

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

CHILE



@RevistaFactordeExito
Revista Factor de Exito
www.revistafactordexito.com

@RevistaFDE

Priscila Cabrera

Corporate Governance & Strategy
Culture & integrity | ESG, Sustainability
& Compliance, Companies & NGOs,
Mentor, lecturer & speaker

Liderando con Integridad:
La Visión Transformadora
en el Gobierno Corporativo

El Poder Sostenible: Liderando con Visión

● **Rodrigo Alvial**

Director general de Merco

La reputación corporativa
es el intangible más valioso
de las empresas

● **Fernando Salazar**

Especialista Regional de
Comunicación, Alianzas y RSC

El liderazgo efectivo pone
a las personas en el centro

● **María José Urrutia**

CEO de Kétrawa

El liderazgo efectivo se
construye creando redes
sólidas y comunidades
resilientes

● **Ranking TOP
COMPANIES**



TRANSFORMACIÓN DIGITAL - GESTIÓN DEL CAMBIO - INNOVACIÓN Y DESARROLLO

IMPULSA TU ORGANIZACIÓN

MENTORÍA Y LIDERAZGO

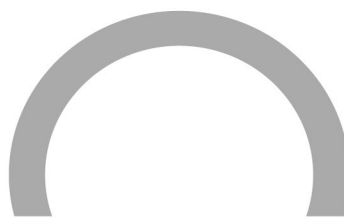
Te ofrecemos certificaciones en liderazgo diseñadas para transformar tu carrera y llevar tus habilidades al siguiente nivel. Aprende estrategias efectivas para liderar equipos, proyectos y organizaciones con confianza y visión.



www.marmunoz.biz



+1 (786) 605 7875





AGENCIA 360


MARKETING DIGITAL

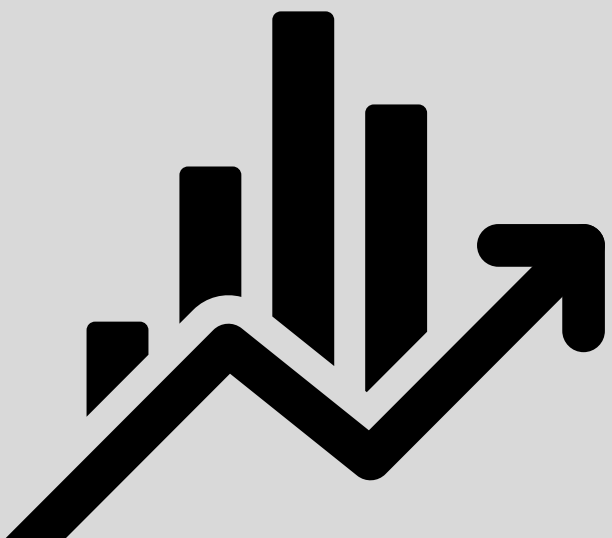
- ✓ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- ✓ DISEÑO Y BRANDING
- ✓ GESTIÓN DE PUBLICIDAD (meta)
- ✓ DESARROLLO WEB
- ✓ ANÁLISIS Y REPORTE



 ventasinternaprod@gmail.com

 +54 9 341 745-6225

 ipinternaproducciones@gmail.com



Construyendo un Futuro Sostenible

Isabel Figueroa de Rolo

CEO y Directora Editorial Factor de Éxito

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

En esta decimoquinta edición de Factor de Éxito Chile, exploramos cómo el liderazgo sostenible está redefiniendo el panorama empresarial nacional. Chile se destaca como líder regional en energías renovables, con un 46% de su matriz energética proveniente de fuentes limpias. El país ha establecido objetivos ambiciosos para alcanzar la carbono neutralidad para 2050, impulsando una transformación empresarial sin precedentes.

A través de estas páginas, presentamos historias inspiradoras de líderes chilenos que están demostrando que la sostenibilidad y el éxito empresarial son dos caras de la misma moneda. Desde el desierto de Atacama hasta la Patagonia, las empresas chilenas están marcando el camino hacia un futuro más sostenible.



PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



DESCARGA TODAS NUESTRAS
EDICIONES AQUI



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

[contenido]

portada



Liderando con Integridad: La Visión Transformadora en el Gobierno Corporativo

pág. **14**
Priscila Cabrera
Corporate Governance & Strategy | Culture & integrity | ESG, Sustainability & Compliance | Companies & NGOs | Mentor, lecturer & speaker

INTERVIEW



La reputación corporativa es el intangible más valioso de las empresas

pág. **20**
Rodrigo Alvia
Director general de Merco

INTERVIEW



El liderazgo efectivo pone a las personas en el centro

pág. **24**
Fernando Salazar
Especialista Regional de Comunicación, Alianzas y RSC

INTERVIEW



Estrategias sostenibles que transforman negocios y comunidades

pág. **28**
Daniela Winicki
Directora Ejecutiva de suStrategy

Gente de Éxito



El liderazgo efectivo se construye creando redes sólidas y comunidades resilientes

pág. **42**
María José Urrutia
CEO de Kétrawa

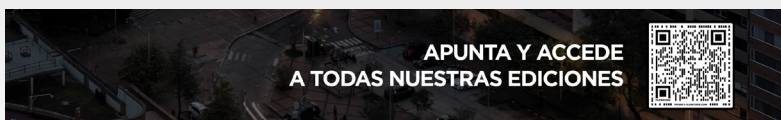
Open Business



“El líder como fuente de inspiración y de Cultura”

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

► **Revista Factor de Éxito Chile**
Número 15, Año 4



[directorio]

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

Dirección Administración y Finanzas:
Isabel Cristina Rolo Figueroa

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

CEO-Directora Editorial:
Isabel Figueroa de Rolo

Director de Arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de Mercadeo:
Arianna Rolo

Coordinadora de Comunicaciones:
Eidrix Polanco

Redacción:
Isamar Febres
Baudy Dávila

Asesora comercial:
Rosely Matos

Secretaria Administrativa:
Eimy Pimentel

Digital Content Manager:
Gabriela Alfonso
Tina Pérez
Lina Bsarís

Web Master :
Juan Rebolledo

Digital Marketing Manager
Jacqueline Leon

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

Asistente de Dirección Editorial:
Vanessa Vasquez

Portada:
Priscila Cabrera
Corporate Governance & Strategy | Culture & integrity | ESG,
Sustainability & Compliance | Companies & NGOs | Mentor,
lecturer & speaker

Articlistas de esta Edición:
Thony da Silva Romero
Carla Reyna
Arianna Martínez Fico
Christopher Niquén
Ismael Cala
Gustavo Dos Santos

Revista Factor de Éxito Chile
info@chile.revistafactordeexito.com
Instagram: @RevistaFactordeExito
Twitter: @RevistaFDE
Facebook: Revista Factor de Éxito
www.revistafactordeexito.com

Sede Principal:
Factor de Éxito Rolga Group SRL
RNC 1-3135817-9
Dirección: Av. Lope de Vega #29, Novo Centro. Nivel 3.
Local C-6. Ensanche Naco. Santo Domingo.
Teléfonos: +1 829.340.5724 – 809.542.2479
info@revistafactordeexito.com

Neutralidad climática

El Parque Bicentenario de Vitacura fue escenario del EtMday Santiago 2024, un evento de innovación y emprendimiento. Con más de 45.000 asistentes, este encuentro se destacó por ser uno de los más grandes y carbono neutrales de Chile, gracias a la colaboración con Colbún, líder en generación de energía limpia. A través de bonos de carbono provenientes de su central hidroeléctrica Quilleco, la empresa compensó unas 3.000 toneladas de CO₂, equivalente a retirar de circulación 800 vehículos o plantar más de 28.000 árboles.



La consultora Beeok se encargó de medir las emisiones generadas por el evento, que abarcaron áreas como transporte, consumo energético y residuos. Tras obtener el cálculo de la huella de carbono, Colbún se encargó de neutralizarla mediante los bonos certificados.



José Ignacio Escobar, CEO de Colbún, destacó la importancia de esta iniciativa, subrayando el compromiso de la empresa con la innovación y el medio ambiente.



Por su parte, Diego García, Gerente de Innovación de la empresa, resaltó la relevancia de este tipo de eventos para conectar a emprendedores y empresas, lo que facilita la creación de soluciones sostenibles.

Contribuyendo a un futuro más verde, esta acción reafirma el compromiso de Colbún con la sostenibilidad y su apoyo a eventos que impactan positivamente en el cambio climático.

Compromiso ecológico

Chile se distingue en Sudamérica por su enfoque en la producción sostenible de palta, siendo la única industria frutícola del país con un compromiso formal con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Francisco Contardo, director ejecutivo del Comité de Paltas de Chile, destacó en una entrevista con Reporte Agrícola que, desde hace más de cuatro años, la industria ha trabajado en una hoja de ruta con 14 puntos clave para garantizar la sostenibilidad. Este esfuerzo es reconocido por organismos internacionales, como la ONU y el Ministerio de Agricultura, que han respaldado la eficiencia hídrica en los campos de palta.



Contardo explicó que la industria chilena utiliza tecnología avanzada en riego, con un 98% de los cultivos de palta implementando sistemas tecnificados. Esta precisión en el uso del agua, apoyada por sensores de humedad en el suelo, permite optimizar los recursos y

reducir el desperdicio, alejándose del modelo tradicional de turnos de riego que consumía mayores cantidades de agua.

A través de la capacitación continua y el apoyo a los productores, el gremio ha fomentado una constante innovación en prácticas agrícolas sostenibles. Contardo concluyó que el sector está completamente enfocado en mejorar su impacto ambiental, contribuyendo así a la creación de una industria frutal más responsable y respetuosa con el medio ambiente.

Innovación láctea

La Cumbre Mundial de la Leche Santiago 2025 marcará un hito al reunir a más de 60 países con el objetivo de promover la sostenibilidad y el intercambio de conocimientos en la industria láctea. Este evento, que se celebrará en octubre del próximo año, será el primero de su tipo en Sudamérica, destacando los avances de Chile en seguridad alimentaria y producción responsable. En el lanzamiento oficial, el ministro de Agricultura, Esteban Valenzuela, junto a líderes del sector, subrayó la importancia de este encuentro global.

Organizada por la Federación Internacional de la Leche (IDF),

en colaboración con organismos nacionales, la cumbre abordará desafíos clave como el aumento de la demanda de proteínas de calidad y las prácticas ambientales. Chile, en particular, está experimentando un “punto de inflexión” en su producción, necesitando incrementar su capacidad para satisfacer las necesidades del mercado mundial.

El evento destacará los logros del país, como la reducción del 13% en el uso de agua y la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero en un 25%. Estos avances consolidan el compromiso de Chile con la sostenibilidad y la seguridad



alimentaria global. La cumbre ofrecerá también una plataforma para compartir investigaciones científicas, explorar nuevas tecnologías y discutir el papel crucial de los lácteos en el desarrollo socioeconómico.

Futuro regional

En EtMday 2024, se presentó por primera vez el Ecosistema de Innovación y Emprendimiento de la Zona Norte “Valle Norte”, destacando iniciativas de las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo. Impulsado por El Puerto Cowork, Fundación Factor de Cambio y SQM Yodo



Nutrición Vegetal, el espacio mostró el potencial innovador y sostenible del norte de Chile. Los emprendedores participaron en actividades como mentorías, pitches ante inversionistas globales, y charlas con líderes inspiradores, ampliando sus redes y oportunidades de negocio.

El evento incluyó conferencias, debates y premiaciones, con ponencias de figuras destacadas como el astronauta Felipe Suazo y la directora Francisca Álvarez. Héctor Anabalón, de Fundación Factor de Cambio, destacó el impacto de North Valley, subrayando su colaboración con

SQM Yodo Nutrición Vegetal y El Puerto Cowork. Por su parte, Pablo Pisani, de SQM, resaltó la importancia de esta vitrina para los emprendedores del norte, brindándoles acceso a un evento de gran envergadura.

