

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MÉXICO



@RevistaFactordeExito  
Revista Factor de Exito  
www.revistafactordexito.com



RANKING  
**TOP** + América  
2022

Sostenibilidad,  
el imperativo de hoy

## Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez

Senior Advisor for Families-in-Business  
Inclusion & Good Governance Initiatives  
Trevinyo-Rodríguez & Asociados

La sostenibilidad, el 'huevo de oro'  
de las empresas del futuro 3.0

● **Inés Guardia,**

Directora de Guardia Consulting  
Business

Existe un mayor conocimiento  
del empresariado mexicano  
en materia de Responsabilidad  
Social y sostenibilidad

● **Pablo del Arco**

Director de sostenibilidad ASG de  
Valora Consultores

Latinoamérica tiene grandes  
fortalezas y oportunidades en  
materia de sostenibilidad

**EN MÉXICO CON ÉXITO**

**Grupo Modelo se suma a la  
Alianza del Pacífico para la  
limpieza del océano**

**EN MÉXICO CON ÉXITO**

**Someone Somewhere  
Primera empresa de  
manufactura mexicana con  
certificación Climate Neutral**

# sesderma<sup>x</sup>

listening to your skin

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

SÍGUENOS



12

11

1

3  
6

TALENT 



Quieres aprender una **técnica**  
que aumente tu habilidad  
**de razonamiento** y mucho más



[www.mytalent360.com](http://www.mytalent360.com)



6

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

## Voces de la sostenibilidad empresarial

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

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

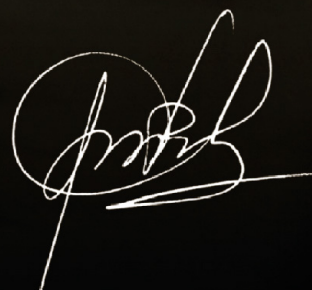
solo de cambiar, sino de hacerlo en la dirección correcta y de manera ágil.

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

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

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

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





SEPTIEMBRE  
**EXPO**  
CUMUN  
**TUR**  
FACTOR DE ÉXITO 2023

SEPTIEMBRE  
**2023**  
PUNTA CANA



**FDE**  
FACTOR DE ÉXITO

**lov**

Digital  
marketing  
strategy

# [contenido]



Las empresas familiares son un elemento fundamental para el desarrollo económico y social

pág. **12** | **Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez**  
Senior Advisor for Families-in-Business Inclusion & Good Governance Initiatives Trevinyo-Rodríguez & Asociados



Existe un mayor conocimiento del empresariado mexicano en materia de Responsabilidad Social y sostenibilidad

pág. **20** | **Inés Guardia,**  
Directora de Guardia Consulting Business



Latinoamérica tiene grandes fortalezas y oportunidades en materia de sostenibilidad

pág. **24** | **Pablo del Arco**  
Director de sostenibilidad ASG de Valora Consultores



enméxicoconéxito

pág. **40** | **Grupo Modelo se suma a la Alianza del Pacífico para la limpieza del océano**



empresarialesvip

**KPO UR**  
EXPO 2022

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

pág. **49**



OpenBusiness

RANKING **TOP** + América 2022

Ninguna organización es igual a otra en términos culturales

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

# directorio

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



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

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

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

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

**Directora de Comunicaciones Internacionales:**  
Jacqueline León

**Directora de Comunicaciones:**  
Siddhartha Mata

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Eidrix Polanco

**Periodistas:**  
Isamar Febres  
Magnolia Sánchez

**Asesor comercial:**  
Rosely Matos  
Senior Advisor for Families-in-Business Inclusion  
& Good Governance Initiatives Trevinyo-  
Rodríguez & Asociados

**Contenidos web:**  
Roberto Rolo

**Content Manager:**  
Gabriela Alfonso

**Diseño y Diagramación:**  
Luis Gota

**Webmaster:**  
Juan Rebollo

**Portada:**  
Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez

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

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

**Instagram:** @RevistaFactordeExito

**Twitter:** @RevistaFDE

**Facebook:** Revista Factor de Éxito

**www.revistafactordeexito.com**

**Sede Principal:**  
Factor de Éxito Rolga Group SRL  
RNC 1-3135817-9  
Dirección: Av. Lope de Vega #29, Novo Centro,  
Nivel 3.

Local C-6.  
Ensanche Naco, Santo Domingo.  
Teléfonos: +1 829.340.5724 – 809.542.2479  
info@revistafactordeexito.com

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

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

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

**Revista Factor de Éxito Ecuador**  
info@ecuador.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito México**  
info@mexico.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Miami**  
info@miami.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Panamá**  
info@panama.revistafactordeexito.com

## Alojamiento express

Con el aumento en los costos de vida que se ha observado a nivel global, obtener ingresos extra ha cobrado una gran importancia. Esto está provocando una nueva oleada de personas que se plantean convertirse en Anfitriones Airbnb por primera vez. Desde el comienzo de la pandemia, más de 60 millones de visitantes únicos han visitado la página de Airbnb para Anfitriones, y más del 40 % de ellos lo han hecho en el último año.

De acuerdo con una encuesta realizada por la plataforma, los anfitriones han mencionado que utilizan este ingreso extra para ayudar a cubrir los gastos de la hipoteca, los artículos de primera necesidad y los gastos que han aumentado.

Casi la mitad de los Anfitriones a nivel global afirmó que los ingresos que han obtenido al ofrecer sus espacios a través de la plataforma Airbnb les ha ayudado a permanecer en su casa, el 46 % indicó que ha utilizado los ingresos extra para pagar la comida y otros artículos que se han encarecido, mientras que uno de cada diez dijo que les ha ayudado a evitar el desahucio o la ejecución hipotecaria.

La plataforma está viendo que cada vez más personas están decidiendo compartir espacios en Airbnb de manera ocasional, sin importar el tamaño. A nivel global,



los nuevos anuncios de habitaciones privadas agregados a la plataforma han aumentado un 31 % entre el tercer trimestre de 2021 y el tercer trimestre de 2022.

## Por la excelencia

El Premio Mujer Tec nace en 2013 como una prueba de sororidad, la Dra. Luz María Velázquez, junto con sus alumnas y alumnos de clase, concibieron esta iniciativa buscando generar un lugar dentro de la comunidad universitaria en el que entre mujeres se reconociera el talento y aportaciones de otras mujeres.

En la sociedad que vivimos actualmente requerimos generar vínculos e inspiración y que, a su vez, estos generen espacios en los que se les aplauda a las mujeres por la transformación que han logrado en la sociedad, y que sin importar el género tengan la misma visibilidad que cualquier otro.

Ante ello, las mujeres optan por la unión entre el género pues es la puerta que permite un progreso. Esta red de apoyo se le conoce como sororidad, un pacto más fuerte que un roble.

Una muestra de sororidad se manifiesta a través de animar a cumplir alguna meta, creer en los proyectos que se planean o el simple hecho de ver triunfar a una mujer. En eventos como Premio Mujer Tec 2023 se festejan las excelencias de las estudiantes, egresadas, profesoras y colaboradoras de las distintas instituciones de la comunidad, Tec de Monterrey, Tecmilenio, TecSalud y Sorteos Tec, con el apoyo a sus investigaciones en materia de ciencia, salud, cultura, arte, emprendimiento, entre muchas otras.



En una comunidad vibrante y diversa, la reducción de las desigualdades es una tarea de todas y todos; por tal motivo, esta 11a edición continúa sumando esfuerzos en la visibilización de las mujeres.



## Experiencia caribeña

El Mar Caribe cuenta con muchos paraísos para brindar unas vacaciones playeras de ensueño. A menos de 200 kilómetros al norte de Caracas, capital de Venezuela, se encuentra enclavado el archipiélago de Los Roques. En este paradisíaco destino está la Posada Galápagos desde 1995. Un lugar, donde la calidez humana de sus dueños es parte de una filosofía de trabajo y atención que busca brindar a sus huéspedes confort, lujo y buen servicio, complaciendo sus variedades de gustos. Así como satisfacer las necesidades de estos para superar sus expectativas, ofreciendo un producto de calidad y excelencia.

La isla del Gran Roque, cayo principal donde se encuentra el mayor número de establecimientos comerciales del archipiélago, es donde está la acogedora estancia 4 estrellas que cuenta con 17 habitaciones, 3 de ellas en formato de suite, restaurante, bar, discoteca, patio interior y una terraza abierta. Además, se ha convertido en la opción de descanso de celebridades venezolanas y extranjeras, es por ello que bien se ha ganado el nombre de: La Posada de las Estrellas. Consolidando el compromiso, respeto, integridad, innovación y responsabilidad como sus pilares fundamentales para con sus clientes, vecinos y el ambiente que rodea a esta mágica opción caribeña.



## Impacto positivo

Cada diciembre se celebra el Día Internacional de los Voluntarios, con objeto de reconocer y promover la valiosa labor de los voluntarios de todo el mundo. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), más de 620 millones de personas mayores de 15 años (o sea, 14.3 % de la población mundial) realizan trabajo voluntario cada mes, muchos de manera informal, mientras que el 6.5 % lo hace respaldado por una organización.

Asimismo, las empresas socialmente responsables tienen como prioridad impactar positivamente en las comunidades donde operan. Este es el caso de Whirlpool, referente mundial en la fabricación en electrodomésticos de cocina y lavandería, que fomenta labores de voluntariado entre sus colaboradores para crear comunidades prósperas.

En Whirlpool 8 de cada diez colaboradores hacen voluntariado, pues la empresa considera que es una de las mejores formas de llevar a cabo responsabilidad social con gran impacto positivo en doble vía: a la comunidad, porque contribuye a disminuir los problemas sociales que le aquejan, y al voluntario, a quien le ayuda a desarrollar habilidades clave como empatía, capacidad de trabajo en equipo, innovación, liderazgo, tolerancia, entre otros.



Los voluntarios son quienes desarrollan soluciones para los desafíos del desarrollo y para el bien común. Con su labor de voluntariado, los colaboradores de Whirlpool continúan enfocados en el modelo de impacto colectivo para mejorar la vida en el hogar y siguen cumpliendo con uno de los propósitos esenciales de la compañía: crear comunidades prósperas.

## Objetivo global

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

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

Gloria Fluxà, vicepresidenta y Chief Sustainability Officer de Grupo Iberostar, explica que “continuamos trabajando por un turismo responsable que genere valor en las personas y en el medioambiente, articulando un plan estratégico claro y con líneas definidas que forman parte de los ambiciosos compromisos de nuestra propia Agenda 2030. Avanzamos con visión a



largo plazo, construyendo una empresa rentable, pilar fundamental de la sostenibilidad y teniendo en cuenta el impacto positivo de nuestra actividad. Hay que pasar del compromiso a la implementación, y esto requiere acciones audaces e inmediatas como las que ponemos en marcha en Iberostar. Nuestra hoja de ruta se basa en ciencia, datos y buen gobierno corporativo”.

