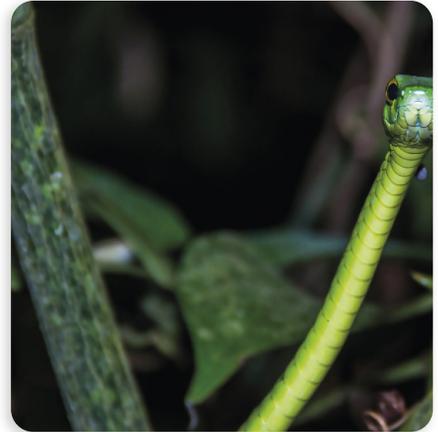
Una encuesta reciente a través de U-Report destacó el compromiso de los jóvenes en Panamá con la protección de la biodiversidad y la sostenibilidad ambiental. De 259 participantes, el 99% expresó conocimiento sobre biodiversidad, y el 89% consideró viable restaurar el 30% de áreas deforestadas para 2030. Sin embargo, el 53% indicó que la información sobre sostenibilidad disponible es insuficiente para este grupo.

El 64% asoció el consumo sostenible con prácticas como reducir plásticos, comprar productos locales y ahorrar recursos, mientras que el 40% subrayó la importancia de incluir a mujeres, pueblos indígenas, jóvenes y personas

con discapacidad en decisiones ambientales para fomentar la equidad.

Entre las acciones clave para proteger la biodiversidad, los jóvenes priorizaron crear más áreas protegidas (37%) y fortalecer las reglas de caza (36%). Los temas más relevantes incluyeron la conservación de especies en peligro (26%), la protección de la naturaleza (20%) y el consumo sostenible (15%).

Este esfuerzo forma parte del proyecto GBF-EAS, liderado por el PNUD y UNICEF en Panamá, con financiamiento del GEF. Los resultados subrayan la necesidad de mejorar la educación ambiental, fomentar la participación inclusiva y garantizar recursos para



conservar áreas protegidas. La COP16 brinda una oportunidad para alinear estrategias nacionales con metas globales, reflejando el potencial de los jóvenes para liderar un futuro sostenible y equitativo.

## AmCham Panamá

La Cámara Americana de Comercio e Industrias de Panamá (AmCham Panamá) celebró la Ceremonia del Reconocimiento Liderazgo Sostenible (RLS) 2024, destacando a las empresas que implementan programas enfocados en sostenibilidad y en los temas de Ambiente, Social y Gobernanza (ASG). Este evento, realizado en el Panama Convention Center, buscó promover buenas prácticas empresariales relacionadas con la sostenibilidad y contribuir al desarrollo sostenible del país. En su 14ª edición, el RLS registró un récord de participación, con 25 programas postulados en tres categorías: Medio Ambiente, Social y Gobernanza.

Los programas reconocidos fueron:

Categoría Ambiente: “Planta para la producción sostenible de Café Durán” (EPA).

Categoría Social: “Huertos escolares de Zambo” (Caja de Ahorros).

Categoría Gobernanza: “Comité IDEA, promoviendo la diversidad, inclusión y los DDHH” (Morgan & Morgan).

Además, se otorgaron menciones honoríficas a los programas destacados de Heineken Panamá y Cervecería Nacional. El evento



incluyó una conferencia sobre liderazgo sostenible empresarial, a cargo de Ilya Marotta, CSO del Canal de Panamá. Este reconocimiento sigue siendo una plataforma para compartir conocimiento y fomentar el compromiso empresarial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

## SOLUCIONES DE SEGURIDAD CCTV AUTOSUSTENTABLES PARA GRANDES EXTENSIONES O INFRAESTRUCTURAS CRÍTICAS



### Instalación de Videovigilancia en Panamá

LiveSmart Tecnologías instaló el Sistema CCTV autosustentable compuesto por Postes Solares en parque solar de 40 MWp en la provincia panameña de Chiriquí (Universidad de Panamá). Dicha instalación garantiza la seguridad perimetral del área de 80 hectáreas.



### LiveSmart Tecnologías galardonada en los Security Awards 2024

Corporate Vision reconoció a LiveSmart como "Leading Experts in Self-Sustaining CCTV Security Installations 2024 - Chile". Este premio destaca sus innovaciones en seguridad autosustentable y su compromiso con la eficiencia energética.



Premio Expertos en instalaciones de seguridad CCTV Autosustentables 2024

 @Corporate Vision Magazine

Conozca más de nuestras soluciones en [www.liveSmart.cl](http://www.liveSmart.cl)



COTICE SU PROYECTO DE SEGURIDAD CON NOSOTROS



**NOLBERTO MUÑOZ**  
Gerente General

 [nmunoz@livesmart.cl](mailto:nmunoz@livesmart.cl)

 +56 9 9232 4141

 +56 2 2799 3422

# Gustavo Manrique Salas

## Liderazgo Sostenible: La Nueva Era Empresarial

“No estábamos entrando en una era de cambios, sino en un cambio de era”

**C**on más de 25 años de experiencia en consultoría estratégica, Gustavo Enrique Salas lidera Semiotik, una firma que está revolucionando el panorama empresarial panameño a través de un innovador modelo de negocios que integra comunicación estratégica, gestión de riesgos, sostenibilidad y cambio organizacional. Su visión sobre el liderazgo transformador y la cultura corporativa líquida está marcando un nuevo paradigma en la gestión empresarial sostenible.

En esta edición de Factor de Éxito Panamá, nuestro entrevistado de portada comparte su rica trayectoria profesional, que incluye colaboraciones con empresas de alto perfil como P&G, Canal de Panamá, y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras. Su perspectiva única sobre la evolución de la sostenibilidad empresarial en Latinoamérica y su compromiso con la educación en gestión sostenible ofrecen valiosas lecciones para los líderes empresariales de hoy.

A continuación, les presentamos una conversación reveladora con este visionario consultor, quien nos guía a través de los desafíos y oportunidades que presenta esta nueva era empresarial, donde la sostenibilidad y la adaptabilidad son más cruciales que nunca.

**Con más de 25 años de experiencia en consultoría, ¿cuál considera que ha sido el cambio más significativo en la manera en que las empresas abordan la sostenibilidad?**

*La sostenibilidad ha pasado de ser una opción a ser una prioridad estratégica. Hace 25 años, muchas empresas veían la sostenibilidad como un “nice to have”, algo complementario. Hoy, es un aspecto clave de las estrategias de negocio y gestión de riesgos. Este cambio no solo responde a regulaciones o demandas del mercado, sino también a un cambio del comportamiento del consumidor en ciertos segmentos de consumo que marcan tendencia. Las empresas ahora entienden que su viabilidad a mediano y largo plazo está vinculada a la salud del entorno en el que operan, ya sea ambiental, social o económico.*

**Ha trabajado con más de 700 artículos publicados, ¿podría compartir una anécdota que haya marcado su perspectiva sobre el liderazgo sostenible?**

*Durante un foro de comunicación estratégica en Sao Paulo tuve la oportunidad de visitar la sede de la empresa Natura. Rodolfo Gutilla su Director de Comunicación en ese momento nos planteaba que para Natura la empresa es un organismo vivo, dinámico en sus relaciones. Su valor y su perpetuación están ligados a su capacidad de contribuir a la evolución de la sociedad y su desarrollo sustentable.*

*Poder ver y entender el modelo de negocios de Natura cambió totalmente mi perspectiva sobre la importancia de desarrollar negocios rentables y exitosos mientras se honran valores y sin duda la clave de su éxito ha estado en un liderazgo transformador y accionistas con visión de largo plazo.*

**En su experiencia trabajando con empresas como P&G y el Canal de Panamá, ¿cuál ha sido el mayor desafío al implementar prácticas ESG?**

*El mayor desafío siempre es el cambio cultural. La cultura corporativa es uno de los activos más importantes pero también de los más subestimados. Todo proceso en materia de sostenibilidad o ESG empieza desde adentro.*

*Puedes tener los mejores planes, métricas y políticas, pero si no se cuenta con un liderazgo transformador y las personas dentro de la organización no están alineadas o no entienden el propósito detrás de esas prácticas, el avance será lento.*

*En el caso del Canal de Panamá, por ejemplo, el liderazgo del Administrador Jorge Luis Quijano y de todo su equipo de Vicepresidentes fue clave para conectar las iniciativas de sostenibilidad con el negocio del Canal. En P&G de la mano de dos grandes amigos, Antonio Boadas e Inés Vieira, trabajamos para desarrollar la sede regional en Panamá e implantar en el país sus prácticas de sostenibilidad que hasta hoy se mantienen vigentes.*

**Como fundador de Semiotik, ¿qué lo motivó a crear una empresa enfocada en la consultoría estratégica con un enfoque sostenible?**

*Soy Venezolano y tenía mi empresa de consultoría que avanzaba con gran éxito. La situación de Venezuela no se veía bien así que en el año 2005 decidí, junto a mi esposa y mis hijas, migrar a Panamá. Ese mismo año tuve el privilegio de asociarme con Baty*



*Eleta y Monique de Saint Malo en Stratego, una de las agencias de comunicación más importantes del país. Una sociedad que se mantuvo hasta el año 2022 cuando decidí vender mi participación en la empresa para fundar Semiotik. Mi relación con ellas es y seguirá siendo muy especial.*

*Semiotik nació de una idea clara: después de la pandemia los retos eran distintos para las empresas y sus marcas. No estábamos entrando en una era de cambios, sino en un cambio de era y pensé que era un buen momento para emprender con un modelo de negocios distinto, alejado de las agencias tradicionales.*

*Quería construir un espacio donde las empresas pudieran encontrar respuestas a los desafíos de esta nueva era, que integren la comunicación estratégica, gestión de riesgos, sostenibilidad y cambio organizacional de la mano de un equipo de consultores multidisciplinarios que operan bajo un ecosistema on demand. De allí nació otra empresa llamada Across, enfocada en los temas ESG, creada en sociedad con José Ramón Padilla y Eling Diaz quienes lideran además el Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable de la escuela de negocios IESA.*

*El modelo ha funcionado muy bien y cada día crecemos de la mano de un portafolio de clientes que han confiado en nosotros.*

**Siendo profesor en múltiples instituciones académicas, ¿cómo ve la evolución de la educación en sostenibilidad empresarial en Latinoamérica?**

*Mi pasión por la educación data de hace 30 años cuando empecé a dar clases en la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Monteávila en Venezuela.*

*Hoy desde la escuela de negocios el IESA hemos lanzado diversos diplomados de Reputación con un alto componente en temas de sostenibilidad y otro Diplomado de Negocios Sostenibles con enfoque ESG.*

*La agenda académica en las escuelas de negocios está considerando cada vez y con más énfasis los temas de sostenibilidad, sin perder de vista que la razón fundamental de las empresas es crear valor, generar riqueza mitigando al mismo tiempo sus impactos ambientales y creando valor social, ese es el carácter del verdadero liderazgo empresarial de nuestra era.*

**De los más de 8 países donde ha sido speaker internacional, ¿cuál considera que está liderando las iniciativas de sostenibilidad empresarial y por qué?**

*Me quedo con Panamá. Cada mes de Octubre se celebra la semana de la responsabilidad social de Sumarse y el evento de este año fue realmente poderoso.*



*Bajo el liderazgo de Karla Mola y su equipo en Sumarse los casos presentados demuestran que las empresas panameñas van por muy buen camino y van acelerando el ritmo. Aunque estimo que aún falta integrar con más énfasis la sostenibilidad al modelo de negocios, empresas nacionales, multilatinas y multinacionales como Epa (Empresa Panameña de Alimentos), Bladex, Heineken, Tropigas, AES o Cemex por sólo nombrar algunas están dejando una huella muy clara por donde transitar la ruta hacia la sostenibilidad.*

**Como miembro de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Panamá, ¿qué iniciativas sostenibles están impulsando para las empresas panameñas?**

*Tuve el privilegio de participar en la Cámara de Comercio entre los años 2008 al 2010, una época donde la agenda de la Responsabilidad Social y la*

*Sostenibilidad estaba más marcada por las relaciones públicas y la filantropía fotográfica que por la gestión de negocios sostenibles.*

*Esto ha cambiado sustancialmente y hoy como miembro de la Cámara veo una dinámica muy distinta en la cual se promueve una agenda país que incluye la sostenibilidad como tema prioritario, el desarrollo de nuevos emprendimientos impulsados por la sostenibilidad, foros con expertos e intercambios de experiencias.*

**¿Podría compartir algún dato específico sobre el impacto de sus consultorías en la transformación sostenible de las organizaciones?**

*El enfoque fundamental de Semiotik está en acompañar en su desarrollo a empresas multinacionales, familiares y pymes. Las multinacionales tienen todos los recursos para*



avanzar en sus estrategias de sostenibilidad pero las otras no.