La participación de empresas como Nanobio y Seid Global Consulting, entre otras, fue fundamental, permitiendo a los emprendedores regionales mostrar sus proyectos innovadores en un escenario nacional. La experiencia fue calificada positivamente, especialmente para aquellos provenientes de regiones alejadas.

Revolución digital

Corfo, en colaboración con el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, ha abierto la convocatoria para el Desafío I+D “Desarrollo y gestión de infraestructura de supercómputo especializada en IA”. Esta iniciativa tiene como objetivo potenciar las capacidades de inteligencia artificial en Chile mediante la adquisición de equipamiento avanzado, el desarrollo de infraestructura y la creación de un espacio de gobernanza en supercomputación.

El desafío busca fortalecer la infraestructura tecnológica del

país, fomentando la innovación y la digitalización en sectores clave de la economía. Con esta estrategia, se espera mejorar la productividad en áreas estratégicas, consolidando a Chile como un referente en el uso de tecnologías avanzadas.

El desarrollo de supercómputo especializado en IA permitirá a los emprendedores, investigadores y empresas del país acceder a herramientas de vanguardia, potenciando la creación de soluciones innovadoras. Esta convocatoria refleja el compromiso de Chile por avanzar hacia la transformación digital



y aprovechar las oportunidades que la inteligencia artificial ofrece en diversos sectores, generando así un impacto positivo en la competitividad y el crecimiento económico del país.

Minera inteligente

DataScope, una startup chilena que ha revolucionado la gestión operativa en la minería, se ha consolidado no solo en Chile, sino también en mercados internacionales. Su plataforma digital ha transformado las operaciones mineras al facilitar la digitalización y la recopilación de datos clave, permitiendo mejorar los indicadores de eficiencia. Bajo la premisa de que lo que no se mide no se puede mejorar, la startup ha logrado captar la atención de importantes empresas mineras.

Con 16 clientes destacados en las regiones de Atacama, Antofagasta y Copiapó, DataScope ha expandido su presencia a nivel global, con más de 400 clientes en 17 países, incluyendo México, Colombia, Perú, Estados Unidos y Brasil. La plataforma ha permitido a las empresas del sector minero y a sus proveedores de servicios optimizar sus operaciones mediante el análisis de datos en tiempo real.

Este año, DataScope ha sido reconocida por el marketplace de software más confiable del



mundo, G2, con premios como “Best Support” y “Best ROI”, además de ser considerada líder en su categoría. El acceso a fondos globales ha sido fundamental para impulsar su expansión, con un enfoque en fortalecer su presencia en México, un mercado clave para la industria minera. La internacionalización de DataScope marca un hito importante en la transformación digital del sector minero.

Sostenibilidad en Aysén

El proyecto “Orujo de cebada: estrategia de conservación e inclusión, un residuo cervecero para alimentación ganadera en la Región de Aysén” busca transformar el orujo de cebada, un subproducto cervecero, en una alternativa sostenible para la alimentación animal. Financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) y liderado por José Daza, el proyecto promueve la investigación e innovación en el sector ganadero.

Durante la presentación en INIA Tamel Aike, se compartieron

avances sobre las formas de conservación del orujo, como el ensilaje y el pellet, destacando la calidad nutricional de ambos métodos. Aunque el proceso de peletizado es más costoso, se exploran tecnologías de secado para reducir su precio y hacerlo competitivo frente a otros alimentos concentrados. El ensilaje, por su parte, se mostró como una opción económicamente viable.

El proyecto ha generado optimismo entre los productores locales, como Fabián Barrientos, quien destacó los beneficios de



la iniciativa, como el aumento de peso en terneras durante el invierno. Además, el proyecto refuerza la economía circular de Aysén, promoviendo la sostenibilidad en la ganadería y apoyando el desarrollo del sector cervecero local, que se consolida en la región.

Transformación verde

El Encuentro Anual 2024 de AFIPA, titulado “Impulsando la Sostenibilidad e Innovación para la Agricultura”, reunió a actores clave del sector agrícola chileno y latinoamericano. El evento abordó los retos del sector, promoviendo prácticas sostenibles e innovadoras, y destacó el papel crucial de las mujeres en la agricultura.

Vicente Bravo, presidente de AFIPA, subrayó la importancia de la colaboración público-privada para avanzar hacia una agricultura sostenible. Wilson Ureta, subsecretario de Agricultura, resaltó la calidad y seguridad de los productos agrícolas chilenos, mientras que Juan Pablo Matte,

de la SNA, presentó la estrategia “Chile Potencia Ecoalimentaria”, enfocada en la sostenibilidad y trazabilidad de la producción agrícola.

Se discutieron también avances en el uso de drones y otras tecnologías para mejorar la eficiencia y reducir los riesgos ambientales. Patricia Villarreal, de AFIPA, presentó el proyecto “Agricultura Sostenible en Acción”, dirigido a pequeños agricultores, y Leonel Fernández analizó el impacto del cambio climático, destacando la necesidad de prácticas más resilientes.

El evento culminó con la entrega del premio “Mujer del Agro Mónica



Gebert”, reconociendo a mujeres destacadas en el sector. Las premiadas fueron Alicia Andrade, Margarita Cheuquelen y Alejandra Ayres, por su contribución a la innovación, representación rural y biodiversidad en la agricultura.

Empoderamiento ambiental

Cien mujeres de las regiones del Maule, Ñuble, Biobío y Los Ríos participaron en talleres de liderazgo femenino organizados por CONAF y FAO, en el marco de la Estrategia Nacional de Cambio Climático y el proyecto +Bosques. El objetivo fue fortalecer el liderazgo de las mujeres rurales e indígenas en la gestión sostenible de los bosques nativos y promover la participación activa en la protección de los recursos vegetales.

Durante los talleres, se discutieron los desafíos y oportunidades de las mujeres en la gestión de bosques y territorios, y se enfatizó la importancia de integrar enfoques interculturales en sus actividades.



Se compartieron experiencias exitosas, como la recolección de hierbas medicinales en Maule y el emprendimiento Maqueo Sabores Étnicos en Los Ríos, destacando prácticas sostenibles con especies nativas en visitas a Ñuble y Biobío.

Además de las beneficiarias de la Estrategia Nacional de Cambio Climático, las autoridades

regionales también participarán, brindando información sobre políticas públicas y programas gubernamentales. Esta iniciativa forma parte de la lucha contra el cambio climático en Chile, promoviendo la implementación del enfoque REDD+ para mitigar los impactos ambientales y beneficiar a las comunidades locales.



Liderazgo y equidad

María de los Ángeles Lobos, CEO de María de los Ángeles Lobos EIRL – LANARQ, recibió el reconocimiento en la categoría Empresas Lideradas por Mujeres durante el EtMDAY 2024, evento celebrado en el Parque Bicentenario de Vitacura. Este evento, que reunió a más de 40,000 emprendedores, inversionistas y líderes globales, destacó el talento y liderazgo femenino en el ecosistema emprendedor. El premio fue entregado por Corfo, como parte de sus esfuerzos para promover la innovación y la equidad de género en el ámbito empresarial.

Lobos agradeció el galardón, destacando que refleja el compromiso de LANARQ con la innovación sostenible, especialmente en proyectos arquitectónicos que incorporan materiales como la lana de oveja. Humberto Marín Leiva, director de Corfo Aysén, subrayó el impacto de las mujeres en el fortalecimiento del emprendimiento y la importancia de empresas como LANARQ en la transformación del sector arquitectónico.

En el evento, también participó el presidente Gabriel Boric, quien destacó la creación de la Agencia



de Financiamiento e Inversión para el Desarrollo (AFIDE), una iniciativa para fortalecer el capital de riesgo en Chile. Además, Corfo organizó actividades como mentorías, charlas TED y el DemoDay de Start-Up Chile.

Priscila Cabrera

Corporate Governance & Strategy | Culture & integrity | ESG, Sustainability & Compliance | Companies & NGOs | Mentor, lecturer & speaker

Liderando con Integridad: La Visión Transformadora en el Gobierno Corporativo

“La cultura de integridad, o cultura de ética, son los cimientos del cumplimiento normativo efectivo y de una estrategia de sostenibilidad exitosa”

En esta edición de Factor de Éxito Chile, tenemos el privilegio de presentar a nuestra invitada de portada: Priscila Cabrera, quien comparte su valiosa experiencia y visión sobre el futuro del gobierno corporativo. Su trayectoria se distingue por la capacidad de construir puentes entre diferentes sectores, convocando y liderando equipos multidisciplinarios con un propósito común: fortalecer las prácticas corporativas basadas en la legitimidad y la confianza. Esta visión integral de la sostenibilidad y el compliance no solo ha impactado en las organizaciones con las que colabora, sino que también ha establecido nuevos estándares en el gobierno corporativo regional.

A continuación, compartimos una reveladora entrevista donde Priscila Cabrera profundiza en los desafíos actuales del gobierno corporativo, la importancia de la cultura de integridad y su visión sobre el futuro de la sostenibilidad empresarial en Latinoamérica.

Con su experiencia en Gobierno Corporativo, ¿cómo ve la evolución de las prácticas ESG en América Latina?

Los gobiernos corporativos en América Latina han evolucionado al mejorar sus estándares y prácticas, impulsados principalmente por la apertura económica a nuevos mercados y la necesidad de atraer inversionistas extranjeros. Sin embargo, la región no ha estado exenta de escándalos de corrupción corporativa.

En diversos países, han salido a la luz casos de cohecho a funcionarios públicos, financiamiento político irregular o ilegal, sobornos, conflictos de interés, lavado de dinero y daños graves al medio ambiente y a las comunidades, por mencionar algunos. Estos actos atentan contra la sostenibilidad empresarial y el desarrollo sostenible de la región. Como respuesta, se han implementado normativas locales para regular aspectos que no se han podido autorregular.

Además, muchos países han adoptado los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20 con el propósito de fortalecer la responsabilidad y criterios

éticos en la toma de decisiones corporativas, la rendición de cuentas mediante una divulgación de información clara y oportuna, la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en el liderazgo y las decisiones empresariales. Este panorama ha llevado a que los gobiernos corporativos trabajen formalmente estos temas, generando mejores expectativas a largo plazo para las organizaciones y los países.

El futuro del gobierno corporativo en Latinoamérica está orientado hacia una mayor transparencia y responsabilidad social. Las organizaciones están cada vez más conscientes de la importancia de integrar prácticas sostenibles y éticas en su gestión.

Como líder en Women in Compliance Chile, ¿qué impacto ha tenido esta iniciativa en el desarrollo profesional de las mujeres en el sector?

Las casi 700 mujeres que hoy en día somos parte de Women in Compliance Chile nos caracterizamos por ser todas líderes en promover buenas prácticas corporativas, cada una desde su pasión y profesionalismo. He tenido la suerte de ver cómo el grupo ha crecido desde que sus fundadoras Tamara Agnic, Susana Sierra y Paula Valenzuela lo iniciaron en el año 2017.

Hoy en día, nos empoderamos mutuamente compartiendo pensamiento crítico, aprendizajes, redes de contacto, como también oportunidades laborales. Naturalmente, también nos organizamos como sociedad civil para reunirnos de manera presencial al menos dos veces al año. Además, estamos planificando una serie de actividades para 2025 que permitirán destacar la expertise de nuestras integrantes. Estas actividades incluirán la publicación de columnas en medios, participación como expositoras en charlas virtuales y presenciales, y en paneles de conversación, entre otras iniciativas.

Sin duda, el impacto de Women in Compliance Chile ha sido positivo y transformador. Las integrantes

crecen tanto personal como profesionalmente, mientras que los gobiernos corporativos mejoran sus prácticas al incorporar mujeres empoderadas. Además, se impulsa la competitividad del país a través de embajadoras que promueven buenas prácticas corporativas en cada empresa y organización donde estamos presentes.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las organizaciones al implementar una cultura de integridad y cumplimiento?

La cultura de integridad, o cultura de ética, son los cimientos del cumplimiento normativo efectivo y de una estrategia de sostenibilidad exitosa. Considerando esto, los principales desafíos que enfrentan las organizaciones para fortalecer culturas íntegras o éticas es cultivar el valor de la confianza junto con velar por una sana credibilidad corporativa.