## Combustible de vida

**L**os problemas son inherentes a la vida y no dan tregua con la edad. Pasa desde pequeños, cuando se olvida un material escolar, o más grande, con un panorama de más responsabilidades. Cuando esto sucede, el ser humano considera alternativas para salir adelante. Particularmente, existe una que integra la confianza, el optimismo, el deseo y la fe; se trata de la esperanza.

Puntualmente, se define como “confianza de lograr una cosa o de que se realice algo que se desea”, según el diccionario Oxford Languages.

Es tanta su importancia que la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en sintonía con la Organización Mundial de la Salud (OMS), escogió el lema “crear esperanza a través de la acción” para el período 2021-2023, como parte de la sensibilización del tema del suicidio en conmemoración del Día Mundial de la Prevención del Suicidio.

El Tec de Monterrey seleccionó a la esperanza como la cara principal del bienestar integral bajo el contexto del Día Mundial de la Prevención del Suicidio.

En este año, la esperanza fue el marco para destacar la importancia de este valor; su composición de confianza, fuerza y anhelo por un futuro mejor alienta a no desertar y funcionar como un combustible de vida. Además,



inspira a ser mejor persona en las dimensiones física, emocional, social, económica y espiritual.

El programa TQueremos del Tec de Monterrey tiene como objetivo apoyar a la comunidad estudiantil a desarrollar y lograr su bienestar integral por medio de recursos y herramientas sencillas de utilizar.

## Inversión

La firma de inversores institucionales VCM Global Asset Management invierte en el proveedor de cadena de suministro digital MTM Logix. Una empresa cofundada por Mario Veraldo, ex CEO de Maersk México y exdirector comercial de Maersk East Coast South America.

MTM Logix busca disrumpir parte de un sector logístico mundial de varios billones de dólares, frecuentemente afectado por los cuellos de botella en todo el mundo, mediante la automatización, la personalización y el uso de soluciones de aprendizaje automático para replantear las cadenas de suministro y los procesos logísticos de las medianas y grandes empresas, evitando los inevitables problemas emergentes en tiempo real cuando se rompen las cadenas de suministro. El proveedor de servicios digitales de gestión logística y freight forwarder también utiliza big data para perfeccionar la eficiencia de la cadena de suministro, aumentando la predictibilidad del transporte de mercancías para sus clientes.

Como parte de la importante participación que tomará VCM, el Managing Director de VCM, Santiago Tello, y el coinversor y presidente de la Cámara Argentina de Fintech, Ignacio Plaza, se incorporan al consejo de administración de MTM Logix, aportando su experiencia en capital riesgo, finanzas y tecnología a la empresa. También se unen a los cofundadores Andrea Velásquez, ex gerente de ventas de Maersk México, y Gerardo Velázquez, director financiero. Los ingresos



de la inversión de VCM acelerarán la contratación y el desarrollo de infraestructuras en los países objetivo.

## Tecnología

La Vicerrectoría de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey y el NewMedia Centre de la Universidad Tecnológica de Delft de los Países Bajos, realizaron el primer intercambio de clases a nivel mundial con la iniciativa Profesor Holograma. Aproximadamente 60 alumnos fueron testigos del arranque de esta colaboración con la primera clase intercontinental llevada a cabo en la Sala Receptora de Holograma en Campus Monterrey.

Desde 2018 el Tecnológico de Monterrey ha implementado el proyecto Profesor Holograma en algunas de sus clases como una experiencia educativa e innovadora basada en la telepresencia que recrea la dinámica natural de los entornos presenciales mediante el uso de tecnología que simula un efecto de holograma.


Por primera vez, la iniciativa Profesor Holograma impartió una sesión académica con el objetivo de investigar y desarrollar proyectos sobre casos de estudios reales para prevenir riesgos urbanos y proporcionar soluciones socioecológicas, promoviendo así la colaboración internacional entre el Departamento de Urbanismo de TU Delft y la Escuela de Arquitectura, Arte y Diseño del Tecnológico de Monterrey.

Para la primera clase intercontinental de Profesor Holograma, a través de la telepresencia, participaron destacados maestros y maestras del Campus Querétaro: Paula Paola Bárcena Mapi, Ernesto Philibert Petit, Oscar



Arturo Hernández Mercado y Mikaël David Waterdrinker. De Campus Monterrey, participó el profesor Rena Porsen Overgaard y como invitado especial de parte del Departamento de Urbanismo de TU Delft, empleando la tecnología holograma, Chris Zevenbergen con una conferencia titulada: "Sustainable urbanization - Water sensitive city".

La tecnología se ha vuelto el mejor aliado para nuestras alumnas y alumnos al brindarles la oportunidad de tener conferencias internacionales y de intercambiar profesores destacados a nivel global.

A portrait of Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez, a woman with voluminous, wavy brown hair, wearing a bright red textured jacket over a dark top. She has sunglasses perched on her head and is smiling warmly at the camera. The background is a blurred outdoor setting with light-colored architectural elements.

**Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez**  
Senior Advisor for Families-in-Business  
Inclusion & Good Governance Initiatives  
Trevinyo-Rodríguez & Asociados

**Las empresas familiares son  
un elemento fundamental para el desarrollo  
económico y social**

Más del 85 % de los negocios existentes en la región son empresas familiares, aportando alrededor del 65 % del PIB sumado de América Latina.



**D**estacada investigadora, conferencista y consultora de renombre internacional, Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez es socia-fundadora y CEO de Trevinyo-Rodríguez y Asociados, un despacho internacional altamente especializado, que atiende y asesora a familias empresarias en la planificación de la sucesión, estructuración del gobierno familiar-empresarial, gestión patrimonial, family offices y fundaciones.

Durante su carrera ha sido merecedora de diferentes distinciones. La última la convierte en la primera mujer mexicana y la académica más joven en pertenecer a la Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras. Trevinyo-Rodríguez, afirma que “Es un honor y un reconocimiento a mi trabajo, pero también es una distinción para todos los

Académicos de América Latina que queremos contribuir y aportar valor. De igual modo, pienso que es una gran oportunidad para representar a Latinoamérica en foros donde hemos estado bastante callados, donde no hemos podido desplegar esa grandeza que tenemos como región y donde, sin duda alguna, podemos aportar valor. Y es que, para entender la visión Latinoamericana, hay que vivir, sentir, sufrir y gozar Latinoamérica”.

En entrevista para Factor de Éxito, reconoce con gran humildad que está dejando una huella en la historia. “Mi ilusión es que las siguientes generaciones la aprovechen y la potencien. Que nutran este legado que se ha construido a base de pasión, trabajo, excelencia, disciplina y sacrificio”.

**¿Cuánto del tejido empresarial de la región corresponde a empresas familiares? ¿Tienen las empresas familiares en Latinoamérica tanta presencia como en otros continentes?**

*En todas las naciones libres, las empresas familiares son un elemento fundamental para el desarrollo económico y social del país. Y en este sentido, los países de Latinoamérica no son la excepción. De hecho, más del 85 % de los negocios existentes en la región son empresas familiares, aportando alrededor del 65 % del PIB sumado de América Latina. Y es que, hablar de empresas familiares no es solamente hablar de micro y pequeñas empresas o de empresas privadas, rurales o artesanales. De hecho, existen 4 verdades fundamentales sobre este tipo de negocio:*

**Verdad # 1 – El tamaño, actividad y categoría no importan.**

*Una empresa se considera familiar, cuando una o varias familias controlan la toma de decisiones relevantes para la operación y gobierno del negocio. En este sentido, el tamaño y tipo de actividad de la empresa no importa; tampoco si esta cotiza, o no, en la Bolsa (categoría: cotizadas; no cotizadas). En pocas palabras, empresas familiares son desde la tiendita de la esquina hasta corporaciones como Walmart o Banco Santander.*

*Ahora bien, en Latinoamérica, grandes grupos públicos y privados son administrados o controlados por familias empresarias. Ejemplos sobran: PROEZA y BIMBO en México; JBS S.A. y Carmago Corrêa (Mover Participações) en Brasil; Grupo Ledesma y La Anónima en Argentina; Grupo Farsimán en Honduras; Grupo Monge en Costa Rica; Grupo Falabella en Chile, y así puedo seguir...*

**Verdad # 2 – La empresa de un emprendedor, no es una empresa familiar.**

*Una empresa familiar no es aquella en la que el dueño toma las decisiones unilateralmente. Ese, es el negocio de un emprendedor. Cuando hablamos de empresa familiar nos referimos a aquel negocio donde existe una clara vocación de continuidad—es decir, donde prevalece el deseo de transmitir el patrimonio que se ha formado y el oficio que se ejerce a*

*las siguientes generaciones, y para ello, se les involucra y educa... Nada se hereda, todo se gana.*

**Verdad # 3 – No todo es dinero, también hay tradición y oficio.**

*En una empresa familiar, no sólo buscamos “ganar dinero”, sino también preservar los valores, las tradiciones familiares y el oficio—lo que valoramos, lo que sabemos hacer y en lo que somos buenos como familia. Se trata de nutrir y acrecentar la identidad familiar, de enseñar con el ejemplo (transmitir conocimiento y experiencia), de promover la paz familiar y de forjar dueños responsables (que pregunten, aporten valor y no estorben).*

**Verdad # 4 – El gobierno corporativo no es suficiente.**

*En las empresas familiares, el adjetivo familiar impacta determinantemente. Por ello, cuando hablamos de gobernanza, no sólo nos referimos a organizar “la parte de empresa” (gobierno corporativo), sino también a estructurar la “dinámica de familia” (gobierno familiar-manejo de emociones). Por ende, constituir un buen Consejo de Administración y hacer que este funcione correctamente, es sólo el principio. Adicionalmente, y en paralelo, hay que desarrollar acuerdos familiares (Protocolo Familiar) y crear estructuras, como el Consejo de Familia, que promuevan la unidad, la comunicación, la confianza y el compromiso.*

*Cuando un negocio cumple con estos requisitos, podemos decir sin temor a equivocarnos que la empresa es una empresa familiar. Y no sólo eso, también podemos asegurar que la familia que se encuentra detrás de ése negocio es, verdaderamente, una Familia Empresaria y que tiene un sueño empresarial compartido.*

**¿Debe una empresa familiar ser fiel a sus tradiciones? ¿Cómo lograr equilibrio de tradición con la inminente la transformación empresarial hacia la sostenibilidad y la digitalización que exige el mundo de hoy?**

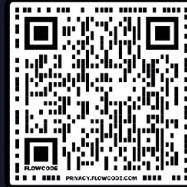
*El hecho de que la empresa familiar sea fiel a sus valores y tradiciones, no debiera entrar en conflicto con la adaptación de su modelo de negocio. Dicho esto, tengo que aceptar que aún existen fundadores o generaciones al mando que son sumamente reacios a los cambios... y que batallan mucho para lograr este “equilibrio”. Tan es así que, en Latinoamérica, solo el 27 % de los negocios familiares logran pasar de primera a segunda generación. Y de estos, tan sólo el 10 % llega a la tercera—es decir, a los nietos.*

*Si las empresas familiares no se reinventan y se adaptan al entorno competitivo en el que viven, mueren. Y cuando hablamos del negocio familiar la evolución que se requiere no es solamente a nivel de empresa (operación, mercado, producto), sino también a nivel de familia. Cuando la familia empresaria entiende*



# VISIBILIDAD Y EXPOSICIÓN INTERNACIONAL PARA MAYOR COMPETITIVIDAD

APUNTA Y ACCEDA  
A TODAS NUESTRAS  
EDICIONES





que su misión es administrar y nutrir la riqueza se atreve a reinventarse y a emprender intergeneracionalmente. Y es que, cuando el mercado cambia y nuestro producto ya no es viable, hay que movernos. Es decir, no podemos aferrarnos a vender máquinas de escribir en la época de las computadoras, ¿cierto?