Nuestro trabajo se concentra en lograr que los directores y accionistas vean el potencial que tiene integrar la comunicación estratégica, la gestión de riesgos y el cambio organizacional para avanzar en la dirección correcta. Al menos el 90% de nuestros clientes que nos contratan para otro tema terminan sentados en la mesa hablando de cómo empezar su ruta hacia la sostenibilidad.

Nuestro aporte en este nicho es sentar las bases para que este segmento empresarial avance en la implementación de iniciativas de sostenibilidad o en otros casos bajo un enfoque ESG si es lo que aplica. Otro aspecto está en la capacitación de mandos altos y medios para que puedan gestionar estos procesos de forma consistente y estructurada creando valor al negocio.

**En su rol como profesor de la Maestría en Comunicación Corporativa, ¿cómo integra los principios de sostenibilidad en la gestión de crisis?**

Todos los años en el marco del Foro Económico Mundial se presenta el Informe Global de Riesgos elaborado por la empresa Marsh McLennan. Los principales 10 riesgos para los próximos años son fundamentalmente ambientales y sociales.

Para poder dar un contexto sobre ambos temas, la gestión de riesgos y crisis se refiere al proceso de identificar, evaluar y mitigar posibles situaciones adversas que puede enfrentar una organización. Estos riesgos pueden ser de naturaleza financiera, operativa, estratégica, regulatoria, ambiental o social.

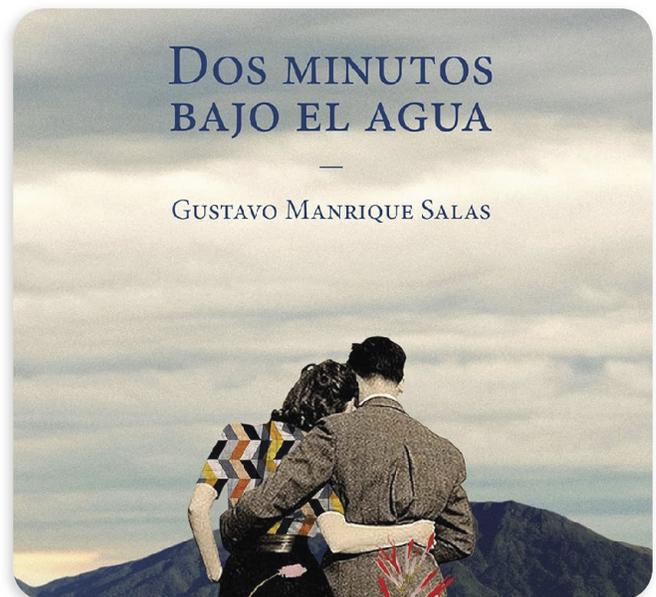
Por su parte, la sostenibilidad corporativa implica la gestión responsable de los impactos económicos, sociales y ambientales de una empresa, con el objetivo de generar valor a largo plazo para todas las partes interesadas, incluidos los accionistas, empleados, clientes, comunidades y el planeta.

En la actualidad la sostenibilidad se ha convertido en un tema muy rico para el posicionamiento de marcas pero también un área de grandes riesgos. Las empresas tienen que abordar los desafíos actuales y emergentes mientras que conectan su marca y su desempeño con las expectativas de sus audiencias.

En este sentido, la gestión de riesgos permite a las empresas identificar las amenazas y oportunidades asociadas con la sostenibilidad y tomar medidas proactivas para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades para fortalecer su marca y su reputación.

**Mirando hacia el futuro, ¿qué consejo daría a los líderes empresariales que buscan equilibrar rentabilidad con responsabilidad social y ambiental?**

Una premisa fundamental de las organizaciones en esta nueva era es que tienen que desarrollar una cultura corporativa líquida, capaz de moverse y adaptarse a los retos de la competitividad.



*Hoy las estructuras organizacionales deben estar diseñadas para la adaptabilidad y no para la durabilidad. Esto quiere decir que el cambio será inminente y la organización y su gente deben ser capaces de hacer los ajustes que el entorno les exige para sobrevivir.*

*Para ello se necesita un liderazgo transformador. Los conceptos tradicionales de liderazgo han quedado obsoletos frente a un entorno en el cual la colaboración es necesaria.*

*Ya no deberíamos hablar de liderazgo como un ente o persona, sino de ecosistemas de líderes que se potencian entre sí y catalizan el crecimiento bajo un propósito y valores compartidos. Liderazgos que se retroalimentan para afrontar ese entorno VUCA del cual nadie tiene certeza, pero que en conjunto se puede obtener la información y promover la toma de decisión bajo la perspectivas de muchos lentes empoderados.*

*El liderazgo para una nueva era tiene el gran reto de construir la nueva cultura corporativa, que se refiere a la forma cómo se hacen las cosas en una organización.*

La visión de Gustavo Enrique Salas sobre el futuro empresarial es clara y contundente: el éxito sostenible requiere una transformación profunda en la manera de liderar y hacer negocios. Su trabajo a través de Semiotik y su compromiso con la educación en sostenibilidad están sentando las bases para una nueva generación de líderes empresariales en Panamá y Latinoamérica. En un mundo donde los desafíos ambientales y sociales son cada vez más apremiantes, su mensaje resuena con particular urgencia: el verdadero liderazgo empresarial de nuestra era radica en la capacidad de crear valor económico mientras se genera un impacto positivo en la sociedad y el planeta.



# María Antonieta Ramírez

Amarla Hospitality Group en Panamá  
Gerente general

## Innovación y Sostenibilidad: Las Claves del Éxito en la Hospitalidad Moderna

“Lo que no se mide no se puede gerenciar”

**M**aría Antonieta Ramírez, Gerente General de Amarla Hospitality Group en Panamá, presenta una visión integral de la gestión hotelera moderna donde la tecnología, la sostenibilidad y el liderazgo multidisciplinario convergen para crear experiencias excepcionales. Con más de 15 años de experiencia internacional, Ramírez ha desarrollado un enfoque único que combina la innovación tecnológica con prácticas sostenibles, logrando resultados sobresalientes en eficiencia operativa y satisfacción del cliente. Su gestión se destaca por la implementación exitosa de sistemas tecnológicos avanzados, el desarrollo de equipos multidisciplinarios y un compromiso inquebrantable con la sostenibilidad.

**Como líder de Amarla Hospitality Group, ¿cómo integra la sostenibilidad en las operaciones y servicios hoteleros del grupo en Panamá?**

Para nosotros en Amarla Hospitality Group, la sostenibilidad no es solo una responsabilidad, sino un compromiso profundo con el futuro de los destinos que ofrecemos a nuestros huéspedes. Creemos que la verdadera sostenibilidad permite regresar a un lugar una y otra vez sin temor a su deterioro o agotamiento, lo cual implica una intervención responsable y respetuosa con el medio ambiente, las comunidades locales y las culturas autóctonas.

Nuestro enfoque integral se basa en tres pilares fundamentales:

1.- Trabajamos activamente en la reducción del daño ambiental, implementando prácticas que van desde programas de reciclaje hasta el compromiso con la neutralidad de carbono. Nos esforzamos por conservar los recursos naturales y minimizar los desechos, tanto en nuestras operaciones hoteleras como en las actividades diarias de nuestros huéspedes.

2.- Apoyamos el empoderamiento de las comunidades locales a través del abastecimiento de productos regionales, lo cual no solo fortalece la economía local, sino que también contribuye a la reducción de nuestra huella de carbono. En nuestros hoteles, por ejemplo, hasta el 80% de los productos utilizados en la operación de Alimentos y Bebidas provienen de productores cercanos. Además, trabajamos de la mano con fundaciones

como Endémico Lab, Jaguará y Recicla por tu Futuro, que desempeñan un papel crucial en democratización de los procesos de venta para el productor campesino, la preservación de la biodiversidad y la fauna silvestre —en especial los jaguares—, así como en la gestión responsable de residuos, generando empleo en comunidades vulnerables y promoviendo el desarrollo sostenible.

3.- La preservación de las culturas locales es clave en nuestra propuesta. Promovemos actividades turísticas que permiten a los visitantes conocer y valorar las costumbres y tradiciones de las comunidades indígenas. Esto no solo enriquece la experiencia del huésped, sino que también fortalece el orgullo y la identidad cultural de las comunidades locales. Como Gerente General, considero que estas prácticas son esenciales para un turismo responsable y enriquecedor.

A nivel artístico, buscamos involucrar a la comunidad creativa internacional, promoviendo a artistas como Phoebe Montague-Warr, cuyas impresionantes fotografías de la biodiversidad de Panamá decoran las habitaciones de nuestros corredores y habitaciones. Estas imágenes no solo destacan la belleza natural del país, sino que también permiten a nuestros huéspedes conectarse más profundamente con el entorno y la cultura local, llevándose consigo un recuerdo auténtico y significativo de su experiencia.

En Amarla Hospitality Group, la sostenibilidad no es solo una práctica, sino un compromiso tangible que se refleja en cada aspecto de nuestros hoteles. Un ejemplo claro de esto se puede encontrar en nuestras habitaciones, como las de Amarla Casco Viejo, una propiedad boutique en Panamá, restaurada con 120 años de historia. Cada habitación es única, y las imágenes en las paredes son parte de esta experiencia. Las fotografías que están a la venta, muestran a las comunidades indígenas en las selvas tropicales de Panamá. Estas imágenes, además de ser visualmente impactantes, buscan apoyar y preservar el patrimonio de estas comunidades, capturando la diversidad, la belleza de los paisajes y la conexión profunda de las personas con su entorno natural.

Lo que hace especial a este proyecto es que una parte significativa de las ganancias obtenidas de la venta de estas fotos se destina directamente a las personas o comunidades representadas en las imágenes, o a

causas benéficas elegidas por ellas. Este enfoque va más allá de un simple compromiso con la sostenibilidad, brindando a los huéspedes una forma de conectarse con la cultura local de manera auténtica. Además, al adquirir una de estas piezas, nuestros huéspedes no solo se llevan un recuerdo, sino que también contribuyen al bienestar de las comunidades que han sido retratadas.