La confianza fortalece la posibilidad de tener conversaciones difíciles, y muchas veces controversiales. Estos espacios de apertura permiten reflexionar sobre dilemas éticos presentes en el día a día de las organizaciones, fortalecen la legitimidad frente a comunidades, proveedores y otros stakeholders, como también permiten detectar riesgos de comisión de delitos, o la detección de delitos que se practiquen dentro de la cotidianeidad de la organización por desconocimiento legal de los colaboradores.

Junto con esto, la credibilidad en el buen criterio organizacional es estratégico para mantener la confianza organizacional. Algunos ejemplos que fortalecen la credibilidad: siempre reportar a los colaboradores y externos sobre los avances de la investigación de su denuncia o consulta, informar sobre las medidas efectivamente tomadas frente a una mala práctica como también proteger tanto a la persona que entregó información crítica como al investigador para que nunca sean víctimas de represalias.

Desde su perspectiva como mentora, ¿qué habilidades considera fundamentales para los líderes en sostenibilidad y compliance?

Sin duda, los líderes encargados de promover buenas prácticas corporativas deben desarrollar diversas habilidades. La escucha activa, la empatía, ser asertivo, son algunas de las más destacadas para construir confianza. Una de las más importantes frente al gobierno corporativo, es la capacidad de comunicar e influir sobre la importancia estratégica de la sostenibilidad y el cumplimiento normativo como

pilares fundamentales para asegurar la permanencia a largo plazo de la organización.

Muchas veces, hay que corregir malas prácticas incrustadas en el día a día de la compañía, lo que nos ha llevado a escuchar clásicas frases como “esto siempre se ha hecho así” o “es sólo un regalo de cortesía” o “no es necesario perder el tiempo licitando” o “nadie se dará cuenta”. Otro gran desafío es el temor de las organizaciones a medirse con parámetros de sostenibilidad o a realizar diagnósticos de cultura de integridad. Sin duda es fundamental conocer los riesgos organizacionales para poder gestionarlos, reducirlos, mitigarlos o eliminarlos. Por otro lado, conocer fortalezas organizacionales en estas materias pueden potenciar la cultura organizacional poniendo en valor todo lo que se hace bien y es destacable. Para todos estos desafíos, es clave tener la habilidad de poder demostrar que la sostenibilidad y el compliance hacen que la organización sea más competitiva.

El cumplimiento normativo es un catalizador de la innovación y la creatividad en las organizaciones. En la medida de que la regulación se hace más estricta, las empresas tienen que innovar en su oferta de valor para que sus atributos creativos sean los que las hagan más competitivas.

¿Cómo ha logrado integrar la perspectiva holística en la implementación de estrategias de sostenibilidad?

La perspectiva holística requiere de la participación de todas las áreas de la organización y de todas las localidades donde esta se encuentra presente. Es una construcción de estrategia que integra las diferentes materias de sostenibilidad con sentido de pertenencia para los diferentes actores involucrados.

Por ejemplo, los grupos empresariales multinacionales tienen el desafío de establecer lineamientos que sean comunes para todas las industrias en las que participan y además tener bajadas estratégicas locales para cada país donde estén presentes que considere la diversidad y diferencias culturales. Para lograrlo se requiere la participación de cada uno de los líderes de las partes

interesadas, junto con el involucramiento de cada gerencia organizacional relacionada con dichos líderes.

¿Qué papel juega la diversidad y la inclusión en el fortalecimiento del gobierno corporativo?

Un gobierno corporativo con diversidad de profesiones, género, habilidades, experiencias, entre otros, ofrece miradas distintas para el negocio. El gran desafío es atreverse a ser desafiado con estas otras miradas y salir de la zona de confort.

Los gobiernos corporativos compuestos por integrantes con características similares pueden alcanzar acuerdos rápidamente, pero corren el riesgo de perder el valor del pensamiento crítico que aportaría una perspectiva diferente. Esta falta de diversidad podría limitar su capacidad para identificar oportunidades y riesgos fuera de su área de expertise.

Todo integrante de un gobierno corporativo debe contar con las competencias necesarias para ejercer su cargo de manera efectiva, sin importar su género o cualquier otra dimensión de diversidad.

¿Podría compartir un ejemplo de cómo la colaboración entre mujeres líderes ha impactado en las prácticas de compliance?

Tengo en mente tantos ejemplos que resulta difícil escoger uno. En general, la colaboración uno a uno y el intercambio de experiencias permiten que las prácticas exitosas se difundan, multiplicando una iniciativa creativa en diversas empresas y generando impacto a gran escala.

Un ejemplo de esto es el desarrollo de juegos que ofrecen un contexto lúdico para reflexionar sobre los valores corporativos y enfrentar dilemas éticos. Mientras que, en áreas como la comercial u operaciones, compartir información puede vulnerar las reglas del libre mercado, en compliance, compartir prácticas exitosas no solo eleva los estándares de integridad de otras organizaciones, sino que beneficia al mercado en su conjunto.

¿Cuáles son las tendencias emergentes en materia de gobierno corporativo y sostenibilidad que observa en Chile?

Si bien, tenemos varios ejemplos de gobierno corporativo en Chile que han logrado fortalecer la estrategia de sostenibilidad para la permanencia de largo plazo de las empresas que dirigen, se abre



un nuevo e interesante espacio de crecimiento y financiamiento con los inversionista ESG.

La característica de este inversionista es que busca mejorar su rentabilidad de largo plazo disminuyendo el riesgo de sus inversiones con criterios ambientales, sociales y de buena gobernanza, a cambio ofrece mejores opciones crediticias que el mercado tradicional. Entonces, se abre una nueva oportunidad de crecimiento empresarial que viene a premiar a los que ya han realizado un trabajo legítimo en sostenibilidad y que están dispuestos a ser auditados



para detectar nuevas brechas por abordar y poner en valor sus logros, rentabilizando así la trayectoria recorrida. Esto es un catalizador para que más empresas incorporen sostenibilidad dentro de sus estrategias de negocio, ya que además de fortalecer la permanencia de las organizaciones en el largo plazo, se abren nuevas oportunidades de mercado para la prosperidad empresarial.

Cómo equilibra la necesidad de cumplimiento normativo con la innovación y creatividad en las organizaciones?

El cumplimiento normativo es un catalizador de la innovación y la creatividad en las organizaciones.

Por ejemplo, uno de los grandes desafíos de las áreas comerciales es que las exigencias de compliance puedan reducir su competitividad. Otro ejemplo, en sectores donde es común ofrecer regalos corporativos como gesto de cortesía, si compliance limita esta práctica por considerarla susceptible de ser interpretada como soborno, se hace necesario fortalecer otros atributos de la oferta de valor para mantener y potenciar la competitividad del vínculo comercial.

En la medida de que la regulación se hace más estricta, las empresas tienen que innovar en su oferta de valor para que sus atributos creativos sean los que las hagan más competitivas. Esto también ha sido una realidad para las medianas empresas que aspiran a ser proveedoras de grandes empresas, en especial los proveedores de multinacionales,



donde tienen que competir con una oferta de valor que los diferencie y distingán de sus pares.

¿Qué consejo daría a las nuevas generaciones de profesionales que buscan desarrollarse en el ámbito de ESG y compliance?

Compliance y ESG cada día tienen más denominadores en común, sin duda el principio de comportamiento ético es uno de ellos. Para ambos ámbitos, una vez que ya tengan instaladas y funcionando sus respectivas plataformas de gestión y políticas corporativas, mi consejo es forjar una estrategia de ética para que la organización sea de clase mundial fortaleciendo el clima de integridad para Compliance y los criterios ESG de los tomadores de decisión corporativa. Este ejercicio entregará nuevos paradigmas y desafíos llevando a la compañía constantemente al siguiente nivel en competitividad.

La trayectoria de Priscila Cabrera representa un testimonio inspirador del impacto transformador que puede tener el liderazgo basado en la

integridad y la sostenibilidad. Su enfoque holístico y su compromiso con el fortalecimiento de culturas corporativas éticas demuestran que es posible conjugar el éxito empresarial con prácticas responsables y sostenibles. A través de su labor como mentora y líder en el campo del compliance y ESG, Priscila Cabrera no solo está contribuyendo a elevar los estándares de gobierno corporativo en Chile, sino que también está inspirando a una nueva generación de profesionales a liderar con propósito y visión de futuro. Su perspectiva sobre la integración de la diversidad en el gobierno corporativo, junto con su énfasis en la importancia de la confianza y la credibilidad organizacional, ofrece un marco valioso para las empresas que buscan fortalecer sus prácticas de gestión.

El legado de Priscila Cabrera en el ámbito del gobierno corporativo y la sostenibilidad continuará influyendo en la forma en que las organizaciones abordan los desafíos del futuro, promoviendo un modelo de negocio que equilibra el éxito económico con la responsabilidad social y ambiental.

Rodrigo Alvial

Director general de Merco

La reputación corporativa
es el intangible más valioso
de las empresas

Marketing y reputación para impulsar negocios
sostenibles con impacto positivo

En un entorno empresarial donde la sostenibilidad es prioridad, Rodrigo Alvial, director general de Merco en Chile, ha destacado como un líder visionario. Con más de 15 años de experiencia, ha transformado la manera en que las organizaciones operan, enfocándose en la ética, la sostenibilidad y el impacto positivo en la sociedad.

Graduado en Comunicación Social y Publicidad con mención en Marketing y Comunicación Estratégica por la Universidad Diego Portales, y con un MBA de la Universidad del Desarrollo, Alvial comenzó liderando proyectos internacionales de marketing. Esta trayectoria lo llevó a colaborar con Philip Kotler en Kotler Impact, aprendiendo el poder del marketing como herramienta estratégica basada en principios y valores.

En la última década, ha dirigido Merco Chile, referente en reputación corporativa, calidad laboral y sostenibilidad. Bajo su liderazgo, se han desarrollado herramientas como Merco ESG, que mide responsabilidad social, ambiental y de gobernanza, y Merco Salud, un proyecto único en la región para mejorar el sistema de salud en Chile. Alvial motiva a las empresas a integrar sostenibilidad y ética en toda su cadena de valor, equilibrando rentabilidad y responsabilidad social.

Alvial resalta nuevas oportunidades laborales que equilibran vida personal y profesional. Factores como orgullo de pertenencia, motivación y reconocimiento son clave para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, según sus estudios en Merco Talento.

En lo personal, como miembro de la Asociación de John Maxwell, Alvial aplica el liderazgo positivo para inspirar a empresas a adoptar prácticas éticas y responsables. Su compromiso con el desarrollo de Chile y su gente lo impulsa a transformar sociedades mediante mejores prácticas empresariales.

A partir de su experiencia colaborando con Philip Kotler en Kotler Impact, ¿qué lecciones clave sobre el marketing y la educación cree que las empresas deben adoptar para avanzar hacia un modelo más sostenible?

Creo fielmente en la democratización del marketing a todo nivel, entendiendo el marketing como una herramienta de gestión basada en principios y valores estratégicos de una organización.

Cuando educamos al cargo más bajo de la organización hasta el más alto, creamos un valor

sostenible, corremos todos a un mismo ritmo, tenemos todos un mismo foco que genera experiencia, fidelización, mejor servicio, mejores productos, por ende mejores marcas y mejores compañías. El camino es un poco más lento ya que vamos todos juntos, pero es más sostenible en el tiempo. Kozo Takaoka, CEO de Nestlé Japón, quien también es parte de Kotler Impact, lo realizó hace algunos años. Él aplicó un programa de marketing a toda la compañía y los resultados fueron deslumbrantes.

Merco ha implementado diversas mediciones de impacto como Merco ESG y Merco Salud. ¿Qué datos o cifras destacaría sobre los avances logrados en estas áreas y su influencia en el ámbito empresarial en Chile?

