

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

NEW YORK 

@RevistaFactordeExito
www.revistafactordeexito.com
Revista Factor de Exito
@RevistaFDE



Luis A. Facundo

Arquitecto y urbanista dominicano-estadounidense. Fundador de CYCOM Group y MLBDR Real Estate Investment Trust, líder del MLB Sport Eco Resort, Golf & Marina.

Diseñar ciudades deportivas que regeneran el Caribe

Resultados sostenibles: Inversión, gobernanza y alianzas

Interview

Dr. Luis Camacho

Académico, investigador, consultor y asesor empresarial.

Evidencia y gobernanza para competir sosteniblemente

Interview

Sachi Hoshikawa

Arquitecta y gerente general de SABI

Arquitectura que protege salud y desempeño

Sección especial

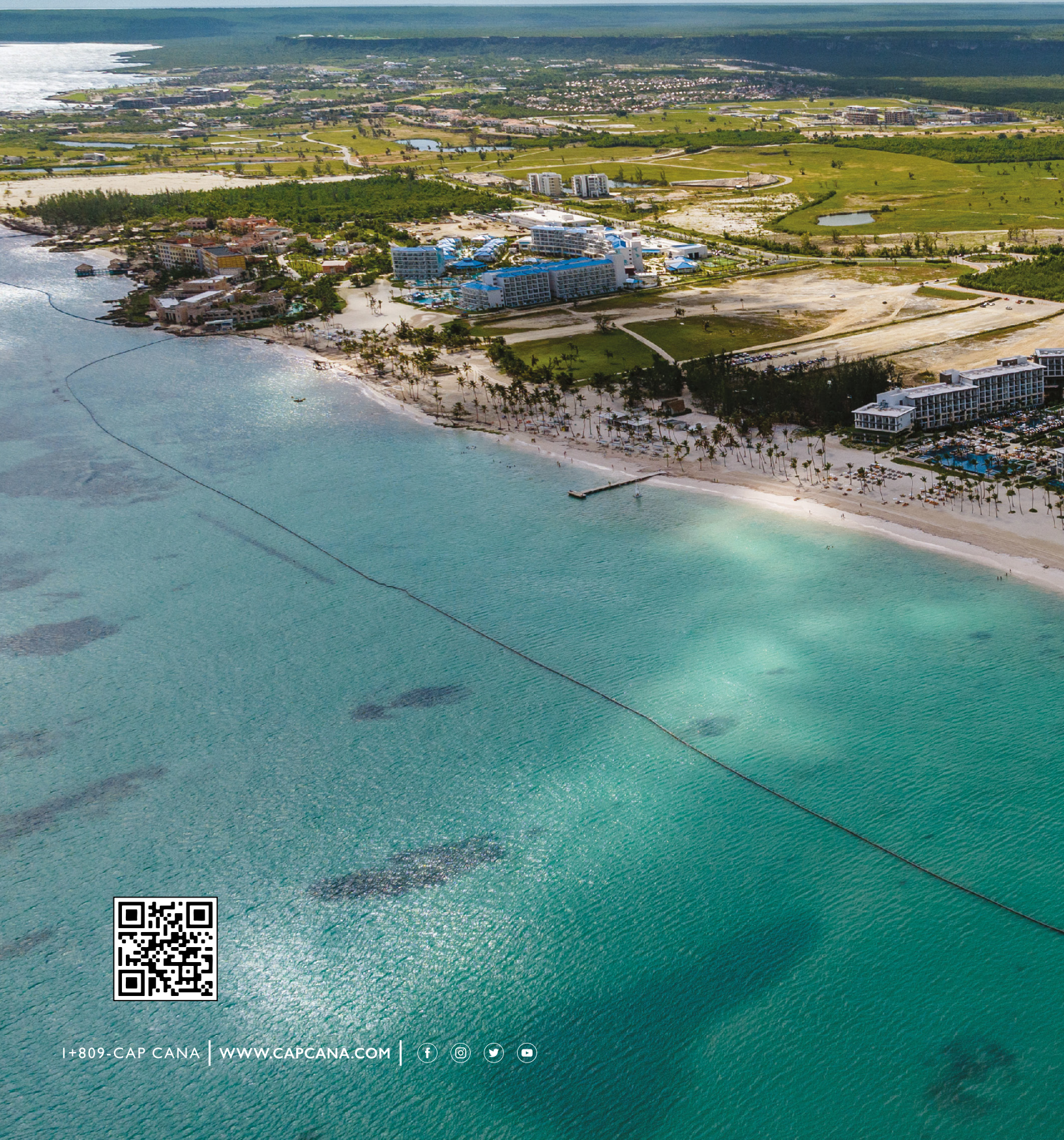
ADN Emprendedor

Gente de Éxito

CEO TALKS

Vive Cap Cana

TU CIUDAD DESTINO





CAPCANA

Ciudad Destino

De las palabras a la estrategia: Sostenibilidad en acción

Isabel Figueroa de Rolo

Fundadora y directora Editorial, Factor de Éxito

En Factor de Éxito hemos apostado desde el inicio por una idea sencilla y exigente: los negocios solo son verdaderamente sostenibles cuando crean valor económico, social y ambiental al mismo tiempo. En esta edición internacional dedicada a la sostenibilidad, conectamos esa convicción con las conversaciones que están redefiniendo la agenda empresarial desde Atlanta, Chile, Colombia, Ecuador, México, Miami, New York y Panamá.

El contexto no admite neutralidad. Más de la mitad de la población mundial vive ya en ciudades, que generan más del 80 % del PIB global y concentran una parte significativa de las emisiones de gases de efecto invernadero. Al mismo tiempo, el mundo necesita invertir entre 3 y 5 billones de dólares al año para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en un escenario donde los países en desarrollo enfrentan un déficit de financiamiento estimado en alrededor de 4 billones de dólares anuales. Aunque la inversión en energía limpia ronda los 1,7-1,8 billones de dólares al año y ya supera con claridad a la destinada a combustibles fósiles, la brecha entre ambición y ejecución sigue siendo crítica.

Pero también estamos ante una oportunidad histórica. Cerca de tres cuartas partes de las emisiones globales están hoy cubiertas por compromisos de neutralidad de carbono, impulsados por países, ciudades y empresas que han fijado metas de reducción a 2050 o antes. Las organizaciones que integran criterios ESG en sus decisiones muestran mayor capacidad para gestionar riesgos, atraer talento y acceder a capital paciente. La pregunta ya no es si debemos transformar nuestros modelos de negocio, sino a qué velocidad y con qué profundidad lo haremos.

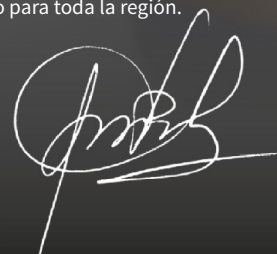
Esta edición recoge respuestas diversas a esa pregunta desde múltiples frentes: gobernanza y gestión del riesgo, finanzas sostenibles, economía circular, ciudades y territorios resilientes, educación que pone a las personas en el centro, tecnología al servicio del bienestar, comunicación corporativa que construye confianza y nuevos liderazgos que entienden la sostenibilidad como una estrategia de competitividad, no como un discurso.

Las voces que integran estas páginas tienen en común algo esencial: han dejado de hablar de “proyectos aislados” para pensar en sistemas. Desde bancos que rediseñan sus portafolios hacia inversiones de impacto hasta consultoras que acompañan a las organizaciones en la integración de métricas ESG; desde líderes que reimaginan la experiencia del empleado y la cultura corporativa, hasta gestores públicos y privados que entienden que ninguna ciudad o país puede avanzar solo.

Atlanta, Chile, Colombia, Ecuador, México, Miami, New York y Panamá comparten retos y también ventajas: sectores dinámicos, talento joven, ecosistemas de innovación en expansión y una posición estratégica para atraer inversión responsable. Nuestro rol, como plataforma regional, es ayudar a articular ese potencial, visibilizar casos de éxito y poner en diálogo a quienes ya están demostrando que la sostenibilidad bien gestionada genera retorno de inversión y licencia social para operar.

Esta edición no pretende ofrecer respuestas definitivas, sino hacer mejores preguntas: ¿qué decisiones de hoy estarán construyendo o limitando nuestra competitividad en 2030? ¿Cómo integramos la sostenibilidad en el corazón de la estrategia y no en los márgenes del presupuesto? ¿Estamos midiendo lo que realmente importa?

Le invitamos a leer estas páginas como una hoja de ruta abierta. Cada entrevista, cada análisis y cada caso de negocio es una invitación a revisar su propio modelo, sus alianzas y su impacto. En Factor de Éxito seguiremos acompañando esta conversación, conectando líderes, territorios e inversiones que apuestan por un desarrollo más resiliente, inclusivo y próspero para toda la región.



EVENTO | V EDICIÓN

Mujeres

MUJERES

FACTOR DE ÉXITO

LIDERAR CON PROPÓSITO: LA NUEVA DEFINICIÓN DEL ÉXITO

Un encuentro transformador que reconoce a las mujeres que impulsan la innovación, el crecimiento y la reputación empresarial en la República Dominicana.

FEBRERO

23

Hotel Intercontinental
Santo Domingo
Hora: 4:00 pm

2026

Reúne a ejecutivas, emprendedoras y líderes que hoy transforman los negocios desde una conciencia más profunda:
construir valor con sentido.

¡Celebra el liderazgo femenino que **inspira, crea y transforma** desde los valores y la visión!

WWW.REVISTAFACORDEEXITO.COM

[contenido]

portada



Diseñar ciudades deportivas que regeneran el Caribe

pág. **Luis A. Facundo**

Arquitecto y urbanista dominicano-estadounidense. Fundador de CYCOM Group y MLBDR Real Estate Investment Trust, líder del MLB Sport Eco Resort, Golf & Marina.

interview



Evidencia y gobernanza para competir sosteniblemente

pág. **Dr. Luis Camacho**

Académico, investigador, consultor y asesor empresarial.

interview



Arquitectura que protege salud y desempeño

pág. **Sachi Hoshikawa**

Arquitecta y gerente general de SABI

interview



Consultora en Gestión de Portafolios, Proyectos y Estrategia (RD-USA)

pág. **Marisol Marion-Landais**

Consultora en Gestión de Portafolios, Proyectos y Estrategia (RD-USA)

Sección especial

ADN EMPREENDEDOR

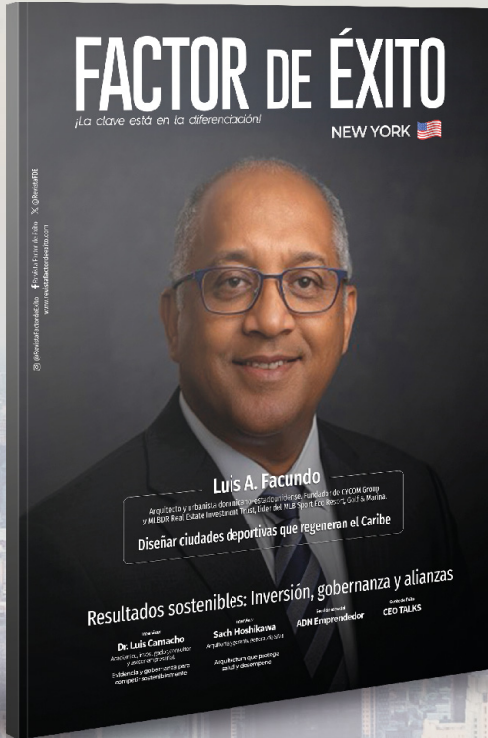
pág. **46**

Gente de Éxito



pág. **CEO TALKS**
50

► Revista Factor de Éxito Nueva York Número 16, Año 4



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

Directora Ejecutiva:
Isabel Cristina Rolo Figueroa

Comité Ejecutivo:
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa
Arianna Rolo Figueroa

Fundadora y Directora Editorial:
Isabel Figueroa de Rolo

Director de Arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de Mercadeo:
Arianna Rolo

Coordinadora de Comunicaciones:
Eidrix Polanco

Asesora comercial:
Rosely Matos

Secretaria Administrativa:
Emy Pimentel

Digital Content Manager:
Tina Pérez
Lina Bsaris

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:
Luis A. Facundo
Arquitecto y urbanista dominicano-estadounidense. Fundador de CYCOM Group y MLBDR Real Estate Investment Trust, líder del MLB Sport Eco Resort, Golf & Marina.

Articlistas de esta Edición:
Jeannina Valenzuela
Alvaro Cuco De Venegas

Revista Factor de Éxito New York
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

APUNTA Y ACCEDE
A TODAS NUESTRAS EDICIONES



Consulado Dominicano NY y Banco BHD lanzan campaña Orígenes de Excelencia en Nueva York

El Banco BHD y el Consulado General de la República Dominicana en Nueva York presentaron la campaña “Orígenes de Excelencia” en el Centro de Cultura e Innovación para Dominicanos en el Exterior (CIDEX), en Manhattan.

La iniciativa, compuesta por seis piezas audiovisuales, retrata la experiencia de 30 estudiantes meritorios de origen dominicano residentes en Estados Unidos, quienes visitaron República Dominicana para conocer, comprender y valorar sus raíces.

Durante el lanzamiento, Steven Puig, presidente del Banco BHD, destacó el valor de conectar a las nuevas generaciones con su identidad y afirmó que el programa reafirma que “las raíces no son un ancla que inmoviliza, sino un

cimiento que sostiene”, alineado con la visión del banco de impulsar el progreso humano.

Por su parte, Jesús “Chú” Vásquez Martínez, cónsul dominicano en Nueva York, definió “Orígenes de Excelencia” como un sueño hecho realidad y señaló que el propósito es que la memoria identitaria, cultural y de principios quede presente en cada dominicano que hace patria en el exterior, agradeciendo al Banco BHD por sumarse y dar vida a la iniciativa.

El material fue introducido por Josefina Navarro, vicepresidenta sénior de Comunicación Corporativa y Responsabilidad Social del Banco BHD, quien explicó que el proyecto buscó construir una narrativa auténtica sobre cómo estos jóvenes se reconectaron con una República Dominicana que conocían,



principalmente, a través de sus familias.

La campaña, presentada previamente en octubre en Santo Domingo, contó en Nueva York con la presencia de autoridades, líderes comunitarios e invitados especiales, así como la participación remota de Betty A. Rosa, comisionada del Departamento de Educación del Estado de Nueva York, a cargo de las palabras de cierre.

Alianzas deporte y entretenimiento

Apex Entertainment, el principal destino de entretenimiento familiar de la región, ha anunciado nuevos acuerdos de cesión de imagen con los jugadores de Lacrosse de la Universidad de Syracuse, Ashlee Volpe y Joey Spallina. Estos acuerdos, gestionados a través de la empresa de marketing 7 Enterprises, LLC, refuerzan el compromiso de Apex con la comunidad local y su participación en iniciativas de NIL (Nombre, Imagen y Semejanza). Desde 2021, Apex ha colaborado con atletas de la Universidad de Syracuse en diferentes deportes, incluyendo lacrosse, para promover el talento joven. Este es el cuarto año consecutivo que Spallina se asocia con Apex, consolidándose como un ejemplo de colaboración a largo plazo en el deporte universitario.

Volpe, una prometedora jugadora del equipo femenino,



ha demostrado ser una líder en el mediocampo de las Orange, destacándose por su creatividad y esfuerzo. Por su parte, Spallina, un destacado atacante sénior del equipo masculino, ha sido una pieza clave en el resurgimiento del lacrosse en Syracuse,

estableciendo récords personales y ayudando al equipo a regresar a las semifinales de la NCAA. Ambos atletas son reconocidos por su pasión y conexión con la comunidad, reflejando los valores de Apex.

Iberia Refuerza su Presencia en Nueva York

A partir del 29 de marzo de 2026, Iberia lanzará un nuevo vuelo diario entre Madrid y Newark, reforzando su presencia en Nueva York. Este nuevo servicio se sumará a los dos vuelos diarios que ya opera a JFK, aumentando a tres las frecuencias diarias a la ciudad. Con esta expansión, la aerolínea ofrecerá más de 350,000 asientos entre Madrid y Nueva York durante el verano de 2026, un 40% más que en 2025.

El nuevo vuelo será operado con el Airbus A321XLR, un avión de última generación, eficiente en consumo de combustible y con una cabina moderna que incluye Business, Turista y la nueva cabina Airspace. Esta expansión forma parte del Plan de Vuelo 2030 de Iberia, que busca consolidar a la compañía como líder en conectividad entre Europa y América, adaptándose tanto al

mercado corporativo como al de ocio.

Actualmente, Iberia opera 10 destinos en Estados Unidos y en 2025 ofrecerá cerca de 2 millones de asientos entre ambos países. La aerolínea también mantiene un acuerdo de negocio conjunto con

American Airlines, British Airways y Finnair, ampliando su red global a casi 400 destinos. Además, Iberia planea nuevas rutas a Recife, Fortaleza, Monterrey y Toronto, reafirmando su rol como actor clave en el tráfico aéreo transatlántico.



Móviles y Biometría transformando los viajes

La encuesta global de pasajeros de 2025 (GPS) de la IATA ha identificado dos tendencias clave que están transformando la experiencia de viaje: el aumento del uso de dispositivos móviles y la expansión de la biometría. Los viajeros gestionan cada vez más sus viajes a través de sus smartphones, desde la reserva y pago hasta los procesos de embarque y control de pasaportes.

El 54% de los viajeros prefieren interactuar directamente con las aerolíneas a través de aplicaciones móviles, y un número creciente de pasajeros desea integrar su pasaporte digital, billetera y tarjetas de fidelización en sus dispositivos.

Simultáneamente, el uso de la biometría en los aeropuertos



ha crecido significativamente, alcanzando un 50% de adopción entre los pasajeros. Los viajeros valoran esta tecnología por la rapidez y comodidad que ofrece, y el 74% estaría dispuesto a compartir su información biométrica para agilizar los trámites.

A pesar de la preocupación por la privacidad, los niveles de satisfacción con la biometría son altos, con un 85% de los usuarios satisfechos con la experiencia.

La encuesta también revela diferencias regionales en cuanto a la adopción tecnológica, con Asia-Pacífico a la vanguardia y Europa mostrando más reticencia.

Los viajeros norteamericanos dan prioridad a la comodidad por encima de todo. Son los más propensos a elegir vuelos en función del tiempo total de viaje y del menor número de escalas, y dependen en gran medida de los sitios web de las aerolíneas para realizar sus reservas

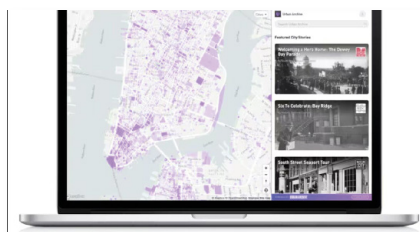
Turismo cultural en tiempos digitales

Nueva York está transformándose de una manera en la que residentes y visitantes exploran su historia gracias al auge de la “heritage tech”, una tendencia que combina archivos históricos con herramientas digitales inmersivas. Mediante aplicaciones móviles, recorridos aumentados y plataformas colaborativas, la ciudad permite superponer imágenes del pasado sobre el paisaje actual y descubrir cómo han evolucionado barrios, calles y edificios a lo largo del tiempo.

Proyectos como TimeTraveler NYC, desarrollado en Columbia University, integran mapas y fotografías antiguas para ofrecer una lectura interactiva de la evolución urbana. De igual forma, OldNYC, creado en

colaboración con la New York Public Library, geolocaliza más de 80.000 imágenes históricas, facilitando que cualquier persona explore el archivo visual de la ciudad directamente sobre el terreno. Iniciativas como Urban Archive amplían la propuesta con un enfoque participativo que involucra a museos, escuelas y entidades públicas para construir experiencias de “historia caminada”.

A estas herramientas se suman plataformas como Historypin y PastPort AR, que utilizan realidad aumentada para mostrar vistas antiguas de barrios emblemáticos, convirtiendo la exploración urbana en un diálogo entre pasado y presente. Además, recorridos guiados integran narración histórica, proyecciones y sonidos



ambientales para enriquecer la experiencia.

Más allá del entretenimiento, esta tecnología impulsa la educación histórica, fortalece la relación con el espacio público y fomenta un turismo más sostenible. Sin embargo, su desarrollo enfrenta desafíos como la gestión de derechos de imagen, la precisión técnica de la realidad aumentada y la financiación de iniciativas independientes.

United impulsa la lealtad

United Airlines ha lanzado una nueva tarjeta de débito MileagePlus Rewards, una propuesta que busca fortalecer la fidelización al permitir que los viajeros acumulen millas sin necesidad de una tarjeta de crédito. Dirigida a los miembros de MileagePlus y a quienes prefieren métodos de pago más simples y sin verificación crediticia, la tarjeta ofrece una vía accesible para sumar puntos mediante gastos cotidianos, reforzando el vínculo entre la aerolínea y sus clientes más frecuentes.

El modelo de acumulación es directo: un punto por cada dólar gastado en compras realizadas directamente a United y un punto por cada dos dólares en el resto de las compras. La tarjeta prácticamente no tiene comisiones y su cuota mensual de \$4 puede eliminarse si el usuario mantiene un saldo promedio diario de \$2,000. Además, existen



bonificaciones anuales por saldos superiores a \$2,500, que pueden llegar hasta 70,000 millas al año para quienes mantengan \$50,000 o más, incentivando la permanencia y la lealtad financiera.

Para impulsar el registro inicial, United ofrece una promoción de bienvenida: 10,000 millas adicionales al gastar \$500 en los primeros cuatro meses. La

tarjeta, desarrollada junto a Galileo Financial Technologies y respaldada por Visa, se integra a una tendencia creciente en el sector, donde productos financieros personalizados refuerzan las estrategias de retención. Con esta iniciativa, United diversifica su ecosistema de recompensas y amplía las oportunidades para que sus clientes acumulen millas de manera sencilla y continua.

Un puerto más limpio y eficiente

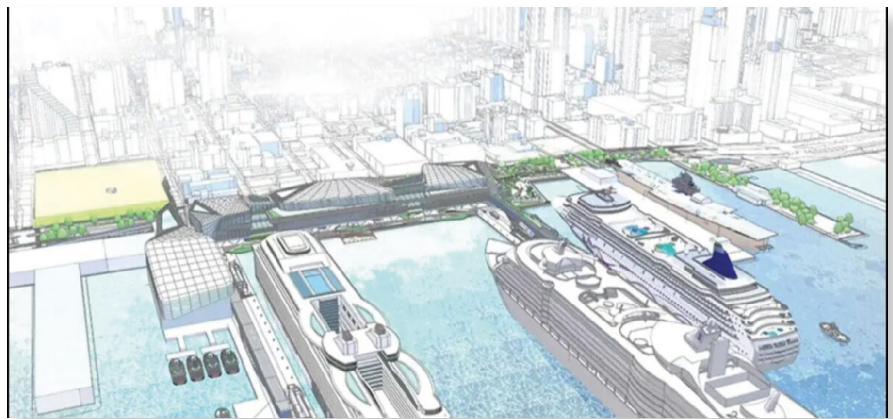
La Corporación de Desarrollo Económico de la Ciudad de Nueva York (NYCEDC) presentó el nuevo Plan Maestro para la Terminal de Cruceros de Manhattan (MCT), una propuesta integral destinada a modernizar por completo esta infraestructura clave del litoral oeste. Tras un proceso de consulta comunitaria de 12 meses, el plan reimagina una terminal capaz de recibir simultáneamente a la próxima generación de cruceros: dos barcos de hasta 8.000 pasajeros y uno adicional de 6.000, gracias a muelles renovados y una única estructura terminal más eficiente.