Las empresas familiares que han logrado convertirse en negocios longevos y sobrevivir más de tres generaciones—y me refiero a aquellas que llevan más de 75 años en el mercado—han reinventado sus productos a lo largo del tiempo, o incluso, cambiado de ramo y creado nuevos negocios. Adicionalmente, han definido un plan estratégico con objetivos claros, indicadores clave y responsabilidades definidas; aprovechando la tecnología de información para mejorar su desempeño; desarrollado protocolos familiares para generar acuerdos entre socios-accionistas (armonía) e implementado estructuras de gobierno corporativo a nivel familiar y empresarial para la toma de decisiones en tiempo y forma.

Ante el ambiente de incertidumbre que vivimos, hoy

más que nunca es tiempo de planificar estratégicamente, de elevar los estándares de calidad, de cuidar el endeudamiento, de realizar presupuestos realistas, de aprender cómo hacer negocios en otros países (internacionalizarse), de invertir en tecnología de información y en herramientas de gestión (digitalización) que nos permitan optimizar; estandarizar y bloquear ataques cibernéticos o robo de información.

Además, debo decir que lo que caracteriza precisamente a una familia empresaria es su capacidad de emprender—ya sea en la misma empresa o en otras áreas no relacionadas.

**¿Cuáles son las claves para lograr que la familia mantenga sus vínculos fuertes, resuelvan los conflictos y trabajen en forma armónica?**

La fortaleza más importante que posee la empresa familiar es, sin lugar a dudas, la unidad de los miembros de la familia empresarial. Es esta unidad de preferencias, comportamientos y valores lo que forja un frente común, nutre un sueño empresarial compartido, establece un clima de confianza y legitima la autoridad existente.

La unidad—o la voluntad de estar juntos y lograr armonía—, implica esforzarse por convivir, respetar y transmitir valores, actuar con profesionalismo y rectitud, mostrar gratitud por lo que se tiene y por lo que han hecho las generaciones predecesoras y, sobretodo, cumplir acuerdos y evitar “irse por la libre”.

El conflicto es parte integral de la dinámica familiar-empresarial. Las familias empresarias deben habituarse a entenderlo, aceptarlo y manejarlo; disponer de mecanismos de resolución de conflictos (mediación), y participar en procesos de reconciliación (sanación familiar). Y es que, perdonar no es sinónimo de olvidar. Todo conflicto familiar-empresarial genera fisuras emocionales. Si estas no se examinan, trabajan y nutren con actitudes y comportamientos apropiados, las fisuras terminan por transformarse en abismos, catalizando el desapego y la indiferencia. Por ello, es importante hacer posible la existencia de espacios y tiempos en la empresa, y en la familia, para que las personas dialoguen, resuelvan sus diferencias, practiquen la auto-exigencia, participen en actividades conjuntas y se conozcan mejor.



Al final, uno no puede querer algo que no conoce... y si no conozco bien a mi propia familia o empresa, difícilmente me identificaré con ella o me sentiré agradecido y privilegiado de haber nacido en ese grupo. La identidad familiar se construye a través del tiempo, el ejemplo y la participación en el núcleo familiar; no la da el apellido.

Ahora bien, **el mito: “Somos familia... Y debemos poder trabajar juntos” es solamente eso, un mito.** Y es que, existen ocasiones en que aún y cuando hemos puesto todo de nuestra parte para poder “trabajar” juntos, las cosas no se dan. Existen ocasiones en que las diferencias de personalidad, carácter, liderazgo y gestión entre los socios familiares son tan profundas e irreconciliables que lo mejor es “soltar”—es decir, salir de la empresa. Y es que, trabajar juntos en estas condiciones sólo genera desgaste emocional y empresarial. La lealtad no se demuestra con sacrificios, sino con elecciones personales conscientes y con buenas negociaciones de permanencia o salida.

### ¿Cuál debe ser la visión de un líder empresarial en estos tiempos?

En los últimos años hemos experimentado, a nivel global, eventos históricos: la pandemia del Covid-19, la guerra entre Rusia y Ucrania, fenómenos meteorológicos extremos—que van desde olas de calor hasta inundaciones, incrementos en los precios de la energía, ciberataques colosales y un largo etcétera...

Los líderes familiares-empresariales se enfrentan hoy al desafío de mantener sus negocios competitivos y rentables. Y, mientras los riesgos económicos, políticos, sociales, medioambientales y de ciberseguridad van en ascenso, ellos se replantean la forma de

hacer empresa en un contexto incierto.

Aunque innovar el modelo de negocio ayudará, en mi opinión, no será suficiente. Hay que renovar también el paradigma del liderazgo. El liderazgo empresarial tradicional debe transformarse en un modelo de liderazgo compartido y sostenible, que actúe como agente de transformación económica, medioambiental y social.

Necesitamos líderes más equilibrados y responsables; líderes menos enamorados del poder y más entusiasmados por la justicia. Hoy más que nunca, el ejercicio del poder no debe ser un pretexto para satisfacer las propias pasiones, sino una condición que obliga a ponerse al servicio de los demás.

Para llegar a este nuevo paradigma, es preciso entender el liderazgo menos como un individuo y más como una comunidad global. Y es que, conforme la empresa crece y los desafíos que enfrenta son más complejos, la cuestión ya no es quién manda, sino cómo y con quién lidera.

En breve: Para que las empresas sean verdaderos agentes de cambio y actores sociales de impacto, sus líderes necesitan aprender a usar y moderar el poder. ¿Cómo esperamos crear una economía justa y sostenible que maximice la sostenibilidad, la inclusión y el bienestar social con líderes egoístas que sólo se benefician a sí mismos?

El poder es un motivo y una necesidad psicológica del ser humano. Y su uso en la empresa es un medio para desarrollar el potencial humano o para destruirlo. Así que, los líderes empresariales deben reconocer su tendencia natural a abusar de él y trabajar continuamente para prevenirla y revertirla.

### En su trabajo de consultoría, ¿qué lugar ocupa la sostenibilidad?

Como consultora, asesora de confianza y consejera de familias empresarias, puedo decir sin temor a equivocarme que la sostenibilidad es la piedra angular de la empresa familiar—y con ello, de mi trabajo. ¿Por qué? Porque sin vocación de continuidad no hay negocio de familia. Es decir, sin sostenibilidad no hay legado ni trascendencia generacional.

De ahí que mi labor sea, por un lado, lograr la supervivencia y la prosperidad de la empresa familiar a largo plazo, y por otro, formar a las familias empresarias para que busquen la **equidad intergeneracional** de forma constante.

Preservar la equidad entre generaciones envuelve buscar un equilibrio entre lo que se “usa” en el presente y lo que se “guarda y nutre” para las generaciones venideras. Se trata, por un lado, de mantener y acrecentar la riqueza familiar—es decir el patrimonio, la identidad y los valores de la familia; y por el otro, de **NO comprometer el porvenir de las siguientes generaciones.**

Esta “sostenibilidad” que se busca a nivel de familia, se proyecta en las acciones y decisiones a nivel de empresa. No habrá empresa familiar sostenible y comprometida con el bienestar social, si no existe una familia empresaria unida que busque y promueva activamente la sostenibilidad de la riqueza familiar y la equidad intergeneracional.

### ¿Considera que la sostenibilidad debe ser una revolución en la agenda empresarial? ¿Cómo es la situación en México?

Hoy por hoy, la sostenibilidad no es una revolución en la agenda empresarial, **sino una**

**necesidad para que las empresas se mantengan competitivas y rentables.** Así pues, la sostenibilidad no es una tendencia pasajera, sino un compromiso indispensable a integrar en la estrategia empresarial. En este sentido, por sus valores, intención y visión de largo plazo, los negocios familiares poseen una clara ventaja competitiva cuando se trata de afrontar el reto de la transformación sostenible. Tan es así que la investigación nos demuestra que normalmente poseen un mayor compromiso con el medio ambiente y con las comunidades en las que operan.

A lo largo de la historia, en México y en toda Latinoamérica, muchas familias empresarias han impulsado proyectos filantrópicos que benefician a la sociedad. No obstante, ante la crisis de salud, económica, política y social que vivimos, la reducción de fondos enfocados a la filantropía y la responsabilidad social es entendible. Es entonces cuando invertir con impacto, o de forma sustentable, se convierte no sólo en una alternativa conveniente para seguir siendo solidarios, sino también en una decisión consciente para fomentar la rentabilidad, la cooperación, la subsidiariedad y el bienestar social a largo plazo.

Es así como durante los últimos dos años, y mediante sus family offices, las familias empresarias mexicanas han comenzado a analizar proyectos de inversión que promuevan sus valores e incluyan mejores prácticas ambientales, sociales y de gobernanza. Temas como el calentamiento global, la eficiencia energética, la gestión de recursos naturales; el acceso a la salud, la educación financiera, la justicia social; la diversidad y la inclusión, las prácticas contra la corrupción, el re-entrenamiento de la fuerza laboral, se han vuelto clave.

Si a esto agregamos que las nuevas generaciones—especialmente los millennials y centennials, aspiran a generar un

cambio positivo en la sociedad y se preocupan por el desarrollo sustentable, el camino hacia la transición sostenible está en proceso. De hecho, una encuesta reciente revela que el 64% de los millennials considera los problemas sociales como un hilo conductor en sus decisiones de trabajo e inversión.