Durante este mes de diciembre cumplimos 15 años en Chile. Merco ESG en ese tiempo se llamaba Merco Responsabilidad Social Empresarial y apuntaba a premiar a las 100 empresas que aportaran socialmente al país, principalmente, como su nombre lo dice, en el ámbito social. Lo que buscábamos era que las empresas pudieran tener iniciativas que aportaran a la sociedad principalmente desde su negocio, y estadísticamente pudimos ver que muchas compañías dentro de sus políticas empezaron a adoptar prácticas en torno a la responsabilidad social, como aportes a fundaciones, iniciativas de apoyo al desarrollo país, trabajo y desarrollo de comunidades, etc.

Sin embargo, a pesar de que ha ido creciendo, es algo que siempre falta. Luego sumamos lo que era la responsabilidad corporativa, adoptando y midiendo políticas de transparencia, buen gobierno, ética, entre otras, y hace algunos años también midiendo el impacto medioambiental.

Hoy, después de 15 años, para que una empresa salga bien en Merco ESG tiene que ser responsable en el ámbito interno (con sus trabajadores, con sus clientes y con la sociedad), ser responsables con el medioambiente y a nivel ético y de gobernanza. Toda su gestión debería pasar por este filtro y hoy la mayoría de las grandes empresas sí tienen áreas especializadas en estas temáticas.

La reputación corporativa y la sostenibilidad están cada vez más ligadas. Desde su perspectiva, ¿cómo puede una empresa equilibrar estos aspectos para lograr un impacto positivo tanto interno como externo?

La reputación corporativa es el intangible más valioso de las empresas, ya que genera confianza

en los consumidores, seguridad y motivación en los trabajadores, valor financiero a las compañías y diferenciación entre los competidores.

La sostenibilidad es uno de los intangibles que no hay que confundir con la reputación corporativa porque no son lo mismo. Una empresa reputada sí o sí debe ser sostenible, pero una empresa sostenible no siempre va a ser reputada. Una empresa reputada, además de responsable o sostenible, debe llevar a bordo el mayor talento que pueda reclutar, debe ser rentable, innovadora, ética, reconocida, valorada, aceptada.

Por lo tanto, es una base importante, pero hay que trabajar los otros aspectos de la reputación para llegar a generar un impacto positivo a los distintos stakeholders, tanto internos como externos, y que estos reconozcan lo que eres y haces. Hay muchas empresas que hoy tienen muchas certificaciones en materia de sostenibilidad, pero no generan impacto positivo. Yo creo que el desafío es pasar de la certificación al reconocimiento y del reconocimiento al impacto.

En su rol en Merco, ¿qué estrategias ha identificado como las más efectivas para mejorar el clima laboral y la calidad de vida de los trabajadores y sus familias?

Hoy, post pandemia, el mundo laboral y sus expectativas cambiaron bastante. Antes de la pandemia no se pensaba en trabajar remoto en empresas de otras partes del mundo, o tener trabajos 100% online o tomar las reuniones desde cualquier lugar.

Aunque muchas empresas hoy se encuentran volviendo al sistema presencial 100%, otras 3 x 2, y así un sinfín de formas de trabajo, lo que quedó puntualmente son las nuevas oportunidades laborales que nos da el sistema global. Creo que las empresas están enfrentando estos desafíos de poder atraer talento, dando una buena relación entre vida familiar y laboral. Creo que no hay una fórmula para esto, sino más bien es esencial conocer las necesidades de nuestros trabajadores y segmentar las ofertas de beneficios según su etapa profesional, edad, sexo y expectativas que tengan.

Pero más allá de los beneficios que puedan tener las empresas, las variables más importantes para los trabajadores chilenos, según el último estudio de Merco Talento, son el orgullo de pertenencia, el salario, la motivación y el reconocimiento.

Como miembro de la asociación de John Maxwell, ¿cómo aplica el liderazgo positivo para inspirar a empresas y equipos a adoptar prácticas empresariales más responsables y éticas?



John Maxwell dice que el liderazgo es influencia, y desde esa pequeña vereda, dirigiendo Merco en Chile intento poder analizar datos de las empresas y motivarlas a mejorar sus prácticas hacia sus trabajadores, hacia la comunidad y hacia la sociedad en general. Desde la data me gusta desafiarlas a mejorar en sus sectores, a ser líderes en lo que hacen y a tener un buen posicionamiento reputacional, ya que esto trae muchos beneficios a las compañías y se traduce principalmente en beneficio hacia sus stakeholders.

Creo profundamente en el valor que una buena empresa aporta al desarrollo de nuestro país cuando se desafían y trabajan intencionalmente por mejorar.

En su carrera, ha trabajado tanto en marketing como en reputación corporativa. ¿Qué factores considera esenciales para que una marca alcance y mantenga un liderazgo sostenible en el mercado actual?

Mi gran amigo Justo Villafañe, uno de los más grandes escritores sobre reputación corporativa, decía que la reputación es el reflejo de la realidad de una empresa, de cómo hace las cosas y cómo la reconocen por ello. Mientras que aquellas que solo se preocupan de que la reconozcan bien y se olvidan del desempeño, solo adquieren imagen; algo efímero.

Creo que esa es la clave. Para mantener el liderazgo sostenible hay que construir e incluir la sostenibilidad en toda la cadena de valor de la organización y no solo proyectar una imagen de sostenibilidad.



Fernando Salazar

Especialista Regional
de Comunicación, Alianzas y RSC.

El liderazgo efectivo pone
a las personas en el centro

Impulsa estrategias que transforman
comunidades y promueven el desarrollo
sostenible

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Daniela Winicki

Directora Ejecutiva de suStrategy

Estrategias sostenibles
que transforman negocios
y comunidades

Un enfoque integrado para equilibrar éxito
comercial y responsabilidad social
y ambiental en América Latina

En un panorama donde la sostenibilidad empresarial es clave, Daniela Winicki T. destaca como una líder en consultoría estratégica, ayudando a las organizaciones a integrar prácticas sostenibles que beneficien tanto a sus negocios como a las comunidades. Como directora ejecutiva de suStrategy, lidera proyectos centrados en gobernanza, reportes, estudios de materialidad y evaluación de impacto social, posicionándose como una referente en sostenibilidad corporativa.

Con más de 19 años de experiencia, Winicki es Licenciada en Administración y Contador por la Universidad de la República Oriental del Uruguay, y cuenta con un Magíster en Gestión Ambiental de la Universidad del Desarrollo en Chile. Durante su carrera, ha liderado iniciativas innovadoras en PwC Chile, particularmente en el área de Sustainability & Climate Change, y desde 2016 dirige suStrategy, ayudando a empresas a gestionar sus impactos ambientales, sociales y económicos.

Como GRI Certified Trainer desde 2008 y docente en posgrados en Chile y el extranjero, Winicki ha formado a líderes empresariales, proporcionando herramientas prácticas que les permitan implementar estrategias sostenibles con resultados concretos. En la industria química, por ejemplo, logró que un 36% del portafolio de productos incluyera insumos más sostenibles. En otro caso, mejoró la percepción de una empresa como “buen vecino” en su comunidad, aumentando su valoración del 20% al 37% en tres años.

A nivel personal, Winicki promueve una visión empresarial ética, afirmando que es posible lograr rentabilidad sin comprometer el futuro de las próximas generaciones. Su enfoque combina responsabilidad social y ambiental con éxito económico, consolidándola como una líder en la transformación sostenible en América Latina.

En su experiencia como consultora estratégica, ¿qué elementos clave considera indispensables para diseñar estrategias de sostenibilidad efectivas y medibles?

Para el diseño de una estrategia de sostenibilidad, es necesario que la organización identifique tres puntos muy relevantes: El primero es cuáles son sus principales ámbitos de impacto, es decir, cuáles son los efectos que, producto de su actividad, genera en el planeta, en la economía y en la sociedad. El segundo elemento a tener claro son los riesgos principales de la organización, o sea, cuáles son las variables del entorno que podrían poner en riesgo la perdurabilidad del negocio en el mediano o largo plazo. Por ejemplo, el cambio en las preferencias del consumidor y la escasez de talento calificado son potenciales riesgos. Dentro de los riesgos, aparece el tercer factor a considerar para el diseño de una estrategia de

sostenibilidad: Las expectativas de los principales grupos de interés o partes interesadas. Ellos “esperan” ciertos comportamientos de parte de la organización, y si esta no colma esas expectativas, podrían dejar de valorar a la empresa.

¿Cómo cree que el enfoque en la sostenibilidad corporativa está transformando las expectativas de los grupos de interés hacia las empresas en América Latina?

Tal como mencionaba en la pregunta anterior, en la medida en que los grupos de interés conocen más, tienen mayor acceso a la información y se preocupan de variables distintas (por ejemplo, del bienestar animal o de la justicia social), reclaman a las organizaciones con las que interactúan que actúen de acuerdo con sus anhelos o prioridades.

Una persona que elige un cosmético, por ejemplo, y está en contra de la crueldad animal, exige a sus marcas que adapten sus procesos de fabricación, de testeo y de comercialización, porque, de lo contrario, dejará de consumir ese producto.

Por tanto, las empresas deben ir moldeando sus estrategias y prioridades de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés. En América Latina, muchas empresas han implementado mecanismos de diálogo y de escucha permanente, y plasman los resultados de tales interacciones en las estrategias corporativas. Sin embargo, en mi opinión, aún queda espacio para sistematizar los procesos de escucha y, en particular, para rendir cuenta o retroalimentar a las partes interesadas una vez implementadas las iniciativas.

A partir de su trayectoria en la elaboración de reportes de sostenibilidad, ¿podría compartir ejemplos concretos de métricas que hayan generado un impacto positivo en el desempeño corporativo?

Las organizaciones que optan por elaborar reportes de sostenibilidad pueden estar en dos situaciones: Contar con planes y estrategias ya diseñados o estar en una etapa inicial, donde aún no tienen definidas las prioridades en materia de sostenibilidad.

En el primer caso, el reporte es un aliado para monitorear cómo vamos en la implementación de la estrategia; si los planes están dando frutos, si cumplimos con las expectativas de los grupos de interés, o incluso si las prioridades definidas inicialmente siguen estando vigentes. Un cliente, por ejemplo, definió que la generación y disposición de residuos era un ámbito primordial en su estrategia, pero al recopilar información para el reporte concluyó que sus sistemas de información no estaban maduros, y que ciertas unidades de negocio eran las principales generadoras de este impacto. Por tanto, a partir

del reporte, se identificó la necesidad de corregir procesos e implementar mejoras en la estrategia de sostenibilidad.

En el segundo caso, el reporte cumple un rol de “línea de base” y ayuda a determinar, a través de un proceso exhaustivo, no solo cuáles son los temas a publicar, sino los aspectos de los cuales la organización se debe hacer cargo.

¿Qué rol juega la educación y la formación, como la que imparte en sus cursos, en preparar a los líderes empresariales para implementar prácticas sostenibles de manera efectiva?

Buscamos entregar en los cursos herramientas prácticas para que las personas las lleven a sus empresas o instituciones. Nos hemos sentido muy reconfortados al ver que, en el caso de los cursos de reporting, las empresas implementan los aprendizajes y buscan mejorar año a año sus publicaciones.

Tenemos además la suerte de mantener canales abiertos con los alumnos, donde durante el año nos escriben para resolver dudas o aclarar conceptos. No te imaginas la cantidad de alumnos que llegan a los cursos diciendo: “Hace años hacía reportes y no tenía claro que esto se debía hacer así”. Por tanto, creo que nuestros cursos son realmente un granito de arena para la mejora empresarial.

Con base en su experiencia, ¿cómo pueden las empresas alinear sus estrategias de responsabilidad social con la creación de valor económico a largo plazo?

Como decíamos, si las estrategias de sostenibilidad se gestan tomando en consideración impactos, riesgos y oportunidades, el alineamiento es intrínseco y automático: La organización que presta atención a sus riesgos y oportunidades estimamos que tendrá mayores ingresos, menores costos, menos problemas reputacionales, etc.