Como Gerente General del grupo creo firmemente que el turismo debe ser una experiencia enriquecedora tanto para el visitante como para la comunidad anfitriona. Es por eso que en Amarla nos esforzamos por crear espacios donde la sostenibilidad y la cultura local sean parte esencial de la experiencia, y no solo un tema abstracto. Nuestros huéspedes buscan vivir algo más que una simple estancia, desean un vínculo genuino con el lugar y esencia, algo que puedan llevarse consigo como recordatorio de la riqueza cultural y natural de Panamá.

**En su experiencia como Gerente General, ¿qué métricas o cifras destacan del impacto de sus estrategias en la rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos?**

Un ejemplo claro de nuestra apuesta por la sostenibilidad es que el 75% de nuestros productos y materia prima en platos y cócteles de autor provienen de productores locales, lo que no solo favorece la economía campesina, sino que también reduce nuestra huella de carbono al minimizar el transporte de insumos.

Otro aspecto clave es nuestra galería de arte permanente, donde el 30% de los ingresos de la venta de las fotografías se destinan a las comunidades indígenas de Panamá, apoyando su desarrollo y preservación cultural. Esta iniciativa no solo fomenta la sostenibilidad social, sino que también ofrece a nuestros huéspedes una experiencia más enriquecedora, al conectarlos con las experiencias locales.

En cuanto a la gestión de residuos, hemos logrado que el 65% del plástico, cartón y vidrio generado en el restaurante sea reciclado adecuadamente a través de una fundación aliada, contribuyendo a la reducción de nuestra huella ecológica. También hemos implementado un sistema de iluminación LED estilo vintage cálido, que no solo mejora la estética de nuestros espacios, sino que tiene una vida útil de hasta 10 veces más que la iluminación incandescente y reduce hasta un 80% el consumo eléctrico mensual, lo que se traduce en un ahorro energético significativo.

Además, para reducir el uso de plásticos de un solo uso y fomentar el consumo responsable de productos, hemos implementado en todas nuestras 8 habitaciones un sistema de refill para jabón, champú y cremas, lo que ha permitido disminuir significativamente el desperdicio de envases plásticos. Esta práctica ha resultado en una reducción anual de aproximadamente un 40% en el uso de plásticos de un solo uso en nuestras instalaciones, contribuyendo no solo a la sostenibilidad ambiental, sino también a la creación de una experiencia más consciente para nuestros huéspedes.

Aunque en nuestro proyecto en el Casco Antiguo de Panamá no fue posible incorporar paneles solares debido a las restricciones por la preservación cultural del área, esta es una de nuestras prioridades para futuros desarrollos, ya que creemos firmemente en la importancia de avanzar hacia la autosuficiencia energética y la sostenibilidad en todas nuestras propiedades.

Estas cifras tienen un impacto directo en la rentabilidad del negocio. Al optimizar nuestros recursos y costos operativos, generar un vínculo más estrecho con las comunidades locales y ofrecer a nuestros huéspedes experiencias auténticas y responsables, reforzamos nuestra propuesta de valor y nuestro posicionamiento como un grupo hotelero consciente y comprometido con el futuro.

**En un sector tan competitivo como la hospitalidad, ¿qué iniciativas innovadoras ha implementado para garantizar una experiencia excepcional al cliente y, al mismo tiempo, promover la sostenibilidad?**

La clave para destacarnos en Amarla Hospitality Group ha sido siempre la creación de experiencias excepcionales que no solo cautivan a nuestros huéspedes, sino que también promueven la sostenibilidad. Nos enfocamos en ofrecer momentos memorables a través de experiencias personalizadas como micro-bodas románticas, catas especiales de chocolate, café, vino, y eventos íntimos, todos diseñados para consentir a nuestros huéspedes de una manera única. Estas experiencias no solo buscan deleitar, sino también crear una conexión profunda con el lugar y los sabores locales.

Además, hemos creado una pieza exclusiva de lectura: In House Books, que está disponible en todas nuestras habitaciones y que compila la esencia de las experiencias que ofrecemos en la marca. Este libro no solo proporciona a los huéspedes una forma de explorar y entender mejor la oferta de Amarla, sino que también está diseñado para ser un recuerdo único de su estancia.

En cuanto a nuestras amenidades y productos, hemos incorporado iniciativas innovadoras que combinan lujo y sostenibilidad, asegurando que cada detalle sea memorable:

- **Experiencia única sólo para adultos:** somos el primer hotel solo adultos de la Ciudad de Panamá, exclusivo y único en su concepto de lujo silencioso.
- **Odotipo corporativo:** Contamos con difusores de varillas y un sistema de aromaterapia en las habitaciones con nuestro aroma insignia, que es

una mezcla floral de jazmín. Este detalle no solo hace que la estancia sea más placentera, sino que también permite a los huéspedes llevarse un pedazo de Amarla a casa.

- **Kimonos de seda pura de la isla de Java, Indonesia,** que nuestros huéspedes pueden utilizar durante su estancia para sentirse lujosamente especiales, y que también están disponibles en nuestra boutique para comprar y llevar a casa como un recuerdo exclusivo.

- **Amenidades de baño de la marca L'Occitane, en modalidad "refill"** (zero waste), una opción que no solo es un lujo para nuestros huéspedes, sino también una contribución directa a la reducción de plásticos.

- **Cubrecamas de lino portugués, y sábanas y toallas 100% algodón,** que garantizan el confort más exquisito mientras se apoyan prácticas de comercio justo y sostenibilidad.

- **Colección fotográfica única de Panamá, a cargo de la fotógrafa y videógrafa inglesa Phoebe Montague-Warr,** que captura la belleza de las provincias de Panamá y sus raíces indígenas. Las obras están disponibles en NFT y en exposición permanente en nuestras instalaciones, ofreciendo a nuestros huéspedes una conexión visual profunda con el país.

- **Café de especialidad Pacamara, cultivado en Boquete (zonas altas de Panamá) y recién molido,** disponible todos los días en las habitaciones y en el desayuno a la carta.

- **Piezas únicas de diseño artesanal de lujo y arte que adornan nuestras instalaciones,** destacando la creatividad local y brindando un toque artístico que enriquece la experiencia del huésped.

Estas iniciativas alineadas con nuestra visión de promover la sostenibilidad. Al integrar elementos locales, responsables y exclusivos, creamos una oferta que atrae tanto a los que buscan una experiencia de lujo como a aquellos interesados en ser parte de una propuesta hotelera consciente y comprometida con el futuro del entorno y las comunidades.

**¿Cómo equilibra las exigencias de crecimiento económico con los compromisos ambientales y sociales en el desarrollo de proyectos como Amarla Hotels y Kaandela?**

En Amarla Hospitality Group, estamos convencidos que el crecimiento económico y los compromisos ambientales y sociales deben ir de la mano para lograr una sostenibilidad real y duradera. A lo largo de nuestros proyectos, como Amarla Hotels y Kaandela, trabajamos con un enfoque integral que no solo busca el éxito financiero, sino también el respeto por las comunidades y el medio ambiente en el que operamos.

Este equilibrio se logra mediante tres pilares fundamentales:

- Ø Sostenibilidad Ambiental
- Ø Impacto Social
- Ø Rentabilidad a Largo Plazo

A nivel operativo, garantizamos que nuestras prácticas estén completamente alineadas con los marcos y normativas legales de cada país en el que operamos. Cumplimos con todos los reglamentos locales y exigencias medioambientales en cuanto a construcción, gestión de residuos, uso de energía y sostenibilidad, para asegurar que nuestros proyectos no solo sean económicamente viables, sino también responsables desde el punto de vista ambiental y social. Este compromiso con la legalidad y las normas internacionales de sostenibilidad nos permite operar de manera ética y alineada con los estándares más altos de la industria, lo que refuerza nuestra posición como un actor confiable y respetuoso en el sector de la hospitalidad.

Al final, el éxito de Amarla y Kaandela no se mide solo en cifras, sino también en el impacto positivo que dejamos en las comunidades, el entorno y nuestros huéspedes. Nuestra visión es que, al combinar una gestión responsable con una estrategia de crecimiento sólido y consciente, no solo garantizamos la rentabilidad, sino que también construimos un legado que beneficia a todos los involucrados: desde nuestros empleados y clientes, hasta las comunidades y el medio ambiente.

**Usted lideró la apertura y estructuración de la marca Amarla en Panamá. ¿Qué prácticas clave considera que impulsaron el éxito de esta iniciativa?**

El éxito de Amarla en Panamá no es casualidad, sino el resultado de un enfoque integral planificado que abarca diversas áreas clave. En primer lugar, la selección de talento ético y experimentado fue fundamental. Contamos con un equipo que comparte nuestra visión y compromiso, lo que nos permitió construir una cultura organizacional sólida desde el principio.

Además, nos aseguramos de que la experiencia de nuestros huéspedes fuera algo más que un servicio de calidad; buscamos crear conexiones emocionales. Esto se refleja en la forma en que diseñamos nuestros servicios y espacios, enfocados en ofrecer experiencias únicas y personalizadas que se alinean con la esencia de la marca.

La planificación estratégica fue otro factor clave. Establecimos un cronograma de apertura detallado y un escenario financiero factible para garantizar que todo estuviera listo a tiempo. Esta estructura nos permitió tomar decisiones informadas en cada etapa del proceso, maximizando los recursos y asegurando una rentabilidad sostenible.

En paralelo, trabajamos en el desarrollo de una cultura organizacional que no solo promueve el servicio excepcional, sino también los valores de sostenibilidad y responsabilidad social. Todos nuestros colaboradores, desde los líderes hasta el personal de planta, comparten una visión común que nos permite ofrecer una experiencia coherente y alineada con nuestros principios. Nuestro saludo insignia de bienvenida es una reverencia con la mano derecha en el corazón.

Definir procesos claros y eficientes, como los procedimientos operativos estándar (SOPs), nos permitió optimizar las operaciones y asegurar una calidad constante en cada área. Esto, combinado con una estrategia de marketing y ventas basada en un conocimiento profundo de nuestra "persona" objetivo, nos ayudó a conectar con los huéspedes ideales desde el primer día.

Las relaciones públicas también jugaron un papel crucial. Establecer alianzas con instituciones locales y figuras influyentes nos permitió posicionar Amarla como una marca auténtica y responsable, profundamente conectada con la cultura y el entorno de Panamá.

Por último, la implementación de la metodología Six Sigma ha sido esencial para monitorear y mejorar continuamente nuestros procesos operativos, asegurando que estemos siempre a la vanguardia en términos de eficiencia y calidad.

Este enfoque integral, que combina la gestión del talento, la innovación en la experiencia del cliente, la planificación estratégica y el compromiso con la sostenibilidad, ha sido lo que ha permitido a Amarla destacarse en un mercado tan competitivo.

**¿Qué rol juega la tecnología, como los sistemas CRM, PMS, POS y ERP, en la optimización de recursos y el cumplimiento de objetivos sostenibles en sus operaciones?**

La tecnología juega un rol fundamental en la optimización de recursos y el cumplimiento de nuestros objetivos sostenibles en Amarla Hospitality Group. En un sector tan dinámico como la hospitalidad, la integración de sistemas tecnológicos avanzados nos permite mejorar tanto la eficiencia operativa como la calidad de la experiencia del cliente, todo mientras mantenemos un enfoque constante en la sostenibilidad.