*Invertir con impacto—buscando el bien común—es rentable, fiscalmente favorable y socialmente necesario. Construir un mundo más justo y sustentable, que legar a las siguientes generaciones, es tarea y responsabilidad de todos.*

### **También ha participado en la creación de políticas internacionales sobre emprendedurismo, ¿cómo ve las oportunidades para el emprendimiento en México? ¿Y en la región?**

*Latinoamérica—México incluido—es una región privilegiada para el emprendimiento. Hay muchas oportunidades. No digo que sea fácil, pero con todo y sus complicaciones, las posibilidades de crecimiento son enormes.*

*Sin embargo, debemos ser conscientes y enfrentar el reto de la baja productividad que nos aqueja. Para ello, requerimos no sólo crear más empresas, sino impulsar empresas innovadoras. Y es que, aunque existen algunos unicornios, no deja de ser un reto encontrar emprendimientos que generen valor agregado en la economía.*

*De ahí que los gobiernos y la sociedad deben trabajar en conjunto para establecer un entorno propicio—un ecosistema emprendedor donde se pueda competir e innovar. Se requiere una mejor educación, más infraestructura y herramientas digitales, un mejor estado de derecho, más programas y políticas que promuevan el desarrollo empresarial y la I+D, un*

*mayor número de aceleradoras de negocio y más fondos de capital de riesgo. Las nuevas generaciones merecen tener la posibilidad de crear startups de alta calidad que puedan atraer inversionistas e impulsar el crecimiento de la región.*

*Para finalizar, tras una exitosa carrera, ¿cuál diría usted que han sido las claves para alcanzar la posición que hoy tiene?*

*Yo diría que el acrónimo **AMOR** lo dice todo... y define claramente las 4 claves que me han ayudado a transitar y evolucionar en mi carrera profesional...*

*A de Afición, M de Mejora Continua, O de Óptica y R de Reconocimiento.*

#### **Afición:**

Me apasiona mi trabajo; me ilusiona poder servir a otros y puedo dedicar muchas horas a hacer lo que me gusta.

#### **Mejora Continua:**

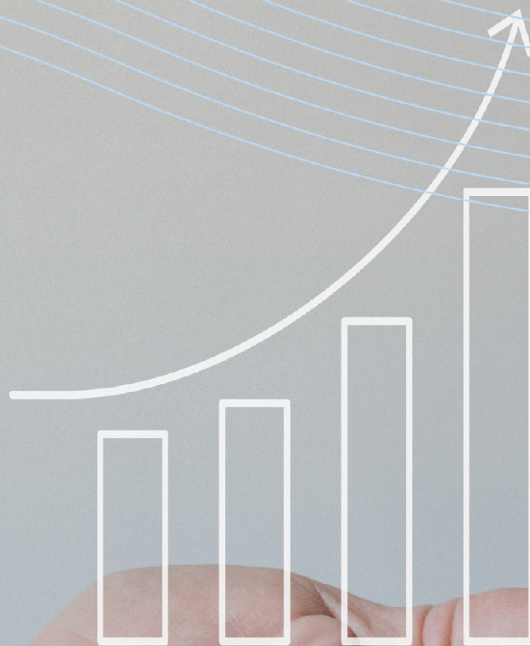
Me gusta hacer las cosas bien; actualizar mi conocimiento y aprender continuamente. Soy muy disciplinada y exigente conmigo misma.

#### **Óptica:**

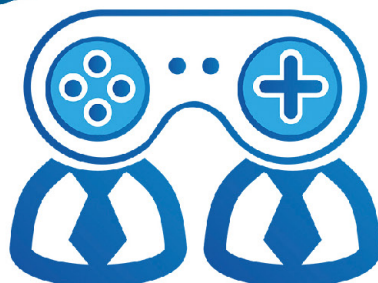
Pienso que toda experiencia depende del cristal con que la miras. Así que, a lo largo de mi vida, he desarrollado el hábito de buscar y encontrar la parte positiva de las personas, de las acciones, de los sucesos y de los accidentes vividos. Y es que, una vez que la encuentras, puedes construir y aprender.

#### **Reconocimiento:**

Reconozco lo privilegiada que soy y agradezco diariamente por todo lo que tengo y lo que he vivido—a nivel personal y profesional. Gracias a ello son quien soy, y no cambiaría nada en mi trayectoria.



ONLINE Y  
PRESENCIAL



The Business is a Game

# FORMAMOS PROFESIONALES

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

**Inés Guardia,**  
Directora de Guardia Consulting Business

**Existe un mayor conocimiento del  
empresariado mexicano en materia de  
Responsabilidad Social y sostenibilidad**

Según Guardia, la ciudadanía debe exigir a los gobiernos y organizaciones privadas ambientes libres de contaminación, disminución de emisiones, trabajo decente, respeto de los derechos humanos, entre otros.

**C**omo profesional de la responsabilidad social y sostenibilidad, Inés Guardia es una convencida de que no puede haber sostenibilidad si no existen un compromiso serio y auténtico en pro de los derechos humanos y estándares laborales de las personas.

Desde su experiencia, el logro del desarrollo sostenible parte de la base de la persona con pleno disfrute de sus derechos humanos, es imposible alcanzar la sostenibilidad mientras perduren formas de trabajo forzado e infantil, donde exista la esclavitud contemporánea, donde no se reconozcan los salarios, horas de trabajo y se brinden condiciones de salud y seguridad para los trabajadores.

En entrevista para Factor de Éxito, Guardia explicó que, en América Latina, el respeto de los derechos humanos y laborales de los trabajadores es un tema todavía pendiente que pasa por educar tanto a los propietarios de las empresas y mandos gerenciales, como a los mismos trabajadores para que conozcan sus derechos y los hagan valer.

Para ella es necesaria una transformación sociocultural y económica que tienda al desarrollo de una sociedad más sostenible y equitativa.

### **¿Cómo se encuentra México en materia de sostenibilidad?**

*En los últimos años, gracias al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), los requerimientos de los grandes compradores globales, de las regulaciones nacionales e internacionales se ha pasado de una acción empresarial eminentemente filantrópica o de gestión de reputación a la implementación de prácticas de Responsabilidad Social sobre todo por el impulso dado por el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI) con el Distintivo ESR.*

*Por mucho tiempo, sólo las grandes trasnacionales que operan en México eran quien contaban con sólidos modelos de sostenibilidad, mientras que en las empresas familiares grandes, era suficiente participar en el Encuentro Latinoamericano de Responsabilidad Social para que le renovarían el Distintivo ESR, una especie de trofeo empresarial.*

*Con el trascurrir de los años, los grandes compradores globales comenzaron a solicitar a los proveedores nacionales la adhesión a plataformas de comercio ético como SEDEX, EcoVadis o Bonsucro, que implicaba apegarse a estándares internacionales y comprobar una gestión en derechos humanos, estándares laborales, compras éticas y gestión ambiental. A la par que se incrementaban las opciones de formación en materia de Responsabilidad Social y sustentabilidad.*

*Paralelamente, las entidades financieras y calificadoras de riesgo comenzaron a medir los factores de riesgos ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) a la hora de otorgar financiamiento y surgieron diversos estándares para comunicar la gestión de sostenibilidad de las empresas tales como GRI y SASB por nombrar dos de los más utilizados.*

*Gracias a estos avances podemos afirmar que hoy, a mediados de 2022, existe un mayor conocimiento por parte del empresariado de los términos de Responsabilidad Social y sostenibilidad, y hay indicios de una progresiva implementación de principios y gestión sostenibles en la mayoría de los giros industriales y empresariales.*

*No obstante, todavía hay un largo camino que recorrer, ya que es necesario que se comprenda que una empresa para ser sostenible tiene que gestionar los riesgos operacionales, cumplir con leyes y regulaciones, garantizar*

*y promover la protección de los derechos humanos y laborales, generar productos y servicios con valor diferenciado con respecto a los de su competencia.*

### **¿Considera usted que en materia gubernamental se están ejerciendo las políticas correctas para llevar a México a una cultura sostenible?**

*La entrada en vigor de la reforma de la Ley del Trabajo en 2019, los avances del TLCAN, el ordenamiento territorial y la legislación ambiental, definitivamente han contribuido a que el empresariado incorpore planes y programas de sostenibilidad en sus empresas como una buena práctica de negocio.*

*De hecho, las presiones internacionales, y las leyes y regulaciones nacionales han ido avanzado simultáneamente, lo que ha impactado de forma positiva en la gestión sostenible. Pero, desde el 2020 ha circulado un proyecto de Ley de Responsabilidad Social que, desde mi punto de vista muy particular, no es beneficioso ni para la consolidación de un sistema de democracia participativa, ni para un empresariado comprometido con la gestión sostenible, ya que muchos de sus artículos son el punto de partida para medidas intervencionistas por parte del gobierno, que pueden limitar la actividad empresarial en México. Sólo queda esperar y estar pendiente del desenlace de esta iniciativa.*

### **¿Qué pasos debería dar Latinoamérica para lograr un avance en cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030?**

*Recordemos que, tanto los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030) como los Objetivos del Milenio (2000-2015) han sido iniciativas promovidas por la Organización de las Naciones*



*Unidas (ONU) para combatir los graves problemas por los que atraviesa la humanidad.*

*En este sentido, en los Objetivos del Milenio se hizo un llamado a los Estados miembros a que contribuyeran en la solución. Mientras que, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se convocó tanto a los Estados miembros, como a las organizaciones empresariales y civiles a participar.*

*Si bien, tanto instituciones gubernamentales, como organizaciones civiles y empresariales hacen esfuerzos por contribuir con algunas metas de los ODS, creo que hace falta un esfuerzo compartido, que parta de diagnósticos sectoriales por país, para sumar voluntades y participación de diversos actores.*

**¿Cuál ha sido su visión como líder para guiar el cambio organizacional hacia la sostenibilidad?**

*Desde que Guardia Consulting Business se fundó en 2011, hemos tenido clara conciencia de que la capacitación de los equipos de trabajo al interior de las organizaciones es clave para lograr avanzar en la sostenibilidad y potenciar el desarrollo social.*

*Por muchos años participamos como docentes en diversas universidades, formamos a los equipos de trabajo y comités*

*de Responsabilidad Social al interior de las empresas. También formamos a muchas personas como consultores acreditados por CEMEFI ya que participamos durante varias generaciones en el Campus ESR.*

*Pero en 2020, frente a la emergencia de la pandemia, nos propusimos adelantar Cátedra Educativa que es el proyecto educativo más ambicioso en el que hemos participado.*

*Consiste en una plataforma de capacitación corporativa cuyo objetivo es ofrecer herramientas de aprendizaje para que las empresas y su personal desarrollen conocimientos y habilidades para gestionar los temas ASG (ambiental, social y de gobernanza) de una manera práctica, sencilla y eficiente.*

*Cuenta con más de 200 cursos creados de 2020 a la fecha, con usuarios en América y Europa, que han tomado cursos individuales y especializaciones, a través de nuestra oferta de diplomados. Cátedra Educación también ha servido para capacitar a la cadena de valor de empresas transnacionales y para la capacitación de modelos de responsabilidad social que implican a más de 4,000 empresas.*

**Desde su perspectiva, ¿cuál es el papel de los ciudadanos en esta transformación sostenible?**

*Es importante que todas las personas del planeta, independientemente del rol que ocupen en la sociedad, entiendan que la sostenibilidad es el único camino que puede garantizar la sobrevivencia de la vida, tal como la conocemos.*

*En este sentido, la ciudadanía debe exigir a los gobierno y organizaciones privadas ambientes libres de contaminación, disminución de emisiones, control de Gases Efecto invernadero, trabajo decente, respeto de los derechos humanos y estándares laborales, consumo responsable, productos y servicios que no dañen a las personas y el ambiente, respeto por la biodiversidad, supervivencia de las especies y océanos.*

*Es decir, la sociedad civil organizada y participativa debe exigir mejores y mayores regulaciones a las industrias, también mejores lugares de trabajo donde los colaboradores puedan realizarse personal y profesionalmente, conciliar la vida personal y laboral, lograr la estabilidad y gozar de los beneficios de la seguridad social.*

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

*Desde mi punto de vista particular, la transformación digital y la sostenible son dos caras de un mismo proceso que tiene que ver con el manejo de formas de inteligencia artificial, big data y riesgos ASG (ambiental, social y de gobernanza) a fin de lograr una sociedad sostenible, equitativa, inclusiva, participativa, más igualitaria y democrática, donde las personas se puedan desarrollar personal y profesionalmente, y puedan ser protagonistas de los grandes cambios que necesitan el planeta.*

# ExL

Liderazgo Exponencial

ESTRATEGIA, PROPÓSITO



MOTIVACIÓN Y FEEDBACK

## IMPULSA EXPONENCIALMENTE A TU COMPAÑÍA

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

**Líderes** que forman **Líderes**

 @LIDEREXPONENCIALOF

 LIDEREXPONENCIAL



## **Pablo del Arco**

**Director de sostenibilidad ASG de Valora Consultores**

### **Latinoamérica tiene grandes fortalezas y oportunidades en materia de sostenibilidad**

México, al igual que otros países de la región, tiene importantes oportunidades para avanzar en regulación que sirva para elevar los pasos adelante que, voluntariamente, den las empresas





estándares de calidad. Además, comprenden la importancia de que una compañía se decida a institucionalizar y avanzar estratégicamente en sostenibilidad.