En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas en la región para adoptar prácticas sostenibles, y cómo pueden superarlos?

Son varios, pero trataré de centrarme en dos.

Por un lado, estamos en un periodo de recambio generacional en los directorios, donde aún conviven los fundadores de la empresa o sus representantes con nuevos profesionales. Los primeros no fueron educados ni entienden del todo estos conceptos y, principalmente, argumentan que “han llegado a ser muy rentables sin considerar estos factores”. En cambio, los directivos más jóvenes entienden que no es factible seguir haciendo negocios de la manera

en que se hacía y comienzan a exigir a los gerentes que implementen, prioricen y tomen en cuenta las consecuencias ambientales, sociales y económicas de sus decisiones. Pero esta pugna aún se está resolviendo.

Además, una empresa comprometida genuinamente con la sostenibilidad no solo debe “decir que está comprometida”, sino demostrarlo. Esto se logra teniendo y dando a conocer metas y ambiciones de corto, mediano y largo plazo. En nuestros países, diseñar esas metas, comprometer al directorio y a los equipos, y dar a conocer esos objetivos se ha transformado en tareas titánicas para los encargados de sostenibilidad.

En términos de datos, ¿qué resultados específicos han logrado las organizaciones que han implementado las estrategias y scorecards de sostenibilidad que usted diseñó?

La realidad es que esto varía mucho de acuerdo con el sector al que pertenece la empresa.

En una empresa de la industria química, por ejemplo, se avanzó en el diseño de un portafolio de productos que contienen materias primas menos nocivas para el medio ambiente y las personas, alcanzando un 36% del total de SKUs comercializados con insumos “más sostenibles”.

En otra organización, se logró mejorar los niveles de valoración de parte de los vecinos. Cuando comenzamos el trabajo, un 20% de los vecinos consideraba que la empresa era un “buen vecino” y hoy, luego de 3 años de implementadas las recomendaciones, ese porcentaje ascendió a 37%.



Patricio Fernández

Gerente de Desarrollo Greystar Chile

Liderazgo que Transforma:
La Visión Sostenible en el
Desarrollo Inmobiliario

“La sostenibilidad es un pilar clave para Greystar, buscando siempre oportunidades para mejorar la eficiencia y la resiliencia de nuestros activos”

Patricio Fernández, actual Gerente de Desarrollo de Greystar Chile, representa la nueva generación de líderes que están transformando la industria inmobiliaria desde una perspectiva sostenible y humana. Su formación como arquitecto, complementada con un Magíster en Diseño y Construcción Sustentable, le ha permitido desarrollar una visión integral que combina la excelencia técnica con la responsabilidad medioambiental.

Su trayectoria profesional se distingue por su capacidad para liderar equipos de trabajo multidisciplinarios, donde ha demostrado excepcionales habilidades en la definición de productos, desarrollo y gerenciamiento de proyectos. Su enfoque en la gestión se caracteriza por una marcada orientación a resultados, sin perder de vista la importancia de fomentar la creatividad e innovación en cada iniciativa.

Como líder en Greystar Chile, Fernández ha sido fundamental en la implementación de estrategias que integran variables de excelencia en términos de gestión, diseño, economía, sustentabilidad y habitabilidad en edificaciones. Su visión holística del desarrollo inmobiliario ha llevado a la empresa a alcanzar hitos significativos, como la Certificación Edge Advance para el proyecto Somma Inés de Suárez, estableciendo nuevos estándares en la industria.

En esta entrevista exclusiva para Factor de Éxito Chile, Fernández comparte insights valiosos sobre cómo su experiencia y filosofía profesional están contribuyendo a revolucionar el sector inmobiliario, promoviendo un desarrollo más sostenible y centrado en el bienestar de las comunidades.

En su rol como Gerente de Desarrollo en Greystar, ¿cómo integra la sostenibilidad en el diseño y desarrollo de proyectos inmobiliarios?

La sostenibilidad es un pilar clave para Greystar, buscando siempre oportunidades para mejorar la eficiencia y la resiliencia de nuestros activos.

En la nueva era de la emergencia climática, ampliamente cubierta por la ciencia y líderes mundiales, la importancia de reducir el consumo de recursos y las emisiones de gases de efecto invernadero es esencial en la construcción de nuevos proyectos inmobiliarios.

En este sentido cabe destacar que nuestro proyecto Somma Inés de Suarez, de Greystar y Credicorp Capital, fue reconocido con la Certificación Edge Advance, convirtiéndose en el primer edificio en Chile con esta distinción, destacando sobre el mercado gracias a disminuciones en consumo de energía, agua y energía contenida en materiales entre otros..

Desde su perspectiva, ¿qué papel juega el financiamiento sostenible en la transformación de la industria inmobiliaria en Chile y la región?

Desde el diseño de edificios eficientes hasta la reducción de la huella de carbono, la transformación hacia un enfoque más verde no es solo una tendencia en Chile y la región, sino una necesidad imperante.

En este contexto, el financiamiento sostenible emerge como un pilar fundamental para impulsar esta evolución, permitiendo que las empresas del sector equilibren sus objetivos financieros con un compromiso firme con el medio ambiente y la sociedad. Este tipo de financiamiento no sólo abre nuevas oportunidades de inversión, sino que también fomenta la creación de proyectos más responsables y resilientes frente a los desafíos climáticos actuales y futuros.

El financiamiento está cambiando el enfoque que las inmobiliarias estamos teniendo respecto a estos proyectos. El desacople que existe entre los residentes y lo que la industria ofrece es súper fuerte, es por esto que nosotros debemos poner foco en transformar no sólo la lógica del discurso sino que también la acción, sintonizar con lo que realmente demanda el residente y cerrar este círculo virtuoso desde el financiamiento y la industria inmobiliaria hasta el residente como centro de la ecuación, dado que es este último de quien depende la reducción del consumo de un edificio.

A lo largo de su trayectoria, ¿qué indicadores cuantitativos puede compartir que reflejen el impacto de su enfoque en diseño y construcción sustentable?

Un claro indicador es lo logrado con el proyecto Somma Inés de Suárez, certificado Edge Advance, y que es solo el puntapié inicial y estamos trabajando en certificar todos nuestros proyectos:

Logros Somma Inés de Suárez:

- 40% de ahorro promedio en energía.
- 39% de ahorro promedio en agua.
- 50.4% ahorro promedio en energía incorporada en materiales.
- Reducción de huella de carbono: 654.18 mt CO2eq/año.

Greystar es reconocida por su innovación en el sector. ¿Podría detallar una iniciativa específica en Chile que haya tenido un impacto ambiental o social destacado?

Una iniciativa destacada de Greystar en Chile es su enfoque en la creación de comunidades vibrantes y funcionales dentro de sus edificios. Por

ejemplo, los espacios comunes están diseñados para fomentar el encuentro y la interacción entre residentes, transformándolos en extensiones del hogar. Estas áreas son utilizadas para actividades que promueven el bienestar social, como noches de juegos de mesa o recreaciones de eventos culinarios, mostrando cómo los espacios cobran vida a través de iniciativas comunitarias. Este modelo no solo mejora la experiencia de los residentes, sino que también crea un impacto social positivo al fortalecer lazos comunitarios.

Otra iniciativa que estamos abordando es la certificación energética de toda nuestra cartera de edificios, lo cual muestra un claro compromiso con la sostenibilidad.

¿Cómo equilibra las demandas de rentabilidad económica con las crecientes expectativas en materia de sostenibilidad dentro de sus proyectos?

Greystar equilibra estos aspectos mediante un modelo que pone al residente en el centro y ofrece soluciones prácticas como arriendos flexibles, menos burocracia y servicios eficientes. Esto reduce costos operativos, mejora la experiencia del usuario y asegura un alto nivel de satisfacción, como lo refleja su reciente certificación Best Place to Live. Al enfocarse en la calidad del diseño y en la funcionalidad de los espacios comunes, logran mantener una oferta atractiva y sostenible económicamente, sin descuidar el impacto social.

Considerando su experiencia en la gestión de equipos multidisciplinarios, ¿cómo fomenta la creatividad y la innovación para abordar los retos de la sostenibilidad?

La creatividad es un pilar fundamental y saber escuchar al entorno, con esto me refiero a una mirada más macro que incluye a personas, medioambiente y el contexto global en el mismo lugar. Entendiendo que existen prácticas globales a nivel compañía que deben ser calibradas de acuerdo a particularidades de cada país, como equipo aprovechamos estas instancias de intercambio con otros países y culturas para absorber y aportar las mejores prácticas a la industria. Este puntapié inicial es esencial para empezar a desarrollar proyectos sostenibles. La creatividad e innovación ocupa una parte material y económica en la sociedad, unir los puntos y empezar conversaciones desde ahí da paso a proyectos innovadores que son parte de un proceso continuo en Greystar.

Mirar con atención los lugares donde nos emplazamos, escuchar el espacio que ocupan en esta mini sociedad que son los barrios, traer el afuera hacia adentro, como un ejercicio de preservar la esencia y desde ahí innovar y proyectar.

A nivel personal, ¿qué lo inspira a liderar proyectos que priorizan la excelencia en diseño, economía, habitabilidad y sostenibilidad?

Creo que Greystar ha cumplido un importante rol en el mercado inmobiliario chileno desmitificando la idea de que arrendar es un proceso al cual llegan por la imposibilidad de cumplir el sueño de la vivienda propia, y que por lo tanto no es esperable un producto que satisfaga sus expectativas. Hemos visto en nuestro país que al arrendar el residente queda absolutamente a la deriva, recibe las llaves con una incertidumbre enorme de no saber hasta cuándo va a vivir en ese lugar y si tiene problemas, éstas corren por su cuenta.

El entregar la tranquilidad de que los contratos se cumplen, que tu departamento va estar siempre en las condiciones adecuadas y que cuentan con espacios comunes de calidad es una nueva manera de habitar desde la profunda certeza que “este lugar me pertenece”. Así, el arriendo se transforma en el hogar y el arrendatario pasa a ser un residente en lugar de solo arrendatario.

A eso nos referimos cuando hablamos que Greystar refleja una inspiración en crear experiencias que faciliten la vida de los residentes. Este compromiso con la excelencia y la innovación en el diseño de espacios habitables parece estar motivado por un deseo de mejorar la calidad de vida y fomentar comunidades significativas.

Si tuviera que definir en cifras el impacto de las estrategias sostenibles de Greystar en Chile, ¿qué resultados clave destacaría?

Tenemos 2 de nuestros 6 activos en operación con energía que proviene de fuentes 100% renovables.

Hemos logrado reducir más de un 40% el uso de energía y consumo de agua en Somma Ines de Suarez dada su certificación edge advanced, lo que si extrapolamos al resto de nuestros edificios se traduciría en un ahorro de más de 40.000 litros de agua por minuto.

El liderazgo de Patricio Fernández en Greystar Chile ejemplifica cómo la industria inmobiliaria puede evolucionar hacia un futuro más sostenible sin sacrificar la rentabilidad ni la calidad de vida de sus residentes. Sus logros cuantificables en eficiencia energética y gestión de recursos, junto con su visión de crear comunidades vibrantes y funcionales, establecen un nuevo estándar en el desarrollo inmobiliario sostenible en Chile. Este enfoque integral, que equilibra las necesidades del presente con la responsabilidad hacia el futuro, representa el tipo de liderazgo transformador que la industria necesita para enfrentar los desafíos del cambio climático y las crecientes demandas de sostenibilidad en el sector inmobiliario.

Gonzalo Muñoz

Climate Change High-Level Champion de la ONU para la Presidencia de la COP25

Liderando la Transformación Sostenible Global

“La rentabilidad es a los negocios como el aire a las personas. Un negocio no puede existir si no es rentable, pero nadie podría decir que vino al mundo solo a respirar.”