El proyecto sustituirá instalaciones con casi 90 años de antigüedad e introduce mejoras orientadas a la sostenibilidad, entre ellas un puerto totalmente electrificado y sistemas de energía en tierra que permitirán reducir

de forma drástica las emisiones contaminantes.

El Plan Maestro también amplía el acceso público al paseo marítimo e integra la terminal con Hudson River Park. Además, la MCT operará como un centro multimodal para carga y pasajeros: un nuevo embarcadero del programa Blue Highways

permitirá una distribución marítima sostenible, reduciendo el tránsito de camiones, mientras que una futura parada de ferry ampliará la movilidad regional. Según NYCEDC, el proyecto busca elevar el impacto económico, mejorar la calidad de vida local y redefinir el futuro portuario de la ciudad.



Bosques para el futuro

Nueva York avanza en un ambicioso objetivo ambiental: plantar 25 millones de árboles para 2033 como parte de la Ley de Protección del Clima y la Comunidad, que busca alcanzar la neutralidad de carbono en 2050. La reforestación es clave para capturar el 15% de las emisiones residuales, y por ello el estado está estructurando una estrategia integral que combina planificación científica, participación comunitaria y expansión de la infraestructura forestal.

Desde el inicio del programa en 2024, el rastreador estatal ha registrado más de 361,000 árboles plantados, una cifra que aumentará a medida que el Departamento de Conservación



Ambiental (DEC) finalice el plan de reforestación.

El plan aborda temas como el equilibrio entre la reforestación y otros usos del suelo -agricultura, energía renovable, vivienda- y la ampliación de la cadena de suministro forestal, que incluye recolección de semillas, mejora de viveros y colaboración con propietarios y comunidades.

Iniciativas como el programa “Energía de Árboles 2025” de la Autoridad de Energía de Nueva York contribuyen con nuevas plantaciones en municipios y agencias estatales. Este nuevo esfuerzo se suma a una larga tradición de recuperación forestal en el estado, que ya cuenta con 18.6 millones de acres de bosques capaces de almacenar casi 2.000 millones de toneladas métricas de carbono.

Luis A. Facundo

Arquitecto y urbanista dominicano-estadounidense. Fundador de CYCOM Group y MLBDR Real Estate Investment Trust, líder del MLB Sport Eco Resort, Golf & Marina.

Diseñar ciudades deportivas que regeneran el Caribe

“El legado que aspiro a construir con el MLBSETGRM es demostrar que el Caribe puede crear ciudades inteligentes, regenerar sus ecosistemas y elevar la calidad de vida de sus comunidades.”

Arquitecto y urbanista dominicano-estadounidense formado en Nueva York, Luis A. Facundo regresa a Factor de Éxito en un punto de inflexión de su trayectoria. Con más de 30 años diseñando ciudades, comunidades sostenibles y proyectos de regeneración territorial, hoy lidera el MLB Sport Eco Resort, Golf & Marina, uno de los desarrollos más ambiciosos del Caribe y eje de la primera Ciudad Inteligente Tecnológica de la República Dominicana. Su visión conecta deporte, tecnología, turismo e infraestructura verde en un modelo capaz de transformar la vida de más de 200,000 personas y de atraer inversión institucional alineada con la sostenibilidad. En esta conversación, comparte cómo un dominicano en Nueva York piensa el futuro del territorio dominicano: desde la gobernanza basada en datos y los modelos financieros tipo REIT, hasta la restauración ecológica costera y la creación de comunidades deportivas y para retirados que convierten la sostenibilidad en resultados concretos para el país y la región.

El MLB Sport Eco Resort, Golf & Marina se presenta como un catalizador de transformación urbana y rural sin precedentes en el Caribe. ¿Cómo concibe usted el rol de este proyecto en la redefinición del desarrollo territorial de la República Dominicana y qué vacíos estructurales del modelo actual viene a resolver desde la sostenibilidad, la innovación y la planificación del largo plazo?

El MLB Sport Eco Resort, Golf & Marina nace como una respuesta estructural a los grandes desafíos del desarrollo territorial dominicano: la concentración desigual de oportunidades, la ausencia de planificación de largo plazo y la falta de modelos sostenibles que integren aspectos de relevancia global que hoy exporta la República Dominicana, como lo son el turismo, el futuro tecnológico, el deporte y la comunidad. Su rol no es únicamente construir un resort; es reconfigurar la relación entre ciudad, economía y naturaleza, demostrando que el crecimiento puede generar prosperidad sin destruir el entorno ni excluir a la población local. Este proyecto toma las lecciones del país —desde el nuevo Boca de Cachón hasta la red de Centros Tecnológicos Comunitarios—, muchas veces mal orquestado bajo la sombra de gestiones fragmentadas y poco eficientes, y las lleva a una escala superior, integrando vivienda accesible, infraestructura resiliente, energías limpias, marina ecológica, educación técnica, logística deportiva, transparencia financiera y económica en un ecosistema de innovación que posiciona al MLBSETGRM como la primera comunidad sostenible y eficiente del Caribe.

Al insertar un modelo basado en gobernanza, medición de impacto, alianzas público-privadas y una economía circular, el MLBSETGRM corrige vacíos que por décadas han limitado la supra competitividad del país: la informalidad territorial, el uso ineficiente del suelo, el turismo desconectado de la comunidad y la falta de polos tecnológicos fuera de Santo Domingo. Este proyecto propone una visión holística donde el deporte, la inteligencia artificial, el urbanismo bioclimático, la movilidad eléctrica, el manejo de agua y residuos, y la diversificación económica se convierten

en un motor regional que en su inicio puede transformar la vida de más de 200,000 personas y puede activar el prototipo para integrar el plan nacional de comunidades sostenibles y eficientes a nivel nacional, avanzando hacia una economía inigualable por países de América Latina y generando la visión competitiva global de naciones en crecimiento. En síntesis, el MLBSETGRM abre la puerta a un nuevo paradigma dominicano: un territorio planificado, productivo y sostenible que genera riqueza medible y equitativa para las futuras generaciones.

La iniciativa plantea la creación de la primera Ciudad Inteligente Tecnológica del país, basada en IA, GIS, digital twins y smart zoning y comunidad eléctrica. ¿Cuáles son los principios de gobernanza que deben acompañar este tipo de ciudades y qué capacidades institucionales, comunitarias y tecnológicas se requieren para garantizar resultados sostenibles y medibles?

La creación de la primera Ciudad Inteligente Tecnológica del país exige un marco de gobernanza que integre transparencia, métricas de desempeño, interoperabilidad tecnológica y participación ciudadana local. Una ciudad basada en IA, GIS, digital twins, smart zoning y una comunidad eléctrica inteligente no se sostiene únicamente con infraestructura: requiere instituciones capaces de tomar decisiones basadas en datos, regular la innovación sin frenarla y medir el impacto social, ambiental y económico en tiempo real. La gobernanza debe establecer reglas claras para el uso de datos, la gestión del territorio, la protección ambiental, la inversión privada y la integración social, evitando el error histórico de improvisar desarrollos sin continuidad ni evaluación.

En este modelo, el Estado, el sector privado y la comunidad forman un triángulo estratégico. Las instituciones necesitan capacidad técnica en gestión territorial digital, análisis geoespacial, planificación resiliente, regulación energética y administración de ecosistemas comunitarios. A nivel comunitario, se requieren centros de formación —inspirados en la experiencia de los Centros Tecnológicos Comunitarios y los GIS-Labs— donde la comunidad, jóvenes y adultos, empresarios e instituciones locales desarrollen competencias en IA aplicada, mantenimiento eléctrico, diseño urbano, turismo deportivo, logística y economía circular. Tecnológicamente, la ciudad debe operar sobre plataformas integradas de IA, sensores urbanos, gestión hídrica inteligente y un sistema energético capaz de producir, almacenar y distribuir energía limpia de forma autónoma.

El resultado es un modelo donde la tecnología no sustituye la gobernanza, sino que la fortalece. Una ciudad inteligente solo funciona cuando existe disciplina institucional, estándares, métricas públicas y una comunidad que entiende y participa en su propio desarrollo. Ese es el corazón del proyecto MLBSETGRM: una gobernanza moderna, medible y colaborativa capaz de transformar la región en un prototipo real de sostenibilidad para la República Dominicana.

El proyecto aspira a convertirse en un destino de peregrinación internacional para el turismo deportivo y regenerativo. ¿Qué tendencias globales en inversión turística, deporte y economía del bienestar están capitalizando, y qué hace a la República Dominicana un territorio competitivo para atraer capital institucional, fondos especializados y alianzas estratégicas?

El MLB Sport Eco Resort, Golf & Marina se inserta en tres tendencias globales en pleno auge: el turismo deportivo internacional, la economía del bienestar regenerativo y la inversión en destinos sostenibles con métricas verificables. A nivel mundial, el turismo deportivo mueve más de US\$600 mil millones al año y se proyecta como el sector de turismo de mayor crecimiento para la próxima década, impulsado por atletas, academias, federaciones y aficionados que buscan experiencias de alto rendimiento y recuperación física. Paralelamente, la economía del bienestar supera los US\$5 billones globales, orientada a salud preventiva, regeneración emocional, biohábitats, movilidad activa y destinos que integran naturaleza, tecnología y deporte como parte de una misma experiencia.

El MLBSETGRM capitaliza estas tendencias con una propuesta única en el Caribe: un ecosistema donde estadios, academias, centros de alto rendimiento, marina ecológica, hoteles boutique, espacios regenerativos y la primera Ciudad Inteligente Tecnológica convergen en un solo territorio planificado. Esta integración —sostenible, medible y respaldada por un REIT internacional— responde exactamente a los criterios que hoy buscan los fondos institucionales, inversiones ESG, capital deportivo global y alianzas público-privadas de gran escala.

La República Dominicana es un territorio altamente competitivo para este tipo de inversión por cuatro razones estructurales: liderazgo regional en turismo con infraestructura aérea y marítima consolidada; un ecosistema deportivo sin precedentes, con la mayor concentración de academias deportivas fuera de Estados Unidos; estabilidad macroeconómica, zonas francas especializadas y una plataforma legal atractiva para inversión extranjera; y un potencial de transformación territorial real, donde un proyecto bien diseñado puede elevar el valor del suelo, dinamizar cadenas productivas y mejorar la calidad de vida de más de 200,000 personas por áreas geográficas nacionales.

En conjunto, el MLBSETGRM no solo sigue tendencias globales: las traduce en un modelo caribeño de alto valor, posicionando al país como un nuevo eje internacional de turismo deportivo, bienestar regenerativo y sostenibilidad con impacto medible.

El master plan incorpora restauración de ecosistemas costeros, descontaminación marina, regeneración de arrecifes, manejo de sargazo y una playa ecológica creada con reciclaje plástico. ¿Cómo se estructura la hoja de ruta ambiental del proyecto y qué métricas, certificaciones o indicadores permitirán demostrar retorno ecológico, circularidad y resiliencia climática a nivel regional?

La hoja de ruta ambiental del MLB Sport Eco Resort, Golf & Marina está diseñada bajo un enfoque de restauración ecológica integral y de economía circular aplicada al territorio, comenzando con la descontaminación de la franja marina, la regeneración de arrecifes artificiales, el manejo inteligente del sargazo y la creación de una playa ecológica fabricada a partir de reciclaje plástico certificado. Este plan ambiental se implementa en fases y combina investigación científica, tecnología aplicada y alianzas con instituciones académicas, ONGs marinas y organismos internacionales que elevan los estándares de supervisión y transparencia. Cada componente —manglares, calidad del agua, arrecifes, fauna marina, erosión costera, residuos sólidos y sargazo— cuenta con un protocolo de intervención y monitoreo continuo basado en sensores oceánicos, imágenes satelitales y análisis GIS.

La estructura de gobernanza ambiental se apoya en métricas internacionales como ESG, certificaciones LEED, sistemas EDGE, así como indicadores de circularidad material, huella hídrica, huella de carbono, calidad de aguas costeras, índices de biodiversidad marina (IBR), regeneración de corales por metro cuadrado, porcentaje de sargazo transformado en biomateriales y reducción anual de residuos plásticos ingresados al océano. Además, el proyecto establecerá un Living Lab Costero, donde universidades y organizaciones independientes validarán avances, generando datos abiertos que documenten retorno ecológico y resiliencia.



Este marco técnico permite medir con precisión el impacto de cada intervención y demostrar que la restauración ambiental y el desarrollo turístico no solo pueden coexistir, sino potenciarse mutuamente. En conjunto, el MLBSETGRM transforma la costa de la región en un modelo de regeneración climática de modelo nacional y regional, con beneficios tangibles para el ecosistema, las comunidades y la economía del país.

El MLBSETGRM integra parques ecológicos culinarios, accesos sostenibles a playa, villas ecoeficientes y soluciones urbanas bajas en carbono. ¿Qué innovaciones arquitectónicas y urbanísticas diferencian este modelo de otros desarrollos en el Caribe y cómo se asegura que la infraestructura verde genere beneficios económicos tangibles para las comunidades y los inversionistas?

El MLBSETGRM se diferencia de otros desarrollos del Caribe porque no solo incorpora arquitectura verde, sino que la convierte en el motor económico principal del territorio. Su diseño urbano se basa en principios de baja huella de carbono, bioarquitectura, eficiencia energética, movilidad eléctrica y paisajismo regenerativo, integrando parques ecológicos culinarios, accesos peatonales y de bicicletas sostenibles a la playa, villas ecoeficientes y corredores verdes y zonas urbanas que conectan el resort con la comunidad, especialmente en la movilidad humana. A nivel arquitectónico, introduce innovaciones como microclimas pasivos, edificaciones orientadas para optimizar iluminación natural, techos verdes, sistemas de captación pluvial, reutilización del sargazo como biomaterial y el uso de tecnologías GIS e IA para planificar densidades, flujos urbanos y consumo energético en tiempo real.

A diferencia de los modelos turísticos tradicionales que operan de forma extractiva, este master plan funciona como una infraestructura económica viva: la marina limpia, los parques culinarios, los senderos verdes y el manejo costero inteligente aumentan el valor del suelo, prolongan la estancia del visitante y crean nuevas economías locales basadas en gastronomía, deporte, cultura, energías renovables y servicios ambientales. La infraestructura verde se monetiza mediante una combinación de certificaciones sostenibles, reducción de costos operativos, valorización de activos para el REIT y creación de empleo técnico y comunitario en manejo ambiental, agroturismo y tecnología urbana.

El resultado es un modelo arquitectónico y urbanístico que trasciende la estética: cada intervención verde genera beneficios económicos tangibles, fortalece la confianza de los inversionistas y garantiza que el crecimiento turístico mejore la calidad de vida de la población local. En su conjunto, el MLBSETGRM crea un paradigma de desarrollo donde la naturaleza no es un telón de fondo, sino la infraestructura esencial que sostiene prosperidad, resiliencia y competitividad regional.

Una de las apuestas centrales es crear comunidades deportivas-turísticas, comunidades para retirados y ecosistemas laborales alrededor del proyecto. ¿Qué enfoque de desarrollo humano y prosperidad

compartida guía el diseño de estas comunidades y cómo se articula la inclusión laboral, la formación técnica y la integración comunitaria dentro del modelo?

El MLBSETGRM adopta un enfoque de desarrollo humano y prosperidad compartida que coloca a las personas en el centro del diseño urbano, turístico y deportivo. Las comunidades deportivas-turísticas, las villas para retirados y los ecosistemas laborales que rodean el proyecto se conciben como espacios donde calidad de vida, inclusión social y oportunidades económicas evolucionan simultáneamente. El modelo parte de la premisa de que un territorio solo es sostenible cuando su población puede acceder a educación técnica, empleo formal, vivienda digna, espacios verdes, cultura, tecnología y salud preventiva. Por eso, el plan integra formación continua en áreas como hotelería avanzada, IA aplicada, gestión marina, mantenimiento eléctrico, logística deportiva y economía circular, siguiendo la experiencia de los CTC y GIS Labs implementados previamente en el país en una forma inadecuada, pero que han dejado las huellas para el crecimiento de estas iniciativas visionarias de desarrollo.

El diseño comunitario se estructura alrededor de zonas mixtas donde viviendas, centros deportivos, parques, comercios y espacios productivos conviven, reduciendo desplazamientos y generando un ecosistema económico diversificado. Para los retirados, el proyecto incorpora servicios de bienestar, movilidad asistida, salud preventiva y acceso a actividades físicas, creando una oferta única en el Caribe. Para los jóvenes y adultos en edad laboral, la estrategia incluye rutas claras de capacitación tecnológica e inserción, acuerdos con academias profesionales, alianzas público-privadas y un sistema de certificación técnica que facilita la empleabilidad en todas las fases del proyecto.

La integración comunitaria se garantiza a través de gobernanza participativa, programas culturales, microemprendimientos locales y cooperativas vinculadas al turismo, la gastronomía, el deporte y la gestión ambiental. Así, el MLBSETGRM no solo crea empleos: crea movilidad social, reduce brechas territoriales y establece un modelo donde el crecimiento turístico genera beneficios económicos medibles tanto para la población local como para los inversionistas. Es una visión de territorio donde la prosperidad deja de ser un privilegio y se convierte en una infraestructura compartida.

El proyecto propone alianzas con instituciones deportivas globales, organismos de sostenibilidad y entidades de inversión. ¿Qué tipo de diplomacia urbana y frameworks de cooperación propone para conectar este modelo con redes internacionales y posicionar a la República Dominicana como referente de innovación sostenible?

El MLBSETGRM se apoya en un modelo de diplomacia urbana que conecta territorio, deporte, sostenibilidad e inversión internacional bajo un mismo lenguaje estratégico. Este enfoque reconoce que los grandes proyectos del siglo XXI no se desarrollan aislados, sino en redes globales donde participan instituciones deportivas, organismos

multilaterales, centros de innovación, fondos ESG, universidades y plataformas de sostenibilidad y desarrollo de destinos tecnológicos. Por eso, el proyecto propone un marco de cooperación basado en tres pilares: intercambio técnico, inversión responsable y gobernanza colaborativa. A través de alianzas con entidades deportivas globales, organizaciones ambientales y laboratorios de ciudades inteligentes, el MLBSETGRM busca crear puentes entre la República Dominicana y los ecosistemas de innovación más avanzados del mundo.

Estos “frameworks” incluyen convenios de investigación con universidades internacionales, programas de certificación conjunta, acuerdos con federaciones deportivas para el desarrollo de talento, memorandos de entendimiento con organismos de sostenibilidad marina y esquemas de inversión conjunta con fondos especializados en infraestructura verde e innovación territorial. Se plantea también la creación de un Consejo Internacional de Sostenibilidad y Deporte, que permita estandarizar métricas, validar avances y posicionar la Ciudad Inteligente Tecnológica de la región dentro de redes como C40, ICLEI, la Alianza Global de Ciudades Inteligentes o el Global Sport Innovation Hub, Microsoft, NVIDIA Omniverse Technical Documentation y facilitadores de tecnologías para fabricación de drones e impresoras industriales.

Desde esta diplomacia urbana, la República Dominicana deja de ser vista solo como un destino turístico y se proyecta como un laboratorio regional de innovación sostenible, capaz de exportar conocimiento, atraer capital institucional, participar en consorcios internacionales y convertirse en un punto de referencia para el Caribe y América Latina. El MLBSETGRM se convierte, así, en una plataforma estratégica donde la cooperación global y el desarrollo territorial se potencian mutuamente.

Usted lidera estructuras avanzadas como MLBDR REIT y modelos de inversión especializados. ¿Cómo se articula la arquitectura financiera del proyecto para garantizar trazabilidad, retorno, gobernanza y acceso a inversionistas institucionales que buscan activos sostenibles de largo plazo?

La arquitectura financiera del MLBSETGRM está diseñada para cumplir con los estándares más altos de trazabilidad, gobernanza y acceso a capital institucional mediante la estructura del MLBDR REIT, un vehículo regulado que permite atraer inversión sostenible de largo plazo. El REIT funciona como la columna vertebral financiera del proyecto, ya que centraliza la adquisición del suelo, asegura la valorización ordenada del territorio y establece un marco transparente para la entrada de inversionistas ancla, fondos ESG, family offices, atletas profesionales e instituciones globales que buscan portafolios con impacto medible. Su estructura combina activos inmobiliarios, infraestructura verde, operaciones turísticas y modelos de comunidad sostenible con métricas claras de retorno económico, social, ambiental y tecnológico.

El diseño financiero se apoya en una gobernanza robusta basada en auditorías independientes, reportes trimestrales,



métricas de impacto, controles de cumplimiento y un sistema de “asset management” que opera bajo principios internacionales de sostenibilidad. La trazabilidad se garantiza mediante el uso de IA, GIS, Digital Twins y sistemas contables integrados que permiten validar en tiempo real el avance de obras, la eficiencia energética, el uso del suelo y el desempeño ambiental. Esta transparencia genera confianza y reduce riesgos para los inversionistas, fortaleciendo el apetito de capital institucional.

Además, la estructura del REIT crea un mecanismo escalonado de retornos donde la valorización del suelo, el crecimiento del ecosistema turístico-deportivo, los ingresos operativos y la certificación verde de los activos elevan su atractivo para inversionistas que priorizan estabilidad, gobernanza y resiliencia climática. En conjunto, la arquitectura financiera del MLBSETGRM no solo garantiza retorno; convierte la sostenibilidad en un activo bancarizable, alineado con las nuevas tendencias globales de inversión de impacto regional y urbano.

Con más de 30 años de trayectoria y una visión que integra urbanismo, ecología, tecnología y economía creativa: ¿Cómo visualiza el futuro del urbanismo caribeño en la próxima década y qué transformaciones deben priorizar los países de la región para avanzar hacia ciudades más eficientes, resilientes y competitivas?

El urbanismo caribeño de la próxima década estará marcado por una transición inevitable hacia ciudades eficientes, resilientes y tecnológicamente integradas, donde el clima, la economía creativa, la movilidad inteligente y la sostenibilidad definirán la competitividad regional. Después de más de 30 años trabajando en planificación, ecología urbana, tecnología y desarrollo territorial, visualizo un Caribe que deberá abandonar la improvisación para adoptar modelos basados en datos, regeneración ambiental, infraestructura verde y gobernanza colaborativa. Las ciudades del futuro en la región no pueden limitarse a corregir deficiencias; deben convertirse en plataformas de innovación productiva, talento local, turismo sostenible y nuevas cadenas de valor.