**Primero:** a través de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), hemos podido personalizar la experiencia del huésped, anticipando sus necesidades y ofreciendo servicios más personalizados y eficientes. Esto no solo mejora la satisfacción y fidelización de nuestros clientes, sino que también nos permite optimizar el uso de recursos al dirigir nuestros esfuerzos a lo que realmente valoran nuestros huéspedes. Por ejemplo, mediante el CRM y aunado a una planificada estrategia de SEO, podemos ajustar nuestras estrategias de marketing y comunicación para minimizar el desperdicio de recursos en campañas innecesarias, focalizando nuestras acciones en los segmentos más rentables y alineados con nuestros valores sostenibles.

**Segundo:** en cuanto a los sistemas PMS (Property Management System) y POS (Point of Sale), estos nos permiten automatizar de manera eficiente tanto la operativa diaria del hotel como las transacciones en nuestros puntos de venta. A través de estos sistemas, podemos monitorizar en tiempo real los niveles de ocupación, gestionar las reservas de forma óptima y ofrecer promociones personalizadas que, además de mejorar la rentabilidad, nos permiten reducir el desperdicio de recursos (como por ejemplo, la optimización de la energía, los insumos y el personal). Esto contribuye de manera directa a nuestra estrategia de sostenibilidad, al permitirnos ajustar nuestras operaciones para maximizar la eficiencia energética y minimizar el impacto ambiental.

**Tercero:** El sistema ERP (Enterprise Resource Planning) centraliza todos nuestros recursos operacionales, desde el inventario hasta la gestión de proveedores, lo que nos permite optimizar costos y garantizar que estemos utilizando productos locales y sostenibles en todas nuestras operaciones. Este sistema también facilita el seguimiento de nuestros KPIs, permitiéndonos realizar ajustes en tiempo real para alcanzar nuestras metas ambientales. Como siempre he dicho: "Lo que no se mide no se puede gestionar". Gracias a la tecnología, podemos medir y gestionar de forma precisa cada aspecto de nuestra operación, asegurándonos de estar siempre en el camino correcto hacia una mayor eficiencia y sostenibilidad.

En el futuro cercano, Amarla Hospitality Group está trabajando en el desarrollo de una app basada en inteligencia artificial (IA) que potenciará aún más nuestra capacidad para ofrecer experiencias personalizadas, optimizará los resultados financieros y mientras maximizamos nuestros recursos.

**Con su trayectoria en gestión operativa y estratégica, ¿cómo fomenta el liderazgo multidisciplinario en sus equipos para abordar desafíos de sostenibilidad?**

Mi enfoque para fomentar el liderazgo multidisciplinario en los equipos de Amarla Hospitality Group se basa en una combinación de autoconocimiento, desarrollo continuo de habilidades blandas y metodologías de gestión que permiten a cada miembro del equipo aportar desde su experiencia única, mientras trabajamos juntos hacia los objetivos comunes de la marca.

Uno de los pilares de mi liderazgo es el trabajo con un coach profesional personal, lo que me permite seguir desarrollando mis habilidades de gestión, adaptabilidad y toma de decisiones. Este proceso de autodescubrimiento me ayuda a estar más presente y consciente de las

dinámicas emocionales dentro de los equipos, lo cual es fundamental cuando se trata de gestionar equipos multidisciplinarios. A través del estudio de habilidades blandas y el entendimiento del flujo energético y las conexiones emocionales entre los miembros del equipo, puedo identificar cómo cada persona contribuye desde su componente emocional y su experiencia, creando un ambiente de trabajo armónico y colaborativo, a la vez que respetamos los valores de sostenibilidad.

Además, en mi práctica diaria, hago énfasis en el pensamiento crítico como una herramienta clave para resolver los desafíos. Fomentar el pensamiento crítico dentro de los equipos no solo ayuda a tomar decisiones más informadas y efectivas, sino que también permite una reflexión continua sobre cómo nuestras acciones impactan tanto al entorno como a las comunidades en las que operamos. El equipo es constantemente incentivado a cuestionar lo establecido, proponer nuevas soluciones y buscar formas innovadoras de mejorar nuestros procesos y servicios de manera responsable.

Para estructurar y medir estos esfuerzos, implemento la metodología Six Sigma, que nos permite abordar problemas complejos de manera sistemática y basada en datos. Utilizo las fases de planear, actuar, hacer y chequear para que cada proyecto o estrategia, especialmente en sostenibilidad, se ejecute con un enfoque de mejora continua. En la fase de planear, trabajamos en la definición de objetivos claros y alcanzables. En la fase de actuar, involucramos a todos los departamentos para garantizar que cada perspectiva sea escuchada y que las soluciones sean integrales. La fase de hacerse enfoca en la implementación de las soluciones diseñadas, mientras que en chequear monitoreamos los resultados y hacemos ajustes necesarios.

**¿Qué resultados en cifras podría compartir sobre el impacto del Manual de Procedimientos Operativos Estándar (SOPs) y los KPIs en la eficiencia operativa del grupo?**

El Manual de Procedimientos Operativos Estándar (SOPs) y los KPIs son fundamentales para garantizar la eficiencia operativa en Amarla Hospitality Group. Estas herramientas no solo nos permiten gestionar la operación de manera efectiva, sino que también aseguran que podamos medir y optimizar tanto los aspectos tangibles como los intangibles de nuestro servicio. Esto es esencial para ofrecer una experiencia coherente y de alta calidad, mientras minimizamos riesgos e impactos.

Un manual de procedimientos bien diseñado en nuestra etapa de preapertura fungió como guía operativa fundamental, y ahora actúa como nuestra biblia interna. Es un documento vivo que se actualiza constantemente a medida que evolucionamos y aprendemos. Al ser un acervo operativo, permite establecer procedimientos claros para cada área del hotel, lo cual minimiza errores, mejora la eficiencia y asegura que las mejores prácticas sean implementadas consistentemente en todos nuestros procesos. Gracias a los SOPs (Standard Operating Procedures), hemos logrado reducir los errores operativos en un 30% en comparación con años anteriores, lo que nos ha permitido reducir costos y mejorar la calidad de nuestros servicios, logrando una mayor satisfacción de los huéspedes.

Por otro lado, los KPIs nos permiten medir nuestro desempeño de manera cuantificable. Nos enfocamos en indicadores clave tanto financieros como operacionales, como el ticket promedio, las tarifas diarias promedio (ADR) y el RevPAR (ingresos por habitación disponible). Gracias a la implementación de estos indicadores, hemos logrado un incremento del 15% en el ticket promedio de nuestros comensales, lo que refleja el éxito de nuestra oferta gastronómica y de experiencias adicionales como catas y eventos privados.

En cuanto a las tarifas diarias promedio (ADR), hemos aumentado nuestras tarifas un 20% en comparación con el primer año de operación, lo que refleja la percepción del valor agregado que ofrecemos a nuestros huéspedes en un hotel boutique solo adultos. Esto se complementa con un RevPAR que ha mejorado en un 18%, gracias a la optimización de tarifas y la mejora en la ocupación durante los periodos de baja demanda.

A nivel de sostenibilidad, los KPIs también nos permiten monitorear nuestro impacto ambiental y social. Hemos logrado reducir en un 15% el consumo de energía en el último año, utilizando tecnologías de eficiencia energética, y hemos aumentado en un 25% la participación de productos locales en nuestra oferta gastronómica, lo que beneficia tanto a la economía local como a la sostenibilidad de nuestras operaciones.

Lo que también es crucial es que los KPIs no solo nos permiten medir lo tangible (como ingresos y costos), sino también lo intangible. Medimos aspectos como la satisfacción del cliente, la percepción de nuestras iniciativas sostenibles y la conexión emocional que logramos con nuestros huéspedes. Esta evaluación integral de la operación nos permite no solo enfocarnos en los resultados financieros, sino también en ofrecer una experiencia única y responsable, alineada con nuestros valores de sostenibilidad y compromiso social.

El liderazgo visionario de María Antonieta Ramírez en Amarla Hospitality Group ejemplifica cómo la integración estratégica de tecnología, sostenibilidad y gestión del talento puede transformar la industria hotelera. Sus logros medibles, que incluyen un aumento del 20% en las tarifas diarias promedio y una reducción del 15% en el consumo energético, demuestran que es posible alcanzar la excelencia operativa mientras se mantiene un fuerte compromiso con la responsabilidad social y ambiental. Su enfoque en la mejora continua, respaldado por datos concretos y una visión clara del futuro, establece un nuevo estándar en la hospitalidad de lujo sostenible.

# FDE

FACTOR DE ÉXITO

# PANAMÁ

# 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



# 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.

**E**n 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.*

# SnowDataApps Damian Pereyra y Gaston

**E**n un mundo cada vez más impulsado por la tecnología, SnowDataApps liderada por Damian Pereyra y Gaston Orellana surge como una empresa innovadora que busca liderar la implementación de inteligencia artificial (IA) en Argentina y Estados Unidos. Con una misión clara, esta startup se dedica a desarrollar soluciones que optimicen procesos, minimicen errores y aceleren la toma de decisiones en diversos sectores.

Educación y tecnología como pilares del cambio SnowDataApps no solo ofrece tecnología avanzada, sino que también apuesta por educar a sus clientes para desmitificar la IA. “Algunas personas creen que instalar un bot resolverá todos sus problemas, pero la realidad es diferente. La IA no viene a reemplazar el trabajo humano, sino a mejorarlo”, explican Damian Pereyra desde la empresa. Este enfoque busca reducir los temores asociados a lo desconocido y promover una comprensión realista de las capacidades y límites de la inteligencia artificial.

Diversidad de sectores, un enfoque integral La flexibilidad de la tecnología desarrollada por SnowDataApps les ha permitido trabajar con empresas de sectores



tan variados como la fabricación de piscinas o la agricultura en México. Sobre esto, destacan:

“Lo positivo y productivo de los servicios de tecnología es que abarcan todos los sectores y empresas de todo tipo. Por ejemplo, estamos creando una alianza muy buena con Synergy Agroinsumos en México para implementar IA en sus procesos.” Concluye Damian Pereyra que habló en exclusiva con Multiviral

## Rompiendo mitos sobre la IA

Por otra parte Damian Pereyra también nos contó cuales son los desafíos que enfrentan es ayudar a los clientes a entender los límites de la tecnología:

“La IA no es un servicio mágico que resolverá todos los problemas de la vida. Los clientes deben conocer los límites y saber que es

una herramienta poderosa para mejorar procesos, pero siempre necesitará supervisión humana.”

## Un futuro prometedor

SnowDataApps se posiciona como una empresa clave en el mercado, adaptándose a las demandas tecnológicas actuales y anticipándose a las necesidades futuras. Su compromiso no es solo con la tecnología, sino también con el desarrollo humano, demostrando que la inteligencia artificial no es un sustituto del trabajo humano, sino una aliada estratégica para su evolución.

Con este enfoque, SnowDataApps está marcando un antes y un después en la integración de la IA en la vida empresarial, mostrando que, lejos de ser una amenaza, esta tecnología puede ser un aliado poderoso para el crecimiento y la innovación.



# 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”

**I**ván 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, 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 permito 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, lograr lo que nos propongamos 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.





TRANSFORMACIÓN DIGITAL - GESTIÓN DEL CAMBIO - INNOVACIÓN Y DESARROLLO

# IMPULSA TU ORGANIZACIÓN

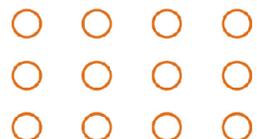
## MENTORÍA Y LIDERAZGO

Te ofrecemos certificaciones en liderazgo diseñadas para transformar tu carrera y llevar tus habilidades al siguiente nivel. Aprende estrategias efectivas para liderar equipos, proyectos y organizaciones con confianza y visión.