En esta entrevista exclusiva, Gonzalo Muñoz, figura clave en el desarrollo sostenible global y cofundador de importantes iniciativas como TriCiclos y Sistema B, comparte su visión sobre los desafíos ambientales actuales y el futuro de los negocios sostenibles. Su experiencia única combinando roles en la ONU, emprendimiento social y asesoría internacional ofrece perspectivas valiosas sobre la transformación necesaria en el mundo empresarial. A través de su trayectoria, Muñoz ha demostrado cómo la innovación y la sostenibilidad pueden coexistir con el éxito financiero, promoviendo un modelo de negocio que beneficia tanto a las empresas como al planeta. Su trabajo como Climate Change High-Level Champion de la ONU y su participación en iniciativas globales como Race To Zero y GFANZ lo posicionan como una voz autorizada en la intersección entre sostenibilidad, innovación empresarial y acción climática. En esta conversación, aborda temas cruciales como la transformación de los sistemas alimentarios, el liderazgo sostenible y las barreras culturales que enfrentan las organizaciones latinoamericanas en su camino hacia la sostenibilidad.

¿Cuál es su visión sobre el rol de los sistemas alimentarios en el contexto del cambio climático?

Los sistemas alimentarios y agrícolas tienen un doble desafío: por un lado, contribuir a la seguridad alimentaria global y por otro, facilitar que los sistemas alimentarios y agrícolas sean generadores de mejoras constantes, tanto en el medioambiente como en la sociedad. Chile tiene varias oportunidades en ese sentido, especialmente en el uso del agua y la recuperación de tierras degradadas. Tenemos un potencial extraordinario para las energías renovables y climas diversos que nos permiten abordar esta oportunidad en muchos territorios.

¿Qué oportunidades específicas ve para Chile en términos de sistemas alimentarios sostenibles?

Chile tiene un gran potencial en varios aspectos. El sector agrícola utiliza aproximadamente un 70% del agua dulce a nivel global, por lo que es crucial avanzar hacia sistemas más resilientes a la sequía. También tenemos una gran oportunidad en la agenda de recuperación de tierras degradadas y en posicionar

la industria acuícola con foco en sustentabilidad, aprovechando nuestro extenso mar.

¿Cómo ve la relación entre rentabilidad y sostenibilidad en las empresas?

La rentabilidad es a los negocios como el aire a las personas. Un negocio no puede existir si no es rentable, pero nadie podría decir que vino al mundo solo a respirar. Las empresas deben tener propósitos que movilicen la organización, haciendo que la rentabilidad sea una consecuencia de generar valor para el mundo.

¿Puede compartir un ejemplo exitoso de innovación sostenible?

El caso de las botellas retornables con Coca Cola es emblemático. Validamos científicamente que una botella retornable tiene menor impacto ambiental que una desechable. La empresa innovó creando una botella única para todas sus marcas con etiqueta de papel, combinando innovación, mejora logística y éxito financiero.

¿Cuáles son las principales barreras para la sostenibilidad en América Latina? Las principales barreras son la falta de conocimiento sobre la urgencia ambiental, la resistencia de algunos líderes que perciben las problemáticas ambientales como ataques personales, y la percepción errónea de que la sostenibilidad solo representa gastos. Es importante entender que la eficiencia ambiental frecuentemente está vinculada a la reducción de costos.

¿Qué papel juega el liderazgo en la transformación sostenible?

El primer paso es el trabajo personal y el autoconocimiento. Para liderar a otros, primero hay que liderarse a uno mismo. La experiencia práctica en diferentes roles y empresas es fundamental para hablar con conocimiento de causa y generar equipos comprometidos.

¿Cómo pueden las empresas latinoamericanas superar estas barreras?

Es necesario trabajar en tres aspectos fundamentales: primero, mejorar la educación y comprensión sobre

temas ambientales; segundo, cambiar la mentalidad defensiva por una proactiva; y tercero, demostrar que la sostenibilidad puede ser una inversión rentable a largo plazo.

¿Qué aprendizajes considera fundamentales en su trayectoria de liderazgo sostenible?

El aprendizaje más importante ha sido entender que el liderazgo comienza con uno mismo. La experiencia práctica y el conocimiento directo de diferentes áreas son fundamentales para crear equipos comprometidos y una visión clara de la sustentabilidad en la organización.

La conversación con Gonzalo Muñoz revela la profunda transformación que está experimentando el mundo empresarial hacia la sostenibilidad. Sus insights, basados en años de experiencia práctica y liderazgo global, demuestran que el éxito empresarial y la responsabilidad ambiental no solo son compatibles, sino mutuamente beneficiosos. Su mensaje resuena con especial fuerza en un momento en que las organizaciones latinoamericanas buscan adaptarse a las nuevas exigencias de un mundo que demanda prácticas empresariales más sostenibles y conscientes. El legado de Muñoz, a través de sus múltiples iniciativas y su liderazgo inspirador, continúa marcando el camino hacia un futuro donde los negocios sean una fuerza positiva para el planeta y la sociedad.



Nitza Sanchez

Socia Gerente Consultoría Dinámicas Humanas y DHumanLab | Coach Ejecutivo | Scrum Master | Consultor Facilitador de Desarrollo Organizacional, Liderazgo, Desempeño, Cultura y Transformación

Liderar con impacto humano
crea culturas más resilientes

Impulsa liderazgos sostenibles combinando metodologías ágiles y conciencia sistémica

En un mundo empresarial en constante transformación, Nitzza Sánchez ha emergido como una figura clave en el liderazgo sostenible y el desarrollo organizacional. Como gerente general de Dinámicas Humanas y DHumanLab, esta destacada ingeniera industrial y coach ejecutiva ha dedicado más de dos décadas a transformar empresas mediante un enfoque integral que combina sostenibilidad, innovación y desarrollo humano.

Graduada de la Universidad de Mayagüez, Puerto Rico, y certificada en metodologías como Scrum, Coaching Organizacional y Management 3.0, Sánchez posee una formación académica robusta complementada con experiencia práctica en sectores como minería, energía y retail. Su enfoque, que mezcla estrategias ágiles con un liderazgo consciente, ha permitido a empresas superar desafíos como la resistencia al cambio, el silo organizacional y la falta de visión sistémica.

Sánchez ha implementado programas pioneros que impactaron tanto los resultados financieros como culturales en las organizaciones que lidera. En un caso reciente en minería, diseñó un programa de feedback que redujo significativamente tensiones sindicales, fortaleciendo la continuidad operativa y el clima laboral. Otro de sus logros incluye un modelo de mentoring que incrementó el engagement y fomentó la colaboración entre áreas en la gerencia de finanzas de una gran empresa, consolidando el talento interno y reduciendo la rotación.

Además de su impacto en el ámbito corporativo, Sánchez es docente en programas de liderazgo y coaching en universidades como Adolfo Ibáñez y La Frontera. Su trabajo en el Programa Mujeres Líderes STEM ha empoderado a mujeres en sectores estratégicos como ciencia y tecnología, ayudándolas a desarrollar un liderazgo transformador enfocado en la sostenibilidad y la innovación.

Sánchez ha demostrado que la sostenibilidad no es solo una herramienta estratégica, sino un valor esencial para el liderazgo moderno. Desde su perspectiva, liderar con propósito implica tomar decisiones conscientes que trasciendan lo inmediato y construyan un futuro mejor. Inspirada por principios como la transparencia, la ética y la responsabilidad, Sánchez aplica estos valores tanto en su vida profesional como personal, reafirmando su compromiso con un mundo más humano y sostenible.

¿Qué la motivó a incorporar un enfoque sostenible en su práctica profesional y cómo ha transformado esto su perspectiva sobre el liderazgo?

Lo que me ha motivado a incorporar un enfoque sostenible ha sido la convicción de que el liderazgo requiere ir más allá de los resultados inmediatos. Para mí, ejercer liderazgo de manera sostenible implica gestionar con plena conciencia lo que está ocurriendo dentro de la organización: comprender a las personas, las dinámicas internas y las necesidades del equipo. Y, al mismo tiempo, es esencial mantener la mirada hacia afuera, observando cómo nuestras decisiones impactan a nuestros clientes, al medio ambiente y al entorno social. Este balance me permite tomar decisiones responsables y conscientes, siempre pensando en el largo plazo, porque, si no, podría ser pan para hoy y hambre para mañana.

Desde mi perspectiva, el enfoque sistémico es el punto de partida para cualquier estrategia sostenible. Este enfoque nos permite comprender que las empresas no existen de forma aislada, sino que están profundamente interrelacionadas con su entorno: personas, proveedores, comunidades y medio ambiente. Al adoptar una visión sistémica, reconocemos que cada decisión que tomamos tiene un impacto en el sistema más amplio y que cuidar estas conexiones es esencial para construir un futuro sostenible. El enfoque sostenible se convierte en una herramienta para operar desde esta interdependencia. Es un liderazgo que busca resultados y lo hace de manera que el sistema completo prospere.

La sostenibilidad, para mí, no es solo un enfoque estratégico; es una forma de cuidar el presente mientras se construye el futuro. Este enfoque ha nutrido mi perspectiva sobre el liderazgo: ya no se trata solo de alcanzar metas, sino de cómo las alcanzamos, cómo elegimos hacer empresa hoy y en quiénes nos convertimos en el proceso. Como plantea Otto Scharmer, liderar con un enfoque sistémico nos permite transformar el entorno empresarial y social de manera profunda y sostenible.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas al adoptar modelos sostenibles, y cómo ha contribuido usted a superarlos?

Los desafíos clave son la resistencia al cambio y la percepción de que la sostenibilidad es costosa. Sin embargo, el Foro Económico Mundial (2023) reporta que las empresas con estrategias sostenibles tienen un 21 % más de probabilidades de superar financieramente a sus competidores, lo cual es consistente con mi experiencia. Nuestro trabajo en Dinámicas Humanas y DHumanLab ha consistido en demostrar, con ejemplos concretos, casos y datos duros, que la sostenibilidad es un diferenciador competitivo clave y que tiene efectos favorables en la competitividad, lo que la convierte en un buen negocio.

Desde la consultoría, acompañamos a las organizaciones en la adopción de este mindset a través de diversas acciones. Hemos diseñado programas personalizados de formación y desarrollo para líderes, basados en distintas metodologías que conectan los resultados organizacionales con prácticas sostenibles. También, facilitamos talleres de alineamiento estratégico donde promovemos que las empresas integren objetivos de sostenibilidad en su propósito y visión a largo plazo, asegurando que estos sean parte del ADN organizacional.

Promovemos, además, la implementación de metodologías ágiles, que no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que fomentan la adaptabilidad y la resiliencia, fundamentales para un liderazgo sostenible.

Entre muchas otras iniciativas y programas, también acompañamos a los equipos en la creación de mapas de impacto, ayudándolos a incorporar una mirada con enfoque sistémico, logrando identificar cómo sus decisiones y prácticas afectan a los distintos stakeholders, desde colaboradores internos hasta clientes y comunidades. Este enfoque práctico y estratégico reduce la resistencia al cambio y genera una comprensión tangible de cómo la sostenibilidad puede convertirse en un motor de competitividad y crecimiento.

¿Podría compartir datos o ejemplos concretos sobre el impacto de sus estrategias de sostenibilidad en los resultados financieros o culturales de las empresas que ha asesorado?

En mi experiencia liderando equipos de consultoría en Dinámicas Humanas y DHumanLab, hemos desarrollado programas que han logrado transformar tanto los resultados culturales como financieros de las organizaciones en minería, banca y retail. Tres casos de éxito que recuerdo ilustran el impacto de nuestras estrategias de sostenibilidad:

- Programa de Feedback en una minera chilena: se entrenó a más de 140 supervisores para mejorar sus habilidades de retroalimentación, logrando una significativa reducción en apelaciones de notas (de 43 en 2021 a 12 en 2022) y acusaciones sindicales (de 32 a 1). Este cambio cultural mejoró la comunicación interna, el clima laboral y fortaleció la continuidad operacional al reducir tensiones en los equipos.