Los países caribeños deben priorizar cinco transformaciones: desarrollo territorial inteligente con sistemas GIS, IA y Digital Twins C40, ICLEI, la Alianza Global de Ciudades Inteligentes o el Global Sport Innovación Hub, Microsoft, NVIDIA Omniverse Technical Documentation, facilitadores de tecnologías para fabricación de drones e impresoras industriales, para planificar crecimiento, riesgos y recursos de forma precisa; infraestructura resiliente y baja en carbono, capaz de responder a huracanes, aumento del nivel del mar y estrés hídrico; economía creativa, cultural y deportiva como motor de ciudad, generando empleo, identidad y valor agregado competitivo; comunidades sostenibles y eficientes, con vivienda digna, movilidad eléctrica, energía limpia y acceso a tecnología para todos; y una gobernanza con métricas, donde la transparencia, los indicadores de impacto y la cooperación público-privada sean la regla, no la excepción.

La región debe moverse hacia un urbanismo que combine naturaleza y tecnología, que regenere ecosistemas en lugar de destruirlos y que convierta sus ventajas climáticas y culturales en oportunidades de inversión global. Proyectos como el MLBSETGRM demuestran que el Caribe, principalmente la República Dominicana, puede liderar un nuevo paradigma urbano donde desarrollo, inclusión y sostenibilidad convergen en un mismo territorio. El futuro de RD, Cuba, Puerto Rico, Jamaica y las islas del Caribe dependerá de su capacidad de planificar a largo plazo y de transformar el talento local en el recurso más valioso de la región.

Usted define el desarrollo sostenible como una responsabilidad generacional y un legado para el Caribe. ¿Cuál es el legado que aspira dejar a través del MLBSETGRM y qué mensaje envía a los líderes públicos, inversionistas y actores del ecosistema que tienen en sus manos el futuro sostenible de la República Dominicana?

Para mí, el desarrollo sostenible es una responsabilidad generacional: la obligación de dejar a nuestros hijos un territorio más digno, más resiliente y más próspero del que recibimos. El legado que aspiro a construir con el MLBSETGRM es demostrar que el Caribe puede crear ciudades inteligentes, regenerar sus ecosistemas, atraer inversión global y, al mismo tiempo, elevar la calidad de vida de sus comunidades. Mi visión es dejar un modelo territorial que integre deporte, tecnología, ecología y economía creativa en un solo sistema, un ejemplo real de cómo un país pequeño puede pensar en grande, planificar a largo plazo y convertirse en referente regional de innovación sostenible.

Deseo que RD se convierta en el primer país con la primera comunidad sostenible y eficiente de las Américas, un territorio donde jóvenes encuentren oportunidades, donde el medio ambiente sea restaurado, donde la inversión sea transparente y donde la gente viva con orgullo de lo construido. Ese es el legado: un país que demuestra que la sostenibilidad no es un discurso, sino una arquitectura económica, social y ambiental que puede medirse, replicarse y escalarse.

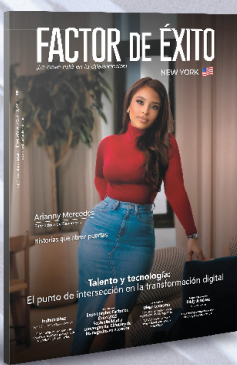
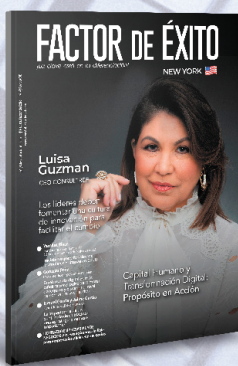
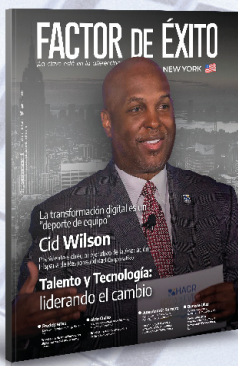
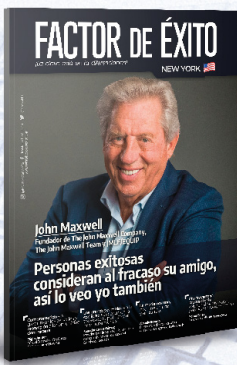
A los líderes públicos, inversionistas y actores del ecosistema les envío un mensaje claro: el futuro de la República Dominicana depende de la capacidad de unir visión, disciplina y colaboración. El país tiene talento, tiene clima, tiene ubicación estratégica y tiene espíritu; lo que necesita es continuidad, gobernanza y alianzas de largo plazo. El momento de actuar es ahora. Si hacemos este trabajo juntos, dejaremos un Caribe más resiliente, más competitivo y más humano para las próximas generaciones.

Factores clave

- ▶ Un modelo territorial que puede impactar directamente la vida de más de 200,000 personas, integrando vivienda, deporte, tecnología y regeneración ambiental.
- ▶ Articulación de tres megatendencias: turismo deportivo global (>US\$600 mil millones al año), economía del bienestar (>US\$5 billones) e inversión sostenible con métricas verificables.
- ▶ Estructura financiera vía MLBDR REIT, diseñada para atraer capital institucional, fondos ESG y atletas inversionistas, con trazabilidad en tiempo real mediante IA, GIS y digital twins.
- ▶ El MLBSETGRM como eje de la primera Ciudad Inteligente Tecnológica del país, combinando gobernanza basada en datos, energía limpia, restauración marina y comunidades sostenibles para residentes, retirados y talento local.

En la voz de Luis A. Facundo convergen la mirada de un dominicano formado en Nueva York y la experiencia de un urbanista que entiende la sostenibilidad como responsabilidad generacional. Su propuesta con el MLB Sport Eco Resort, Golf & Marina demuestra que métricas, tecnología y gobernanza pueden traducirse en empleos, inversión confiable, regeneración ecológica y ciudades más justas. Al articular deporte, turismo, IA y modelos financieros de largo plazo, plantea un camino posible para que la República Dominicana lidere un nuevo urbanismo caribeño. El reto ya no es imaginarlo, sino decidirse a construirlo juntos.

PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



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



Dr. Luis Camacho

Académico, investigador, consultor y asesor empresarial. Profesor de negocios internacionales y mercadeo en SUNY Empire State University (NY). Editor in Chief de LABSREVIEW y Chair de ALBUS.

Evidencia y gobernanza
para competir sosteniblemente

“La academia puede actuar como un agente activo de impacto y no como un espacio aislado de la práctica directiva.”

Durante dos décadas en Estados Unidos —y con huella académica y ejecutiva en América, Europa y Asia— el Dr. Luis Camacho ha articulado docencia, investigación y consultoría para traducir sostenibilidad y ética en resultados verificables. Ha liderado rediseños curriculares (pregrado y posgrado), procesos de aseguramiento de la calidad y proyectos de reingeniería; ha presentado keynote en más de 15 países y coordinó iniciativas que, en un caso institucional, lograron -18% en costos operativos, +27% de matrícula internacional, -40% de uso de papel y hasta +60% en tiempos de respuesta. En esta edición enfocada en sostenibilidad y negocios, comparte cómo integrar evidencia, gobernanza y métricas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en decisiones que fortalezcan competitividad y confianza.

Dr. Camacho, usted ha desarrollado una carrera internacional en docencia, consultoría y liderazgo académico. ¿Qué le motivó a combinar la docencia, la investigación y la asesoría empresarial, y cómo ha influido esta combinación en su enfoque hacia la sostenibilidad y la ética en los negocios?

Desde el inicio de mi trayectoria profesional comprendí que la docencia, la investigación y la consultoría no constituyen caminos separados, sino dimensiones complementarias de un mismo propósito: generar conocimiento aplicado que transforme realidades institucionales, empresariales y sociales. Mi motivación central ha sido mostrar que la academia puede actuar como un agente activo de impacto y no como un espacio aislado de la práctica directiva. La investigación me ofrece herramientas para explicar fenómenos complejos, en especial en áreas como el comportamiento del consumidor, la ciudadanía corporativa, la sostenibilidad y la gobernanza. La consultoría, por su parte, me permite contrastar y afinar ese conocimiento en contextos reales, tanto en empresas como en instituciones de educación superior, mediante indicadores de desempeño, estructuras de gobierno y procesos de transformación organizacional. La docencia cierra este ciclo, al formar nuevas generaciones de líderes capaces de integrar pensamiento crítico, ética y sostenibilidad en sus decisiones.

Esta sinergia orienta mi enfoque profesional: liderazgo académico con visión empresarial y consultoría estratégica basada en evidencia científica. En cada proyecto, desde la reingeniería organizacional hasta el diseño de programas de pregrado y posgrado, así como de políticas educativas, incorporo la sostenibilidad y la ética no como elementos accesorios, sino como criterios estructurales que orientan las decisiones, las métricas y los resultados.

Usted ha liderado programas de grado y postgrado, maestrías y doctorados en varios países. ¿Cuáles considera que han sido sus contribuciones más significativas en la educación superior y cómo estas aportan al desarrollo de líderes capaces de integrar la sostenibilidad en sus organizaciones?

He tenido la oportunidad de liderar programas de licenciatura, maestría y doctorado en distintos países, especialmente en América Latina y en Estados Unidos. Mis aportes más relevantes se organizan en tres dimensiones:

Innovación curricular con enfoque sostenible. He diseñado y dirigido programas académicos que integran ética, sostenibilidad, ciudadanía corporativa y análisis estratégico, incluyendo doctorados en Administración y Educación, certificaciones en investigación científica y currículos universitarios completos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Formación de investigadores y líderes globales. La creación de la Academy of Latin American Business and Sustainability Studies (ALBUS), probablemente es uno de mis mayores aportes a la academia global y latinoamericana, así como a los países emergentes, ha facilitado la consolidación de redes de producción científica, de acompañamiento editorial, de conferencias internacionales y de proyectos de alto impacto en sostenibilidad, negocios globales e innovación.

Transformación de modelos educativos. He asesorado universidades en procesos de rediseño curricular, virtualización académica, implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad y desarrollo de estrategias de internacionalización. Estos esfuerzos buscan formar líderes capaces de integrar prácticas sostenibles en sus organizaciones y en los ecosistemas en los que ejercen su influencia.

Ha participado en planificación estratégica, desarrollo organizacional y reingeniería para empresas e instituciones educativas en múltiples países. Desde su experiencia, ¿cómo puede una organización balancear crecimiento, innovación y sostenibilidad, especialmente en mercados internacionales complejos? ¿Podría compartir algún caso concreto con cifras o resultados tangibles que reflejen este enfoque?

El equilibrio entre crecimiento, innovación y sostenibilidad exige decisiones coordinadas en varios frentes más que proyectos aislados. En mi experiencia, las organizaciones que compiten en mercados internacionales complejos —tanto empresas como instituciones educativas— avanzan cuando incorporan la sostenibilidad en su lógica de negocio: la asumen como un multiplicador de competitividad, un mecanismo para mejorar la eficiencia operativa y un factor que fortalece la reputación, en lugar de tratarla como un costo adicional. Este enfoque se consolida cuando la sostenibilidad queda integrada en el ADN estratégico, en el presupuesto, en el ciclo de innovación y en los indicadores de desempeño de cada unidad. Para ello, se requieren cuatro dimensiones interdependientes:

1. Decisiones respaldadas por información verificable. La sostenibilidad pierde fuerza cuando se limita al discurso; con datos sólidos, se convierte en una ventaja estratégica. He liderado procesos en los que la creación de tableros ejecutivos y sistemas de analítica institucional redefinieron la comprensión de costos, oportunidades de innovación y riesgos reputacionales.

2. Una visión de largo plazo. En mercados internacionales con alta volatilidad, como los de educación, turismo y servicios, la resiliencia estratégica depende de anticipar tendencias, gestionar riesgos y diseñar modelos operativos más flexibles que trasciendan los ciclos financieros tradicionales.

3. Innovación sostenible más allá de la tecnología. Este enfoque incluye rediseñar procesos, modelos académicos, sistemas de servicio y estructuras de gobernanza para generar beneficios simultáneos para la organización, sus grupos de interés y su entorno local.

4. Métricas de impacto integradas en la gestión. Las organizaciones más competitivas combinan indicadores socioambientales con KPIs financieros para identificar ineficiencias, oportunidades y riesgos. Esta integración permite justificar inversiones, orientar decisiones y generar narrativas confiables para inversionistas, socios y organismos internacionales.

Caso concreto ampliado

En una institución educativa con más de 20,000 estudiantes, dirigí un proceso de planificación estratégica, reingeniería organizacional e innovación académica, desarrollado durante tres años, bajo la lógica de integración. Los resultados evidencian mejoras en eficiencia, sostenibilidad, reputación y crecimiento:

Reducción del 18% en costos operativos gracias a la optimización de procesos, la digitalización de servicios, la automatización administrativa y el análisis avanzado por unidad operativa.

Incremento del 27% en la matrícula internacional, impulsado por una estrategia de internacionalización basada en alianzas globales, en el rediseño curricular y en una reputación fortalecida por la educación sostenible.

Incorporación del enfoque de sostenibilidad en el 100% de los programas académicos, con competencias verdes, análisis ESG y aprendizaje experiencial con empresas.

Digitalización completa de procesos clave, reduciendo en un 40% el uso de papel y mejorando los tiempos de respuesta hasta en un 60% para estudiantes y docentes.

Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas, organismos de cooperación y redes académicas internacionales.

Implementación de un sistema institucional de indicadores ESG que permitió reportar de manera transparente el impacto ambiental y social, con efectos positivos en la confianza de financiadores, agencias acreditadoras y socios internacionales.

Este caso muestra que la sostenibilidad no interfiere con la innovación ni con el crecimiento. Cuando se integra de manera

estructural, potencia ambos. En mercados internacionales caracterizados por exigencias de transparencia, ética, gobernanza y eficiencia operativa, las instituciones que miden, gestionan y comunican su impacto fortalecen su competitividad a largo plazo.

En su trayectoria profesional ha trabajado con incubadoras de alta tecnología, innovación educativa y proyectos de emprendimiento. ¿Qué prácticas innovadoras ha implementado para fortalecer la creación de valor sostenible, tanto en empresas como en entornos académicos?

He promovido prácticas innovadoras aplicadas en empresas y universidades que han fortalecido los procesos de sostenibilidad, aprendizaje y vinculación con el entorno. Entre las iniciativas más destacadas se encuentran:

Modelos de incubación con enfoque sostenible, que incorporan métricas ESG en el desarrollo de startups de servicios, turismo y tecnología, lo que facilita decisiones más responsables desde las primeras etapas del negocio.

Sistemas de aprendizaje adaptativo y de educación virtual, diseñados para ampliar la inclusión, mejorar la accesibilidad y reducir las brechas educativas mediante rutas formativas flexibles y basadas en datos.

Laboratorios de innovación empresarial en los que estudiantes, docentes y sectores productivos trabajan de manera conjunta para resolver desafíos reales y generar soluciones transferibles a distintos contextos.

Diseño curricular fundamentado en la investigación científica, orientado a fortalecer la capacidad de análisis, el pensamiento crítico y la toma de decisiones en todos los niveles formativos, desde el pregrado hasta el doctorado.

Redes de colaboración internacionales que facilitan el intercambio de modelos, datos y prácticas con impacto en los negocios, la educación, el turismo, la energía, la salud y los enfoques de responsabilidad organizacional.

Estas prácticas han generado ecosistemas de innovación que combinan competitividad con impacto social y ambiental.

Su trabajo incluye estudios sobre comportamiento del consumidor, mercado político y educación virtual, entre otros. ¿Cuál ha sido el hallazgo más relevante de sus investigaciones recientes y cómo cree que este conocimiento puede orientar mejores decisiones de negocios y políticas sostenibles en América Latina?

En mis investigaciones más recientes sobre xenocentrismo, identidad del consumidor y sostenibilidad, he observado un patrón consistente: en América Latina, la percepción de prestigio externo influye de manera marcada en las decisiones de compra y en las elecciones educativas y tecnológicas, incluso cuando existen alternativas locales con desempeño comparable y menor impacto social. Esta preferencia por lo foráneo, asociada al estatus y a la validación simbólica, modifica los comportamientos individuales y las estrategias institucionales.

Las implicaciones resultan profundas:

Incide en el posicionamiento de productos e instituciones locales, que compiten con referentes internacionales percibidos como superiores.

Modela la competitividad de los programas educativos nacionales, especialmente en áreas donde la acreditación externa o la marca internacional se percibe como una señal de calidad.

Explica patrones de consumo en sectores como el de negocios, el de turismo, el de tecnología y el de bienes duraderos, donde la narrativa del prestigio ejerce mayor peso que las métricas de desempeño.

Influye en políticas públicas vinculadas a la innovación y el desarrollo, ya que los tomadores de decisiones suelen valorar soluciones importadas sin evaluar plenamente su pertinencia local.

Integrar este conocimiento en estrategias empresariales y políticas sostenibles resulta clave para fortalecer el desarrollo regional, elevar



la confianza institucional y consolidar industrias locales capaces de competir mediante el valor, la pertinencia y la resiliencia.

En su opinión, ¿cuáles son los elementos esenciales para que una empresa sea verdaderamente responsable y ética, y cómo se pueden medir sus resultados concretos?

Una empresa que aspira a actuar de manera responsable se evalúa menos por lo que declara y más por cómo organiza sus decisiones y procesos. La responsabilidad corporativa, entendida en su nivel más avanzado, implica conectar principios éticos con la estrategia, con métricas verificables y con mecanismos de gobernanza que mantengan alineados el discurso y la práctica. En un entorno global donde inversionistas, consumidores y reguladores observan tanto los resultados como los comportamientos, la ética corporativa adquiere un papel claramente estratégico. A partir de mi experiencia en consultoría, planificación y gobernanza institucional en distintos países, he visto que las empresas que sostienen este enfoque se apoyan en tres pilares integrados que operan como un sistema y no como iniciativas aisladas:

1. Gobernanza ética sólida como columna vertebral. *La gobernanza ética exige un diseño institucional capaz de generar decisiones consistentes, transparentes y alineadas con la misión. Cuando la integridad estructura la toma de decisiones, la organización gana ventaja competitiva, especialmente en mercados internacionales donde la confianza define la continuidad de las relaciones con aliados y clientes.*

2. Sostenibilidad integrada a la estrategia, más allá del discurso. *La sostenibilidad pierde fuerza cuando opera como un departamento paralelo o como una iniciativa de reputación. Cuando se vincula con la estructura económica (costos, ingresos, productividad, innovación y riesgos), transforma la manera en que la empresa interpreta sus oportunidades y fortalece su resiliencia. En este nivel, la sostenibilidad deja de ser aspiración y se convierte en mecanismo para ampliar competitividad y valor de largo plazo.*

3. Impacto medible como base de credibilidad. *La ética corporativa requiere datos. Sin una medición rigurosa, la responsabilidad permanece en el terreno narrativo. La combinación de indicadores claros y de rendición de cuentas crea un liderazgo basado en evidencia. En un mercado global que penaliza el greenwashing y premia la transparencia, medir y comunicar resultados con precisión resulta indispensable.*

La ética y la responsabilidad empresarial se reflejan en la forma en que se toman decisiones y en la gestión de sus consecuencias. Cuando los principios éticos atraviesan la gobernanza, la estrategia y los sistemas de medición del impacto, la organización consolida la coherencia entre lo que valora, lo que decide y lo que logra. Esa coherencia refuerza la reputación corporativa, incrementa la resiliencia y amplía las oportunidades de innovación y competitividad internacional. En el contexto actual, la ética se integra a la estrategia y la sostenibilidad impulsa un tipo de crecimiento económico sostenible en el tiempo.

Como líder internacional ha sido keynote speaker y consultor en más de 15 países. ¿Qué aprendizajes clave ha obtenido al

interactuar con líderes y organizaciones de distintas culturas, y cómo estos aprendizajes pueden fortalecer el liderazgo sostenible y global?

Mi trabajo con gobiernos, universidades y empresas en América, Europa y Asia me ha dejado aprendizajes decisivos:

La sostenibilidad tiene alcance global, aunque el liderazgo efectivo depende del contexto.

Las culturas organizacionales influyen en la velocidad y la profundidad de cualquier proceso de transformación.

Las alianzas internacionales amplían las capacidades locales y aceleran los resultados cuando se gestionan con claridad estratégica.

La confianza funciona como la nueva moneda del liderazgo global, porque habilita cooperación, innovación y estabilidad.

Los líderes con mayor impacto combinan visión estratégica, sensibilidad humana y disciplina operativa.

Este conjunto de aprendizajes ha moldeado mi concepto de liderazgo sostenible: una forma de liderazgo que integra diversidad cultural, innovación responsable y gobernanza basada en evidencia, con el fin de generar valor económico y social de manera sostenida.

Más allá de su trabajo académico y empresarial, su influencia se extiende al desarrollo de talento y conocimiento en sostenibilidad y negocios, y mirando hacia el futuro, ¿cuál considera que será su principal legado profesional y académico en el ámbito de negocios internacionales y sostenibilidad?

Cuando pienso en el legado que deseo construir a largo plazo, lo concibo como un proyecto con tres dimensiones interdependientes: el conocimiento académico, la arquitectura institucional y el desarrollo humano. Estas esferas se entrelazan para fortalecer un modelo latinoamericano de competitividad sostenible sustentado en identidad, innovación y rigor científico.

1. Aporte al conocimiento académico: construir teoría desde América Latina.

Mi trabajo académico busca posicionar a América Latina como generadora de conocimiento, no solo como escenario empírico. Mis investigaciones sobre xenocentrismo, identidad del consumidor, ciudadanía corporativa, educación, turismo y sostenibilidad organizacional han abierto nuevas líneas de análisis al proponer modelos conceptuales que:

Explican dinámicas identitarias propias de la región.

Conectan el comportamiento del consumidor con fenómenos macro como la reputación del país, la confianza institucional y la movilidad educativa.

Integran sostenibilidad, ética y gobernanza en la gestión empresarial y en la formación de líderes.

Muestran cómo las percepciones de prestigio extranjero y la desigualdad simbólica influyen en las decisiones de compra, el turismo, la adopción tecnológica y las trayectorias educativas.

He buscado que estas contribuciones dialoguen con la literatura internacional y, al mismo tiempo, inspiren a otros académicos latinoamericanos a desarrollar marcos teóricos propios, comparables con los estándares de las revistas Q1.

2. Fortalecimiento institucional: estructuras que trasciendan al individuo

El legado académico no se limita a la producción intelectual; requiere construir instituciones capaces de sostener su impacto en el tiempo. Con esa convicción, he dedicado buena parte de mi carrera a crear plataformas y redes que perduren más allá de quienes las fundaron. Un ejemplo emblemático es la Academy of Latin American Business and Sustainability Studies (ALBUS), una plataforma internacional que articula:

Investigación en negocios, sostenibilidad e innovación.

Programas académicos de grado y posgrado.

Observatorios regionales que enlazan la investigación, las políticas públicas y el desarrollo territorial.

Conferencias, certificaciones y redes de colaboración entre universidades, empresas y gobiernos.

Mi visión institucional siempre ha apuntado a construir ecosistemas de conocimiento, no proyectos aislados: estructuras capaces de generar investigación, formar talento y producir soluciones para América Latina de manera continua y autosostenible.

3. Formación de generaciones de investigadores, profesionales y líderes éticos

El impacto más profundo se da en las personas. Tras casi tres décadas en docencia, mentoría doctoral, consultoría y liderazgo académico, he tenido el privilegio de acompañar la formación de:

Miles de estudiantes en distintos niveles.