[www.marmunoz.biz](http://www.marmunoz.biz)



+1(786) 605 7875



# Fernando Salazar

Especialista Regional  
de Comunicación, Alianzas y RSC.

El liderazgo efectivo pone  
a las personas en el centro

Impulsa estrategias que transforman  
comunidades y promueven el desarrollo  
sostenible

**E**n el dinámico mundo de la comunicación estratégica y la sostenibilidad, Fernando Salazar con su experiencia y profesionalismo destaca en su área. Este destacado experto chileno ha dedicado más de 17 años a liderar iniciativas transformadoras en organismos internacionales, gobiernos y empresas, siempre guiado por un propósito claro: generar impacto social sostenible. Salazar es un defensor apasionado de las comunidades, asegurando que sus voces y necesidades sean el eje central de cualquier intervención.

Salazar comenzó su carrera como publicista con mención en marketing, egresado de la Universidad Diego Portales en Chile. Su trayectoria lo llevó rápidamente a escenarios internacionales, desempeñando roles clave en agencias de Naciones Unidas como UNICEF, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y otras entidades globales. Su habilidad para diseñar e implementar estrategias de comunicación ha sido fundamental para visibilizar iniciativas que abordan problemas como la inseguridad alimentaria, el cambio climático y la desigualdad social.

Entre sus logros más destacados se encuentran la creación de campañas multipremiadas como “Una voz por la niñez”, reconocida en festivales internacionales por su impacto creativo y social. Estas experiencias han cimentado su reputación como un líder que combina innovación con pragmatismo para lograr resultados tangibles.

Una constante en su carrera ha sido la creación de alianzas estratégicas que fortalecen los proyectos que lidera. Salazar tiene una habilidad única para conectar a organismos internacionales, gobiernos y comunidades locales, generando un tejido social sólido y sostenible. Desde su perspectiva, el éxito no radica solo en las cifras, sino en los cambios cualitativos que estas estrategias generan en la vida de las personas, especialmente las más vulnerables.

A nivel personal, Salazar es un hombre de familia, apasionado por el deporte y comprometido con el bienestar de las comunidades con las que trabaja. Su enfoque humano impregna cada aspecto de su vida profesional, convirtiendo la empatía en un pilar fundamental de su liderazgo.

**En su experiencia liderando estrategias de comunicación para organismos internacionales, ¿cómo asegura que los mensajes promuevan un impacto social sostenible y medible?**

*En mis más de 17 años liderando estrategias de comunicación en la región de Latinoamérica,*

*me ha tocado trabajar para distintos organismos internacionales o diferentes agencias dentro de un mismo sistema, como por ejemplo Naciones Unidas. En este recorrido, he llegado a la conclusión de que no existe una sola fórmula para garantizar resultados cuando hablamos de transformación social. Y el argumento, desde mi punto de vista, es simple: trabajamos con y para personas, culturas, costumbres, creencias y hábitos. Soy un convencido de que no eres tú quien garantiza impacto ni sostenibilidad; desde mi experiencia, quienes lo garantizan son las instancias con quienes construyes las estrategias a nivel regional, nacional y en el territorio; son tus aliados, socios y contrapartes; el cómo generar sinergia, diálogo y tejido social entre ellos, y cómo lograr que perdure, aun cuando tú, como instancia impulsora de la estrategia, ya no estés presente.*

*Es clave poner en el centro a quienes serán los protagonistas de la transformación social, y no solo como receptores, sino como actores activos de su propia transformación. Son ellos quienes te entregarán la línea de base perfecta y sus indicadores; son ellos quienes te permitirán identificar tonos, lenguaje, canales y tiempos para alcanzar el éxito en una estrategia que, insisto, no te pertenece; más bien, tu rol es promover, impulsar, construir en un trabajo conjunto y acompañar su implementación.*

**¿Podría compartir datos relevantes sobre los resultados alcanzados con las estrategias de visibilidad implementadas en los países del Norte de Centroamérica?**

*Es importante precisar que si hablamos de visibilidad, las métricas van más orientadas al posicionamiento de una organización, agencia o proyecto. Sin embargo, si estamos hablando de comunicación para el desarrollo, es distinto. Lamentablemente, existe una brecha todavía en la medición de impacto de estas estrategias, y es un área que hay que fortalecer. En este sentido, es importante también ir más allá de la cifra y poder medir los cambios cualitativos que estas estrategias tienen en la vida de las personas. Por ejemplo, cómo las estrategias de comunicación permiten abordar las brechas de desigualdad y contribuir a que los procesos de desarrollo se hagan “sin dejar a nadie atrás”.*

**Considerando su trayectoria, ¿cómo evalúa la relación entre la visibilidad mediática de un proyecto y su capacidad para atraer aliados estratégicos o fondos?**

*La relación es absoluta, y los organismos internacionales lo han venido entendiendo en nuestra región en los últimos 20 años.*



Hace menos de 25 años, los fondos que llegaban desde las distintas cooperaciones internacionales al parecer estaban garantizados y eran suficientes para implementar programas de cooperación o proyectos específicos. Existían agencias importantes que no contaban con áreas de comunicación en sus sedes, oficinas regionales y, mucho menos, en sus oficinas de país. En la construcción de los programas de cooperación o en las propuestas de proyectos era impensado definir o apartar presupuesto para comunicaciones. Mucho menos se pensaba en la importancia de considerar a los medios de comunicación, líderes de opinión y comunicadores como un socio estratégico.

Hoy, vemos cómo chicos, medianos y grandes en el mundo de la cooperación internacional comunican desde sus realidades y capacidades todo lo que hacen; hoy el abanico de socios de financiamiento es mucho más amplio. Esto requiere tener una mirada distinta en la construcción de los documentos de programas de cooperación, proyectos y estrategias, en donde la comunicación es un pilar, incluso, de los marcos y acuerdos de cooperación internacional.

Hoy la visibilidad es una preocupación para el socio de financiamiento, para el socio implementador, para tus socios nacionales y de territorio, e incluso para los beneficiarios o participantes de los proyectos. La cancha está mucho más disputada en cuanto a fondos y socios estratégicos se refiere.

### **¿Qué medidas específicas ha adoptado para garantizar que los resultados de los proyectos sean percibidos como legítimos y relevantes por las comunidades locales?**

*La legitimidad y la relevancia no se construyen desde la percepción de las comunidades; entenderlo así ha sido un gran error durante años en la cooperación internacional.*

*Las estrategias y proyectos tienen que ser construidos con y desde el territorio. La cooperación internacional tiene que poner en el centro a quienes serán los protagonistas de la transformación social, y no solo como receptores, sino como actores activos de su propia transformación. Desde aquí, la legitimidad y la relevancia están garantizadas.*

### **En términos personales, ¿qué valores o principios lo guían al momento de diseñar estrategias de comunicación con impacto social?**

*Lo primero es que me gustaría transmitir lo profundamente afortunado que me siento por los años que he podido trabajar con propósito y sentido social. Me encantaría que fuéramos muchos más los que pudiéramos ejercer nuestras profesiones y ponernos al servicio de las personas, familias, hogares, comunidades y territorios que requieren de los mejores profesionales que existen en el mundo. El diseñar estrategias de comunicación con impacto social es sumamente gratificante, pero no por los premios que puedas ganar por las tácticas, piezas creativas o guiones. Por el contrario, es un trabajo silencioso, constante, de perseverancia y convicción, en donde la integridad de las personas es mi búsqueda constante.*

### **¿Cuáles son los objetivos o indicadores que busca alcanzar o fortalecer la sostenibilidad en la región?**

*Los indicadores de desarrollo de la región han mejorado en los últimos años, luego de un retroceso durante la pandemia. Sin embargo, persisten brechas de desigualdad, especialmente en el caso de los grupos de población más vulnerables como jóvenes, mujeres y pueblos indígenas. Las zonas rurales, si bien son productoras de gran parte de los alimentos que se consumen en la región, siguen estando rezagadas en sus indicadores, incluyendo los de seguridad alimentaria.*

*Desplazamiento, violencia y conflicto también están afectando negativamente estos indicadores de desarrollo. Por último, y no menos importante, el cambio climático está incrementando la frecuencia e intensidad de los desastres y choques climáticos. En la región existen hogares que no terminan de sobreponerse a un desastre cuando son afectados por el siguiente.*

# Impulsando la banca con valores

## La nueva etapa de BHD International Bank Panamá promete innovación y un impacto positivo en la región.

**L**uis Molina Mariñez, un profesional destacado en el sector bancario, ha asumido un nuevo y desafiante rol como Vicepresidente Ejecutivo y Gerente General de BHD International Bank Panamá. Este ascenso representa la culminación de una carrera marcada por la excelencia y la innovación en el ámbito financiero, respaldada por una trayectoria de más de 14 años en BHD y una sólida formación académica en administración de negocios, economía e ingeniería industrial.

Desde su ingreso al BHD en 2010, Molina Mariñez ha desempeñado diversos roles en banca corporativa, instituciones financieras y el sector público. Su experiencia abarca transacciones de finanzas corporativas, créditos estructurados y sindicados, comercio exterior, mercado de capitales y banca transaccional con un enfoque especializado en servicios de cash management. Además, ha sido miembro de consejos de directores de varias empresas del Centro Financiero



BHD y de organizaciones de la sociedad civil, contribuyendo activamente al desarrollo del ecosistema financiero regional.

“La misión es más que generar resultados financieros; se trata de construir un impacto positivo en el desarrollo económico y humano. Creo firmemente que la banca puede y debe ser un motor de progreso,” expresó Molina Mariñez al reflexionar sobre su nuevo rol.

Desde su nueva posición, Luis liderará un equipo comprometido en las oficinas de Ciudad de Panamá y República Dominicana, con un enfoque en tres áreas clave: banca regional, banca transaccional y banca privada. Estos pilares estratégicos buscan consolidar a BHD International Bank Panamá como un referente en el sector financiero regional y como un actor clave en el desarrollo de Centroamérica y el Caribe.

Luis Molina Mariñez también tiene una destacada carrera académica como docente en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), donde ha dictado diversas charlas y seminarios sobre temas como estrategia, negociación bancaria, productos bancarios, análisis de crédito, introducción al riesgo, desarrollo de destinos turísticos y turismo de cruceros. Esta experiencia refuerza su capacidad para liderar equipos y diseñar estrategias que generan impacto en múltiples sectores.

Durante su tiempo como líder del área de banca corporativa y empresarial en BHD, Molina



Mariñez implementó estrategias innovadoras que optimizaron los procesos internos y mejoraron la experiencia del cliente. Estas iniciativas fortalecieron la posición de la entidad en el mercado local y sentaron las bases para una expansión sostenible a nivel regional.

“Estoy profundamente agradecido por la confianza depositada en mí para liderar esta nueva etapa. Este no es solo un paso adelante en mi carrera, sino una oportunidad para contribuir al crecimiento de nuestra región y llevar la banca con propósito a nuevas alturas,” destacó Molina Mariñez.

Bajo su liderazgo, el banco se centrará en la innovación y en fomentar la colaboración regional, maximizando las oportunidades de crecimiento en un entorno competitivo. Su visión clara y su compromiso con los valores fundamentales de BHD posicionan a la institución como un motor de progreso y transformación.