- Programa de Mentoring en la Gerencia de Administración y Finanzas: se implementó un modelo de mentoring cruzado, complementado con la metodología Peer Advisory Group, que fomentó la colaboración entre áreas y potenció el talento individual. Este enfoque mejoró el clima laboral, redujo silos organizacionales e incrementó el engagement, con un 75 % de los participantes asumiendo roles de

mayor responsabilidad, fortaleciendo la sostenibilidad del talento en la organización.

- Programa de Liderazgo como Coach en una minera líder: el programa capacitó a líderes para adoptar un estilo de liderazgo más humano y transformador, lo que resultó en una mejora de los indicadores de engagement y el fortalecimiento de capacidades de liderazgo alineadas con la sostenibilidad. Este enfoque conectó las metas estratégicas con el desarrollo de los equipos, impactando positivamente tanto en los resultados financieros como en la cultura organizacional.

Como persona y profesional, ¿qué valores la guían en su compromiso con la sostenibilidad y cómo los aplica en su vida diaria?

Ay, gracias por esta pregunta, porque en esta entrevista me he conectado todo el rato con mis valores más profundos, aquellos que muchas veces guían mis decisiones de manera casi inconsciente.

Dalai Lama dice que “es nuestra responsabilidad colectiva preservar y cuidar el mundo en el que vivimos”, y la verdad es que siento que mis valores de coherencia, ética, responsabilidad, humildad y propósito son el pilar de mi compromiso con la sostenibilidad. Están intrínsecamente ligados a cómo entiendo el liderazgo y mi impacto personal y profesional.



María José Urrutia

CEO de Këtrawa

El liderazgo efectivo se construye creando redes sólidas y comunidades resilientes

Lidera proyectos que impulsan innovación, sostenibilidad e impacto climático desde la Patagonia hacia un alcance global

Desde la Patagonia chilena, una de las regiones más ricas en biodiversidad y paisajes imponentes, María José Urrutia ha construido un legado de impacto internacional en sostenibilidad, innovación y emprendimiento. Diseñadora y magíster en diseño avanzado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con certificaciones internacionales como Accelerator Manager por 500Global, su carrera se destaca por la creación de iniciativas que transforman comunidades y economías con un enfoque en el impacto climático.

Urrutia es fundadora y CEO de Këtrawa, una organización que actúa como puente entre el sector público, privado y emprendedores para acelerar la transición hacia una economía sostenible. Desde este rol, ha impulsado proyectos innovadores que vinculan las matrices productivas del sur de Chile con las demandas globales de descarbonización, consolidando su región como un actor clave en la economía azul y el impacto climático.

Su influencia no termina ahí. Como directora del Patagonia Ocean Hub, Urrutia lidera esfuerzos para promover soluciones climáticas basadas en el océano. Uno de sus proyectos más ambiciosos es la primera generación de startups con foco en descarbonización y economía azul, además del evento Blue Week Los Lagos, que en 2025 reunirá a líderes nacionales e internacionales en torno a la sostenibilidad marina. Este compromiso es reconocido y respaldado por organizaciones como la UNESCO, lo que posiciona a Chile como un referente en innovación climática a nivel mundial.

En el ámbito comunitario, su fundación de TEDxFrutillar ha dado voz a líderes, científicos y emprendedores que trabajan en soluciones para problemas globales. Este evento, que ha reunido a miles de personas, refleja su habilidad para conectar ideas y acciones con un propósito común: la sostenibilidad.

Más allá de su éxito profesional, Urrutia destaca cómo la región de Los Lagos ha influido en su enfoque empresarial. “La riqueza natural y las comunidades únicas de esta zona me inspiran a buscar soluciones que preserven su equilibrio ambiental mientras promueven un desarrollo sostenible”, asegura. Este equilibrio entre tradición e innovación es un pilar en su visión empresarial.

Con más de 13 años de experiencia en emprendimiento e innovación, y como presidenta de Ecosistema Los Lagos, ha construido redes sólidas que fortalecen la capacidad de emprendedores locales para competir en un entorno global. Su experiencia internacional le ha permitido identificar tendencias clave, como el creciente interés de inversores por iniciativas de impacto y la importancia de construir ecosistemas resilientes que respondan a desafíos globales.

Esta destacada líder chilena no solo conecta sectores y moviliza recursos, sino que también inspira un liderazgo transformador. Su visión colaborativa ha permitido el desarrollo de iniciativas locales con impacto global, consolidando a su región como un referente en acción climática y sostenibilidad. Su trabajo conecta ideas, comunidades y sectores, demostrando que el liderazgo consciente puede transformar economías y preservar el planeta para las generaciones futuras.

Usted ha dedicado más de una década al desarrollo del ecosistema de emprendimiento e innovación en Chile. ¿Qué lecciones clave ha aprendido de su experiencia en este sector?

Después de más de una década dedicada al ecosistema, algunas de las principales lecciones que he aprendido incluyen la importancia de conectar al sector público y privado para generar un mayor impacto, la necesidad de desarrollar programas de aceleración y mentoría que se adapten a las realidades locales, y la relevancia de crear redes y comunidades sólidas de emprendedores e innovadores. Asimismo, he enfatizado la importancia de impulsar iniciativas con un claro enfoque en la sostenibilidad y el impacto climático.

Como fundadora y CEO de Këtrawa, ¿cómo su trabajo impulsa la conexión entre el sector público y privado para acelerar el impacto climático desde la Patagonia hacia el mundo?

Hemos buscado establecer vínculos estratégicos entre empresas, el sector público y emprendedores para desarrollar, desde la innovación, un impacto en nuestro ecosistema natural y las matrices productivas de la región. Këtrawa actúa como un puente que facilita la colaboración y une a los actores hacia iniciativas que aceleran la transición a una economía más sostenible, especialmente desde la Patagonia hacia el mundo.

En su rol como líder de Ecosistema Los Lagos, ¿qué iniciativas destacaría como las más transformadoras para la región en términos de sostenibilidad e innovación?

Buscamos impulsar iniciativas que fortalezcan las capacidades de emprendimiento y su posicionamiento en el ecosistema emprendedor chileno. Esto incluye instancias que promuevan liderazgos diversos, el apoyo y la creación de programas de formación para emprendedores, así como mesas de diálogo entre los actores relevantes.

Su participación en el Patagonia Ocean Hub refleja su compromiso con el impacto climático. ¿Qué proyectos específicos están marcando la diferencia desde esta organización?

Para quienes componemos este hub, es un honor contar con el apoyo de la UNESCO y ser parte de las iniciativas que contribuyen a la Década del Océano. Vemos una oportunidad para posicionar a la Patagonia como un actor mundial relevante en el desarrollo de la economía azul para el clima. Para 2025, tenemos proyectado lanzar la primera generación de startups con foco en descarbonización en economía azul y producir la primera versión de la Blue Week Los Lagos, un evento que convocará a todos los actores a nivel nacional.

Como fundadora de TEDxFrutillar, un evento que ha reunido a miles de personas, ¿cómo ha logrado usar esta plataforma para inspirar y promover acciones hacia un futuro más sostenible?

Esta plataforma ha logrado dar voz a emprendedores, líderes y científicos cuyo trabajo genera un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. A través de charlas inspiradoras y la conexión entre participantes, TEDxFrutillar se ha convertido en un espacio clave para difundir ideas y prácticas que incentivan la acción climática y la sostenibilidad, siendo un referente en nuestro país.

Usted es una figura destacada del emprendimiento e innovación en el sur de Chile. ¿Qué características particulares de esta región han influido en su enfoque y visión empresarial?

La región de la Patagonia chilena, con su entorno natural único y las particularidades socioculturales de sus comunidades, ha sido determinante en mi enfoque desde el emprendimiento. He buscado aprovechar el potencial de innovación y emprendimiento de esta zona, a la vez que priorizo soluciones que preserven el delicado equilibrio ambiental y promuevan el desarrollo sostenible local.

Más allá de su impresionante trayectoria profesional, ¿cómo sus valores personales y su formación académica han moldeado su compromiso con el impacto social y climático?

Mi formación académica, con énfasis en el diseño y la gestión de la innovación, me ha brindado herramientas fundamentales para abordar los desafíos sociales y climáticos de manera estratégica y creativa. Asimismo, la colaboración y el impacto social de largo plazo han sido cruciales para orientar mi trabajo hacia la generación de un impacto positivo en las comunidades y el planeta.

Con su experiencia global como Accelerator Manager certificada por 500Global, ¿qué tendencias internacionales en inversión y aceleración de negocios considera clave para el desarrollo sostenible en Chile y el mundo?

Participar en esta comunidad me ha permitido identificar algunas tendencias clave, como el creciente interés de los inversores por oportunidades de impacto, la necesidad de modelos de aceleración escalables y la importancia de construir ecosistemas locales resilientes que puedan adaptarse a los cambios globales.



A portrait of Nitza Sanchez, a woman with long dark hair, wearing a white blouse and gold earrings, smiling. The background is a plain, light grey color.

Nitza Sanchez

Socia Gerente Consultoría Dinámicas Humanas
y DHumanLab | Coach Ejecutivo | Scrum Master |
Consultor Facilitador de Desarrollo Organizacional,
Liderazgo, Desempeño, Cultura y Transformación

Liderar con impacto humano
crea culturas más resilientes

Impulsa liderazgos sostenibles combinando metodologías
ágiles y conciencia sistémica

En un mundo empresarial en constante transformación, Nitzza Sánchez ha emergido como una figura clave en el liderazgo sostenible y el desarrollo organizacional. Como gerente general de Dinámicas Humanas y DHumanLab, esta destacada ingeniera industrial y coach ejecutiva ha dedicado más de dos décadas a transformar empresas mediante un enfoque integral que combina sostenibilidad, innovación y desarrollo humano.

Graduada de la Universidad de Mayagüez, Puerto Rico, y certificada en metodologías como Scrum, Coaching Organizacional y Management 3.0, Sánchez posee una formación académica robusta complementada con experiencia práctica en sectores como minería, energía y retail. Su enfoque, que mezcla estrategias ágiles con un liderazgo consciente, ha permitido a empresas superar desafíos como la resistencia al cambio, el silo organizacional y la falta de visión sistémica.

Sánchez ha implementado programas pioneros que impactaron tanto los resultados financieros como culturales en las organizaciones que lidera. En un caso reciente en minería, diseñó un programa de feedback que redujo significativamente tensiones sindicales, fortaleciendo la continuidad operativa y el clima laboral. Otro de sus logros incluye un modelo de mentoring que incrementó el engagement y fomentó la colaboración entre áreas en la gerencia de finanzas de una gran empresa, consolidando el talento interno y reduciendo la rotación.

Además de su impacto en el ámbito corporativo, Sánchez es docente en programas de liderazgo y coaching en universidades como Adolfo Ibáñez y La Frontera. Su trabajo en el Programa Mujeres Líderes STEM ha empoderado a mujeres en sectores estratégicos como ciencia y tecnología, ayudándolas a desarrollar un liderazgo transformador enfocado en la sostenibilidad y la innovación.

Sánchez ha demostrado que la sostenibilidad no es solo una herramienta estratégica, sino un valor esencial para el liderazgo moderno. Desde su perspectiva, liderar con propósito implica tomar decisiones conscientes que trasciendan lo inmediato y construyan un futuro mejor. Inspirada por principios como la transparencia, la ética y la responsabilidad, Sánchez aplica estos valores tanto en su vida profesional como personal, reafirmando su compromiso con un mundo más humano y sostenible.

¿Qué la motivó a incorporar un enfoque sostenible en su práctica profesional y cómo ha transformado esto su perspectiva sobre el liderazgo?

Lo que me ha motivado a incorporar un enfoque sostenible ha sido la convicción de que el liderazgo requiere ir más allá de los resultados inmediatos. Para mí, ejercer liderazgo de manera sostenible implica gestionar con plena conciencia lo que está ocurriendo dentro de la organización: comprender a las personas, las dinámicas internas y las necesidades del equipo. Y, al mismo tiempo, es esencial mantener la mirada hacia afuera, observando cómo nuestras decisiones impactan a nuestros clientes, al medio ambiente y al entorno social. Este balance me permite tomar decisiones responsables y conscientes, siempre pensando en el largo plazo, porque, si no, podría ser pan para hoy y hambre para mañana.