Investigadores emergentes que hoy publican, dirigen proyectos y fortalecen nuevas redes académicas.

Directivos que integran sostenibilidad, ética y visión global en organizaciones públicas, privadas y del tercer sector.

Mi filosofía educativa se basa en cultivar el pensamiento crítico, la sensibilidad ética, el rigor metodológico y la comprensión estratégica. Creo que América Latina necesita líderes capaces de combinar el dominio técnico con una comprensión profunda del papel de los negocios en la construcción de sociedades prósperas, justas y sostenibles.

Mi propósito final es contribuir a un modelo latinoamericano de competitividad sostenible con relevancia global. Esto implica:

Generar conocimiento propio, riguroso y socialmente útil.

Construir instituciones capaces de formar talento y generar impacto continuo.

Inspirar líderes éticos, orientados a la sostenibilidad, a la evidencia científica y al compromiso social.

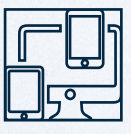
Si mi trabajo ayuda, aunque sea en parte, a que América Latina avance hacia un ecosistema de negocios más ético, innovador y sostenible, consideraría que mi legado ha cumplido su destino.

Factores clave

- ▶ Integración estructural de ESG en estrategia, presupuesto, innovación y KPIs.
- ▶ Caso institucional: -18% costos, +27% matrícula internacional, -40% papel, +60% tiempos de respuesta.
- ▶ ALBUS como plataforma regional de investigación, formación y redes para sostenibilidad.
- ▶ Gobernanza ética + medición rigurosa = ventaja competitiva y confianza.

El Dr. Luis Camacho articula academia y empresa para convertir sostenibilidad y ética en resultados verificables. Su enfoque —gobernanza ética, evidencia y métricas— demuestra que la competitividad se acelera cuando la sostenibilidad permea estrategia, procesos y formación de talento. Entre datos y tecnología, propone integrar tableros ejecutivos e indicadores ESG con metas financieras para crear valor económico y social a la vez. Hacia adelante, su visión convoca a construir instituciones latinoamericanas que produzcan conocimiento propio y escalen soluciones con impacto. Liderar con evidencia y propósito no es una opción: es la ruta para competir de forma sostenible y humana.

PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



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



DESCARGA TODAS NUESTRAS EDICIONES AQUI ➡



Sachi Hoshikawa

Arquitecta y gerente general de SABI

Arquitectura que protege
salud y desempeño

“La sostenibilidad no garantiza, por sí sola,
bienestar ni condiciones saludables.”

Educada en República Dominicana y formada en Japón y Harvard, Sachi Hoshikawa dirige SABI, una firma con sede en Nueva York especializada en fases tempranas de desarrollo inmobiliario y en consultorías de materiales saludables. Con acreditaciones LEED AP BD+C, WELL AP y Living Building Challenge, ha asesorado a propietarios en mercados altamente exigentes, guiando decisiones críticas que definen más del 70 % del desempeño ambiental, operativo y financiero de un proyecto. Su trayectoria combina rigor técnico, experiencia multicultural y un liderazgo orientado a elevar la coherencia entre sostenibilidad, bienestar humano y valor del activo. En esta entrevista comparte cómo la gobernanza disciplinada y la evidencia científica están redefiniendo la inversión sostenible.

Desde su experiencia entre Japón, Estados Unidos y República Dominicana, ¿qué brechas fundamentales observa en la manera en que cada país integra la salud, la sostenibilidad y el bienestar en el desarrollo inmobiliario?

La sostenibilidad no garantiza, por sí sola, bienestar ni condiciones saludables. Esa diferencia explica gran parte de las brechas observadas entre Japón, Estados Unidos y la República Dominicana. En muchos mercados todavía se privilegia la reducción del impacto ambiental sin considerar los efectos a largo plazo sobre la salud humana, en parte porque la agenda ambiental surgió antes que la del bienestar.

Japón es el contexto donde esta integración es más coherente. La salud, la sostenibilidad y el bienestar forman parte de una cultura de diseño y operación, sustentada en normas rigurosas, eficiencia térmica, gestión del agua y mantenimiento preventivo. La sostenibilidad se vuelve casi invisible porque está integrada en la vida cotidiana y en un enfoque cultural que prioriza resiliencia, compacidad y uso responsable de recursos.

En Estados Unidos, la integración es sólida pero más dependiente del mercado, la regulación estatal y la estructura interna de cada proyecto. Los estándares existen, pero su aplicación varía según el apetito del inversionista y la claridad del proceso decisional. Cuando la estructura interna del proyecto es sólida, la coherencia se sostiene; cuando no lo es, la sostenibilidad y el bienestar suelen ceder ante presiones de costo o cronograma.

En la República Dominicana, la conversación avanza, aunque persisten brechas en métricas, medición y planificación. Sin embargo, se percibe un interés creciente por adoptar análisis temprano, mayor claridad en la dirección de proyectos y una coordinación técnica más disciplinada. Esta evolución abre la puerta a elevar la calidad del producto inmobiliario y alinearlos mejor con las expectativas internacionales.

En conjunto, mi experiencia confirma que integrar salud, sostenibilidad y bienestar depende menos del nivel de desarrollo económico y más de la solidez con que se gestionan las decisiones. La coherencia se logra cuando el propietario cuenta con un proceso disciplinado que protege la visión desde la planificación hasta la construcción.

SABI interviene en la fase donde se define la mayor parte del desempeño de un proyecto. ¿Cuáles son las decisiones tempranas que considera innegociables para garantizar resultados sostenibles, saludables y financieramente viables?

En la fase de planificación y diseño se define más del 70 % del desempeño ambiental, operativo y financiero de un proyecto, por lo que las decisiones tempranas son determinantes. Lo esencial es establecer desde el inicio objetivos y métricas claras —energía, calidad del aire, confort, agua, resiliencia y retorno— que permitan comparar alternativas y orientar el diseño hacia resultados verificables, no hacia declaraciones generales. En estas primeras etapas, cada decisión multiplica su impacto, de modo que analizar escenarios de costo y desempeño es indispensable para evitar compromisos que luego resulten costosos o inviables.

Igualmente crítico es contar con una estructura de decisiones sólida y roles bien definidos. La sostenibilidad se diluye cuando la coordinación técnica se fragmenta, por lo que todos los actores deben trabajar bajo los mismos criterios y responsabilidades. Mi labor como representante del propietario es precisamente asegurar esa alineación estratégica, sostener la coherencia técnica y facilitar decisiones informadas que mantengan la visión del proyecto desde su origen.

Usted trabaja con estándares como LEED, WELL y Living Building Challenge. ¿En qué áreas cree que estas certificaciones ya no son suficientes ante las nuevas exigencias de descarbonización, toxicidad de materiales y salud humana?

LEED y WELL se complementan y han sido esenciales para elevar los estándares del sector, pero las nuevas exigencias de descarbonización profunda, transparencia química y salud humana avanzan más rápido que sus marcos. En este escenario, el Living Building Challenge (LBC) es el estándar que mejor anticipa el futuro. Su rigor en la química de materiales —incluyendo transparencia obligatoria, investigación avanzada y listas de alerta que excluyen sustancias dañinas incluso antes de que sean reguladas— lo convierte en la referencia más sólida para proteger la salud.

Además, el LBC introduce una visión verdaderamente regenerativa: propone que los edificios funcionen “como una planta”, generando más energía de la que consumen, gestionando toda el agua en el sitio y utilizando

materiales que aporten beneficios netos al entorno. No busca solo reducir impactos, sino crear resultados positivos para las personas y el planeta.

Aun así, incluso estos marcos avanzados deben complementarse con análisis específicos del proyecto. Hoy, las certificaciones son un punto de partida, pero ya no bastan por sí solas. Lograr edificaciones realmente saludables, sostenibles y regenerativas exige decisiones de diseño más ambiciosas, métricas más rigurosas y una dirección capaz de ir más allá del cumplimiento mínimo.

En su consultoría de materiales saludables, ¿qué porcentaje aproximado de los materiales usados hoy en proyectos tradicionales considera que todavía representan riesgos para la salud, y cuáles son los más críticos?

De manera conservadora, estimo que entre un 40 % y un 50 % de los materiales comúnmente especificados contienen compuestos que pueden afectar la calidad del aire interior, generar emisiones nocivas o contribuir a exposiciones crónicas cuya evidencia científica continúa en evolución. Esta cifra no refleja únicamente materiales claramente problemáticos, sino también aquellos cuya composición química todavía carece de transparencia, lo que genera un nivel de riesgo por incertidumbre.

Los materiales más críticos suelen ser aquellos con presencia de compuestos orgánicos volátiles, plastificantes, retardantes de llama, biocidas y otras sustancias incluidas en listas de vigilancia internacional. Entre ellos destacan ciertos adhesivos, selladores, pinturas, espumas aislantes, viniles, alfombras y algunos tipos de mobiliario o acabados fabricados con resinas sintéticas. También representan un reto los materiales que incorporan químicos persistentes o sustancias que la normativa aún no ha clasificado formalmente como tóxicas, pero que cuentan con suficiente evidencia científica para generar preocupación, como ocurre en múltiples categorías incluidas en las listas de alerta y vigilancia del Living Building Challenge.

El problema no reside únicamente en la toxicidad individual de un producto, sino en el efecto acumulado de múltiples fuentes dentro de un mismo edificio. Por eso, la selección de materiales debe abordarse desde el diseño, con criterios de trazabilidad química, transparencia documental y selección preventiva. Las decisiones informadas en esta etapa no solo reducen riesgos, sino que contribuyen a crear espacios más seguros, más resilientes y con un mejor desempeño a largo plazo.

Desde la perspectiva global del desarrollo inmobiliario, ¿cuáles son las tres tendencias que, a su juicio, están redefiniendo el diseño de espacios saludables para la próxima década?

A escala global, el diseño de espacios saludables está evolucionando a partir de tres tendencias claras:

La primera es el reconocimiento de que la arquitectura misma se ha convertido en una modalidad de bienestar: el edificio —su aire, luz, temperatura, acústica y materiales— influye de manera directa en el estrés, el sueño y el desempeño cognitivo. Ya no se diseña solo para albergar actividades, sino para mejorar la salud y el bienestar de sus ocupantes. Incluso los espacios industriales y corporativos —como bodegas de vinificación y edificios de oficinas— incorporan hoy un componente estético y de bienestar cada vez más relevante.

La segunda es la consolidación de un wellness basado en evidencia y cada vez más personalizado. Los usuarios son más informados y exigentes: investigan, comparan y buscan soluciones que realmente impacten su salud. Esto desplaza las amenidades superficiales y exige intervenciones rigurosas, como materiales sin tóxicos, ventilación de alto desempeño, diseño biofílico y criterios sensoriales que regulen luz, sonido y confort. El bienestar deja de ser un valor agregado y se convierte en un componente funcional del edificio.

La tercera tendencia es la verificación continua del desempeño, donde sensores y sistemas inteligentes permiten medir en tiempo real la ventilación, el CO₂, los compuestos orgánicos volátiles, la iluminación y la humedad. Esta transparencia eleva la confianza y obliga a demostrar con datos —no con promesas— que un edificio realmente funciona como fue diseñado. Además, los sistemas inteligentes permitirán, en un futuro muy próximo, utilizar estos datos para optimizar la operación y reducir significativamente los costos operativos de las edificaciones.

En conjunto, estas fuerzas están llevando al sector hacia una arquitectura más rigurosa, personalizada y basada en evidencia, donde la salud se convierte en un indicador tangible de desempeño y competitividad.

¿Cuál ha sido el aprendizaje más poderoso que le ha dejado representar a propietarios en mercados tan diversos, y cómo esa experiencia ha moldeado su visión sobre la responsabilidad que tienen los líderes del sector al diseñar espacios que influyen en la salud humana?

El aprendizaje más poderoso que me ha dejado representar a propietarios en mercados tan distintos es que la calidad de un proyecto depende menos de la tecnología disponible y más de la claridad y responsabilidad con que se toman las decisiones desde el inicio. Independientemente del país, los propietarios que comprenden el impacto de sus elecciones tempranas —tanto en la salud humana como en el desempeño ambiental y financiero— logran proyectos más coherentes, más eficientes y resilientes.

Esa comprensión no surge de factores técnicos únicamente; surge de una cultura de gobernanza que

reconoce que el diseño es un acto de responsabilidad pública, aun cuando se trate de proyectos privados. A lo largo de estos años, he visto cómo pequeños desbalances en la etapa de planificación pueden amplificarse en costos, riesgos y efectos sobre el bienestar de los usuarios. También he visto cómo, cuando el propietario asume un liderazgo informado, los equipos de diseño responden con mayor rigor, creatividad y compromiso. Esa experiencia ha moldeado mi convicción de que los líderes del sector tienen la obligación de mirar más allá del cumplimiento normativo o del rendimiento inmediato del activo.

Diseñar espacios que influyen en la salud humana requiere una visión que combine evidencia científica, sensibilidad cultural y una ética de cuidado hacia las personas que habitarán esos entornos durante décadas.

En un ecosistema donde intervienen propietarios, diseñadores, ingenieros, contratistas y usuarios, ¿cuál suele ser el punto donde se quiebra la coherencia del “bienestar como eje del proyecto” y cómo se puede reforzar esa gobernanza?

El punto donde más se quiebra la coherencia del bienestar como eje del proyecto es en la transición entre diseño y construcción. Es allí donde metas como aire limpio, luz natural, materiales saludables y confort acústico suelen diluirse por decisiones aceleradas, sustituciones de materiales, presiones de costo o falta de trazabilidad técnica. En esa fase, la intención conceptual se enfrenta a la realidad operativa, y la salud y el bienestar del usuario corren el mayor riesgo de quedar subordinados a urgencias inmediatas.

La pérdida de coherencia rara vez responde a un problema técnico; casi siempre es una falla en la estructura de decisiones. Cuando propietarios, diseñadores, ingenieros y contratistas no trabajan con métricas compartidas, cada disciplina optimiza desde su propio ángulo: el diseño apunta a calidad ambiental, la ingeniería a costo, el contratista a eficiencia operativa. La visión se fragmenta en la brecha entre lo que se concibió y lo que finalmente se ejecuta.

Sostener esa coherencia exige establecer parámetros claros de desempeño desde la planificación y asegurar su continuidad durante todo el proceso. Cuando el bienestar se define como un criterio técnico verificable —y no como un ideal aspiracional— las decisiones se mantienen alineadas. El rol del representante del propietario consiste precisamente en garantizar esa continuidad: proteger la intención original, validar cambios, coordinar criterios y asegurar que los objetivos de salud y sostenibilidad permanezcan intactos desde el diseño hasta la entrega. Se trata, no de añadir burocracia, sino de crear una estructura que resista las presiones naturales del proceso.

Mirando hacia el futuro, ¿qué capacidades y competencias considera esenciales para que

arquitectos y desarrolladores latinoamericanos compitan globalmente en la creación de edificaciones saludables y sostenibles?

Para competir globalmente en la próxima década, arquitectos y desarrolladores latinoamericanos deberán integrar desde el inicio una visión técnica que conecte salud humana, sostenibilidad y viabilidad financiera. El diseño ya no puede basarse solo en estética o normativa, sino en evidencia sobre cómo cada decisión afecta la calidad del aire, el confort, la luz, la acústica y, en consecuencia, la salud y productividad de los usuarios.

La gestión del carbono y la química de materiales será igualmente esencial. Los mercados internacionales exigen trazabilidad y bajo impacto ambiental, lo que requiere dominar análisis de ciclo de vida, entender riesgos químicos y anticipar regulaciones emergentes.

La mayor ventaja competitiva surgirá de la capacidad de coordinar diseño, decisiones y operación bajo criterios verificables y objetivos comunes. En última instancia, la región podrá posicionarse con mayor solidez en el mercado global cuando el diseño se asuma como herramienta de salud pública, eficiencia operativa y confianza para inversionistas.

Factores clave

- ▶ Entre 40 % y 50 % de los materiales habituales aún presentan riesgos para la salud por emisiones químicas o falta de transparencia.
- ▶ Más del 70 % del desempeño ambiental y financiero de un proyecto se determina en la fase inicial.
- ▶ La mayor ruptura del bienestar ocurre en la transición diseño–construcción por sustituciones y presiones de costo.
- ▶ El Living Building Challenge se consolida como el estándar que mejor anticipa la química de materiales y la arquitectura regenerativa.

Fortaleza y visión de futuro, el aporte de Sachi Hoshikawa se fundamenta en una ética de diseño que conecta evidencia científica, gobernanza disciplinada y responsabilidad hacia la salud humana. Su trabajo demuestra que la sostenibilidad, cuando se traduce en decisiones tempranas, métricas claras y rigor técnico, puede generar edificaciones más seguras, eficientes y competitivas. Su liderazgo recuerda que cada elección de diseño es, en esencia, una decisión sobre bienestar colectivo. En un mercado que exige transparencia y resultados verificables, su enfoque anticipa el futuro: espacios que regeneran, protegen y elevan la calidad de vida.

El helado dominicano conquista nuevas rutas en EE. UU.

Helados Bon, marca icónica del país amplía su presencia en el mercado estadounidense con una estrategia que une tradición, comunidad y crecimiento sostenido.

El sabor dominicano continúa ganando territorio en Estados Unidos, y esta vez lo hace de la mano de una de las marcas más queridas del país: Helados Bon. La empresa, con más de 50 años siendo sinónimo de calidad, innovación y conexión emocional para generaciones de dominicanos, avanza con paso firme en su estrategia de expansión internacional, apuntando a alcanzar entre 450 y 600 nuevos comercios para 2026.

El movimiento más reciente dentro de este plan es su llegada a Florida, un estado clave para la diáspora. Desde junio de 2025, los productos de la marca ya pueden encontrarse en puntos estratégicos de Miami y Orlando, integrándose a la oferta de supermercados y bodegas



frecuentados por consumidores dominicanos y latinoamericanos. Esta expansión fortalece su presencia en un mercado donde ya opera en Massachusetts, Rhode Island, Connecticut, Pennsylvania, New Jersey y Maryland.

Para Carolina Pantaleón, directora de Mercadeo y Nuevos Negocios, esta ruta no solo representa crecimiento empresarial, sino la posibilidad de llevar un pedazo de identidad a quienes viven lejos de casa. “Cada vez que un dominicano encuentra un helado de Bon, se reencuentra con sus raíces. Queremos que ese vínculo siga creciendo”, aseguró.

Un modelo que preserva la esencia criolla

La estrategia internacional de la marca descansa en un sistema de producción centralizado en Santo Domingo, desde donde se exporta directamente a Estados Unidos. Este modelo asegura que cada producto mantenga intacta su autenticidad, su frescura y esa esencia criolla que define a Helados Bon desde sus inicios. Parte de esa apuesta ha impulsado mejoras en su planta, necesarias

para responder a la acelerada demanda en el exterior.

Actualmente, la oferta disponible en EE. UU. incluye pintas de sabores emblemáticos, Ron Pasas, Ciruela, Vainilla, Fresa y Chocolate, además de paletas de fruta en variedades como Coco, Chinola, Chinola Crema y Fresa, elaboradas bajo estándares que reflejan más de cinco décadas de experiencia.

El crecimiento en territorio estadounidense se sustenta también en un enfoque táctico de inversión que prioriza la distribución y el desempeño en el punto de venta, apoyado por un aliado estratégico en ese mercado. Esta combinación de tradición, logística y visión comercial ha permitido a la marca avanzar sin perder su esencia.

Como líder en la industria heladera dominicana, Helados Bon mantiene viva su misión de crear momentos felices para sus consumidores dentro y fuera del país, llevando el sabor dominicano a nuevas ciudades y consolidándose como un referente que trasciende fronteras.





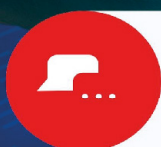
LExADVISOR
By Liderazgo Exponencial®

Chile

ENTRENAMIENTO

CÓMO USAR LA IA PARA TOMAR MEJORES DECISIONES

Comprenderás cómo la inteligencia artificial acelera, estructura y mejora la toma de decisiones ejecutivas.



**PROGRAMA CON
INSTRUCTOR EN
VIVO**



**MÉTODO
E.X.E.C.U.T.I.V.E**



**HERRAMIENTAS
PRÁCTICAS**



**MATERIAL
COMPLEMENTARIO**



Director del programa
Ph.D Marcelo Muñoz Rojas

USM
Universidad
de San Miguel

Programa avalado
por la universidad
San Miguel



+1 754 364 6289

marmunoz@liderexponencial.org



Marisol Marion-Landais

Consultora en Gestión de Portafolios,
Proyectos y Estrategia (RD-USA)

Impulsar proyectos
que generen valor real

“La sostenibilidad no es un complemento, sino un
criterio determinante a la hora de priorizar inversiones
y decidir qué proyectos deben avanzar.”

Durante más de dos décadas, Marisol Marion-Landais ha liderado planificación estratégica, gestión de portafolios y transformación organizacional en sectores tan diversos como telecomunicaciones, gobierno, deporte y tecnología. Con certificaciones globales como PMP®, PfMP®, PMO-CP, ICC, PSM I y DTPC®, ha acompañado implementaciones complejas en múltiples países, combinando innovación, metodologías ágiles y gobernanza robusta. Desde Sagesse (República Dominicana) y ML Projects Consulting (New Jersey), su trabajo conecta métricas, impacto y decisiones empresariales. En esta edición dedicada a la sostenibilidad, su mirada une estrategia, datos y conciencia ambiental para explicar cómo las organizaciones pueden evolucionar desde proyectos aislados hacia modelos verdaderamente sostenibles.

A lo largo de más de 20 años liderando planificación estratégica y gestión de portafolios de proyectos en sectores tan diversos como telecomunicaciones, deporte, gobierno y tecnología, ¿cómo ha evolucionado su comprensión de la sostenibilidad? ¿En qué momento dejó de ser para usted un “tema transversal” y pasó a convertirse en un criterio determinante para priorizar inversiones y definir qué proyectos merecen avanzar?

En realidad, no hubo un momento preciso en el que yo dijera: “ya esto es un tema transversal”. A través de mi trabajo en el sector gubernamental fui desarrollando una mayor conciencia sobre la necesidad de impulsar iniciativas más autosostenibles. Y paralelamente, el Project Management Institute empezó a integrar la sostenibilidad dentro de sus prácticas como parte de la evaluación de alternativas y de impacto.

Cuando uno compara opciones para un proyecto, uno siempre termina pensando en el impacto ambiental. Llega un punto en el que hay que poner ese impacto en perspectiva frente a los beneficios económicos o estratégicos. Y hay casos que te obligan a reflexionar. Por ejemplo, en la historia del túnel entre Francia e Inglaterra —el famoso Channel Tunnel— hubo tuneladoras que terminaron quedándose enterradas bajo el lecho marino, porque recuperarlas era demasiado complejo y costoso. No quedaron “en el mar” directamente, pero sí fueron abandonadas dentro del túnel, bajo el fondo del Canal, selladas en la roca.