El futuro de BHD International Bank Panamá promete consolidarse como un referente de excelencia financiera bajo la guía de Luis Molina Mariñez, quien continuará liderando con propósito y pasión, transformando vidas y comunidades a través de una banca con valores.

# Rubén Escudero Izquierdo

Marriott Panamá Executive Chef

Innovación y Sostenibilidad:  
La Nueva Era de la Gastronomía Hotelera

“No hay culturas ni gastronomías mejores o peores, la importancia de los valores culturales individuales y colectivos son enormes”

**C**on más de dos décadas de experiencia en la industria hotelera de lujo, Rubén Escudero se ha consolidado como un referente en la gastronomía internacional. Su trayectoria, que abarca prestigiosas cadenas como JW Marriott y Sheraton en diversos países, refleja un compromiso inquebrantable con la excelencia culinaria y la gestión sostenible. Actualmente, como Chef Ejecutivo, lidera iniciativas innovadoras que fusionan la tradición local con técnicas internacionales, mientras implementa prácticas sostenibles que están transformando la industria hotelera en Panamá.

En esta entrevista exclusiva con Factor de Éxito, Escudero comparte su visión sobre la sostenibilidad en la gastronomía hotelera, sus estrategias de liderazgo en entornos multiculturales y sus ambiciosos proyectos para promover una cultura gastronómica más consciente y responsable. Su enfoque en la economía circular, el apoyo a productores locales y la innovación en prácticas sostenibles demuestra cómo la industria hotelera puede evolucionar hacia un futuro más verde sin comprometer la calidad y la excelencia.

El compromiso de Rubén Escudero con la sostenibilidad y la excelencia culinaria no solo está transformando la manera en que operan los hoteles de lujo en Panamá, sino que también está sentando las bases para un futuro más sostenible en la industria gastronómica. Su visión de crear una red colaborativa que involucre a restaurantes, hoteles y productores locales promete revolucionar el panorama culinario de la región, demostrando que el éxito en la gastronomía moderna va de la mano con la responsabilidad ambiental y social.

**¿Cómo ha incorporado prácticas sostenibles en la operación culinaria del Marriott Panamá, considerandola importancia de la responsabilidad ambiental en la industria hotelera?**

*Durante el último año hemos trabajado en varios proyectos e implementación de procesos con los cuales queremos ir acercándonos a estas prácticas, tales como:*

*·Capacitación y concientización del personal en la practicas sostenibles, alineándonos a las políticas y*

*cambios de la empresa hacia mantener un sistema de Economía Circular en lo posible.*

*·Implementación de programas de ahorro de energía.*

*·Optimización de los recursos hídricos.*

*·Minimizar y eliminar el uso de botellas plásticas en la operación y venta.*

*·Creación de un huerto orgánico en la terraza del hotel.*

*·Utilización de ozono en la limpieza y desinfección de las áreas, eliminando el uso de químicos para este efecto.*

*·Uso de equipos eficientes tanto en el consumo de energía como de agua para la cocción de los alimentos.*

*·Colaboración y entrega de residuos orgánicos para la elaboración de compost.*

*·Acercamiento a los productores locales para trabajar en conjunto y gestionar las cartas con productos de temporada y kilómetro cero.*

**Al liderar la oferta gastronómica en Panamá, ¿cómo ha fusionado técnicas culinarias internacionales con la tradición local para crear propuestas innovadoras?**

*Definitivamente las nuevas tendencias gastronómicas apuntan hacia la sostenibilidad, el uso y cuidado de los productos y la trazabilidad de este, por lo que nuestra propuesta viene en el consumo de productos locales y de temporada aplicando técnicas globales. De esta manera podemos lograr incorporar sabores cotidianos y locales con tendencias gastronómicas contemporáneas.*

**Ha supervisado equipos de hasta 66 personas en operaciones complejas. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para fomentar un ambiente de trabajo eficiente y armonioso?**

*Considero que todo se basa en el respeto y mantener a todos motivados y alineados con los objetivos tanto*

comunes como personales, así como fomentar la disciplina y responsabilidad en el equipo.

*Es un trabajo en momentos lleno de retos, donde para mí ha sido muy importante el poder trabajar y contar con una línea de chefs y supervisores en los cuales me apoyo mucho.*

*Y por último el formar y capacitar a los miembros del equipo constantemente para mantener una operación sólida y consistente.*

**Como líder en entornos multiculturales, ¿qué valores personales considera esenciales para inspirar y guiar a su equipo?**

*No hay culturas ni gastronomías mejores o peores, la importancia de los valores culturales individuales y colectivos son enormes, el destacarlos, conocerlos y mostrar interés por los mismos no solo ayudan a conocer mas y mejor a las personas, sino también a descubrir y enriquecerse en todos los aspectos, tanto personales como culinarios. Los aportes vienen de todas partes y en todo momento, hay que tener la mente abierta para poder entenderlos, disfrutarlos y compartirlos.*

**Su experiencia abarca países como Ecuador, Estados Unidos y Panamá. ¿Qué desafíos ha enfrentado al adaptar su estilo culinario a las preferencias locales de cada mercado?**

*Al principio pienso que me costó entender y adaptarme a las nuevas culturas sin entrar en la comparación de lo que tenía o conocía y lo que se me estaba dando. Es importante como primer paso siempre darse el tiempo para conocer y entender las culturas y nuevas costumbres para luego adaptarlas a lo que tenemos en mente. Los cambios deben ser progresivos pero constantes y saber que no siempre vas a tener la razón y ser capaz de parar a tiempo y replantearlo. El comportamiento cultural, la apertura hacia nuevas formas, sabores y tendencias cambian mucho en cada país y lo que hiciste aquí el día de hoy, quizás no funcione del otro lado del continente de la*

*misma manera, por lo que debes apoyarte mucho en las personas con las que trabajas y saber escucharlos.*

**¿Cuáles son sus objetivos a mediano y largo plazo para promover la sostenibilidad en la gastronomía dentro de la industria hotelera?**

*A mediano plazo creo que es importante el poder apoyar a los agricultores y productores locales con la compra y consumo de sus productos de manera directa, ellos son una pieza importante para el desarrollo de una cultura sostenible. Por otro lado, trabajar con mi equipo en mejorar los procesos y el aprovechamiento de los productos, el crear una cultura de responsabilidad y respeto por el ambiente dentro y fuera del hotel y poder demostrar los beneficios que nos proporciona.*

*A largo plazo, el poder trabajar de la mano con empresas orientadas a promover una cultura de sostenibilidad gastronómica, creando programas que no solo involucren al Hotel, sino que logremos la participación de más restaurantes y hoteles de la ciudad ¿y por qué no de la región? donde podamos dar la importancia y espacio a nuestros productores locales, a los artesanos, pescadores entre otros.*

*Considero que este trabajo no es de una o dos personas, es algo que nos involucra a todos y de manera constante.*

*La visión holística de Rubén Escudero sobre la gastronomía moderna, combinando innovación, sostenibilidad y respeto por las tradiciones locales, representa el futuro de la industria hotelera. Su liderazgo inspirador y compromiso con la excelencia no solo están elevando los estándares culinarios en Panamá, sino que también están pavimentando el camino hacia un futuro más sostenible y consciente en la gastronomía internacional. Factor de Éxito reconoce en Escudero a un líder visionario que está transformando la industria, un plato a la vez, demostrando que la excelencia gastronómica y la responsabilidad ambiental pueden y deben coexistir en perfecta armonía.*

Business  
sustai

Ada

## Kopper Castro

socio de EY para Centroamérica, República Dominicana y Panamá en Servicios de Sostenibilidad

Se necesitan impactos sostenibles y positivos para prolongar la vida útil de las empresas

La sostenibilidad debe ser un concepto clave en todas las operaciones de una organización. Especialmente en los sectores de alimentos y bebidas, donde ha tenido un alto impacto positivo.

**L**a combinación de innovadoras iniciativas y avances tecnológicos está transformando los sectores de alimentación y bebidas hacia un futuro más sostenible. Las empresas, consumidores y reguladores juegan roles cruciales en este cambio, y la colaboración continua será esencial para mantener y acelerar esta evolución positiva.

Tetra Pak en su compromiso en marcar la diferencia a través de la sostenibilidad e innovación, realizó el evento “Inside Business Across Sustainability”, donde se destacó la importancia crucial para la industria de alimentos de implementar proyectos sostenibles e innovadores en toda la cadena de valor de alimentos y bebidas.

Para conocer más sobre el tema, Factor de Éxito conversó con Manfred Kopper Castro, orador principal del evento, donde se expusieron las oportunidades e innovaciones que posicionan a Tetra Pak como un aliado estratégico en ese sector.

**¿Por qué considera que la sostenibilidad es un aspecto esencial en el negocio de la industria de bebidas y alimentos?**

*Creo que es trascendental para cualquier industria en cualquier sector productivo, y sin embargo para la industria de alimentos y bebidas es fundamental porque es uno de los jugadores más relevantes a nivel mundial en productos que consumen personas a nivel global y que tiene un impacto en particular en temas ambientales y de salud en las personas realmente profundo. Entonces es fundamental que las empresas de alimentos y bebidas, contribuyan en entender cuáles son sus impactos negativos, tanto en lo ambiental como lo social, así como la parte de gobierno corporativo y busquen diferentes métodos, soluciones que disminuyan ese impacto negativo que tienen hoy en el medioambiente, en las personas y en la gobernanza de las organizaciones.*

**Desde su experiencia en EY, ¿cuáles son los principales beneficios que las empresas pueden obtener al adoptar prácticas sostenibles?**

*Se pueden obtener muchos beneficios en materia de una gestión responsable en materia de transparencia, pero para mí el más relevante es que pueden alargar la vida útil de la organización. Al implementar estrategias de sostenibilidad que permitan comprender los impactos negativos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, y los transformen en impactos positivos, va a contribuir en alargar la vida útil de la organización, porque va a tener mejor información para reportar a los accionistas, partes interesadas y que se vuelve un actor clave y relevante para todas*

*las partes interesadas, sector público, sector privado y socia-civil.*

**¿Cómo ha visto evolucionar la percepción de la sostenibilidad entre las empresas de bebidas y alimentos en la región en los últimos años?**

*En el sector de alimentos y bebidas es uno de los sectores en que más ha evolucionado, es uno de los sectores que mayor presión tiene, yo diría que es el segundo con mayor presión después del sector financiero. El sector de alimentos y bebidas es el 2do con mayor presión por el impacto profundo en temas ambientales y sociales que puede tener la organización y entonces es un sector que ha venido evolucionando rápidamente en la cervecería; bebidas carbonatadas; lácteos; han trabajado muy fuertemente en temas de sostenibilidad, tratando de reducir ese impacto negativo que generan en materia ambiental y social, y de gobierno corporativo, diría que es el sector que ha avanzado muchísimo más, con todavía muchísimas oportunidades de reducir ese impacto que generan.*

**¿Qué tendencias globales en sostenibilidad están influyendo más significativamente en la industria de bebidas y alimentos actualmente?**

*La tendencia que está cambiando la forma que hacemos negocios son las nuevas regulaciones y las nuevas regulaciones sobre normas de información financiera a nivel internacional está cambiando lo que tenemos que reportar, y al tener que reportar información no financiera con la misma rigurosidad que reportamos la información financiera, va a cambiar el comportamiento de las organizaciones, y es lo que hoy estamos viendo en las empresas.*

**Cómo orador principal del Inside Tetra Pak República Dominicana, ¿qué resultados o impactos específicos cree que puedan lograr con este evento en términos de sostenibilidad en la República Dominicana?**

*Creo que el impacto de esta actividad es empezar a seguir creando consciencia sobre la importancia*



que está teniendo el tema de sostenibilidad en las empresas, creo que Tetra Pak está haciendo un esfuerzo por empezar a comunicar y comenzar a explicar la importancia de incorporar temas de sostenibilidad en la gestión empresarial y es parte del cambio que estamos viendo, ahora hay un proceso de capacitación y de reconocimiento de estos temas a nivel global, y se vuelve cada vez más importante estos espacios.