**A su juicio, ¿en relación con Europa cómo se encuentra Latinoamérica en materia de sostenibilidad?**

*Latinoamérica tiene un escenario de fortalezas y oportunidades. Sin duda, se trata de sociedades más vinculadas con la tierra, con un enorme patrimonio natural y social. Tiene la materia prima para nutrir modelos sostenibles de desarrollo.*

*Pero se trata también de la región más desigual del planeta, con una urgencia por abordar falencias estructurales que, en el corto plazo, va en demerito de modelos sostenibles. De igual manera, la regulación es más laxa y/o menos exigente y las autoridades se ven sobrepasadas por las necesidades.*

*En este contexto, las sociedades se vuelcan a las empresas buscando soluciones, desde el asistencialismo más puro al desarrollo de modelos de negocio, productos y servicios, que contribuyan al desarrollo económico y social, y resguarden el medio ambiente.*

*Las empresas tienen, por tanto, una enorme oportunidad de avanzar en ese camino que, con una población creciente, permite obtener rendimiento que hacerlo sostenible financieramente en el tiempo.*

*Asimismo, el desafío es contribuir a la conciencia de los grupos de interés de naturaleza más local, conectar con las urgencias que se llevan su día a día para movilizar visiones de medio y largo plazo.*

*En Europa el contexto regulatorio es mucho más marcado. Si bien es una garantía para los derechos sociales, el resguardo del entorno*

*y praxis ética; también puede generar cierto inmovilismo más allá de lo mandatorio.*

*En el establecimiento de las estrategias de sostenibilidad, en los diferentes vectores ASG, es importante ir un paso por delante de la regulación, entendiendo los riesgos y oportunidades y planteando soluciones innovadoras.*

**¿Se ha encontrado resistencia al cambio en lo interno de las empresas? De ser afirmativa su respuesta, ¿qué estrategias han utilizadas para manejar esta situación?**

*Las principales reticencias por mucho tiempo han estado en los directores y niveles gerenciales, considerando la práctica en sostenibilidad como un gasto vinculado con aspectos de comunicación, pero no conectados con la gestión integral de riesgos ni oportunidades de negocio.*

*Afortunadamente, la presión del mercado, integrando inversionistas, calificadoras de riesgo y la banca, está permitiendo que se entienda el valor que entrega a la compañía, ya desde el acceso a capital y una estabilidad en las fuentes de fondeo y relación de inversionistas.*

*La otra gran dificultad ha sido el entendimiento de que las estrategias son integrales a diferentes áreas, que no se trata de esfuerzos aislados de una persona o en el mejor de los casos un equipo con la gorra de sostenibilidad. La colaboración es fundamental, al igual que la medición y el empuje con la fijación de objetivos cualitativos pero también cuantitativos de medio plazo, frente a los que comprometerse públicamente.*

**A nivel global, ¿cree que se está haciendo lo necesario para cumplir con los objetivos de Desarrollo Sostenible 2030?**

**E**l foco de Valora Consultores es abordar los temas ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) de manera que pueda cimentar las relaciones con los diferentes grupos de interés.

Valora es una consultora especializada en sostenibilidad, con 20 años de trayectoria, tiempo en que han podido acompañar a destacados clientes en Europa y América, especialmente en la articulación e implementación de sus estrategias.

Ello requiere de la capacidad de involucrar a diferentes áreas de la compañía, con conocimientos técnicos sobre el modelo de negocio y operación, así como el involucramiento del equipo gerencial y directorios.

En entrevista a Factor de Éxito, Pablo del Arco, Director de sostenibilidad ASG de Valora, nos comenta que en la organización que representa combinan el entendimiento de los drivers globales de sostenibilidad, incluyendo el creciente escenario en la importancia de los mercados financieros, con los contextos locales.

De esta manera, es posible el apoyo a compañías multilatinas y otras de ámbito nacional, pero siempre con los mayores



*Las estadísticas internacionales son claras, incluyendo las propias de los diferentes organismos del sistema de Naciones Unidas. Estamos en riesgo muy serio de no alcanzar la consecución de los objetivos, habiendo sido necesario lanzar la Década de la acción como un llamado final de atención.*

*Elementos cronificados como los conflictos armados y la pandemia, junto con la creciente influencia de los riesgos climáticos y de desigualdad social, hacen el escenario más complejo.*

*Se necesita que cada agente asuma su responsabilidad de manera decidida, desde posiciones de liderazgo en que involucre a sus diferentes grupos de interés. Y ello incluye al sector empresarial, apostando por modelos de negocio en que se consideren las externalidades y que generen oportunidades de desarrollo.*

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

*Tanto la comunicación interna como externa son críticas. Al interior, para el entendimiento de que es un esfuerzo compartido, que requiere esfuerzos de diferentes áreas, bajo un compromiso común.*

*Se refuerza por la importancia de que cada equipo sepa qué iniciativas atienden los temas ASG críticos y cómo medirlas, para facilitar una toma de decisiones que involucre hasta los niveles de gerencia y Directorio.*

*Al exterior, como parte de un compromiso de transparencia, que contribuyan a la confianza de las diferentes contrapartes. También para que se pueda solicitar una rendición de cuentas dirigida sobre compromisos concretos y se promuevan liderazgos empresariales que movilicen a sus cadenas de valor.*

**¿Cuáles son los granitos de arena que las personas comunes pueden aportar para contribuir al desarrollo sostenible?**

*Las empresas están hechas por personas que hacemos posible en el día a día su operación y determinamos los diferentes pasos estratégicos, gracias al análisis de información de diferentes fuentes y movilizamos nuestra experiencia y conocimientos.*

*La sostenibilidad en las compañías no avanza si no están comprometidas las personas y, por eso, son tan importantes las iniciativas de sensibilización, capacitación y la comunicación interna y externa.*

*Como sociedad y especie somos conscientes de nuestra vulnerabilidad, una conciencia acrecentada por la pandemia. Tenemos la oportunidad de aplicar estos modelos sostenibles en nuestros hogares, con nuestro entorno familiar y social, promoviendo prácticas de aprovechamiento eficiente de los recursos y respeto al otro, valorando la diversidad. Tengamos siempre presente la siguiente pregunta ¿qué mundo queremos dejar a las siguientes generaciones?*

**¿Cree que México está haciendo lo necesario en materia de sostenibilidad?**

*México, al igual que otros países de la región, tiene importantes oportunidades para avanzar en regulación, que sirva asimismo para elevar los pasos adelante que voluntariamente den las empresas.*

*Comenzar por el reporting público podría ayudar, ya que moviliza los cambios al interior ante la necesidad de rendir cuentas. Las empresas son, en muchos casos, líderes regionales, con la oportunidad de ser referente en mercados con menor madurez por la evolución histórica, de inestabilidad social y política y por tratarse de mercados más cerrados a la inversión que pueda ayudar a avanzar en sostenibilidad.*

# TRANSFORMA TUS SUEÑOS EN ACCIONES

déjate asesorar por consultores experimentados

**transformación** culturas  
negocios  
procesos

**experiencia** clientes  
empleados  
pacientes  
usuarios

**digital** branding  
coaching  
reputation

skills **building**  
strategy  
team



transformación  
digital@transformacion.cl

**Alfonso López**  
Gerente general de Oracle Caribe

**La tecnología tiene un rol determinante en el desarrollo social de la región**

A través de ONE, Oracle busca contribuir al desarrollo social y a la creación de oportunidades de trabajo en el mercado de la tecnología para personas que quieran capacitarse, pero que no hayan tenido la oportunidad de acceder a una educación de calidad.



**O**racle tiene un compromiso con el desarrollo social y económico de la región Latinoamericana y, en este sentido, ha asumido la responsabilidad de utilizar sus talentos y recursos en beneficio de las comunidades donde opera. “Por lo tanto, para Oracle este es un hito que nos permitirá en el corto plazo seguir impactando positivamente la vida de las personas”, señala Alfonso López, gerente general de Oracle Caribe.

Con más de 25 años de experiencia en la industria de la tecnología y 14 en Oracle, este colombiano cree firmemente que la tecnología y el proceso de digitalización de las organizaciones son herramientas para promover el desarrollo sostenible de América Latina. “Como parte de esta visión, en el pasado mes de mayo, firmamos un acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo- BID para formalizar la intención de colaborar y promover conjuntamente iniciativas y proyectos a través de los cuales la tecnología pueda ayudar a impulsar el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe (ALC)”, señala.

Gracias a este memorando de entendimiento, Oracle unirá fuerzas con el BID para colaborar en promover el progreso social, la recuperación económica y avanzar en materia de infraestructura, así

como en ejes transversales como la salud, la educación, la justicia y la ciberseguridad. Para ello, Oracle unirá su experiencia tecnológica y sus capacidades innovadoras con el profundo conocimiento del BID sobre el desarrollo y los países de ALC, para aprovechar la tecnología como una fuerza para el bien en toda la región.

El acuerdo también contempla la realización de conferencias, talleres, cursos de formación y materiales destinados al fortalecimiento institucional y a la creación de capacidad. Estos esfuerzos buscan enfocarse en desarrollar el conocimiento y las habilidades técnicas de los formuladores de políticas públicas de ALC, líderes corporativos y funcionarios públicos y privados en los sectores claves.