Ese tipo de decisiones técnicas, aunque formen parte del proceso constructivo, te hacen pensar en cómo nuestras acciones pueden generar consecuencias ambientales que permanecen por décadas. Situaciones así son las que van fortaleciendo la conciencia de que la sostenibilidad no es un complemento, sino un criterio determinante a la hora de priorizar inversiones y de decidir qué proyectos deben avanzar.

Desde su experiencia como PfMP® y PMO-CP, ¿qué cambios concretos deben hacer hoy las oficinas de

proyectos (PMO) para integrar criterios ESG y de sostenibilidad en la selección, priorización y cierre de proyectos? ¿Podría compartir un ejemplo donde una decisión de portafolio haya cambiado al aplicar lentes de sostenibilidad, aun cuando el criterio financiero “tradicional” indicaba otra cosa?

A pesar de que la sostenibilidad está presente en muchas empresas, todavía no hay plena conciencia del tema. Las PMO pueden jugar un rol clave incorporando criterios ESG directamente en la matriz de priorización del portafolio. Esto permite que el impacto social y ambiental se evalúe al mismo nivel que el retorno financiero y el alineamiento estratégico.

En varias ocasiones, al analizar alternativas, los pros y contras dejan ver diferencias claras en el impacto ambiental. En esos casos, sí se han cambiado decisiones de portafolio.

En mis experiencias con proyectos de minería a cielo abierto, he observado que los aspectos medioambientales unido a los sociales tienen un peso determinante. En un caso particular, aunque las alternativas propuestas eran técnicamente viables desde el punto de vista ambiental, no contaban con aceptación social; por ello se decidió modificar por completo la modalidad de operación.

La sostenibilidad y la percepción pública influyen profundamente en la toma de decisiones. Al final, ninguna organización desea dejar un legado negativo ni ser recordada por impactos que pudieron evitarse.

Usted combina certificaciones en Project Management, Agile (PSM I) y Design Thinking (DTPC®). ¿Cómo articula estas metodologías para diseñar e implementar proyectos de sostenibilidad que no se queden en pilotos aislados, sino que logren escalar y transformar procesos completos en las organizaciones, tanto en República Dominicana como en Estados Unidos?

Yo siempre he visto todas estas disciplinas en las que estoy certificada como una gran caja de herramientas. Cada una aporta algo distinto y, cuando se combinan, realmente hacen la diferencia. Por ejemplo, Design Thinking nos ayuda a innovar, a pensar fuera de la caja y a identificar ideas que sean útiles de verdad, entendiendo cómo las percibe la sociedad y cuál puede ser su impacto.

Por otro lado, las prácticas de gestión de proyectos aportan toda esa parte de gobernanza, control, trazabilidad y claridad en los resultados. Y la agilidad se vuelve esencial hoy en día porque necesitamos responder rápido, adaptarnos y no perder de vista la innovación.

Cuando uno junta todo eso, estas metodologías evitan que los proyectos de sostenibilidad se queden como simples pilotos o iniciativas aisladas. Lo que hacen es permitir que escalen, que se integren a los procesos de

la organización y que realmente se conviertan en parte del día a día, tanto en República Dominicana como en Estados Unidos.

En su rol como consultora en Sagesse y ML Projects Consulting, trabajando entre República Dominicana y New Jersey, ¿qué diferencias y aprendizajes observa entre ambos ecosistemas en la forma de abordar la sostenibilidad corporativa? ¿Qué buenas prácticas del entorno de negocios de New York considera que podrían acelerar la madurez en sostenibilidad de las empresas caribeñas y latinoamericanas?

Los contextos son muy distintos. En países donde las normas se cumplen estrictamente, existen consecuencias legales y económicas claras. En República Dominicana, aunque existen reglas, hay mayor flexibilidad en su aplicación.

Sin embargo, en grandes empresas del país ya se manejan diversos aspectos de sostenibilidad como parte del día a día. El tema es transversal en la planificación estratégica nacional, lo que ha generado mayor sensibilización. Incluso acciones simples —como el reciclaje— han contribuido a crear consciencia. Además, la presión social y el escrutinio público hacen que muchas organizaciones cuiden su imagen aun cuando no exista una consecuencia legal directa.

A pesar de los avances, todavía se necesita mayor disciplina en la medición del impacto, más claridad en la gobernanza de los criterios y una visión de sostenibilidad como motor de competitividad global.

Ha sido precursora en la creación del Capítulo de Project Management en el país y voluntaria en la revisión del modelo de madurez OPM3®. Si pensáramos en un “OPM3 de sostenibilidad”, ¿cuáles serían, a su juicio, los niveles clave de madurez que una organización debería transitar para pasar de proyectos puntuales “verdes” a una estrategia de sostenibilidad integrada y medible?

Si pensamos en un modelo de madurez parecido al OPM3®, yo lo visualizo como un recorrido que va desde lo más básico hasta llegar a una organización donde la sostenibilidad realmente está integrada en todo. El OPM3® habla de cuatro grandes etapas: Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar. Y si uno lo lleva al terreno de la sostenibilidad, esto se traduce más o menos así, desde mi experiencia:

Un nivel incipiente, donde se cumplen los mínimos. Son respuestas aún reactivas, pero con políticas establecidas básicas, donde la organización aún apaga fuegos, sin una comprensión real del tema, pero ya va por el camino de crear conciencia.

Luego viene un nivel más estructurado, donde ya hay procesos definidos, métricas simples y ciertos reportes que se empiezan a formalizar. Aquí la sostenibilidad

entra, pero todavía de manera un poco mecánica, más de cumplimiento.

Después ya entramos en un nivel integrado, donde la sostenibilidad forma parte clara de los procesos, de los portafolios y de la forma en que opera la organización. En esta etapa ya hay control, gobernanza y consistencia.

Más adelante está el nivel optimizado, donde la toma de decisiones se basa en datos. Aquí uno ve tableros más automatizados, análisis predictivos, y la sostenibilidad empieza a influir en decisiones de una manera mucho más estratégica y profunda.

Y finalmente, lo que para mí sería un nivel de excelencia, donde la organización ya funciona desde un modelo circular y regenerativo. Aquí la sostenibilidad no es un proyecto ni un requisito: es parte del negocio. Hay innovación continua, alianzas, y una mentalidad totalmente alineada con lo que implica sostenibilidad a largo plazo.

La verdadera evolución consiste en pasar de “proyectos verdes” a organizaciones sostenibles, donde el mindset colectivo adopte la sostenibilidad como principio. Es un cambio de mentalidad, y que la sostenibilidad se vuelva parte del ser.

Superfil integra fuertemente la dimensión humana: coaching (ICC), liderazgo de equipos y formación en gestión de proyectos. ¿Qué competencias críticas necesitan hoy los líderes de proyectos para gestionar iniciativas de sostenibilidad en contextos de alta presión por resultados de corto plazo? ¿Cómo trabajar el cambio de mentalidad en sponsors y equipos que todavía perciben la sostenibilidad como un costo o un riesgo reputacional, más que como un habilitador de valor?

Yo diría que, para manejar iniciativas de sostenibilidad, los líderes de proyectos necesitan varias competencias que van más allá de lo técnico. Primero, ese pensamiento sistémico, porque todo está conectado y uno no puede ver las cosas de manera aislada. También la comunicación estratégica, saber explicar bien las cosas, facilitar conversaciones, negociar... en fin, todas esas habilidades que ayudan a mover a la gente en la misma dirección.

Y es importante también poder traducir esas métricas de sostenibilidad a decisiones de negocio. Muchas veces la gente ve la sostenibilidad como un costo o como un riesgo reputacional, y no es así. Hay que demostrar el valor tangible, no solo lo aspiracional. Mostrar casos, lecciones aprendidas, lograr esas “victorias tempranas” que evidencien resultados y ayuden a cambiar mentalidades. Porque al final, cuando la gente ve beneficios reales, la conversación cambia.

El punto es ese: dejar claro que la sostenibilidad no es un gasto, es una inversión estratégica. Algo que crea valor

y que, a largo plazo, impacta no solo a la organización, sino también a la comunidad y a las futuras generaciones.

Desde la perspectiva de la Inteligencia de Negocios y la analítica, ¿qué tipo de indicadores y tableros de control considera imprescindibles para demostrar que los proyectos de sostenibilidad generan valor tangible (financiero, operativo y social)? ¿Cómo evitar que los KPI de sostenibilidad se conviertan solo en “informes bonitos” y se usen realmente para tomar decisiones difíciles sobre qué proyectos continuar, rediseñar o detener?

En el caso de los tableros de control, yo siempre digo que deben tener indicadores que le sirvan a la organización para tomar decisiones, no simplemente “cosas bonitas” que uno pone en un informe. Los informes deben incluir KPIs financieros —como ahorros energéticos o eficiencias de procesos— pero eso no es lo único.

También son importantes los indicadores operativos: consumo de recursos, huella de carbono, uso de materiales,... esas cosas que a veces se subestiman pero que dicen muchísimo. Y por supuesto, los indicadores sociales: impacto en la comunidad, diversidad, seguridad laboral. Y los de gobernanza: cumplimiento regulatorio, transparencia, riesgos.

Es costoso por supuesto, por esto, deben ser indicadores que sean relevantes para la Organización.

La idea es que esos indicadores se revisen con regularidad para definir qué prácticas seguimos, cuáles hay que rediseñar y cuáles debemos parar. Porque no todo lo que hacemos, aunque tenga buenas intenciones, realmente genera valor. Y ahí es donde uno se da cuenta de qué cosas importan de verdad, no solo para la empresa, sino para la sociedad.

Para mí, los indicadores deben ayudar a tomar decisiones difíciles, pero necesarias. Y eso requiere claridad, gobernanza y que cada quien tenga claro su rol para asegurar que ese monitoreo se haga de manera consistente.

Mirando hacia el futuro de la gestión de proyectos y portafolios, ¿cómo imagina el rol del project/portfolio manager en un mundo donde la sostenibilidad será cada vez más regulada, medida y exigida por inversionistas y sociedad? ¿Qué consejo le daría a los jóvenes profesionales que hoy se forman en dirección de proyectos para que puedan convertirse en arquitectos de transformación sostenible y no solo en administradores de cronogramas y presupuestos?

Para mí, el project manager es, ante todo, un ente transformador. Nosotros no estamos aquí solo para aplicar buenas prácticas como si siguiéramos una receta. Estamos aquí para generar valor: a la organización, a la gente, a la comunidad. Vivimos en un mundo donde todo

está conectado, y cada decisión que tomamos tiene un impacto que va más allá de lo técnico.

El futuro nos va a exigir más conocimiento en sostenibilidad, regulaciones, datos... pero también mucha sensibilidad humana. Porque, al final, no se trata de productos ni de edificios; se trata de las personas que viven, trabajan y crecen alrededor de lo que hacemos. Nuestro rol va a ser justamente ese: conectar estrategia, operación, datos y sostenibilidad de una manera que genere un impacto real y responsable.

Y a los jóvenes les digo lo mismo: claro que deben desarrollar sus competencias técnicas (modelos, técnicas de gerencia, análisis de datos, design thinking, et) porque son necesarias, pero no se olviden de las habilidades humanas (liderazgo adaptativo, sentido humano, colaboración, empatía, etc). Estas últimas son las que marcan la diferencia. Estas son las que mueven organizaciones y transforman culturas.

El futuro va a pertenecer —y me incluyo también— a quienes podamos conectar el valor económico con el impacto social y ambiental. Todo eso está entrelazado. Y ese es el tipo de profesional que el mundo necesita ahora: personas conscientes, responsables y con sentido.

Y, si lo resumo desde mi propia convicción, diría que es como ese versículo de Proverbios 16:8: “Mejor es lo poco con justicia, que la muchedumbre de frutos sin derecho”. Al final, se trata de SER. De actuar con propósito, coherencia y justicia, aun cuando eso implique hacer menos, pero hacerlo bien.

Factores clave

- ▶ La sostenibilidad cambia decisiones de portafolio incluso cuando lo financiero indica otra ruta.
- ▶ La madurez sostenible evoluciona desde el cumplimiento básico hasta modelos regenerativos.
- ▶ La combinación de Design Thinking, Agile y gestión tradicional permite escalar iniciativas.
- ▶ Los indicadores relevantes deben guiar decisiones difíciles: continuar, rediseñar o detener proyectos.

Marisol aporta una mirada que combina técnica, humanidad y propósito, articulando datos, gobernanza y sensibilidad social para demostrar que la sostenibilidad es una inversión estratégica que redefine valor y competitividad. Su enfoque revela cómo la tecnología, los indicadores y la gestión de portafolios pueden generar impacto real cuando se integran con visión ética. Hacia adelante, su mensaje es claro: el futuro premiará a las organizaciones —y a los líderes— capaces de conectar métricas con significado y resultados con responsabilidad.

Ana Alvarez Grullón

Managing Director
y Head of ESG, Keensight Capital

Convertir el ESG en
ventaja competitiva global

“La sostenibilidad funciona como un
indicador de madurez estratégica.”

Desde Keensight Capital, uno de los fondos de growth más reconocidos de Europa, Ana Alvarez Grullón lidera una estrategia ESG que atraviesa todo el ciclo de inversión: desde el deal sourcing hasta el exit. Con más de quince años de experiencia internacional, ha conectado el asset management con la sostenibilidad corporativa y la inversión responsable, trabajando en entornos complejos y regulados en Europa, Estados Unidos y América Latina.

Su trayectoria en firmas como EY y Atravía, sumada a su rol actual en Keensight, le ha permitido diseñar marcos robustos de gobernanza, resiliencia climática, gestión de cadenas de suministro y transparencia hacia inversores globales. Reconocida por Private Equity News como Most Influential in ESG en Europa en 2024 y 2025, y activa en foros como Invest Europe y UN PRI, Ana aporta una visión clara: la sostenibilidad no es un apéndice, sino infraestructura de gestión y motor de competitividad. En esta conversación, profundiza en cómo el ESG redefine el riesgo, el retorno y el impacto, y en qué condiciones América Latina —y República Dominicana en particular— puede atraer capital responsable de largo plazo.

Desde su posición al frente de ESG en uno de los fondos de growth más reconocidos de Europa, ¿cómo ha evolucionado su visión de la sostenibilidad en private equity? ¿Hubo alguna decisión de inversión —o de no inversión— que marcara un antes y un después en la forma en que Keensight entiende la creación de valor responsable?

La sostenibilidad en la industria del private equity ha evolucionado de manera decisiva. Lo que antes se percibía como un ejercicio limitado a la gestión de riesgos ahora se entiende como un componente estructural de la calidad empresarial y la resiliencia.

A medida que los mercados se vuelven más exigentes y las cadenas de valor más complejas, la sostenibilidad permite evaluar no solo el presente de una compañía, sino su capacidad real de escalar con orden, atraer talento, responder a regulaciones y consolidar una posición competitiva.

La visión de los profesionales del ESG ha cambiado en la misma medida en que ha cambiado la industria. Hoy, los temas ESG funcionan como una lectura más precisa de la madurez operativa de un negocio. Revelan si la empresa está preparada para crecer a un ritmo acelerado, si puede sostener procesos críticos sin perder control y si tiene la disciplina necesaria para responder a escenarios de presión.

A lo largo de los años, ha habido decisiones que marcaron un punto de inflexión en la forma de entender la creación de valor responsable. Lo más interesante es que estas decisiones no giran necesariamente en torno a un “sí” o un “no” de inversión, sino a lo que revelan sobre la estructura de una organización. En algunos procesos de evaluación surgen elementos que invitan a reflexionar sobre el momento adecuado para impulsar ciertas ambiciones de crecimiento. Más que señalar limitaciones, estas situaciones permiten comprender mejor el punto de partida de la organización y calibrar el tipo de acompañamiento, estructura o ritmo que favorecerá una evolución sostenible.

Esta evolución ha reforzado una idea central: la sostenibilidad funciona como un indicador de madurez estratégica. Las compañías que entienden esto avanzan con más coherencia, se preparan mejor para procesos de expansión y se posicionan de forma más sólida frente a sus stakeholders. Y desde la perspectiva del inversor, esa preparación se traduce en empresas más resilientes, más competitivas y con un valor que se sostiene en el tiempo.

Usted lidera la integración de ESG en todo el ciclo de inversión, desde el deal sourcing hasta el exit. ¿Cuáles son hoy los “no negociables” que Keensight exige en materia ambiental, social y de gobernanza para avanzar en una

transacción, y qué tipo de métricas o evidencias convierten la sostenibilidad en una palanca real de value creation y no solo en un checklist?

En el contexto actual, lo más interesante es identificar empresas que utilicen la sostenibilidad para fortalecer su modelo de negocio y acelerar su competitividad. Las organizaciones más sólidas entienden que el ESG forma parte de su arquitectura de gestión y que influye en su capacidad de crecer, atraer capital y operar con estabilidad.

Un primer elemento determinante es la definición clara de prioridades estratégicas. Cuando una compañía define con precisión los temas que realmente influyen en su desempeño y en su posición competitiva, la sostenibilidad se integra naturalmente en la toma de decisiones. Esto permite orientar esfuerzos, priorizar con criterio y asignar recursos con intención.

La calidad de la gestión interna también es fundamental. Las empresas que incorporan estos temas en su modelo operativo suelen anticipar regulaciones, fortalecer procesos y desarrollar estructuras más sólidas para gestionar riesgos y aprovechar oportunidades.

Otro aspecto relevante es la capacidad de adaptación. Las organizaciones que interpretan tendencias como gobernanza tecnológica, expectativas crecientes de clientes o integración en la cadena de valor y las traducen en acciones concretas avanzan con mayor estabilidad y preparación para escenarios cambiantes.

Finalmente, el liderazgo directivo es un factor decisivo. Cuando los equipos de dirección incorporan la sostenibilidad en su visión de crecimiento, el enfoque se vuelve más estratégico, más orientado a competitividad y menos centrado en reporting.

En conjunto, las empresas que destacan son aquellas capaces de transformar la sostenibilidad en una herramienta de coherencia estratégica, madurez organizativa y preparación real para el futuro. Esa integración es la que convierte el ESG en una fuente tangible de oportunidad.

En la práctica, ¿cómo se traduce este enfoque en la gobernanza de las compañías participadas? ¿Qué cambios ha impulsado en los consejos de administración (comités, perfiles de consejeros, incentivos, reporting, cultura de riesgos) para que el ESG deje de ser un tema accesorio y pase a formar parte del corazón de la estrategia empresarial?

La integración efectiva de la sostenibilidad empieza en el consejo de administración. Los avances más sólidos ocurren cuando el órgano de gobierno incorpora estos temas en su análisis estratégico, en su supervisión de riesgos y en sus decisiones clave. Consultores, informes o políticas pueden aportar valor, pero es el consejo quien marca el tono y la ambición.

En los últimos años hemos visto una evolución muy enriquecedora en la composición y funcionamiento de los consejos. La incorporación de perfiles especializados en riesgos no financieros, tecnología, compliance o innovación sostenible ha elevado significativamente la calidad del debate. Esto aporta diversidad de criterios, fortalece la supervisión y aporta una mirada más completa a los desafíos del crecimiento.

El funcionamiento de los comités también ha ganado profundidad. La transición hacia reuniones basadas en información estructurada y relevante, tendencias regulatorias, incidentes reales y decisiones concretas ha permitido que estos espacios pasen de ser informativos a desempeñar un rol estratégico. Cuando los comités trabajan con datos de calidad, el seguimiento y la toma de decisiones se vuelven más ágiles y coherentes.

Un elemento adicional que impulsa una integración sólida es la estructura de incentivos. Cuando parte del paquete ejecutivo

incorpora aspectos como la ejecución de los 'roadmaps' de sostenibilidad, la organización entera orienta sus esfuerzos hacia una gestión más completa.

En conjunto, estos cambios han contribuido a que el ESG forme parte natural de la conversación estratégica, reforzando la calidad del gobierno corporativo y acompañando mejor el crecimiento de las compañías.

Uno de los retos más complejos es llevar temas como cambio climático, derechos humanos o cadenas de suministro sostenibles a modelos de negocio muy distintos entre sí. ¿Qué enfoques ha desarrollado para que estos temas se vuelvan accionables en empresas de tecnología, salud o servicios B2B, y cuáles son los errores más frecuentes que observa cuando una organización cree que "ya está haciendo ESG" pero en realidad solo está comunicando?

Hacer la sostenibilidad accionable en negocios muy distintos requiere abandonar la idea de una plantilla única. El cambio climático, los derechos humanos o la gestión responsable de la cadena de suministro no se abordan de la misma manera en una empresa de software que en una empresa manufacturera.

En tecnología, por ejemplo, la conversación suele centrarse en ciberseguridad, gobernanza de la inteligencia artificial y eficiencia digital, incorporando iniciativas como green cloud, uso responsable de datos y prácticas de green IT. Son áreas donde las decisiones operativas y tecnológicas tienen un impacto directo tanto en la gestión del riesgo como en la eficiencia.

En una empresa industrial, el foco se orienta más hacia eficiencia en procesos, gestión de residuos, seguridad laboral, estándares ambientales, análisis de ciclo de vida y resiliencia de la cadena de suministro. Es un entorno donde la sostenibilidad se integra a través de operaciones y procesos físicos, con un componente regulatorio más marcado.

Lo que observo en algunos casos es cierta confusión entre comunicación y gestión, especialmente en organizaciones que están dando sus primeros pasos. Publicar informes o actualizar contenidos digitales puede ser útil para dar visibilidad, pero no sustituye los elementos esenciales: un mapa claro de riesgos, integración en la gobernanza, objetivos conectados con la estrategia y mecanismos de seguimiento que permitan evaluar avances.

Una organización resiliente entiende que la sostenibilidad es infraestructura de gestión. Requiere sistemas, datos confiables, procesos definidos, responsables claros, incentivos bien alineados y, sobre todo, coherencia entre lo que se aprueba en el consejo y lo que se implementa en la operación. Es en esa consistencia donde la sostenibilidad deja de ser comunicación y se convierte en una capacidad real del negocio.

El entorno regulatorio europeo (finanzas sostenibles, taxonomía, estándares de reporte) está elevando el nivel de exigencia para gestores e inversionistas. ¿Cómo está transformando este contexto la conversación con sus LPs y con el management de las compañías del portafolio, y qué cambios estructurales anticipa para los próximos cinco años en la manera de medir riesgo, retorno e impacto?

La regulación europea ha impulsado un cambio significativo en la forma en que se aborda la sostenibilidad. Ha introducido mayor rigor técnico y ha ayudado a consolidar un lenguaje común que facilita la evaluación de riesgos y oportunidades. Pero es un marco que aún evoluciona y que requiere mayor claridad para ofrecer a las empresas y a los inversores la certidumbre necesaria para planificar a largo plazo.

Al mismo tiempo, el marco regulatorio sigue en una fase de ajuste. Hay áreas donde todavía se necesita mayor claridad interpretativa, mayor estabilidad en la aplicación práctica y una armonización más consistente entre sectores o entre diferentes legislaciones. Esta madurez regulatoria en evolución es normal en un proceso de transformación de esta escala y abre oportunidades para seguir mejorando la calidad del análisis y la toma de decisiones.