**Desde su perspectiva, ¿qué impacto ha tenido el compromiso de Tetra Pak con la sostenibilidad en la región?**

*Tetra Pak está siendo un actor clave para generar el conocimiento y capacidades en estos temas, justamente este evento es para crear conocimiento en materia de sostenibilidad. Es un espacio en que están creando conocimiento para su cadena de valor, lo cual para muchas empresas se vuelve fundamental el participar en este tipo de actividades.*

**¿Podría compartir algún caso de estudio o ejemplo de una empresa en la región que haya implementado exitosamente prácticas sostenibles y los resultados obtenidos?**

*En vez de hablar de un tema de buenas prácticas, prefiero hablar de estrategias y modificaciones de comportamiento y de información y hay muchísimos casos. Incluso el de Tetra Pak, sobre cómo a través de la seguridad alimentaria están cambiando y mejorando la calidad de vida de los seres humanos es una información muy relevante, sobre el impacto positivo que crean por ejemplo en nuestra región. Creo que en vez de detenernos en un caso particular, diría que los consumidores debemos ser más agresivos en lo que consumimos y no consumimos.*

**En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas al intentar incorporar la sostenibilidad en sus operaciones y cómo pueden superarlos?**

*Creo que el mayor desafío es que muchas veces les cuesta entender cómo esto se alinea al negocio y a generar valor para la organización, entonces terminan sintiendo que esto es algo bonito e interesante, pero no realmente que agrega valor. Creo que el reto más grande es cómo identificar estos temas, materiales que tienen un impacto en lo ambiental y en lo social, pero que tengan un impacto positivo en lo financiero y ahí está la clave del éxito en esto.*



**La tecnología juega un papel crucial en la sostenibilidad, ¿qué innovaciones tecnológicas ve como las más prometedoras para la industria de bebidas y alimentos?**

*Captación de datos y captación de cómo se comportan los productos para el consumidor y creo que con esa información que van a captar a través de Inteligencia Artificial, saber qué tan positivo o negativo es el producto. Pero también digamos incrementar por ejemplo las posibilidades de reciclaje y de recapturar esos productos que terminan en los lugares incorrectos.*

**¿Cómo puede la colaboración entre diferentes actores de la industria, como gobiernos, empresas y ONG, potenciar los esfuerzos hacia una mayor sostenibilidad?**

*Los desafíos sociales, ambientales y económicos que tenemos en el planeta son demasiado grandes para que sean resueltos por un solo actor. Los desafíos que tenemos tienen que ser resueltos en un trabajo conjunto entre sector público, sector privado y sociedad civil.*

*Desde Factor de Éxito resaltamos que la sostenibilidad es fundamental para la industria de alimentos y bebidas. Para enfrentar los grandes desafíos que existen hoy día en términos sociales, ambientales y económicos, es necesario que haya una colaboración efectiva entre gobiernos, empresas y organizaciones no gubernamentales (ONG). La tecnología y la innovación juegan un papel crucial en este proceso, y las empresas deben continuar buscando formas de incorporar estos principios en sus operaciones. Al hacerlo, no solo garantizan su éxito a largo plazo, sino que también ayudan a mejorar el mundo en general.*

# Lourdes Maritza Pérez

Líder Empresarial Estratégica.

Impulsando la sostenibilidad  
empresarial en América Latina

“La sostenibilidad no es una moda, es una tendencia global que permite tener una mejor reputación, diferenciación y ventaja competitiva”

**C**on una destacada trayectoria en el desarrollo empresarial y la promoción de exportaciones, Lourdes Maritza Pérez comparte su visión sobre la transformación sostenible del tejido empresarial latinoamericano. Su experiencia abarca desde la consultoría internacional hasta la dirección de importantes instituciones como PROPANAMA, donde ha sido testigo y promotora de cambios significativos en la forma de hacer negocios en la región. En esta entrevista, analiza los desafíos y oportunidades que enfrentan las MIPYMES en su camino hacia la sostenibilidad, destacando la importancia de adaptar estrategias según el tamaño y capacidad de cada empresa.

**Desde su vasta experiencia, ¿cómo evalúa el impacto de las prácticas sostenibles en el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina?**

*Para las MIPYME que han logrado incorporar prácticas sostenibles, ha sido favorable y los ha ayudado a mejorar su imagen y competitividad en el mercado; sin embargo, la gran mayoría de las empresas, principalmente las micro y pequeñas, tienen poca capacidad para adoptar prácticas sostenibles y esto se debe a varios factores que van desde el desconocimiento de prácticas sencillas y de bajo costo que pueden incorporar, poca o ninguna información de las tendencias globales y la falta de recursos económicos para incorporar innovación. Esta realidad las pone en una posición frágil debido a que la tendencia a nivel global es que las grandes empresas y las empresas exportadoras de cualquier tamaño, se manejen con mayor transparencia y prácticas de sostenibilidad y al ser las MIPYME parte de su cadena de valor y no poder cumplir con las normas establecidas pierden su capacidad como proveedores, los que las puede llevar incluso a un cierre. Es importante recordar en este punto que de acuerdo con la CEPAL más del 99,0% del tejido empresarial en Latinoamérica son MIPYME's y son responsables de alrededor del 60% del empleo formal.*

**En su rol como promotora del emprendimiento y la innovación, ¿qué estrategias considera más efectivas para alinear la rentabilidad empresarial con la responsabilidad social?**

*Si bien hay estrategias generales que pueden adoptar todas las empresas, cuando hablamos de MIPYME, debemos ser más cuidadosos a fin de comenzar con estrategias más fáciles y con menos costos que puedan ir incorporando y creando así una cultura empresarial*

*responsable, sostenible, con costos bajos y adecuadas para cada tipo de empresas. Una estrategia general importante es alinear los valores, el propósito de la empresa con prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad y visibilizarlo. Implementar algunas prácticas específicas para el tipo de empresa; por ejemplo, para un restaurante pequeño, el aceite que utiliza para preparar las comidas tiene dos aspectos, el primero es proteger la salud de sus clientes por lo que no debe reutilizarlo tantas veces y utilizar un aceite de calidad (actúa con responsabilidad social) y segundo puede reciclarlo para otras empresas que le puedan dar otro uso (protege el ambiente). Otra forma es el trato justo a sus colaboradores. Lo que sí es importante es que exista un ecosistema que apoye a las empresas con información actualizada, capacitaciones que incluyan estos temas y recursos económicos para que puedan hacerlo.*

**Usted ha trabajado en múltiples iniciativas de promoción de exportaciones. ¿Qué resultados destacaría en términos de desarrollo económico y sostenibilidad en la región?**

*El hecho de que las empresas exportadoras cumplan con los estándares y requerimientos de los países que importan sus productos o servicios, se traduce en aportes a la sostenibilidad de sus países y de la región, ya que al obtener las certificaciones requeridas de acuerdo con el rubro de exportación y el país al que exportan se ven obligados a innovar y a desarrollar buenas prácticas en sus empresas, con sus colaboradores y eso se traslada a sus proveedores. Por ello es importante resaltar que las empresas exportadoras además de aportar a la economía y generar empleo, promueven la transferencia de innovación y tecnología.*

**Como experta en comercio internacional, ¿podría compartir su visión sobre cómo las inversiones internacionales han contribuido al desarrollo sostenible de Panamá?**

*Definitivamente Panamá es un país atractivo para los inversionistas internos y externos, debido a diferentes aspectos como son el aprovechamiento de la posición geográfica al desarrollar una plataforma logística de clase mundial que incluye el centro logístico, financiero y de servicios; estabilidad legal y política y una gran apertura para la IED, estabilidad en los regímenes de inversión. Para lograr una mayor contribución al desarrollo sostenible del país, es importante contar con una estrategia definida para identificar oportunidades de inversión y modelos*



comerciales que promuevan el desarrollo sostenible del país, lo que nos llevará a consolidarnos en la región como una economía diversificada, sostenible y competitiva y también aportará a mejorar nuestra balanza comercial a través de las exportaciones. Panamá es un país comprometido con el libre comercio y eso se sustenta con los 23 tratados de libre comercio que dan acceso a 59 países.

**Considerando su enfoque en cadenas de valor, ¿cuáles han sido los mayores desafíos al integrar prácticas sostenibles en dichas cadenas, y cómo los ha enfrentado?**

Uno de los principales desafíos en el desarrollo de las cadenas de valor es que no hay cultura y se tiene poco entendimiento del concepto en las empresas, lo que dificulta poder consensuar objetivos comunes y alinear una estrategia de negocios ordenada que priorice la gestión que cada empresa debe realizar en su interior, con miras al desarrollo de distintas estrategias de

mitigación en todas las empresas que conforman la cadena y así lograr prácticas de sostenibilidad en la misma. En los diferentes proyectos en los que he participado se ha trabajado con capacitación para que se comprenda el concepto y sus beneficios, talleres que permiten que cada empresa identifique las buenas prácticas que debe implementar y la importancia de incorporar tecnologías avanzadas.

**Desde una perspectiva personal, ¿qué valores le han guiado en su compromiso con el desarrollo empresarial sostenible y el empoderamiento de las comunidades?**

Principalmente la firme convicción de que tenemos que hacer una transformación, un giro de 360 grados, hacia un futuro sostenible haciendo uso adecuado de los recursos del planeta y un compromiso real de comenzar con lo que yo puedo hacer para aportar a que esto sea una realidad. En segundo lugar, el hecho de que la sostenibilidad trae beneficios no sólo ambientales, sino también económicos, lo que se traspa a la sociedad, a una mejor calidad de vida.

**¿Qué mensaje daría a los líderes empresariales que buscan adoptar prácticas sostenibles en sus organizaciones, pero enfrentan resistencia al cambio?**

Que la sostenibilidad no es una moda, es una tendencia global a través de la cual podrán tener una mejor reputación, una diferenciación y una ventaja competitiva que se convierte en mayores ventas, ya que los consumidores prefieren comprar productos sostenibles en empresas que mantienen una comunicación abierta y confiable sobre los esfuerzos de sostenibilidad.

La trayectoria de Lourdes Maritza Pérez ejemplifica el compromiso con la transformación sostenible del sector empresarial latinoamericano. Su visión integral, que combina el desarrollo económico con la responsabilidad social y ambiental, ofrece una hoja de ruta clara para las empresas que buscan adaptarse a las exigencias del mercado global. Sus aportes no solo han contribuido al fortalecimiento de las MIPYMES en la región, sino que también han sentado las bases para un futuro empresarial más sostenible y equitativo. Su mensaje final resume la esencia de su filosofía: la sostenibilidad no es una opción, sino una necesidad estratégica para la supervivencia y el éxito empresarial en el mundo contemporáneo.