Desde mi perspectiva, el enfoque sistémico es el punto de partida para cualquier estrategia sostenible. Este enfoque nos permite comprender que las empresas no existen de forma aislada, sino que están profundamente interrelacionadas con su entorno: personas, proveedores, comunidades y medio ambiente. Al adoptar una visión sistémica, reconocemos que cada decisión que tomamos tiene un impacto en el sistema más amplio y que cuidar estas conexiones es esencial para construir un futuro sostenible. El enfoque sostenible se convierte en una herramienta para operar desde esta interdependencia. Es un liderazgo que busca resultados y lo hace de manera que el sistema completo prospere.

La sostenibilidad, para mí, no es solo un enfoque estratégico; es una forma de cuidar el presente mientras se construye el futuro. Este enfoque ha nutrido mi perspectiva sobre el liderazgo: ya no se trata solo de alcanzar metas, sino de cómo las alcanzamos, cómo elegimos hacer empresa hoy y en quiénes nos convertimos en el proceso. Como plantea Otto Scharmer, liderar con un enfoque sistémico nos permite transformar el entorno empresarial y social de manera profunda y sostenible.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas al adoptar modelos sostenibles, y cómo ha contribuido usted a superarlos?

Los desafíos clave son la resistencia al cambio y la percepción de que la sostenibilidad es costosa. Sin embargo, el Foro Económico Mundial (2023) reporta que las empresas con estrategias sostenibles tienen un 21 % más de probabilidades de superar financieramente a sus competidores, lo cual es consistente con mi experiencia. Nuestro trabajo en Dinámicas Humanas y DHumanLab ha consistido en demostrar, con ejemplos concretos, casos y datos duros, que la sostenibilidad es un diferenciador competitivo clave y que tiene efectos favorables en la competitividad, lo que la convierte en un buen negocio.

Alfredo Barriga

Coordinador de sustentabilidad y compliance de Unifrutti

La sustentabilidad como ADN empresarial en el sector agroalimentario

Esta industria enfrenta importantes retos relacionados con la sostenibilidad y el cumplimiento normativo en un contexto de cambio climático y creciente presión regulatoria.

ELa sustentabilidad y el cumplimiento normativo se han convertido en pilares fundamentales para las industrias modernas, especialmente en un sector tan dinámico como el agroalimentario. En un contexto global marcado por la escasez de recursos hídricos, el cambio climático y una creciente presión regulatoria, las empresas deben reinventar sus modelos operativos para alinearse con las demandas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

Para conocer más sobre el tema, Factor de Éxito conversó con Alfredo Barriga, coordinador de Sustentabilidad y Compliance de Unifrutti, quien cuenta con una sólida base académica y experiencia en

derecho corporativo, sustentabilidad y cumplimiento normativo. Su trayectoria refleja un compromiso con la implementación de prácticas responsables que equilibren las demandas productivas con los estándares ambientales y sociales.

En su experiencia como Coordinador de Sustentabilidad y Compliance en Unifrutti Chile, Barriga expresa que, “los mayores desafíos al implementar estrategias ESG en la industria agroalimentaria, han sido poder lograr un equilibrio entre las necesidades productivas con los estándares de sustentabilidad en un entorno altamente dinámico y cambiante, pero a la vez muy regulado, a nivel legal y normativo. Ahora bien, en mi opinión en particular

los mayores desafíos que tenemos en la industria en particular en Chile son: Gestión hídrica en un contexto de escasez, toda vez que nos encontramos en un escenario crítico de dicho recurso, por lo que debemos trabajar en el uso eficiente y sostenible del agua en toda la cadena productiva. Concientización de los equipos en la empresa, animando a que integren de forma transversal métricas de ESG en su toma de decisiones. Y para finalizar, incorporar tecnología e innovación a los procesos productivos que contribuyen a la sustentabilidad”.

Sobre los indicadores o herramientas considera más efectivos para medir el éxito de las estrategias ESG nos comentó que, “como abogado, en este punto me gusta dar vuelta las siglas, comenzando con la “G”, siendo primer mínimo a cumplir el orden normativo nacional e internacional que aplique, para luego medir la letra “S”, la que parece más “difícil” de medir, sin embargo hoy existen métricas en este ámbito, para terminar con la “E” (a mi parecer la más desafiante), donde tenemos el Scope 1, 2 y 3 (ya incluso se habla del 4), sobre la huella de carbono”.

En un entorno de constante cambio regulatorio, el cumplimiento normativo es clave para que las empresas mantengan operaciones responsables y alineadas con estándares ambientales y sociales.

“El cumplimiento normativo es la herramienta que nos otorga el ordenamiento jurídico para que elevemos a un rango legal, prácticas que se pueden considerar como éticas, utilizando de esta forma el poder punitivo del Estado para exigir su cumplimiento. Este es un punto de suma importancia para las empresas, ya que hemos visto en Chile y el mundo, ha existido una gran evolución e incremento en la regulación en materia medio ambiental, así como la creación de instituciones públicas para la fiscalización de estas”, expresa Barriga.

Barriga destaca que un desafío clave para innovar en la industria sería el uso de variedades resilientes al cambio climático, “estas variedades nos permitirían mantener la misma cantidad y calidad de producción, utilizando menos recursos hídricos y reduciendo nuestra huella de carbono. Este enfoque no solo es altamente innovador, sino que también marca el rumbo hacia un futuro más sostenible para el sector agroalimentario”.

“Por otro lado, un área complementaria es el avance en el uso de energías renovables, especialmente a través de los agro-paneles. Además de generar energía limpia, estos paneles podrían ofrecer beneficios adicionales, como la reducción del

consumo de agua y la mejora en la calidad de la fruta gracias a la sombra que generan. Sin embargo, este último aspecto aún se encuentra en estudio, lo que abre nuevas oportunidades para la innovación y la investigación en el sector”, continúa.

Para Barriga, la concientización, animación y educación constante en estas materias son uno de los ejes claves a mi parecer para potenciar la sustentabilidad, “esto debido a que este es un tema novedoso, y de constante cambio e innovación, por lo que para lograr un modelo sustentable, es primordial incorporar a los colaboradores de la empresa, para hacerlos parte de este proceso de cambio y adaptabilidad, empoderándolos en las tomas de decisiones, con el fin que adopten medidas de ESG en su roles profesionales dentro de la organización”.

Su formación como abogado ofrece herramientas fundamentales para estructurar modelos preventivos que respondan a los cambios constantes en materias de ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Estas herramientas proporcionan la base inicial para que las organizaciones cumplan con las normativas vigentes y se adapten a las transformaciones ambientales y sociales actuales.

“Un claro ejemplo de esta necesidad es la reciente Ley de Responsabilidad Penal de las Empresas, que ha elevado ciertas infracciones ambientales al rango de tipos penales en nuestro ordenamiento jurídico. Este cambio no solo refuerza la importancia de cumplir con estándares normativos, sino que también exige un enfoque más riguroso y minucioso en la gestión de temas ambientales dentro de las organizaciones. Como resultado, el análisis legal preventivo y una estructura clara son esenciales para enfrentar los desafíos que plantea la evolución de las normativas ESG, garantizando que las empresas no solo cumplan con las regulaciones, sino que también adopten prácticas sostenibles de manera proactiva” comparte.

Para finalizar Barriga expresa un mensaje a las futuras generaciones, “me gustaría hacer un llamado a atreverse a implementar modelos de negocios donde tengan dentro de su ADN la sustentabilidad, entendiendo que el mundo está en constante cambio y queremos dejar una huella positiva en nuestro entorno y sociedad, ser parte de una evolución ambiental que debemos tener como sociedad, donde comprendamos que nuestros actos tienen repercusión en el resto y depende de nosotros un futuro más equitativo y próspero tanto con el planeta como con quienes lo habitan”.

Fernando Véliz Montero

Speaker, escritor, coach, académico y consultor para catorce países de Iberoamérica.

Liderazgo y comunicación para una transformación cultural

La capacidad de los líderes para comunicar de manera efectiva y conectar con sus equipos es fundamental para enfrentar los retos del entorno empresarial actual.

Con tres décadas de experiencia como consultor senior en catorce países de Iberoamérica, Fernando Véliz Montero ha dejado una huella profunda en empresas, instituciones y personas que buscan redefinir su impacto organizacional. Su enfoque integrador combina la comunicación como pilar esencial del liderazgo con herramientas de coaching y resiliencia organizacional, uniendo teoría y práctica para construir empresas vivas y coherentes.

Doctor en Comunicación y Máster en Comunicación, Véliz ha construido un legado que incluye roles destacados como speaker, escritor, coach, académico y consultor. Ha trabajado con instituciones de renombre como SEMINARIUM Internacional y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), consolidándose como una autoridad en comunicación organizacional y liderazgo cultural.

En la continúa búsqueda de compartir contenidos de valor, Factor de Éxito conversó con Fernando Véliz Montero, para destacar su trayectoria como líder, cuya influencia ha trascendido fronteras y disciplinas siendo un visionario en el ámbito de la comunicación organizacional, el liderazgo transformador y el desarrollo humano.

Su experiencia incluye más de quince libros y coautorías que abordan temas cruciales para el mundo empresarial contemporáneo, desde la comunicación y el liderazgo hasta la resiliencia en contextos laborales desafiantes. Su próximo libro, "Liderazgo



Fernando Véliz Montero

LIDERAZGO COMUNICATIVO

Plasticidad, entendimiento y transformación cultural

OCÉANO



Comunicativo” (2025), editado por Océano, promete ser un hito en el campo, integrando casos de estudio, teorías y modelos prácticos para líderes que buscan transformar sus organizaciones desde adentro.

Para Véliz, la comunicación no es solo un medio, sino una matriz generativa de procesos organizativos coherentes y sostenibles. Su investigación doctoral, realizada en la Universidad de Málaga, demuestra cómo el liderazgo comunicativo puede ser el motor para el cambio cultural en empresas de América Latina, un tema que explora con maestría en sus conferencias y programas de formación, como el Máster Internacional en Liderazgo y Transformación Cultural en Buró Business School.

Con el respaldo de Alejandro Melamed en el prólogo de su nuevo libro, Véliz reafirma su compromiso de llevar su mensaje a una audiencia más amplia. Su obra, visual y dinámica, está diseñada para inspirar, informar y transformar, combinando gráficos, modelos y reflexiones con un estilo accesible y cautivador.

La visión de Véliz no solo conecta a líderes con herramientas estratégicas, sino que también les recuerda que el éxito sostenible proviene de la coherencia entre valores, comunicación y acción.

La capacidad de construir puentes hacia un mundo empresarial más humano, resiliente y efectivo es una de las cualidades que distinguen a Véliz. Su enfoque invita a reflexionar sobre cómo la verdadera transformación organizacional comienza al liderar con empatía, coherencia y una comunicación que impulse el propósito y la conexión auténtica.

Laila Chartuni

Presidenta TOP Companies
Ranking TOP+América 2024

“El líder como fuente
de inspiración y de Cultura”

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

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

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

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

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

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

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

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

RANKING
TOP+ América
2024

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

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

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

Mención especial Netlogistik España

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



Vive Cap Cana TU CIUDAD DESTINO

Disfrute de espectaculares playas, del campo de golf Punta Espada, reconocido como el No.1 del Caribe y México. Navegue desde la marina a una experiencia de pesca inolvidable o únase a la aventura de los parques temáticos Scape Park y El Dorado Water Park. Deléitese con la exquisita gastronomía de +50 restaurantes y con la hospitalidad que se ofrece en Eden Roc Cap Cana, Secrets Cap Cana, Sanctuary Cap Cana, TRS Cap Cana Hotel, Margaritaville Island Reserve Cap Cana, Hyatt Ziva y Hyatt Zilara, Sports Illustrated Resort y pronto en el St. Regis Cap Cana Resort & Residences.

|+809-CAP CANA | WWW.CAPCANA.COM |    



CAP CANA

Ciudad Destino