En las empresas, el efecto más visible es el impulso a fortalecer sistemas internos, profesionalizar procesos y anticipar exigencias futuras. La regulación ha actuado como un catalizador para ordenar la gestión, mejorar la calidad de la información y preparar estructuras más sólidas frente a un entorno cada vez más exigente.

Mirando hacia adelante, es probable que la convergencia entre criterios financieros y no financieros se vuelva más estrecha, pero acompañada de una necesidad creciente de certidumbre y simplificación regulatoria. La evolución del marco europeo será clave para equilibrar ambición con claridad, permitiendo que la sostenibilidad se integre con mayor fluidez en la estrategia empresarial y en la toma de decisiones.

Desde su participación en el ESG Committee de Invest Europe y en el grupo de trabajo de derechos humanos de los UN PRI, ¿qué debates considera más críticos hoy para el futuro de la inversión responsable (por ejemplo, greenwashing, calidad de datos, doble materialidad, impacto real vs. declarado) y qué posiciones defiende usted dentro de esas mesas?

La discusión ya no gira en torno a si la inversión responsable es necesaria, sino a qué tipo de inversión responsable queremos construir. Ese matiz es clave porque el mayor riesgo hoy no es la inacción, sino la acción superficial.

Uno de los debates más urgentes es la calidad de los datos. La industria ha avanzado en marcos, taxonomías y estándares, pero todavía opera con información estimada, poco comparable o insuficientemente verificable. Sin una estructura de datos fiable, la toma de decisiones se acerca más a un relato que a una práctica financiera rigurosa.

Otro tema relevante es la doble materialidad, que bien aplicada ayuda a priorizar y a identificar los temas que realmente redefinen el perfil de riesgo u oportunidad de una empresa. Entender qué temas son materialmente determinantes permite dimensionar iniciativas, asignar recursos con inteligencia y establecer objetivos que tengan verdadero sentido estratégico.

También se observa un avance importante en la madurez de temas como los riesgos climáticos y su integración en modelos financieros, el análisis de capital natural y su interdependencia con cadenas de valor complejas, así como la creciente atención a los impactos indirectos en la cadena de suministro.

Pero el giro más interesante de 2025 fue la intersección entre inteligencia artificial y sostenibilidad, que introduce un doble efecto. Por un lado, la IA acelera la sostenibilidad: automatiza análisis complejos, mejora la detección temprana de riesgos y permite integrar métricas ESG en decisiones estratégicas de forma más eficiente. Por otro lado, crea desafíos que exigen una gobernanza sólida: sesgos algorítmicos, trazabilidad en modelos que aprenden solos, privacidad, impactos energéticos y riesgos vinculados a decisiones automatizadas sin supervisión adecuada.

El debate ya no es si incorporar IA a la estrategia ESG, sino cómo hacerlo con control, transparencia y responsabilidad, asegurando que la tecnología aumente la calidad de la sostenibilidad mientras se gestionan sus propios impactos.

Como dominicana liderando ESG en un fondo europeo con estándares muy exigentes, ¿cómo ve el puente entre el capital responsable europeo y las oportunidades en América Latina y el Caribe, especialmente en países como República Dominicana? ¿Qué condiciones mínimas —en gobernanza, transparencia y madurez regulatoria— deben construir los actores locales para atraer ese tipo de capital y no quedarse fuera de esta nueva ola de inversión sostenible?

Europa ha desarrollado un ecosistema de capital responsable que valora entornos donde los riesgos son gestionables, la regulación es predecible y la gobernanza corporativa ofrece claridad. América Latina y el Caribe cuentan con sectores dinámicos, talento y oportunidades relevantes para este tipo de capital. El puente entre ambos mundos existe, y se cruza con confianza, con calidad de información y con instituciones que permitan operar con estabilidad.

Como dominicana, me interesa que ese puente se construya con rigor y sin atajos. Los inversores que analizan oportunidades en mercados emergentes no esperan perfección, pero sí señales consistentes de madurez: datos verificables, marcos regulatorios estables y empresas que entiendan que la sostenibilidad es un pilar de competitividad y acceso a capital institucional.

En países como República Dominicana, el sector privado tiene un rol determinante. Cada empresa que eleva la calidad de su gobernanza, profesionaliza su consejo, consolida procesos de toma de decisiones basados en datos, fortalece controles de riesgo, innova con intención y opera con estándares modernos de transparencia contribuye a transformar la percepción del país en el ámbito internacional. Ese efecto reputacional acumulado es lo que abre espacio para capital responsable con horizonte de largo plazo.

Cuando estos elementos se alinean, la región no solo se vuelve más atractiva para la inversión, sino que puede posicionarse como un espacio donde surjan modelos de negocio que integren sostenibilidad con creatividad, eficiencia y ambición global. La oportunidad está ahí, y su consolidación depende de estructuras capaces de sostenerla en el tiempo.

Ha sido reconocida entre las personalidades más influyentes en ESG en Europa en 2024 y 2025. Mirando su trayectoria desde Moca hasta los grandes foros internacionales, ¿cuáles han sido las claves de liderazgo que le han permitido impulsar transformaciones dentro de organizaciones complejas y, al mismo tiempo, mantenerse fiel a sus valores? ¿Qué mensaje le gustaría dejar a la nueva generación de talento dominicano e iberoamericano que quiere construir carrera en inversión responsable y sostenibilidad corporativa?

Cuando pienso en mi recorrido, desde Moca hasta espacios internacionales donde se discuten las grandes transformaciones de la industria, lo que veo es una mezcla de disciplina, curiosidad y una enorme capacidad de adaptación. Mi trayectoria no se explica por momentos específicos, sino por años de trabajo constante, aprendiendo a moverme en entornos exigentes sin perder mi forma de pensar ni mi manera de relacionarme con los demás.

He tenido la suerte de trabajar con organizaciones complejas en momentos de cambio y eso te obliga a desarrollar una combinación especial de rigor técnico y sensibilidad humana. Los avances reales surgen cuando entiendes a las personas, cuando sabes leer las dinámicas internas y cuando eres capaz de articular una visión que haga sentido para todos los actores clave. La sostenibilidad no se impone, se construye. Y para construirla necesitas credibilidad, pero también paciencia, escucha y una visión estratégica muy clara.

Si hay algo que me ha acompañado siempre es la idea de que no hace falta renunciar a tu origen para operar en escenarios globales. Al contrario, te da perspectiva, te da resiliencia y te recuerda por qué haces lo que haces. Esa raíz dominicana me ha dado una forma muy particular de liderar: directa, cercana y orientada a resultados, pero también consciente de la importancia del progreso colectivo.

A la nueva generación dominicana le diría que este es un campo con espacio para mucho talento. Las oportunidades aparecen cuando hay preparación, criterio y capacidad de trabajar con excelencia. El consejo que siempre doy es que inviertan en profundidad técnica, desarrollen visión internacional y se rodeen de personas que eleven su estándar.

La sostenibilidad corporativa no es un “add-on”. Es un espacio donde se toman decisiones importantes para la economía y donde voces nuevas pueden aportar muchísimo. El talento latinoamericano tiene una ventaja importante: la capacidad de moverse en realidades diversas y de adaptarse rápido. Si esa experiencia se combina con formación técnica sólida y exposición internacional, se convierte en un perfil altamente competitivo. Ese es un camino que abre muchas puertas.

Factores clave

- ▶ La sostenibilidad se ha consolidado como indicador de madurez estratégica y calidad operativa, clave para evaluar resiliencia y capacidad de escalar.
- ▶ Los consejos de administración evolucionan incorporando perfiles especializados, mejor información y esquemas de incentivos ligados a la ejecución de roadmaps de sostenibilidad.
- ▶ La regulación europea actúa como catalizador: obliga a mejorar sistemas, datos y procesos, y acelera la convergencia entre criterios financieros y no financieros.
- ▶ El puente entre capital responsable europeo y América Latina depende de gobernanza sólida, datos verificables, marcos regulatorios estables y un sector privado que eleve sus estándares.

La trayectoria de Ana Alvarez Grullón demuestra cómo el ESG, gestionado con rigor técnico y sensibilidad humana, puede transformar tanto la gobernanza corporativa como el acceso a capital de largo plazo. Su enfoque conecta métricas, regulación, tecnología —incluida la inteligencia artificial— y valor social a través de decisiones concretas sobre riesgos, cadenas de suministro y estructuras de datos que sostienen la credibilidad ante inversores globales. Su historia, desde Moca hasta los principales foros europeos, envía un mensaje claro: la sostenibilidad es un lenguaje estratégico que abre puertas cuando se combina profundidad técnica, coherencia ética y visión internacional. El futuro del private equity responsable pasará por líderes capaces de traducir ese lenguaje en resultados medibles y progreso compartido.



Peter Bäckman

Director Ejecutivo y Socio
Fundador de TEDCAP

De costo táctico a infraestructura de resiliencia

La seguridad corporativa no es un gasto;
es una infraestructura estratégica que
permite que el negocio siga funcionando
cuando todo lo demás falla.

Durante más de treinta años, Peter Bäckman ha estado en la primera línea de la seguridad y la resiliencia en más de 70 países, apoyando a compañías Fortune 100 y organizaciones complejas en la protección de activos críticos y la continuidad de sus operaciones. Reconocido como Global Risk Influencer (2021, 2022 y 2024), Chartered Security Professional (CSyP) y asesor del sector privado ante el Centro de Operaciones de Emergencias (COE) de República Dominicana, ha sido un puente técnico entre empresas y gobiernos del Caribe y Latinoamérica. En esta conversación para la edición #19 de Factor de Éxito de New York, dedicada a la sostenibilidad, Bäckman explica por qué la seguridad deja de ser gasto operativo y se convierte en infraestructura estratégica para la permanencia del negocio, la gobernanza responsable y las alianzas público-privadas que realmente funcionan en crisis.

Después de más de treinta años trabajando en seguridad y resiliencia en más de 70 países, ¿en qué momento dejó de ver la “seguridad” como un costo operativo y empezó a verla como una condición estratégica para la sostenibilidad del negocio? ¿Hubo algún hito o crisis que cambiara definitivamente su perspectiva?

Para mí no hubo un momento “Eureka”. No fue una revelación súbita, sino el resultado acumulado de experiencia operativa en entornos reales.

En los primeros años, es fácil caer en la visión táctica y reducida de la seguridad corporativa. Ves al oficial, ves la cámara, ves el contrato de monitoreo. Y si lo presentas así, la organización también lo ve así: un gasto obligatorio.

El punto de inflexión llega cuando la experiencia te obliga a levantar la mirada y ver el ecosistema completo. Entiendes que la seguridad corporativa no existe para proteger activos, sino para proteger la capacidad organizacional de operar sin interrupciones. Dejas de vender dispositivos y empiezas a asegurar continuidad, reputación y desempeño financiero.

En ese momento la seguridad deja de ser un silo táctico y se convierte en una función estratégica, alineada con los objetivos de sostenibilidad, gobernanza y gestión integral del riesgo. Ya no hablas de cámaras ni de guardias; hablas de resiliencia, madurez operacional, dependencia crítica y obligaciones fiduciarias.

Y ahí ocurre el cambio clave: la seguridad corporativa deja de ser OpEx reactivo (lo que se compra a última hora cuando aparece una amenaza) y se convierte en CapEx estructural, una inversión que fortalece la arquitectura del negocio.

Porque cada vez que tratamos la preparación corporativa como gasto operativo, creamos Riesgo de Latencia: el intervalo peligroso entre identificar una amenaza y poder desplegar controles efectivos. Ese intervalo es lo que detiene operaciones, destruye confianza del mercado y expone a la alta dirección a responsabilidades que no se pueden delegar.

La única manera de eliminar ese riesgo es tratar la preparación como un activo fijo: planes, protocolos, tecnología, entrenamiento, comunicaciones internas,

continuidad de operaciones, todo integrado antes de la crisis.

Ha trabajado con empresas de la lista Fortune 100 y organizaciones complejas para proteger activos críticos y garantizar la continuidad del negocio. ¿Podría compartir un caso donde una inversión bien diseñada en resiliencia haya cambiado el desenlace de una crisis? ¿Y qué métricas utilizó para demostrar su impacto a la alta dirección?

Hace unos años trabajé con una empresa Fortune 100 que me contrató para algo puntual: coordinar la logística y la seguridad de su C-Suite y clientes VIP en grandes eventos globales como la Fórmula 1 y el Super Bowl. Al llegar, vi el problema típico: silos operativos. El equipo de eventos hacía lo suyo, el de protección ejecutiva lo mismo, y el equipo de crisis operaba desde otra ciudad. Todos eficientes, sí, pero sin una visión integrada del riesgo.

Aunque mi rol inicial era logístico, diseñé un programa completo de gestión de crisis que unificara comunicaciones, responsabilidades y toma de decisiones. Y la prueba llegó rápido.

Fue en Las Vegas. Lluvias torrenciales, calles colapsadas, accesos cerrados, miles de personas atrapadas en un caos que la ciudad no estaba preparada para manejar. Un escenario perfecto para que cada silo tirara para su lado.

Pero no ocurrió.

Gracias al sistema integrado, la comunicación fluyó sin fricciones, se mantuvo trazabilidad total de ejecutivos y staff, y la operación continuó incluso cuando la ciudad estaba literalmente bajo agua. La coordinación fue limpia, precisa, profesional.

Ese día quedó claro algo que repito constantemente: la seguridad corporativa no es un gasto; es una infraestructura estratégica que permite que el negocio siga funcionando cuando todo lo demás falla.

En su experiencia, ¿cuáles son los mayores puntos ciegos que encuentra en las juntas directivas de América Latina y el Caribe cuando se habla de riesgos extremos (clima severo, crimen organizado, fallas críticas de infraestructura)? ¿Qué decisiones de gobernanza marcan la diferencia entre un comité que “escucha reportes de riesgo” y uno que realmente integra la resiliencia en la estrategia corporativa?

En la región, los puntos ciegos más frecuentes en las juntas directivas provienen de dos vacíos estructurales. El primero es un déficit de alfabetización en riesgo. La mayoría domina temas de cumplimiento o asuntos legales, pero no los marcos de evaluación de riesgos extremos, como la exposición operativa, el tiempo de latencia, las fallas sistémicas o las dependencias críticas que determinan si una empresa puede absorber un impacto severo.

El segundo es la falsa percepción de preparación. Al no contar con métricas ni con un lenguaje técnico para interpretar vulnerabilidades, muchas juntas asumen que todo está bajo control simplemente porque los indicadores internos no reportan señales de alerta. Sin embargo, la ausencia de ruido no significa ausencia de riesgo.

La diferencia real en gobernanza se basa en la existencia de una responsabilidad estructural clara. Un comité que solo escucha reportes opera en modo pasivo. En cambio, cuando la junta asigna responsabilidad final a un miembro con un mandato explícito sobre continuidad operativa, planificación de contingencias y asignación de recursos, la resiliencia deja de ser un accesorio y se integra en la arquitectura corporativa.

Hoy muchas empresas hablan de sostenibilidad, pero no siempre han fortalecido su continuidad operativa. ¿Qué señales concretas le indican que una organización no está preparada para una interrupción seria, aunque tenga un discurso muy robusto en ESG y sostenibilidad?

La diferencia entre narrativa y resiliencia está en la arquitectura técnica, los recursos y el entrenamiento. Ahí es donde se mide si la empresa realmente puede soportar un evento extremo.

La sostenibilidad real implica capacidad de permanencia, y eso solo existe si el ESG está conectado con gestión de crisis, apetito de riesgo y un marco robusto de continuidad del negocio.

Las señales técnicas de que una organización no está preparada son cuatro:

La primera es la falta de una cadena de mando clara. Si en un incidente no saben quién decide, quién ejecuta y quién informa, la organización va a entrar en modo desorden. La responsabilidad sin ambigüedad es el fundamento de la resiliencia.

La segunda son los planes genéricos. Un plan de continuidad que no tiene procedimientos operativos específicos para sus riesgos críticos es una ilusión de control. La ingeniería de resiliencia no se copia y pega.

La tercera es la brecha de recursos. Muchas compañías tienen planes impecables, pero sin comunicaciones redundantes, sin herramientas críticas y sin capacidad logística real. Eso no es resiliencia, es documentación.

La cuarta es la falta de validación. Si no entrenan, si no prueban, si no estresan el sistema con ejercicios, están operando con un riesgo de latencia enorme. En crisis siempre caes al nivel de tu entrenamiento, no al nivel de tu PowerPoint. En resumen, un buen discurso ESG no equivale a continuidad.

Usted trabaja con un enfoque muy práctico y orientado a la acción. Cuando entra a una organización nueva, ¿cuáles son las tres primeras preguntas que hace para entender si la empresa está construyendo resiliencia real o solo acumulando documentos, manuales y simulacros simbólicos?

Para saber si una organización tiene resiliencia real con tres preguntas técnicas basta. Siempre hago el mismo ejercicio. Reúno al comité de crisis, planteo un escenario extremo, por ejemplo, un terremoto severo, y les pido que escriban las cinco primeras acciones que ejecutarían.

El primer filtro es simple. Si no pueden describir su función operativa en el minuto cero y solo escriben acciones

personales o genéricas, significa que tienen cargos, pero no misiones. Sin rol claro no hay capacidad de respuesta.

El segundo filtro es la brecha entre intención y medios. Muchos saben qué hacer, pero no tienen el equipamiento crítico para ejecutarlo. Si su plan depende de comunicaciones y no cuentan con redundancias como telefonía satelital o canales alternos, su continuidad es teórica.

El tercer filtro es la autonomía. Les pregunto si saben activarse sin que nadie los llame. En una crisis real las comunicaciones pueden fallar, y si no existen protocolos de autoactivación, la organización pierde horas vitales esperando instrucciones que nunca llegarán.

Si fallan en estos tres puntos, lo que tienen no es resiliencia, es suerte. Y la suerte no es un sistema de gestión.

Desde su rol como asesor y representante del sector privado ante el COE en República Dominicana, ha participado en simulacros nacionales y protocolos interinstitucionales. ¿Qué aprendizajes clave han surgido de ese trabajo sobre cómo deben diseñarse las alianzas público-privadas para que funcionen en una emergencia real y no se queden en la foto y el comunicado de prensa?

Esta iniciativa comenzó en 2021 y, aunque suene extraño en el Caribe, ha sido consistente y disciplinada. Ahora empezamos a ver los frutos. La historia es simple: me invitaron al primer Simulacro Nacional de Evacuación por Terremoto como un observador, terminé en el comité de planificación, luego como asesor, y muy rápido me convertí en el representante del sector privado ante el COE. Con eso abrimos un canal permanente entre organizaciones industriales y empresas, y Estado. A partir de ahí, comenzamos a producir recursos, directrices y, sobre todo, confianza.

El mayor aprendizaje es bastante incómodo: si seguimos trabajando en silos, ninguna alianza público-privada funciona. La vieja lógica de “nosotros y ellos” colapsa en cuanto llega la primera lluvia fuerte. En una emergencia real, nadie tiene tiempo para egos. La gestión moderna exige responsabilidad compartida. El Estado tiene el mandato, sí, pero los recursos no son infinitos. El sector privado necesita capacidad de autogestión para sostenerse hasta que llegue la ayuda. Ese es el estándar mínimo de madurez operativa.

Para evitar que todo se quede en la foto y el comunicado, hemos avanzado en tres cosas muy concretas. Primero, comunicación directa entre gremios y el COE. Nada de cadenas de WhatsApp que distorsionan datos; decisiones basadas en realidad, no en rumores. Segundo, simulacros conjuntos. Gobierno, empresas y ciudadanía entrenando al mismo tiempo. Hoy casi una cuarta parte del país participa. Eso valida protocolos en terreno, no en PowerPoint. Tercero, democratizar los estándares. Una multinacional, una pyme y un ciudadano deben tener herramientas claras y útiles. La resiliencia no puede ser un lujo corporativo.

Por eso lo repito siempre: la alianza público-privada no es un gesto simbólico; es el único mecanismo capaz de gestionar la complejidad de una crisis moderna. Si queremos reducir riesgo real en el país, este es el camino.

Usted escribe de forma frecuente en revistas especializadas, traduciendo temas complejos de riesgo a lenguaje accionable. ¿Cómo debería comunicar una empresa sus vulnerabilidades y planes de preparación sin generar pánico, pero tampoco caer en la narrativa superficial de “todo bajo control” que vemos en muchos reportes corporativos?

Lo primero es entender que no existe una fórmula única para comunicar vulnerabilidades. No es lo mismo una empresa pública regulada por ley que una organización privada. En Estados Unidos, por ejemplo, las empresas que cotizan en bolsa están obligadas a reportar ciertos riesgos por mandato regulatorio. Pero más allá de lo legal, cuando hablo de comunicación efectiva me refiero al ámbito que llamamos Infraestructura Crítica Nacional.

En los países desarrollados, ese concepto está muy claro. Sectores como telecomunicaciones, energía, transporte o agua tienen estándares obligatorios de transparencia, auditorías externas y planes validados. No es opcional. El problema en nuestra región es que ese nivel de regulación no siempre existe, lo que permite que muchas empresas se protejan detrás de la opacidad.

Mi consejo es simple y muy técnico: la transparencia es fortaleza, no debilidad.

Recuerdo una conversación con un alto directivo del sector turismo. Le propuse comunicar abiertamente sus protocolos de evacuación y respuesta ante desastres naturales. Su reacción fue inmediata: “Eso asusta a los turistas”.

Mi respuesta fue igual de inmediata: Esto no asusta, genera confianza.

Comunicar preparación no es admitir debilidad; es demostrar liderazgo y responsabilidad.

En lo personal, después de tantas crisis acompañadas y tantos escenarios de riesgo extremo, ¿hay alguna experiencia que haya marcado su manera de ver la vida y el trabajo más allá de los indicadores? ¿Qué le diría hoy a un líder joven que cree que la resiliencia se resuelve solo con tecnología y un plan en una carpeta?

Te lo digo con total sinceridad. Haber estado en escenarios extremos me enseñó algo que no aparece en ningún manual: lo rápido que una situación puede pasar de controlada a catastrófica. Cuando estás en la oficina no piensas en eso, pero basta un corte de fibra óptica o la caída de una aplicación como WhatsApp para paralizar toda una operación. Somos una sociedad hiperconectada y, por tanto, altamente dependiente.

Ese es el mensaje clave para un líder joven. Si crees que la tecnología es la solución absoluta, ya empezaste mal. La tecnología es extraordinaria, pero depende de una infraestructura física que puede fallar en minutos. En un huracán categoría 5 o un ciberataque masivo, la señal, la energía y las comunicaciones desaparecen. En ese momento tu resiliencia “digital” vale cero.

La verdadera resiliencia exige dos capas. Una solución high-tech y una solución no-tech. Debes poder operar con sistemas inteligentes, IA y drones, pero también liderar,

comunicar y decidir cuando la pantalla se apaga. Eso fue evidente en Puerto Rico tras María y en Jamaica después de sus huracanes. No los salvó la tecnología. Los salvó la preparación humana y la capacidad de adaptarse.

Si tu resiliencia depende solo de software, no eres resiliente. Eres frágil.