**La transformación digital ha planteado varios desafíos para las empresas, ¿cree que encontrar personal calificado en el área de tecnología es uno de esos grandes retos?**

*El proceso de digitalización de las empresas que se aceleró como resultado de la pandemia, ha puesto la tecnología en el centro de la vida. Necesitamos prepararnos para los cambios en el mercado de trabajo del futuro y la responsabilidad es de todos. En los próximos 5 años el mundo creará 150 millones de empleos basados en nuevas tecnologías y, para 2030, el 77 % de los empleos requerirá habilidades digitales (según el Foro Económico Mundial). Hoy en el mundo sólo el 33 % de los puestos de trabajo en tecnología está ocupado por personas que poseen las calificaciones necesarias, y en nuestra región no escapamos a esta realidad encontrándonos aún con mayores desafíos.*

*En Colombia, por ejemplo, un informe de Global Opportunity Youth Network (GOYN) muestra que de cada 100 jóvenes que completan la educación secundaria solo 48 acceden a educación superior y 24 la completan.*

*En México se estancaron las contrataciones de puestos en tecnología por falta de recursos,*

*justo en el momento de mayor demanda de estos perfiles. De acuerdo con un análisis de la plataforma Get on Board, menos del 50 % de las postulaciones a puestos digitales tuvo una contratación exitosa el año pasado.*

*También, por su ubicación geográfica el Caribe se puede convertir en una central de innovación de servicios tecnológicos, impulsando desde aquí la creación de empresas de base digital y el gran potencial del recurso humano que demandará la industria tecnológica. Desde Oracle vemos a Caribe como un puente estratégico y por esta razón, adelantamos diferentes iniciativas enfocadas en ofrecer las capacidades y habilidades técnicas y nos técnicas para la economía 4.0.*

*En Oracle la educación es un pilar fundamental, y estamos abriendo constantemente oportunidades para la gente que ve en la tecnología una herramienta para transformar sus vidas y el entorno. Creo firmemente en que la transformación digital de las empresas generará nuevos productos y servicios, nuevas plataformas, lo cual será del beneficio de todos los seres humanos.*

**¿Cuál es el objetivo del programa ONE, a quién va dirigido?**

*ONE (Oracle Next Education) es el programa de formación y empleabilidad de Oracle, que más refleja el compromiso de Oracle con la gente y con el futuro, porque se trata de adquirir los conocimientos y las herramientas para crear posibilidades infinitas.*

*ONE es totalmente gratuito y online. Está enfocado en personas mayores de edad (18+) entusiastas de la tecnología que, debido a diversos factores, no pudieron completar estudios universitarios.*

*En el segundo año de funcionamiento del programa en Latinoamérica, los números reflejan que dentro de la región existe una gran demanda de cursos especializados de tecnología. En la ronda de inscripción que se realizó en junio de este año, se postularon más de 100 mil personas a las 16*



mil vacantes que había en esa oportunidad. Adicionalmente, en el primer año +28 % de los registrados fueron mujeres, de los inscritos +20 % completó todos los módulos graduándose con éxito y ya +5 % de ellos se encuentran trabajando en empresas aliadas al programa ONE.

Por esta razón, estamos invitando a inscribirse en ONE a través del formulario en línea en [www.oracle.com/lad/one](http://www.oracle.com/lad/one). No existe limitación de edad, sólo contar con más de 18 años y no haber completado estudios universitarios.

**Oracle se ha caracterizado por la continua innovación en sus servicios, ¿cuál es la última novedad que trae la empresa para sus clientes?**

El marco de Oracle Cloud World 2022, fue el marco perfecto para hacer importantes anuncios alrededor de la nube: Oracle MySQL HeatWave para Microsoft, y planes para abrir nuevas regiones de nube pública en Chicago, Serbia y México. Además, Oracle Alloy, una nueva plataforma de infraestructura en la nube, permite a los proveedores de servicios de tecnología y otras organizaciones, como instituciones financieras, sanitarias o de telecomunicaciones, convertirse en proveedores de la nube y desplegar nuevos servicios cloud para sus clientes.

Adicionalmente, anunciamos la alianza con NVIDIA para ayudar a los clientes a acceder a la infraestructura de la nube de

Inteligencia Artificial- IA a escala de supercomputadora, y a utilizar la IA con mayor facilidad en diversos sectores, como el financiero, bancario y sanitario.

Oracle también presentó el Detector de Aplicaciones Fusion Cloud Guard para proporcionar a los clientes una visión consolidada de las políticas de seguridad en Oracle Cloud Infrastructure (OCI) y Oracle Fusion Cloud Applications.

Para ayudar a las empresas de manufactura y alta tecnología a mejorar la eficiencia del servicio y la experiencia general del cliente, Oracle presentó Oracle Fusion Analytics y Oracle Analytics Cloud (OAC) que aceleran los conocimientos, mejoran las predicciones y las integraciones.

La nueva generación de aplicaciones Cloud de Oracle está pensada con un enfoque más ambicioso con el objetivo de automatizar el ecosistema completo de una industria de punta a punta. En este sentido, Oracle anunció la disponibilidad de varias de las soluciones dentro de Oracle Fusion Cloud con orientación específica hacia la industria de la salud.

**¿Cuáles son los retos que persisten en Latinoamérica y el Caribe para alcanzar la transformación digital?**

El gran desafío es la formación del recurso humano para cubrir las demandas del empleo del futuro. Oracle está comprometido con la

visión de convertir a Caribe en una central de Innovación, en donde se cuente con el potencial humano que requerirá el sector de la tecnología.

En América Latina, donde hoy hay un 48 % de las vacantes laborales del sector de tecnología desocupadas, según la firma especializada en la selección de personal PageGroup. A nivel regional, de acuerdo con IDC, el subcontinente creció 8,5 % en el mercado de las tecnologías de la información en el año 2021 y en 2022 llegaría a 9,4 % pero es necesario contar con el personal para cubrir estas necesidades.

Es por eso, que además de ONE, Oracle ofrece de manera permanente certificaciones gratuitas. Es el caso de SaaS Business Process Certifications, un programa pensado para certificar sin costos a 50.000 personas en toda la región sobre las aplicaciones empresariales de clase mundial de Oracle.

La conectividad representa otro desafío importante para mantener el impulso de la transformación digital y el desarrollo de la economía 4.0 que se vive en el mundo. En torno a este punto, Caribe debe afrontar el reto de reemplazar plataforma de fibra submarina, columna vertebral de las comunicaciones, donde la mayoría tienen más de 20 años de antigüedad. Se requiere una acción urgente para no quedar rezagados a nivel mundial.

Desde mi punto de vista un tercer desafío es la seguridad. Los proveedores de servicios de tecnología trabajan constantemente para entregar productos y servicios que incorporen los más altos estándares de seguridad. Las empresas de IT tienen una responsabilidad importante en la creación de los procesos para la definición de los tipos de usuarios, permisos y roles, así como cumplir con las regulaciones gubernamentales. Cada vez se vuelve más relevante y estratégico el rol del Chief Security Officer (CSO) para el cuidado de los activos digitales de la organización que, en la mayoría de los casos, son el negocio en sí mismo.



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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Marca de liderazgo familiar

# Construyendo el liderazgo que asegura riqueza y continuidad

Por: Raul Serebrenik, Rodrigo Calderon y Ernesto Uscher

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

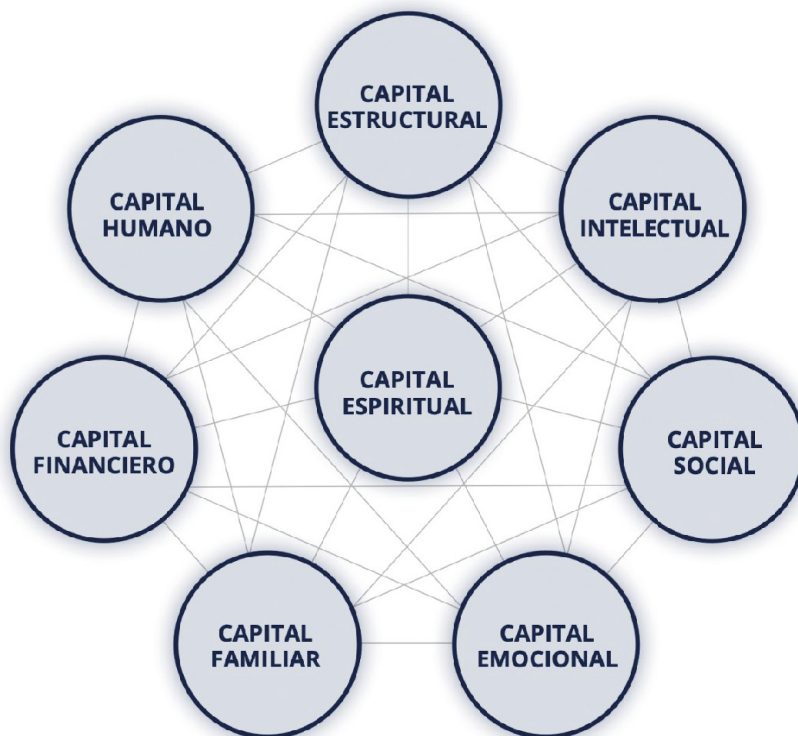
Sin embargo, la mayoría de estos protocolos no responden algunas de las preguntas claves sobre cómo las nuevas generaciones contribuyen ahora y cómo van a desarrollarse para asegurar una exitosa dirección futura de los asuntos y negocios. Más aún, muchas veces las conversaciones intergeneracionales constructivas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

**¿Por qué sucede esto?**

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

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

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



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

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

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

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

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

por más de 200 empresas en el mundo.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# AWARDS<sup>®</sup>

of

# HAPPINESS



**Pedro Galván**  
CCO, Awards of Happiness



**Lesslie Davidovich**  
CCO, Awards of Happiness

## ESG es el presente inmediato

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Grupo Modelo se suma a la Alianza del Pacífico para la limpieza del océano

La recolección de plástico se realizará entre 2023 y 2027 en aguas de México, Colombia, Perú y Chile. La iniciativa impulsada por la SRE, AB InBev y Grupo Modelo fue aprobada de forma unánime por los ministros de la Alianza del Pacífico.

**E**n el marco de la Reunión del Consejo de Ministros de la Alianza del Pacífico que se celebró en la Ciudad de México en la sede de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), se anunció el compromiso de llevar a cabo acciones de limpieza del océano bajo el paraguas de la iniciativa Campeonato de Pesca de Plástico Corona, marca icónica de México y el mundo.

De manera conjunta, los Ministros de Relaciones Exteriores y Comercio Exterior de México, Colombia, Perú y Chile, y directivos de AB InBev y Grupo Modelo se comprometieron a llevar a cabo eventos anuales de pesca de plástico durante los próximos 5 años, en colaboración con Grupo Modelo, Backus, Bavaria y Cervecería AB InBev Chile, empresas pertenecientes a la familia AB InBev en México, Perú, Colombia y Chile, respectivamente.



“Esta iniciativa vela por la limpieza de los océanos y la promoción de fuentes alternativas de ingresos para las comunidades pesqueras en las costas de los países que integran la Alianza del Pacífico, a la vez que nos acerca al cumplimiento de nuestras metas de sustentabilidad al 2025. Para ello es necesaria la colaboración, no solo en nuestra industria, sino atravesando fronteras”, aseguró Rubens Silva, Vicepresidente de Procurement para la Zona Middle Americas en AB InBev.