# La inteligencia cultural como clave del éxito en los negocios globales

**E**n el contexto actual, las empresas que buscan expandirse y establecer relaciones internacionales deben entender y adaptarse a las diferencias culturales para poder competir eficazmente. La **3ra Conferencia Internacional sobre Inteligencia Cultural en los Negocios**, que se llevará a cabo el **15 de mayo de 2025** en **La Haya, Países Bajos**, reunirá a líderes empresariales, diplomáticos y expertos de más de 30 países para discutir cómo la inteligencia cultural puede impulsar la colaboración global.

Este evento híbrido organizado por **ProtocolToday y Galbe Internacional** es una oportunidad única para profesionales de todo el mundo de aprender, compartir y crear conexiones con expertos de diversos sectores. “La inteligencia cultural es esencial para el éxito de los negocios internacionales”, afirma **Adriana Flores**, Directora Ejecutiva de ProtocolToday y Presidenta de FHCI en los Países Bajos. “Entender cómo manejar las diferencias culturales puede marcar la diferencia entre una colaboración exitosa o un fracaso”.

## Un evento internacional con paneles y oradores de renombre

La conferencia contará con la participación de **6 ponentes internacionales** y se discutirá sobre temas como el impacto de la cultura en las negociaciones, estrategias de liderazgo en contextos multiculturales y cómo las empresas pueden integrar



## CULTURAL INTELLIGENCE IN BUSINESS

### International Protocol & Soft Diplomacy Conference

la inteligencia cultural en sus procesos de toma de decisiones. Entre los ponentes se destacan:

**Lia Blijnsdorp**, Fundadora de United Producers of Mexico (UPM), quien explorará El impacto de la cultura en las negociaciones empresariales.

**Adriana Flores**, quien abordará la importancia de la inteligencia cultural como herramienta para los líderes empresariales en un mundo globalizado.

Además, **Andreas Dripke**, Presidente del Diplomatic Council Global, será el moderador principal del evento, guiando las discusiones y paneles interactivos que permitirán a los participantes compartir perspectivas y establecer relaciones clave.

## Oportunidades para el networking global

El evento ofrecerá amplias oportunidades de networking y aprendizaje a través de sesiones

interactivas y paneles de discusión. Los asistentes podrán conectarse con empresarios, diplomáticos y otros profesionales de más de 30 países, lo que les permitirá ampliar su red de contactos y explorar nuevas oportunidades de negocio.

**El impacto de la inteligencia cultural en el entorno empresarial global** será el tema central de este evento, que ofrece una plataforma única para explorar cómo las empresas pueden mejorar sus operaciones internacionales al integrar estas competencias en su cultura organizacional.

## Detalles del Evento:

- **Fecha:** 15 de mayo de 2025
- **Hora:** 14:00 – 19:00 (CET)
- **Ubicación:** La Haya, Países Bajos (Híbrido)
- **Registro:** Regístrate aquí
- **Entradas:** Early Bird disponible, compra ahora y aprovecha descuentos.

# Cristian Murillo Villegas

**C**ristian Murillo Villegas, es el creador de la Neuroindustria. Un modelo operacional que busca conectar al ser humano de manera eficiente y sostenible con la Industria de hoy !

La neurociencia empresarial es la aplicación para estudiar el comportamiento humano y mejorar el rendimiento.

La neurociencia puede ayudar a las empresas a:

Desarrollar competencias

Crear hábitos saludables

Mejorar el rendimiento de los empleados

Incrementar el bienestar emocional

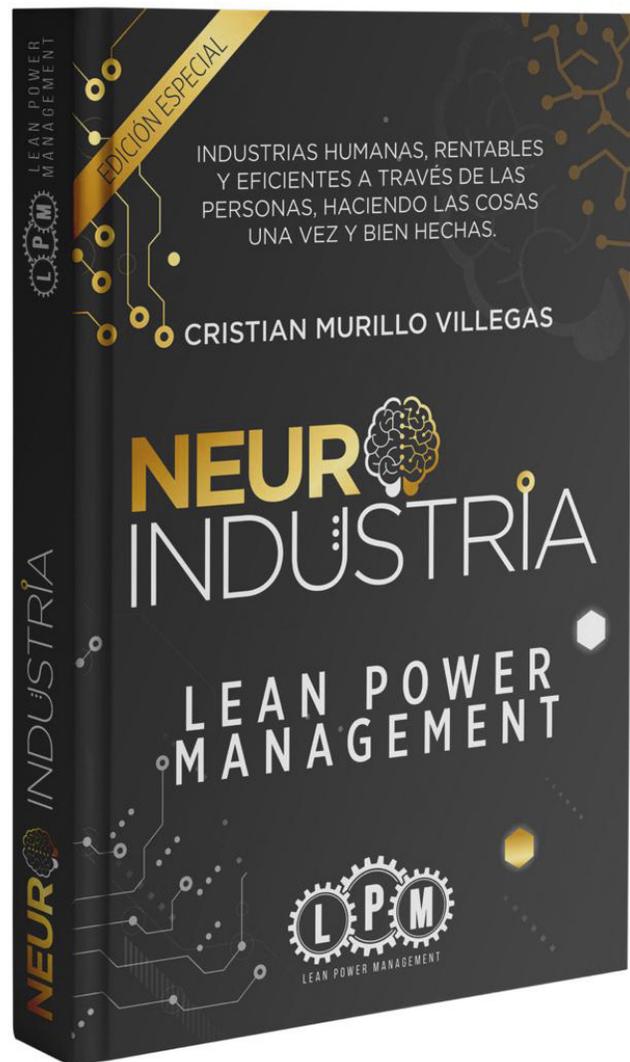
Descubrir los mecanismos neuronales responsables de la creatividad

Incrementar la capacidad de aprendizaje de los empleados

Facilitar la aceptación de los cambios laborales

call to action

[www.leanpowermanagement.com](http://www.leanpowermanagement.com)  
<https://wa.me/3045850856>





# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

REPÚBLICA DOMINICANA  
ISSN 2520-0103

@seventoroberto-310 f Revista Factor de Éxito X @seventoroberto-310 WWW.REVISTA-FACTORDEEXITO.COM



**José Luis Ventura**

Presidente ejecutivo en  
Asociación Cibao 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 Espaillet**  
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

# 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 periodo.

## 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.



Congreso Internacional  
Inmobiliario ACOBIR 2025:  
La cita más importante del  
sector inmobiliario en Panamá

**P**anamá se convertirá nuevamente en el epicentro del sector inmobiliario en enero de 2025, con la celebración del Congreso Internacional Inmobiliario ACOBIR, que se llevará a cabo del 22 al 25 de enero, en el marco de la Expo Inmobiliaria ACOBIR.

Este evento reunirá a más de 20 destacados conferencistas nacionales e internacionales, corredores de bienes raíces, inversionistas y líderes del sector para explorar oportunidades y tendencias del mercado.

El congreso, reconocido como una de las plataformas más influyentes en la región, ofrecerá un espacio para conocer los beneficios y oportunidades que Panamá brinda al sector inmobiliario, desde su privilegiada ubicación geográfica hasta su diversa oferta de proyectos y atracciones turísticas.

#### **Agenda destacada con expositores nacionales e internacionales:**

El programa incluye un variado panel de expertos, quienes abordarán temas cruciales para el desarrollo del sector:

##### **Miércoles 22 de enero:**

- **Certificación:** Steven Pagan, Global Ambassador (2025-2029), National Association of REALTORS®. “Domina la Confianza y el Valor en las Consultas de Compradores: Construyendo Relaciones y Articulando Tu Rol como Agente del Comprador”.

##### **Viernes 24 de enero**

- **José Vega y José Francisco Vega (Panamá):** Crowdfunding inmobiliario: ¿Qué se está haciendo y cuáles son los riesgos?-FORO.





- **Raúl Vallarino (Panamá):** ¿Cómo preparar una propiedad para vender o rentar al momento de hacer un avalúo?

- **Adrián Mora (Costa Rica):** Bonos verdes.

- **Carlos Sagell R&I Group International, S.A. (Panamá):** Cerraduras electrónicas.

- **Luis Navarro, INDESA (Panamá):** Inversionistas extranjeros en Panamá.

- **Sebastián Arango, (Panamá):** Mini Bodegas, el tesoro desconocido del sector inmobiliario.

- **Guillermo Malo de Molina (Panamá):** Tokenización en el sector inmobiliario.

- **Michael Chen (Panamá) Colón:** Misión imposible, pero no tan imposible.

- **Juan Pablo Palmeri (Colombia):** Consejos de los expertos inmobiliarios.

- **Diego Ortiz de Zeballos (Panamá):** La industria global de migración por inversión en Latinoamérica.

#### Sábado 25 de enero

- **María Ocampo (México):** Inversión norteamericana en mercados inmobiliarios latinoamericanos, el caso: México.

- **Lorena Cruz, Kalo Publicidad (Panamá):** El cómo, cuándo y dónde estar con publicidad en el sector inmobiliario.

- **Monique Cespedes y José Apolayo (Panamá):** Panorama inmobiliario en Panamá.

- **Willian Navarro, gerente general de Wanda Solutions (Panamá):** Apps inteligentes inmobiliarias.

- **Ovidio Díaz y Ernesto Orillac (Panamá):** Turismo e inversión inmobiliaria (FORO)

- **Emily Guerreros (Panamá):** Cómo ser exitoso en el negocio de AIRBNB.

- **Andrea Melillo (Panamá e Italia):** El aporte del diseño italiano en los proyectos inmobiliarios de alto target.

- **FORO:** Tendencias Inmobiliarias (Presidente de asociaciones del sector inmobiliario de Latinoamérica-México, Costa Rica, República Dominicana, Perú)

#### Todo esto en Expo Inmobiliaria ACOBIR 2025

El Congreso será el complemento perfecto de la Expo Inmobiliaria ACOBIR, la cual presentará la oferta más completa de proyectos inmobiliarios residenciales, comerciales y turísticos del país. Este evento de cuatro días ofrecerá a los asistentes una experiencia única para explorar oportunidades de inversión y establecer conexiones estratégicas.

Nota. Para más detalles sobre el Congreso y la Expo, visite [expoacobir.com](http://expoacobir.com) o comuníquese al correo electrónico [eventos@acobir.com](mailto:eventos@acobir.com) o [expoacobir@acobir.com](mailto:expoacobir@acobir.com) o vía WhatsApp al +507 6266-9040.

A professional portrait of Laila Chartuni, a woman with long, wavy blonde hair, wearing a white button-down shirt over a black vest and a black belt. She is smiling and looking towards the camera. Her hands are clasped in front of her, and she is wearing a watch and rings.

## Laila Chartuni

Presidenta TOP Companies  
Ranking TOP+América 2024

“El líder como fuente  
de inspiración y de cultura”

**E**l 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	4	3	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	18	16	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	45	44	45	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	53	50	51	54	53	52	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	56	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	57	58	58	57	58	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	63	64	63	63	63	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	70	69	71	70	70	70	69
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	78	79	77	78	77	78	76	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	82
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	89	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	107	108	107
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](http://www.IsmaelCala.com) ✉ [@cala](mailto:@cala) 📷 [ismaelcala](https://www.instagram.com/ismaelcala) 📺 [Ismael Cala](https://www.facebook.com/IsmaelCala)

**L**a 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>

**L**a 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/](http://www.linkedin.com/in/alex-visic/)

**E**n 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.

**S**iempre 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](http://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/>

**M**ientras 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](http://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

**S**on 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](http://www.marmunoz.biz)