Factores Clave

- ▶ La seguridad corporativa pasa de gasto operativo a inversión estructural cuando se integra a continuidad, reputación y desempeño financiero, reduciendo el “Riesgo de Latencia”.
- ▶ La resiliencia real se evidencia en cadena de mando clara, planes específicos, recursos disponibles y entrenamiento probado, no en discursos ESG sofisticados.
- ▶ Las alianzas público-privadas efectivas requieren comunicación directa, simulacros conjuntos y estándares accesibles para multinacionales, pymes y ciudadanía.
- ▶ La resiliencia sostenible combina soluciones high-tech con capacidad humana de liderazgo y decisión cuando la tecnología falla.

En un entorno donde los riesgos extremos se aceleran y las dependencias tecnológicas se multiplican, el aporte de Peter Bäckman está en traducir la seguridad en un lenguaje que entienden el directorio, el regulador y la comunidad: infraestructura de resiliencia al servicio de la sostenibilidad del negocio y del país. Sus métricas no solo hablan de países y compañías atendidas, sino de madurez operativa, reducción del riesgo de latencia y alianzas que funcionan en la práctica. De cara al futuro, su mensaje es claro: la verdadera ventaja competitiva será de quienes integren tecnología, preparación humana y responsabilidad compartida en una misma arquitectura de resiliencia.



El poder de atreverse a renacer, conectar y avanzar

La conferencia “La Nueva Yo Se Atreve” celebra la evolución interior, la sororidad y el liderazgo femenino latino.

Nueva York volvió a ser escenario de una poderosa convocatoria femenina, un espacio donde la evolución personal y la fuerza colectiva encontraron su punto de encuentro. En este contexto, la quinta edición de “La Nueva Yo Se Atreve”, liderada por la comunicadora, actriz y productora dominicana Celinés Toribio, reunió a destacadas voces latinas dispuestas a compartir aprendizajes, herramientas y experiencias transformadoras. Concebido para impulsar cambios reales, el evento resonó profundamente en mujeres de Estados Unidos y la República Dominicana que buscan renacer, avanzar y reconectar con su propósito.



Desde su creación, “La Nueva Yo” se ha consolidado como

un movimiento que aborda la sanación emocional, el empoderamiento profesional y la sororidad desde una perspectiva íntima y honesta. Esta quinta edición, bajo el sello “Se Atreve”, reafirmó su esencia: ofrecer un espacio seguro donde las mujeres se reconozcan, se acompañen y encuentren claridad en su propio camino de evolución.



El programa reunió a figuras de amplia trayectoria, cuyas historias de vida inspiran por su autenticidad. Jatna Tavárez, Haidy Cruz, Mónica Báez, Excarlet Molina, Rose Amador, Yamilet “La González”, Pamela Sued, Birmania Ríos e Isolda Peguero, entre otras invitadas, lideraron conferencias, paneles y dinámicas que abordaron temas esenciales para el bienestar integral. Sus intervenciones se centraron en la importancia de la introspección, el amor propio, los límites saludables, el liderazgo consciente y la capacidad de convertir desafíos en oportunidades.



Los asistentes participaron en workshops prácticos, ejercicios de conexión personal y sesiones de conversación profunda donde prevaleció la vulnerabilidad como punto de partida para el crecimiento. Los testimonios de mujeres que han transitado procesos complejos de vida se convirtieron en una guía colectiva: historias de pérdidas, reinventiones, logros profesionales y reconstrucciones emocionales que evidenciaron que sanar es posible y avanzar también.

Durante el encuentro fueron reconocidas Ana Russell, Seny Tavárez, Génesis Suero, Evangelina Fermín, Emelyn Stuart, Mary J. King y Elisa Álvarez, cuyas trayectorias comunitarias y aportes al liderazgo femenino han dejado huellas significativas. Los reconocimientos se otorgaron en el marco de los pilares que sustentan “La Nueva Yo”: Sanación emocional y bienestar, Empoderamiento económico y profesional, y Redes de apoyo y sororidad. Cada homenaje representó la fuerza de las mujeres

que no solo transforman sus vidas, sino también las de quienes las rodean.

En un momento especialmente emotivo, Celinés Toribio compartió la raíz íntima que dio origen a este proyecto. “Esta conferencia nació en un período de profunda introspección marcado por una depresión no identificada. Fue en ese proceso cuando descubrí que debía enfrentar mis miedos, reconocer su dolor y convertirlo en fortaleza. Ese darme cuenta a tiempo dio paso a una nueva versión de mí”, expresó. Para Toribio, la misión es clara: acompañar a mujeres que viven procesos similares sin las herramientas necesarias, y brindarles un lugar donde se sientan vistas, escuchadas y comprendidas.

La edición de Nueva York contó con el respaldo de Pastas Princesa, Montefiore, Liberty Coca Cola, Healthfirst, Goya, Western Unión-VIMENCA, Somos, Arajet, Lehman College y la fundación MADRUGA, aliados que refuerzan el compromiso de fomentar iniciativas que impulsen el bienestar femenino.

Con cada edición, “La Nueva Yo” trasciende la conferencia para convertirse en una comunidad viva. Una comunidad que se atreve, que se reinventa y que comparte la certeza de que siempre es posible comenzar de nuevo.





Arianny Avrile

Educadora, analista del comportamiento y autora

Sembrando empatía desde la primera infancia

A través de narrativas cálidas y estrategias basadas en evidencia, Arianny Saviñón construye un universo literario que promueve la inclusión y el desarrollo socioemocional.

Lamaestranaalista del comportamiento Arianny Avriile Saviñón, MEd., BCBA, LBA, ha dedicado su carrera a un propósito transformador: promover desde la primera infancia una cultura de inclusión, empatía y acompañamiento respetuoso hacia niños de todas las habilidades. Su proyecto más reciente, la serie bilingüe Semillas de Bondad / Seeds of Kindness, integra evidencia científica con narrativas sensibles que ayudan a familias y educadores a comprender la neurodiversidad desde un lugar humano, claro y accesible.

Con una Maestría en Educación Especial Bilingüe en la Primera Infancia y certificación avanzada en Análisis Aplicado de la Conducta (ABA), Arianny ha trabajado con aprendices diversos en distintos contextos, idiomas y niveles de desarrollo. Ese contacto cercano, durante años, con niños neurodivergentes y sus familias fue la semilla que dio origen a esta obra. Allí encontró historias, desafíos, fortalezas y la necesidad urgente de recursos que derribaran mitos y construyeran empatía real desde los primeros años.

Así nació Semillas de Bondad, una serie creada para acompañar, orientar y sensibilizar, sembrando respeto e inclusión a través de cuentos que tocan la vida cotidiana.

La serie se caracteriza por presentar historias cálidas y bilingües que integran prácticas basadas en evidencia. Arianny busca empoderar a familias y educadores con herramientas sólidas que fortalezcan el crecimiento socioemocional, promuevan el respeto por la diversidad y acompañen a los niños en la exploración de un mundo lleno de estímulos, sensaciones y aprendizajes.

El primer título: un cuento para comprender y acompañar desde el corazón

El primer libro de la serie, *Mi Amigo Lylo y Yo: Un cuento sobre la amistad, la inclusión y las diferencias sensoriales*, introduce una narrativa tierna que ayuda a los niños a reconocer diferencias sensoriales y a practicar la empatía desde la temprana edad. Con rimas suaves e ilustraciones acogedoras, la historia invita a observar, comprender y acompañar con paciencia.

Cada escena está inspirada en estrategias reales de ABA y Aprendizaje Socioemocional (SEL), lo que convierte el libro en un recurso útil tanto para el hogar como para aulas y programas educativos. Su estructura permite que padres, cuidadores y maestros cuenten con herramientas concretas para apoyar a los pequeños en situaciones cotidianas.



Seeds Of Kindness Series
Planting Empathy from an Early Age

Un lanzamiento que marcó el inicio de una serie necesaria

El 10 de diciembre de 2025, en la ciudad de Nueva York, se realizó oficialmente el lanzamiento de *Mi Amigo Lylo y Yo*. El evento marcó el punto de partida de una serie concebida para fomentar la empatía, la comprensión y la inclusión desde la primera infancia. Para Arianny, este encuentro representó el inicio de un proyecto mayor: un universo literario respaldado por la evidencia y nutrido por historias reales.

Después del lanzamiento del primer título, Arianny avanza con la segunda entrega: *Lylo Gets a Haircut / ¡Lylo se Corta el Pelo!*, una historia que abordará la valentía, la sensibilidad sensorial y el acompañamiento respetuoso durante una experiencia tan común —y a veces desafiante— como un corte de cabello. A través de esta historia, la autora continúa normalizando conversaciones que rara vez aparecen en la literatura infantil.

En cada libro, Arianny plantea un mensaje claro: la empatía, el respeto y la sensibilidad se cultivan desde la niñez. Su serie no solo ofrece cuentos, sino herramientas para construir relaciones más humanas y conscientes. *Semillas de Bondad / Seeds of Kindness* abre una puerta hacia una educación más inclusiva y sensible, recordándonos que la intervención temprana también puede ser un acto profundo de ternura.

Avriile Saviñón
EMPOWERING MINDS, CHANGING LIVES



Brenda Cuevas

Chef dominicana

El sabor de una historia que inspira

La chef dominicana Brenda Cuevas ha convertido su pasión y sus raíces en una marca culinaria que inspira desde Nueva York.

Hay trayectorias que se construyen con disciplina, otras con talento, y algunas con una mezcla intensa de pasión, raíces y propósito. La historia de la chef dominicana Brenda Cuevas, hoy una de las figuras culinarias latinas más influyentes en Nueva York, pertenece a esa categoría. Su marca, Sabrosuras Dominicana, no es solo un emprendimiento gastronómico: es una expresión de identidad, un tributo a la cultura dominicana y una celebración del poder transformador de los sueños. Detrás de cada creación, Brenda carga un manifiesto personal: llevar “un trocito de Quisqueya en cada bocado”.

El origen de un sueño

Antes de convertirse en referente, Brenda fue una niña curiosa fascinada por el aroma de los fogones. Fue en su hogar donde comenzaron a escribirse los primeros capítulos de su historia culinaria. Su abuela, su primera mentora, y Margarita Arias, cariñosamente conocida como “Coco”, moldearon su sensibilidad hacia la cocina, inculcándole amor por el detalle, respeto por las recetas tradicionales y la convicción de que cocinar también es un acto de servicio y memoria.

Ese legado familiar se refinó con formación profesional. Brenda estudió Artes Culinarias en INFOTEP – Centro Schiffino, donde no solo destacó como estudiante, sino que posteriormente fue facilitadora de alimentos y bebidas, enseñando a jóvenes de escasos recursos. Allí entendió que la cocina podía ser una herramienta educativa y que compartir conocimiento era tan significativo como preparar un buen plato. Su paso por las aulas dejó huellas que trascienden la técnica; dejó inspiración.

Una marca con sabor a patria

El nacimiento de Sabrosuras Dominicana marcó el inicio de la etapa más sólida de su carrera. La marca se ha consolidado como un referente de cocina dominicana auténtica en Nueva York, con una propuesta que equilibra tradición, creatividad y consistencia. Desde sus picaderas dominicanas llenas de sabor criollo, hasta sus cócteles internacionales, postres típicos y talleres de cocina, cada producto y servicio está diseñado para evocar recuerdos, despertar emociones y conectar a la diáspora con su esencia.

A esta propuesta se suma Sabrosuras Dominicana TV, un programa que refleja el carisma, profesionalismo y espíritu pedagógico de Brenda, llevando sus conocimientos culinarios a un público más amplio y diverso. En cada episodio, la chef transmite la energía que la caracteriza: cercana, disciplinada y orgullosa de su herencia.

Honor a quien sabe cocinar para grandes

El talento de Brenda ha trascendido cocinas y pantallas. Su trabajo la ha llevado a cocinar para personalidades de alto perfil, entre ellas el alcalde de Nueva York, Eric Adams, un reconocimiento tácito al nivel de su propuesta gastronómica. También ha colaborado con empresarios, líderes comunitarios y figuras influyentes de la diáspora latina, ganándose un lugar como representante activa del liderazgo femenino y emprendedor.

Su participación en Emprendedoras Latinas USA es una muestra de ese compromiso. Allí impulsa iniciativas que promueven el crecimiento y visibilidad de mujeres emprendedoras, reafirmando que su aporte va más allá de la cocina: también construye comunidad.

Presencia en medios internacionales

La historia y talento de Brenda han sido amplificados por diversos medios, tanto en Estados Unidos como en República Dominicana. En Nueva York ha participado en programas como Latinos TV, Telemicro Internacional, Canal América y Visión Global, mostrando su experiencia y su carisma único frente a las cámaras.

En su país natal, su presencia en Telemicro canal 5, Canal 4 TV, Bebito TV, Supérate Mujer, entre otros espacios, ha reforzado su vínculo con la audiencia dominicana y su posición como una embajadora culinaria de su tierra.

Uno de los hitos más especiales para ella fue su entrevista en la sección Relato del periódico Listín Diario, realizada por la periodista Marta Quéliz, donde compartió su historia desde un lugar íntimo y honesto. Ese relato permitió conocer no solo a la chef, sino a la mujer detrás de la marca.

Premios, distinciones y un camino en ascenso

El éxito de Brenda no solo se siente en sabores, se reconoce formalmente. Su trayectoria ha sido distinguida con premios como:

- ▶ Dominican Taste Festival 2022
- ▶ Premio Entre Copas – Nominación Chef Destacado del Año 2022
- ▶ Premio Los Mejores 2023
- ▶ Premio Latino – Chef Revelación 2023
- ▶ Viva la Juventud – Chef del Año 2023
- ▶ Reconocimientos del Council of the City of New York State
- ▶ Dyckman Housings (2023)
- ▶ Municipal Council of Paterson, New Jersey
- ▶ Assembly of the State of New York (2024)

Cada galardón representa un paso más en una carrera que sigue tomando fuerza.

El legado que sigue creciendo

Hoy, Sabrosuras Dominicana continúa expandiéndose como una propuesta que combina sabor, cultura, esfuerzo y propósito. Brenda Cuevas se ha convertido en un símbolo de resiliencia y un modelo de cómo las raíces pueden ser el motor de un emprendimiento sólido.

Su filosofía lo resume todo: “La cocina me salvó y me dio un propósito. Hoy trabajo para inspirar a otros y demostrar que los sueños sí se cumplen”.

Con cada receta, taller, aparición mediática o reconocimiento, Brenda sigue construyendo un legado que honra su historia, su país y a todas las personas que encuentran en la cocina una forma de transformar su vida.



CEO Talks Innovation: liderazgo humano en la era de la inteligencia artificial

Una experiencia que une estrategia, innovación y propósito. En su segunda edición, CEO Talks Innovation by Indhira Báez reunió a destacados líderes empresariales y profesionales que exploran cómo la inteligencia artificial está redefiniendo el liderazgo contemporáneo, impulsando una nueva visión de gestión humana y transformación tecnológica.

Con una propuesta que integra visión estratégica, liderazgo consciente y transformación tecnológica, CEO Talks Innovation by Indhira Báez se consolida como un encuentro empresarial de relevancia en la República Dominicana, reuniendo a líderes y ejecutivos comprometidos con la evolución del liderazgo en la era de la inteligencia artificial.



Celebrado en el Hotel Catalonia Santo Domingo, el pasado 8 de noviembre, el evento convocó a altos representantes del sector empresarial, emprendedor y académico en una jornada diseñada para inspirar nuevas formas de dirigir, innovar y crecer en un entorno en constante cambio.

Las ponencias y paneles abordaron ejes fundamentales de la transformación empresarial actual: innovación sostenible, cultura organizacional, ciberseguridad, comunicación corporativa y el papel del talento humano como motor de la transformación digital.

Entre los participantes destacaron Tamara Vásquez, subdirectora de Planificación y Gestión Internacional de Promipyme; Verónica Núñez, presidenta de ANMEPRO; Armida Peña, líder de equipos; Isabel Figueroa de Rolo, Fundadora y Directora editorial de Factor de Éxito; Amarilys Durán, abogada y empresaria; Danielis Fermín, periodista de El Dinero Mujer; y Iza Montalvo, estratega de medios.







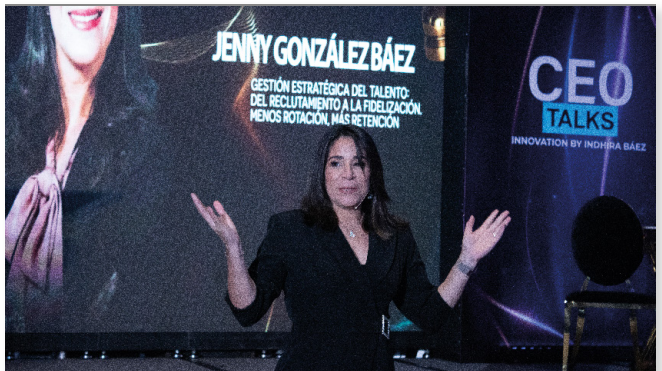
La conducción del encuentro estuvo a cargo de su fundadora, Indhira Báez, estratega de negocios y conferencista, quien resaltó que el propósito de CEO Talks Innovation trasciende el intercambio de ideas para convertirse en un espacio de conexión y acción colectiva.

“Más que un evento, CEO Talks Innovation es un movimiento que busca conectar ideas con acciones. Hoy confirmamos que cuando el liderazgo se humaniza y se apoya en la tecnología, se abren caminos hacia una innovación más consciente y sostenible”, expresó Báez durante el cierre.

El evento generó un ambiente de diálogo constructivo y colaboración intersectorial, donde la excelencia profesional se combinó con la sensibilidad humana. Los asistentes coincidieron en que la innovación comienza con las personas y que el liderazgo del futuro exige equilibrio entre la estrategia, la empatía y la visión tecnológica.



Los paneles estuvieron integrados por Ely Vargas, creadora de Emprende y Mujer Pro; Emely García, especialista en protección de datos; y César Novo, consultor en tecnología y ciberseguridad, quienes compartieron perspectivas sobre los retos y oportunidades que la digitalización plantea al liderazgo moderno, desde un enfoque ético, inclusivo y sostenible.

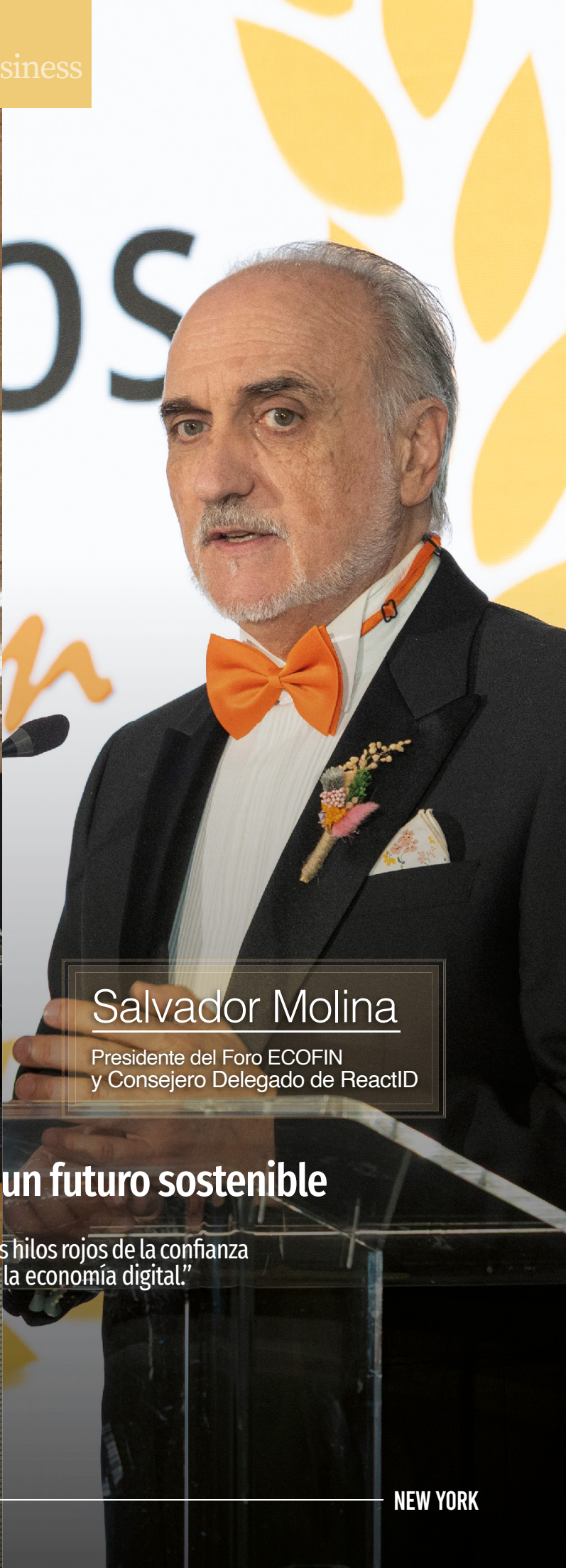


Con esta segunda edición, CEO Talks Innovation reafirma su papel como un espacio de encuentro y reflexión para quienes impulsan la evolución del liderazgo empresarial en la República Dominicana, promoviendo una gestión más humana, consciente y alineada con los desafíos del nuevo contexto digital.





Alan Archila
Experto mundial en Identidad Digital y Ciberseguridad



Salvador Molina
Presidente del Foro ECOFIN y Consejero Delegado de ReactID

Identidad digital para un futuro sostenible

“La identidad digital facilita los hilos rojos de la confianza en las transacciones de la economía digital.”

Con más de tres décadas liderando ecosistemas de innovación, riesgos financieros y transformación digital, Salvador Molina y Alan Archila representan dos miradas complementarias sobre el futuro de la identidad digital y su impacto en la sostenibilidad. Molina, referente internacional en liderazgo, comunicación económica y gobernanza —y hoy figura clave en ReactID— ha presidido el Foro ECOFIN, dirigido medios de alta dirección y asesorado a gobiernos y organizaciones multilaterales. Archila, por su parte, ha construido ReactID durante 30 años hasta convertirla en una red global de 65 socios tecnológicos, creadora de soluciones avanzadas de autenticación y pionera del primer documento de identidad electrónico en un país americano. En un mundo donde la sostenibilidad integra dimensiones ambientales, económicas, sociales y ahora digitales, ambos plantean una visión clara: sin identidad confiable, no habrá economía digital, trazabilidad ambiental ni mercados sostenibles.

¿Cómo se relacionan sostenibilidad ambiental, social y económica con la nueva dimensión de sostenibilidad digital?

R/Salvador: La sostenibilidad se definió hace muchas décadas en los protocolos de sostenibilidad GRPI (Green Public Procurement) sobre tres vectores para construir un mundo más justo: sostenibilidad ambiental, sostenibilidad económica y sostenibilidad social. Es decir, que si deforestábamos el Amazonas, pues habría que plantar más árboles, dar una salida económica a las comunidades indígenas de la zona y ayudar a los más necesitados ofreciéndoles un puesto de trabajo en las tareas de destrucción y de construcción de la Amazonía. Y todo esto nos puede sonar un poco duro, pero tiene que ver con muchas de las cosas que desde hace medio siglo se han ido regulando y legislando. Por ejemplo, lo de las 3 R: reducir, recuperar y reciclar.