El acuerdo para llevar a cabo Campeonatos de Pesca de Plástico Corona en estos países fue impulsado por la Secretaría de Relaciones Exteriores, encabezada por Marcelo Ebrard Casaubón; la oficina regional de AB InBev Middle Americas, que lidera Carlos Lisboa, y por Cassiano De Stefano, presidente de Grupo Modelo en México, país en el que nació en esta iniciativa.

Este compromiso fue aprobado por unanimidad por los Ministros de los cuatro países integrantes de la Alianza del Pacífico, quienes reconocieron la importancia de sumar esfuerzos entre sector público y privado para impulsar iniciativas regionales que contribuyan a preservar el medio ambiente, al tiempo que generan desarrollo en las comunidades.

El acuerdo establece que la firma cervecera global invertirá entre 2023 y 2027 más de un millón de dólares para impulsar campeonatos de pesca de plástico como los que ya ha realizado en México en 2021 y 2022 en Mazatlán, Sinaloa y en Sisal, Yucatán, donde han logrado retirar del mar más de cuatro toneladas de residuos sólidos.

AB InBev, a través de sus compañías locales, también se comprometió a pagar a los pescadores que participen, la gasolina que se utilice, el plástico recolectado y premiará a aquellos que pesquen la mayor cantidad de plástico en cada torneo.

“Creemos en el poder de las marcas con propósito porque es la única manera de generar progreso compartido, y seguros de que no solo nuestras marcas corporativas tienen un rol, sino nuestras marcas comerciales juegan un rol muy importante al ser aquellas con mayor posibilidad de generar cambios de comportamiento por su relación más cercana con los consumidores, con las personas”, apuntó María Angélica Alzate, Vicepresidenta de Strategy & Insights para la Zona Middle Americas en AB InBev.

Desde 2012, Corona ha liderado la limpieza de playas con su plataforma "Desplastígate",





logrando más de 300,000 voluntarios en 27 países alrededor del mundo, y el año pasado expandió su compromiso no solo a la limpieza de playas, sino a la limpieza general de los océanos, naciendo así el programa Pesca de Plástico Corona.

Esta iniciativa se suma a los esfuerzos de Grupo Modelo para reducir la presencia de plástico en los océanos, como es el caso de la inversión de 80 millones de pesos que anunciaron a principios de este año para eliminar los anillos de plástico de sus latas de cerveza en Quintana Roo, con lo

que estiman evitar alrededor de 335 toneladas de desperdicio cada año, siendo la primera empresa en América en adoptar la tecnología CanCollar® Eco.

Con acciones como esta Grupo Modelo y AB InBev refuerzan su compromiso con el cuidado y preservación del medio ambiente, alineado con su estrategia para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, para construir un futuro más sustentable, inclusivo y con más motivos para brindar.

## Lyncott, marca líder en la industria de los lácteos celebra sus 80 años

La industria de los lácteos y sus derivados representa en México 9% del Producto Interno Bruto (PIB). Lyncott cuenta con una capacidad de producción de 5000 toneladas mensuales, para satisfacer la creciente demanda de sus productos.



**E**n el marco de la celebración de los primeros ochenta años de Lyncott como marca líder en la industria de derivados lácteos en México, la Chef Lis Palacios comentó la importancia de la existencia de productos de calidad premium en el mercado nacional.

“Actualmente la industria de los lácteos y sus derivados representa en México 9% del Producto Interno Bruto (PIB) lo que hace notar la trascendencia de contar con empresas de alta calidad en el sector, como es el caso de Lyncott” indicó Palacios.

En una breve pero emotiva ceremonia los directivos de la marca hicieron un recuento de la historia de Lyncott, la cual tiene sus inicios en 1940 con la entonces Cremería Ideal, que, con el paso del tiempo, sería adquirida por Industrias Cor S.A. en 1967.

“Pasamos de ser una empresa de 15 empleados y una producción de 13 toneladas mensuales durante nuestros primeros años de vida, a una familia de más de 800 colaboradores con una producción de 500 toneladas mensuales a finales del siglo

pasado”, recordó el Ing. Alejandro Martínez, presidente de Lyncott.

Los excelentes resultados de Lyncott como consecuencia de altos estándares de calidad permitieron un crecimiento sostenido en la compañía para los años siguientes. Lo que llevó a la creación de 1 planta de producción y 17 centros de distribución en zonas estratégicas del territorio nacional para poder cubrir la creciente demanda de sus productos.

Con estos avances Lyncott actualmente maneja una producción de 4800 toneladas



mercado, para continuar en la preferencia de los consumidores que buscan alternativas saludables y de calidad premium.

Para concluir su intervención el Lic. Santiago Martínez presentó el libro conmemorativo “80 años de calidad probada” una obra pensada en agradecimiento a los clientes, colaboradores y socios estratégicos que han sido parte de la consolidación histórica de la marca.

“Quiero agradecer a quienes con su dedicación y trabajo han hecho posible esta edición especial para nuestro 80 aniversario, su dedicación y esmero son sin duda una muestra de nuestros pilares corporativos, gracias a todos por colaborar para llevarlo a buen término” concluyó el director.

mensuales y cuenta con una capacidad de producción superior a las 5000 toneladas mensuales.

Durante su intervención el Lic. Santiago Martínez Vertiz, director general de Lyncott comentó la apuesta de la marca por alcanzar nuevos mercados a través de la digitalización, “estamos claros de la importancia e influencia de las redes sociales en las nuevas generaciones, por ello

el próximo año continuaremos con nuestra estrategia digital, creando contenidos novedosos para televisión y redes sociales”, con lo anterior la marca buscará posicionarse en la preferencia de un mercado más joven.

Así mismo el directivo anuncio que como parte de sus estrategias para el 2023, Lyncott presentará un cambio de imagen alineada a las exigencias que demanda el

Los asistentes a la celebración de los primeros ochenta años de la marca entre los que se encontraron, clientes, colaboradores, socios estratégicos y medios de comunicación, pudieron disfrutar de una experiencia museográfica en la que se resaltaron momentos significativos para Lyncott, así como un viaje en las páginas del libro conmemorativo.





## Someone Somewhere Primera empresa de manufactura mexicana con certificación Climate Neutral

La empresa teje cada día suficiente hilo reciclado para darle 2 veces la vuelta el mundo, y solo en el último año ha rescatado más de 150 toneladas de desperdicio textil.



**S**omeone Somewhere, empresa social que colabora y co-diseña con artesanos mexicanos para crear ropa y accesorios, obtuvo la certificación oficial Climate Neutral, convirtiéndose en la primera empresa de manufactura del país en lograr esta distinción internacional. Con su filosofía, la empresa logra aumentar sus ingresos y tener un gran impacto en la vida de los artesanos, para impulsar su desarrollo y contribuir a su bienestar. De allí que también cuenta con la Certificación B-Corp y ha sido reconocida en numerosas ocasiones por su liderazgo en el movimiento global por una economía inclusiva, equitativa, y de impacto social y ambiental.

La idea surgió en el 2011, cuando un grupo de amigos viajó a la comunidad de Naupan, Puebla, donde se dieron cuenta del gran trabajo artesanal de la región y los obstáculos que enfrentaban los artesanos para poder comercializar su trabajo. Entonces decidieron buscar la manera de conectarlos con un mercado más grande y que les permitiera seguir viviendo del trabajo artesanal.

Así, en 2016 nació Someone Somewhere y ha crecido hasta convertirse en una marca que impacta a miles de personas en la República Mexicana, permitiéndole a empresas como Delta Air Lines, Google, Uber y el MIT crear productos innovadores, e integrar el trabajo artesanal y materiales responsables en su cadena de valor. La empresa mapea la huella ecológica de todos

sus procesos, con la finalidad de reducir su impacto ambiental desde el diseño de los productos hasta la entrega al cliente final, y compensa las emisiones de carbono restantes invirtiendo en proyectos de conservación de bosques en Latinoamérica y generación de energías limpias.

Cientos de multinacionales han firmado compromisos para ser Carbono Neutrales antes del 2030, y este sello posiciona a Someone Somewhere como un gran aliado potencial en la creación de cualquier producto de base textil. “Ser la primera empresa de producción mexicana en obtener esta certificación es un gran logro, pero sobre todo un gran compromiso para medir el impacto de nuestras acciones y dejar al mundo mejor de lo que lo encontramos. Con este hito, queremos posicionarnos como una excelente alternativa para cualquier empresa que busque cambiar la forma en que manufactura sus productos, poniendo a las personas y el planeta primero”, comenta Antonio Nuño, CEO de la compañía.

“Cada día tejemos suficiente hilo reciclado para darle 2 veces la vuelta el mundo, y solo en el último año hemos rescatado más de 150 toneladas de desperdicio textil. Estamos realizando todas las acciones necesarias para reducir nuestra huella de carbono, gracias al uso de materiales locales y reciclados, optimización de procesos, minimización de desperdicios y cuidado en el consumo de energía”,

asegura Enrique Rodríguez, Ingeniero en Desarrollo Sustentable y co-fundador de Someone Somewhere.

La certificación de Climate Neutral se basa en estándares reconocidos internacionalmente para la medición y neutralidad de carbono. Todas las marcas certificadas deben medir y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero cada año para mantener la certificación. Luego, cada marca debe invertir en proyectos verificados para compensar sus emisiones restantes, dirigiendo los recursos a proyectos de conservación, energías limpias y regeneración de ecosistemas que eliminen y eviten las emisiones de carbono.

Juntas, las marcas con la certificación Climate Neutral están teniendo un impacto considerable en la acción climática, trabajando para eliminar más de 1,000,000 de toneladas de emisiones de carbono al año. Someone Somewhere adquiere este compromiso mientras continúa creciendo su impacto social, pues tan solo en lo que va el 2022 la empresa ha generado más de 500,000 horas de trabajo justo en comunidades vulnerables. En palabras de Fátima Álvarez, co-fundadora de la empresa, “El 75 % de las personas que trabajan con nosotros son mujeres, quienes invierten el 90% de su ingreso en sus familias. Con esto logramos impactar a cientos de familias y convertimos a la artesanía en un vehículo de empoderamiento, mientras pavimentamos un mejor camino para las nuevas generaciones.”

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

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

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

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

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

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

## Expectativas del cliente

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

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

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

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

## Facilitando las cosas al sector alimentario

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

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

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



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

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

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

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

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

Sin duda, ambas ventajas se cumplen según la experiencia

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

### Aún queda margen de mejora

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

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



# EXPO TUR

FACTOR DE ÉXITO 2022

## I Cumbre ExpoTur Factor de Éxito

### Una ventana a la actualidad turística dominicana

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

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

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

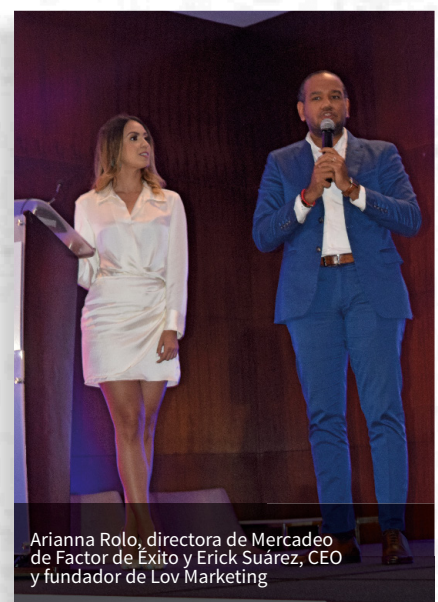
Por su participación en la captación de inversión extranjera directa para el turismo en la República Dominicana, la apertura estuvo a cargo de la directora ejecutiva de ProDominicana, Biviana Riveiro Disla, quien afirmó que, hoy “el 23 % de la IED del país es para el turismo nacional”.



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



Isabel Cristina Rolo, Directora ejecutiva de Factor de Éxito



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

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



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

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



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

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



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



Jacqueline Mora  
Viceministro Técnico de Turismo

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

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

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

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

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

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

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



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





En el marco V Foro Iberoamericano de la Mipyme

## Encuesta Iberoamericana de la Mipyme: optimismo de cara al futuro

**E**l secretario permanente de CEIB, Narciso Casado; el responsable de Economía y Empresas de SEGIB, Esteban Campero y el secretario general de FIJE, Antonio Magraner, presentaron el documento titulado “Encuesta Iberoamericana de las Mipymes: apostando por las micro, pequeñas y medianas empresas para el crecimiento y la prosperidad”, en el marco de la segunda y última jornada del V Forolberoamericano de la Mipyme en Lisboa.

Teniendo en cuenta que el 98 % de las empresas en Iberoamérica son Mipymes y que representan el 67 % del empleo formal en la región, SEGIB, CEIB y FIJE han realizado la encuesta más amplia de la Mipymes hasta el momento en materia de sostenibilidad, digitalización, comercio, innovación e internacionalización. Esta iniciativa conjunta, en la que han participado más de 2.200 empresas, ofrece una radiografía actual de la situación de nuestras pymes en temas de

gran relevancia para la región en el contexto actual.

El secretario permanente de CEIB, Narciso Casado destacó que un 59 % de las Mipymes iberoamericanas considera que su situación mejorará en un año, uno de los principales resultados de la encuesta y que refleja un gran optimismo por parte de este tipo de empresas. Casado puso también de relieve el altísimo grado de implicación de las Mipymes de la región y de las organizaciones empresariales miembros de CEIB y de la OIE que han contribuido a hacer posible esta iniciativa.

El responsable de Economía y Empresas de SEGIB, Esteban Campero, destacó que cada vez surgen Mipymes más innovadoras, y que valoran y tienen en cuenta este concepto en sus actividades. Aseguró, además, que muchas de estas empresas parecen estar más interesadas en exportar que hace unos años, pero no creen ser lo suficientemente competitivas, y necesitan instrumentos y

asesoramiento para emprender este proceso. Habló también de la importancia de exportar más a nivel regional y mejorar la productividad para progresar en el futuro.

Por último, el secretario general de FIJE, Antonio Magraner, puso de relieve la gran capilaridad reflejada en la encuesta, en la que ha habido una amplia participación de todos los países de Iberoamérica. Valoró también, al igual que Casado, la gran implicación de todos los empresarios y organizaciones que han colaborado para que la encuesta sea un éxito.

### Prioridades para las Mipymes de Iberoamérica

Tras una jornada previa con autoridades pyme y presidentes de organizaciones empresariales iberoamericanas, entre ellos el presidente de CEPYME y vicepresidente de CEOE, Gerardo Cuerva; los expertos continuaron el análisis de las prioridades, retos



y oportunidades para las Mipymes de la región.

En la reunión entre el sector público y privado se abordó la importancia de impulsar y potenciar el comercio intrarregional y la necesidad de fomentar la transformación digital de las Mipymes, teniendo en cuenta su anatomía para idear planes que funcionen y que ayuden también a fomentar su proceso de internacionalización.

Posteriormente, intervinieron entre otras autoridades el viceministro de Economía de Paraguay, Isaac Godoy; la viceministra de Comercio Exterior de Cuba, Johana Odriozola Guitart; el viceministro de Economía de Costa Rica, Christian Rucavado Leandro; el exministro de Economía de Portugal; Augusto Mateus; el secretario de Estado de Economía de Portugal, João Neves, que clausuró la jornada; el subsecretario Pyme

de Argentina, Tomás Canosa; y la directora de Empresas de Menor Tamaño del Ministerio de Economía de Chile, Marisol, Alarcón, entre otros. Desde las instituciones, participaron destacados representantes de la OCDE; del Centro Iberoamericano de Arbitraje-CIAR, o del Centro Regional de Promoción de la Mipyme-CENPROMYPE.

Por parte del sector privado y de las organizaciones empresariales, intervinieron el presidente pro tempore de CEIB, William Matías Ramírez; el vicepresidente de CIP, Armindo Monteiro; el director de pymes de COPARMEX (México); Mauricio Núñez; el economista jefe de la UIA (Argentina), Diego Coatz; y la directora de AJE Canarias, Ana Inés Antía.

Se analizaron en el transcurso de varios paneles temas como la identificación de oportunidades ante la reconfiguración de las cadenas globales de valor; la política pública como motor de desarrollo de las pymes; la necesidad de potenciar el comercio para retomar el crecimiento; cómo impulsar la productividad; el desafío de la transformación digital de las pymes; o el boom del ecosistema emprendedor en Europa y América Latina.



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

## Laila Chartuni Ortega

Presidenta TOP Companies

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

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

## RANKING TOP + América 2022

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

▶ *Cultura organizacional*  
▶ *Clima organizacional*

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Ranking 2022

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



# TopCompanies Ranking 2022

por factores

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

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

# Top Companies Ranking 2022

## por factores

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

Menciones Especiales de participación en México:

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

# Top Companies Ranking 2022

por marcas

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



## TOP América 2022

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

#### ■ Laila Chartuni Ortega Presidenta TOP Companies

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# ALINEACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN REPUTACIONAL

**Thony Da Silva Romero**

Consultor Internacional,  
CEO y Socio de la firma PIZZOLANTE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## SOSTENIBILIDAD, ESE RETO. NUESTRO RETO

**Iván Calvo**

Ingeniero y Sociólogo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## SUSTENTABILIDAD CUÁNTICA

### Andrés Silva Arancibia

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

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

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

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

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

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

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

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





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

### Eddy Gouveia

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

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

🐦 @baleine.business

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

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

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

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

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

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

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

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

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

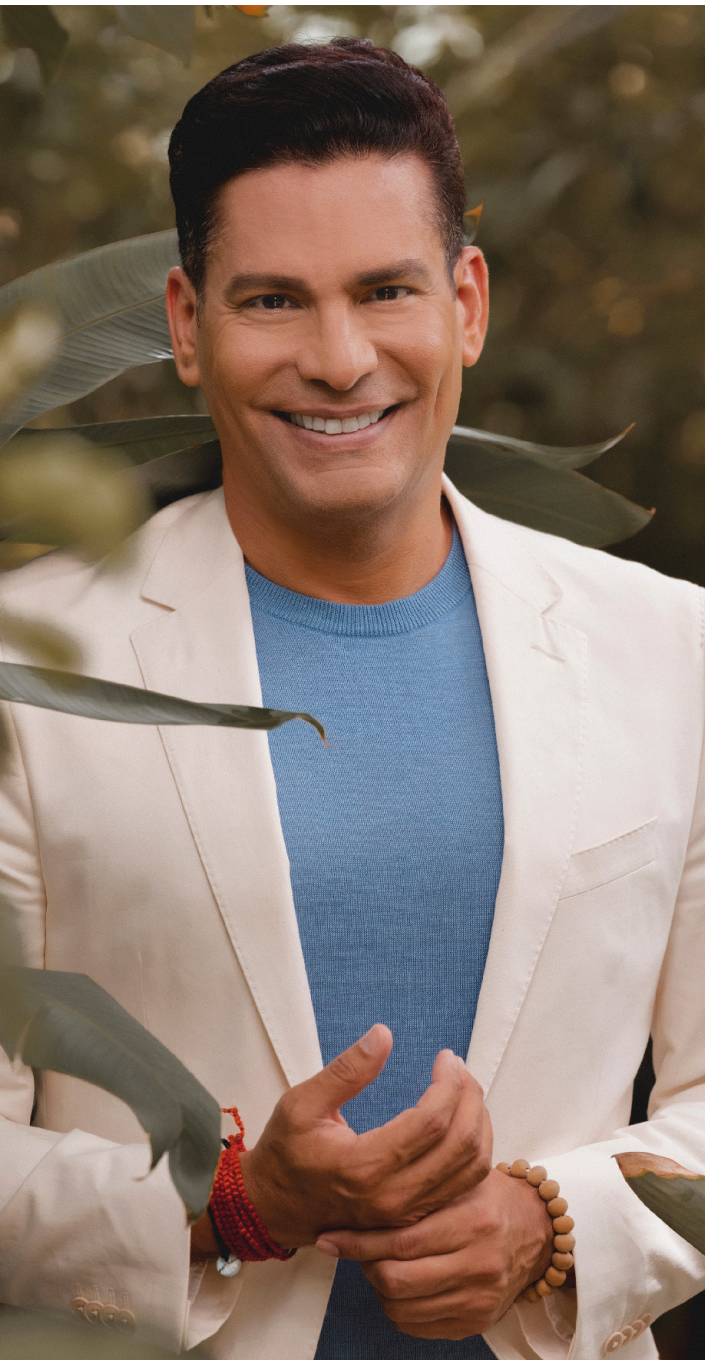
Esto preocupa a cualquiera. Sin embargo, parafraseando a Amparo Moraleda (IBM): “La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza”. Así, más que innovar sin lograr efectivamente crecer económicamente, una alternativa es preocuparse (y ocuparse) porque la innovación se materialice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

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

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

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

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



## INDICADOR DE AFECTIVIDAD: CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD

### Ismael Cala

Periodista, escritor, motivador y conferencista inspiracional y empresarial.

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

🐦 @cala

📷 ismaelcala

f Ismael Cala

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

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

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

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

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

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

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

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

# TRANSFORMA TUS IDEAS EN ACCIONES

déjate asesorar por consultores experimentados

**transformación** culturas  
negocios  
procesos

**experiencia** clientes  
empleados  
pacientes  
usuarios

**digital** branding  
coaching  
reputation

skills **building**  
strategy  
team



transformación  
[in](#)@cucodevenegas

# WYNDHAM GREEN



## WYNDHAM HOTELS & RESORTS

### NUESTRO COMPROMISO CON LA SUSTENTABILIDAD

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

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

Las áreas de enfoque de nuestro programa Wyndham Green son:

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

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