Pero ahora, efectivamente, el mundo está terminando su transformación digital y eso nos lleva a un cuarto elemento: la sostenibilidad del mundo digital. Y esto afecta al hardware (que lleva años con las 3 R), pero también al software: defensa del ciudadano, protección de los datos personales, lucha contra el fraude, el bullying, el mobbing, etc.



¿La sostenibilidad digital depende de proteger la identidad?

R/Salvador: Hay mucho ruido en el ambiente. Todo parece importante. Pero lo realmente esencial es lo que planteas: los cimientos de la economía digital están en la protección, la estandarización y el blindaje de la identidad digital de todos sus sujetos: personas físicas, personas jurídicas y hasta mascotas. Si los ingredientes que componen las relaciones online son fiables y confiables, entonces todo el sistema lo será. La identidad digital, la autenticación, la verificación, las pruebas de vida, la biometría... todo eso es esencial para la sociedad digital que hemos construido como una sociedad global, conectada y única en sus valores, propósito, solidaridad, misión y visión.

¿Cómo evitar el greenwashing en mercados que requieren trazabilidad e información confiable?

R/Alan: ¿Greenwashing? La verdad es que como todo lo que comienza, siempre lo hace con desajustes que se van acondicionando con el paso del tiempo, la voluntad de mejora y la regulación. Pero en todo lo que tiene que ver con la sostenibilidad, el comercio justo, el medioambiente y todo lo demás, la tecnología es la herramienta para garantizar la idoneidad. La tokenización de los productos ha facilitado la



trazabilidad de los mismos. La identidad digital facilita los hilos rojos de la confianza en las transacciones de la economía digital. Todo comienza y acaba en la tecnología. Y en la base de todo, la identidad. Por eso, hay que priorizar en los planes de inversión tecnológica todo lo referente al data, la IA y la ID. Y el



envoltorio de todo es la seguridad digital que facilitan las herramientas de verificación y autenticación, ya sean documental o biométrica.

¿Qué avances se están dando en América Latina y el Caribe hacia una gobernanza digital sostenible?

R/Salvador: Esta visión que propones, ECOFIN y MAD FinTech la han trasladado en distintos foros al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al Parlatino, a la OEA y a otras organizaciones supranacionales de la región. Ya en 2023, uno de nuestros miembros estuvo haciendo proselitismo de este mensaje a través de la llamada “Estrategia de Ciberseguridad Ciudadana 2023-27” para todos los parlamentos de América Latina y el Caribe, que celebró distintos actos en países de Centroamérica y el Caribe. ECOFIN y MAD FinTech contribuyeron a la redacción y difusión de esta estrategia, pero es solo un documento consultivo. Son los Gobiernos y los Parlamentos regionales los que tienen que coger el toro por los cuernos. Pero el itinerario ya está marcado. Así que desde aquí hacemos una llamada a la acción de todos los Gobiernos.

¿La estandarización global de la identidad digital es viable a corto plazo?

R/Salvador: La estandarización de la identidad digital es un reto identificado hace muchos años en la Unión Europea. Se ha experimentado con distintas contribuciones, alguna de las cuales se originó en un clúster de España. Sin embargo, a nivel mundial es un reto joven. Precisamente, Alan Archila (ReactID) fue invitado a su constitución hace menos de un año. Representantes de empresas, universidades y gobiernos de todo el mundo se han reunido ya en más de media docena de encuentros en varios continentes para contribuir a través de documentos de trabajo en mecanismos de estandarización.

¿Qué rol juegan las administraciones públicas en esta agenda?

R/Salvador: La responsabilidad social empresarial (RSE) camina de la mano de la responsabilidad social de las administraciones públicas. Trabajando en la misma dirección se alcanzan los hitos. Por eso es importante el trabajo de las cumbres de sostenibilidad (COB), que reúne a ambas partes cada año por impulso de la ONU y que buscan acuerdos globales para combatir el cambio climático: cumbres de la Tierra (desde Estocolmo en 1972 y en Río 1992), cumbres climáticas (desde la COP1 en Berlín en 1995), y que



trabajan en los tres vectores: económicos, sociales y medioambientales.

¿Qué aporta ReactID a esta visión de sostenibilidad?

R/Alan: ReactID lleva varios años desarrollando un producto innovador llamado ID Verifier, que es una solución universal para identificar a cualquier persona a través de las herramientas más avanzadas de biometría (huella, rostro, etc.), filtrando fraudes de IA y que se suma a la autenticación documental de cualquier país del mundo: pasaporte, DNI, carnet de conducir, permiso de residencia... ¡más de 16.000 documentos distintos! Y es una solución responsable con las normativas de protección de datos, ya que no extrae documentos ni datos del dispositivo del ciudadano, sino que verifica dentro de su celular y manda el informe de verificación al Gobierno, al Banco, al eCommerce o al control de pasaportes que invoca esa identificación. Es un tercero de confianza que verifica, autentifica y valida cualquier identidad digital.

¿Qué escenario visualizan hacia 2030 en materia de sostenibilidad digital y verificación global?

R/Salvador: El horizonte de 2030 es un escenario futurible, pero cercano a tenor de las innovaciones en marcha ahora y que pronto serán una realidad. En ese escenario 2030, el principal reto de la sostenibilidad

está en el consumo energético, que se ha hecho exponencial con la IA y lo será aún más con la llegada de los superordenadores y la cuántica. En paralelo, desde la tecnología, se aportará una mayor seguridad en la trazabilidad, la identidad, la verificación, la autenticación, la veracidad de la información y el data, etc. Y necesariamente, el antes y el después vendrá desde una estandarización y regulación mundial, como en su momento se hizo con el comercio internacional de productos a través de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Y también desde un liderazgo colateral al estatal y político, que vendrá de innovadores como Alan Archila y su ID Verifier. El futuro es inquietante, innovador y retador. La identidad digital de las personas... ¡ese es el camino!

Factores clave

- ▶ La sostenibilidad moderna integra un cuarto eje crítico: la sostenibilidad digital.
- ▶ La identidad digital es la base para trazabilidad, transparencia y confianza.
- ▶ ReactID opera como tercero de confianza verificando más de 16.000 documentos de identidad globales.
- ▶ La estandarización mundial avanza mediante grupos de trabajo en múltiples continentes, impulsando un marco común hacia 2030.

El aporte de Salvador Molina y Alan Archila trasciende la tecnología: ambos colocan a la identidad digital como motor esencial para construir economías más sostenibles, seguras y transparentes. Su visión integra métricas reales, gobernanza global y protección del ciudadano como eje del desarrollo. ReactID emerge así como un puente entre innovación, responsabilidad y viabilidad económica, fortaleciendo la confianza que necesitan los mercados. De cara al 2030, su mensaje es claro: la sostenibilidad del futuro dependerá tanto de la protección del planeta como de la protección de la identidad. La confianza será el nuevo valor universal.

Liderazgo, propósito e innovación desde el Caribe

Con este evento, desde Factor de Éxito, asumimos con responsabilidad la misión de crear espacios que inspiren y fortalecen la cultura de colaboración entre América Latina y el Caribe. Nuestro norte es claro y no cambia: conectar, crear y transformar.



Isabel Cristina Rolo Figueroa
 Directora ejecutiva de Factor de Éxito

Isabel Mariella Figueroa de Rolo
 Fundadora y directora Editorial Revista Factor de Éxito

Arianna Rolo
 Directora de mercadeo de Factor de Éxito



Factor de Éxito se propuso brindar una experiencia única y transformadora con la ExpoCumbre Factor de Éxito 2025, celebrada en Cap Cana, Ciudad Destino, el pasado 29 y 30 de octubre, donde durante dos jornadas de alto nivel se reunieron líderes empresariales del Caribe y América Latina comprometidos con la sostenibilidad, la innovación y la colaboración intersectorial.

Bajo el lema “Sostenibilidad y convergencia: el futuro de los negocios en el Caribe”, la cumbre integró —por primera vez en un mismo espacio— los cuatro pilares que definen el desarrollo de la región: Real Estate, Turismo, Energías Renovables y MiPymes, demostrando que la verdadera transformación empresarial surge cuando los sectores convergen con propósito, visión y responsabilidad compartida.

Propósito, sostenibilidad y visión compartida



La jornada inaugural fue presentada por **Isabel Cristina Rolo Figueroa**, directora ejecutiva de Factor de Éxito, quien dio la bienvenida con un mensaje que resaltó la esencia colaborativa de la cumbre.

“El progreso se construye colaborando: conectando, creando y transformando juntos.”



A su vez, **Jorge Subero**, presidente ejecutivo de Cap Cana, reafirmó el compromiso de la Ciudad Destino con la sostenibilidad.

“Reafirmamos nuestro compromiso con la sostenibilidad y la innovación, avanzando firmemente como una Ciudad Destino... Nuestro propósito es seguir impulsando un desarrollo responsable y resiliente, que sirva de ejemplo para la República Dominicana y la región.”



La conferencia inaugural estuvo a cargo de **Ramón Fauria (España)**, mentor de alto rendimiento y experto en liderazgo consciente, con la ponencia “**Cómo optimizar tu poder de influencia y liderazgo**”, que invitó a los participantes a liderar con propósito e impacto.



● **El Panel 1: Casos de Éxito – Inversiones que transforman**, moderado por **Saraida de Marchena**, presidenta de Markatel Communications, destacó ejemplos de inversión y desarrollo sostenible con la participación de **Jickson Disla (República**

Dominicana), gerente general de Grupo Inverstar y DominicanRepublic.com, y **Alberto Muñoz (España)**, director de Ventas Internas y Marketing de Larimar City & Resort (España).



● **El Panel 2: Turismo regenerativo – Creando valor a través de experiencias sostenibles**, moderado por **Bacilio Valenzuela (República Dominicana)**, consultor en turismo sostenible, contó con **Mónica Herrera (República Dominicana)**, consultora en Marketing y Comunicación en Barrancolí, **Jessica Ajá,**

vicepresidenta ejecutiva de Hodelpa Hotels & Resorts, y **Miguel Calzada (Ecuador–República Dominicana)**, presidente de CTN y Puro Turismo, quienes dialogaron sobre innovación, cultura y bienestar.



El experto **Marcelo Muñoz** (Chile), consultor Fortune 500 y mentor internacional TEDx, presentó la conferencia “IA Executive: Cómo usar la inteligencia artificial para tomar mejores decisiones”, seguida de **Erik Díaz** (Chile), consultor estratégico y creador del modelo de Innovación Humanista, con la ponencia “Innovación impulsada por el desafío de la longevidad: presente y futuro”.



• **El Panel 3: Liderazgo con propósito – Estrategias para inspirar, impactar e invertir en el futuro**, moderado por **Indhira Báez** (República Dominicana), fundadora de CEO Talks Innovation, reunió a **Jessica Santiago** (Puerto Rico), professional certified

coach, **Catalina Cajías** (Ecuador), directora de WEF Ecuador, y **Ana García-Sotoca** (España-República Dominicana), directora ejecutiva del Clúster Turístico La Romana-Bayahibe, quienes reflexionaron sobre liderazgo femenino y propósito empresarial.



Juan Andrés Romero (España), CEO de CLERHP Estructuras S.A. y promotor de Larimar City & Resort, profundizó en la relación entre sostenibilidad e inversión con su conferencia “Transformación, inversión y futuro en el Caribe”.

El primer día concluyó con el POV “Del discurso a la acción: gobernanza, sostenibilidad y comunicación política como pilares de la inversión responsable”, presentado por Raniero Cassoni (Venezuela), presidente de Strategos Político Consultores, y la conferencia “Liderazgos que cambian el rumbo” a cargo de Marta Alonso Pelegrín (España), directora para América del Sur de Global Energy Services (GES).



Confianza, innovación y liderazgo con propósito

La segunda jornada inició con las palabras de Isabel Mariella Figueroa de Rolo, fundadora y directora Editorial de Factor de Éxito, quien reflexionó sobre la dimensión humana del liderazgo:

“El liderazgo no se trata solo de ocupar espacios, sino de abrirlos para que otros también brillen”.





● **El Panel 4:** Real Estate e inversión estratégica – Nuevos horizontes para el desarrollo inmobiliario, moderado por **Gilsé Echavarría (República Dominicana)**, especialista en Comunicación y Gestión Social, integró a **Marcus Boereau (Haiti)**, presidente y CEO del Grupo Perassan, **Robert de la Cruz (República Dominicana)**, CEO de Apartamentos RD, y **Lorena Sevilla (México)**, directora de Ventas y Expansión Internacional de Noval Properties, quienes discutieron sobre innovación y sostenibilidad en el sector inmobiliario caribeño.

● **El Panel 5:** Energía renovable disruptiva, moderado por **Indira Isabel Lorenzo (República Dominicana)**, directora de Sostenibilidad de Fundación Tropigás, reunió a **Antonio Viloria (República Dominicana)**, director de Generación de Cenetur, **Yomaira Martínó (República Dominicana)**, consultora líder en GreEnergy Dominicana, y **Grace Keller (Chile)**, vicepresidenta de la Asociación de Hidrógeno Verde de Chile, quienes destacaron el papel de la energía limpia en la competitividad regional



Thony Da Silva Romero (Venezuela), socio director de PIZZOLANTE, presentó el estudio “**El Poder de la Confianza 2025**”, desarrollado junto a DATOS Group y Factor de Éxito, reafirmando que la coherencia y la confianza son hoy los mayores activos de una organización.



● **El Panel 6:** Sistemas de almacenamiento energético – Tecnologías emergentes, moderado por **Lourdes Peguero (República Dominicana)**, consultora en Comunicación y Sostenibilidad, contó con la participación de **Betty Soto (República Dominicana)**, viceministra de Innovación y Transición Energética del Ministerio de Energía y Minas, **Oscar San Martín (República Dominicana)**, vicepresidente de Nuevos Negocios de InterEnergy Group y Gerente General de CEPM, y **Marta Alonso Pelegrín (España-Chile)**, directora de GES, quienes abordaron los avances en almacenamiento energético y cooperación público-privada.



● **El Panel 7:** Competitividad e innovación en las MiPymes – Claves para crecer en mercados dinámicos, moderado por **Margarita Mejía (República Dominicana)**, directora de Estrategia y Planificación en ForTech, reunió a **Isabel Puig (República Dominicana)**, directora ejecutiva de CODOPYME, **Marcelo Muñoz (Chile)** y **Mario Decormis (Bolivia)**, director de Soluciones Comerciales de VISA.



● **Panel 8:** Negocios del Futuro – Inversión, innovación y nuevos mercados globales Moderado por **Thony Da Silva Romero (Venezuela)**, el panel reunió a **Juan Andrés Romero (España)**, CEO de CLERHP Estructuras S.A. y promotor de Larimar City & Resort; **Henri Hebrard (República Dominicana)**, economista y consultor empresarial; y **Jorge Subero (República Dominicana)**, presidente ejecutivo de Cap Cana. El diálogo se centró en cómo la inversión inteligente, la colaboración y la sostenibilidad se convierten en los motores de una nueva década de desarrollo empresarial para el Caribe.



El dominicano **Carlos Barranco**, gerente general de Crecer Lab, presentó su POV “La innovación como factor de éxito sostenible.”



José Miguel Sánchez (España), psicólogo organizacional y deportivo, coach ejecutivo y profesor, inspiró a los asistentes a liderar con empatía y visión transformadora, con la conferencia “El viaje del líder: Liderar para inspirar en entornos cambiantes”.



Finalmente, **Diego Ledesma** (Argentina), consultor y creador del modelo HumanWare, cerró con la conferencia “Del algoritmo al propósito”, invitando a las empresas a equilibrar humanidad y tecnología.



El evento culminó con las palabras de Arianna Rolo Figueroa, directora de Mercadeo de Factor de Éxito:

“La verdadera fuerza de la región está en la unión, en la confianza y en la capacidad de innovar desde nuestras raíces”.





TOMA DE DECISIONES CORPORATIVAS Y SUSTENTABLES: GOBERNANZA A TRAVÉS DE 4 PILARES

Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide
| Business & People Transformation

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

Como gestores de empresa se nos pide viabilidad en el largo plazo. Sin embargo, cuando se trata de explotar recursos naturales o ingobernables, colocar en el activo de un balance de cuentas una venta hecha en un mercado importantísimo, pero para lo que no somos capaces de cumplir porque por la crecida de un río, nuestro producto no es capaz de llegar a puerto o al aeropuerto de salida; porque por la cantidad de nieve los transportes no pueden desplazarse; por el exceso de calor o humedad el producto no resiste ni la producción ni el transporte; entonces estamos ante una variable que pese a no poderla controlar, pudimos hacer algo desde nuestra gobernanza corporativa.

Apoyar leyes y medidas desde nuestra industria, la región que nos interesa potenciar, desde el ámbito político incluso, pero desde luego desde el laboral, puede ser un primer paso: tomar la iniciativa. La gestión corporativa sustentable se ha convertido en un pilar fundamental, marcada por la creciente conciencia sobre los desafíos ambientales, por las continuas evidencias de la degradación y sus efectos en la salud del planeta. Y que no nos confunda que los únicos que contaminan son quienes usan combustibles fósiles, la generación de polución, el metano del ganado o los microplásticos.

4 pilares fundamentales de la gobernanza sostenible:

1.Participación ciudadana

Esencial para la toma de decisiones sostenibles. Involucrar a la comunidad en la planificación y ejecución de proyectos garantiza que las voces de todos sean escuchadas y que las soluciones sean más equitativas y relevantes para las necesidades reales de la población y el entorno.

2.Transparencia y cuentas claras

El propósito es promover la confianza y evitar prácticas corruptas que podrían socavar la integridad

del proceso de toma de decisiones. Implican la apertura y accesibilidad de la información relacionada con las decisiones y los procesos detrás de ellas, permitiendo a la ciudadanía entender cómo y por qué se toman ciertas decisiones, lo que a su vez les da la capacidad de evaluar la calidad de esas decisiones.

3.Conciencia ambiental

Evaluar y mitigar los impactos ambientales de las decisiones tomadas en un mundo donde los recursos naturales son limitados y los efectos climáticos son cada vez más evidentes, es fundamental que las políticas y acciones gubernamentales estén arraigadas en principios de sostenibilidad y conciencia ambiental, corporativa y social.

4.Equilibrio económico y social

Una gobernanza sostenible busca la equidad en todas las áreas, desde la distribución de recursos hasta las oportunidades económicas y se esfuerza por reducir las brechas sociales y económicas.

La gobernanza sostenible va más allá de la gestión eficiente de recursos y busca transformar una sociedad más justa y equitativa, pretendiendo desarrollar un fundamento sólido para un futuro en el que todas las personas tengan oportunidades a su alcance.

Estos pilares se ponen en marcha a través de cinco pasos que se enumeran como:

- Evaluación del estado del arte
- Definición de objetivos
- Involucramiento de las partes
- Diseño de estrategias
- Y la implementación

El desarrollo de estos pasos y otras buenas prácticas los desarrollaremos en el siguiente número, aunque siempre pueden preguntar al autor del artículo o a la edición de la revista si no quieren esperar tanto.



“EL TURISMO QUE REDEFINE A AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”

Jeannina Valenzuela

Especialista en sostenibilidad y reputación

En las islas flotantes de los Uros, en el lago Titicaca, una familia aymara recibe a visitantes de distintas partes del mundo. Les enseñan a tejer la tatora y comparten con orgullo sus costumbres. “Antes venían solo en temporada alta; ahora llegan todo el año”, comenta el patriarca mientras observa el lago. El turismo les ha permitido mejorar su vivienda, educar a sus hijos y mantener viva una tradición que, sin esas visitas, quizá se habría perdido.

Esa escena refleja un cambio positivo que se repite en toda América Latina y el Caribe: comunidades que encuentran en el turismo una fuente de desarrollo local, intercambio cultural y orgullo identitario. El desafío ahora no es atraer más visitantes, sino crecer con equilibrio, sin comprometer los valores y recursos que hacen de la región un destino excepcional.

Un motor económico con propósito

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos del hemisferio. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID Invest), representa alrededor del 8 % del PIB regional y genera más de 18 millones de empleos directos e indirectos. En varios países del Caribe supera el 18 % del producto interno bruto y sostiene uno de cada cinco puestos de trabajo.

La recuperación pospandemia ha sido ejemplar. En 2024, Perú recibió más de tres millones de visitantes internacionales, un 32 % más que el año anterior, mientras el turismo interno movilizó 19 millones de personas. La tendencia se repite en toda la región: destinos que antes dependían de temporadas cortas hoy reciben viajeros todo el año, impulsados por nuevas rutas aéreas, plataformas digitales y una demanda creciente de experiencias auténticas.

El Foro Económico Mundial prevé que la industria global de viajes y turismo alcanzará los 16 billones de dólares hacia 2034. América Latina y el Caribe, con su diversidad natural y cultural, tienen la oportunidad de liderar esta nueva etapa de crecimiento sostenible si logran alinear políticas públicas, inversión privada y educación turística de calidad.

Puno, un espejo de lo posible

En el altiplano peruano, la región de Puno se ha convertido en un referente silencioso del turismo comunitario. Más de 1 200 familias participan hoy en redes de hospedaje rural, gastronomía local y actividades culturales que conectan al visitante con la vida cotidiana del lago Titicaca.

Aún hay retos en infraestructura y gestión ambiental, pero los avances son evidentes: circuitos mejor organizados, horarios regulados y mayor conciencia sobre la necesidad de proteger el ecosistema. Lo que antes era un turismo de paso se ha transformado en un espacio de aprendizaje y encuentro.

El caso de Puno demuestra que la sostenibilidad no frena el desarrollo; lo orienta y lo hace duradero.

De la intención a la acción

El turismo sostenible requiere planificación y coherencia. Gobiernos, empresas y comunidades deben compartir una visión común: atraer visitantes sin perder identidad. El BID Invest y el Foro Económico Mundial coinciden en tres prioridades: gobernanza clara, formación local y diversificación de destinos.

La clave está en fortalecer a las pequeñas y medianas empresas turísticas, que generan la mayor parte del empleo, e integrar la sostenibilidad como valor económico y no solo ambiental. Invertir en infraestructura verde, movilidad baja en carbono y tecnología para medir impacto no es un gasto: es una inversión en competitividad.

Una oportunidad para liderar

El turismo puede ser el gran laboratorio del desarrollo inclusivo en América Latina y el Caribe. En un continente que busca modelos de crecimiento equitativo, esta industria ofrece una vía real para generar empleo, proteger ecosistemas y fortalecer la identidad cultural.

Cuando se gestiona con propósito, el turismo deja de ser una presión y se convierte en una alianza: entre visitantes y anfitriones, entre economía y naturaleza, entre tradición y futuro.

En el Titicaca, el anfitrión lo resume con sencillez: “Queremos que la gente venga, que aprenda de nosotros y que vuelva”.

Esa frase sintetiza el desafío y la esperanza de toda una región: hacer del turismo no solo un negocio, sino una forma de progreso compartido.

REDISEÑANDO EL FUTURO, AVANZAMOS HOY

Construcción de Nueva Terminal

Inicio junio 2025

Estamos construyendo el futuro de tus viajes

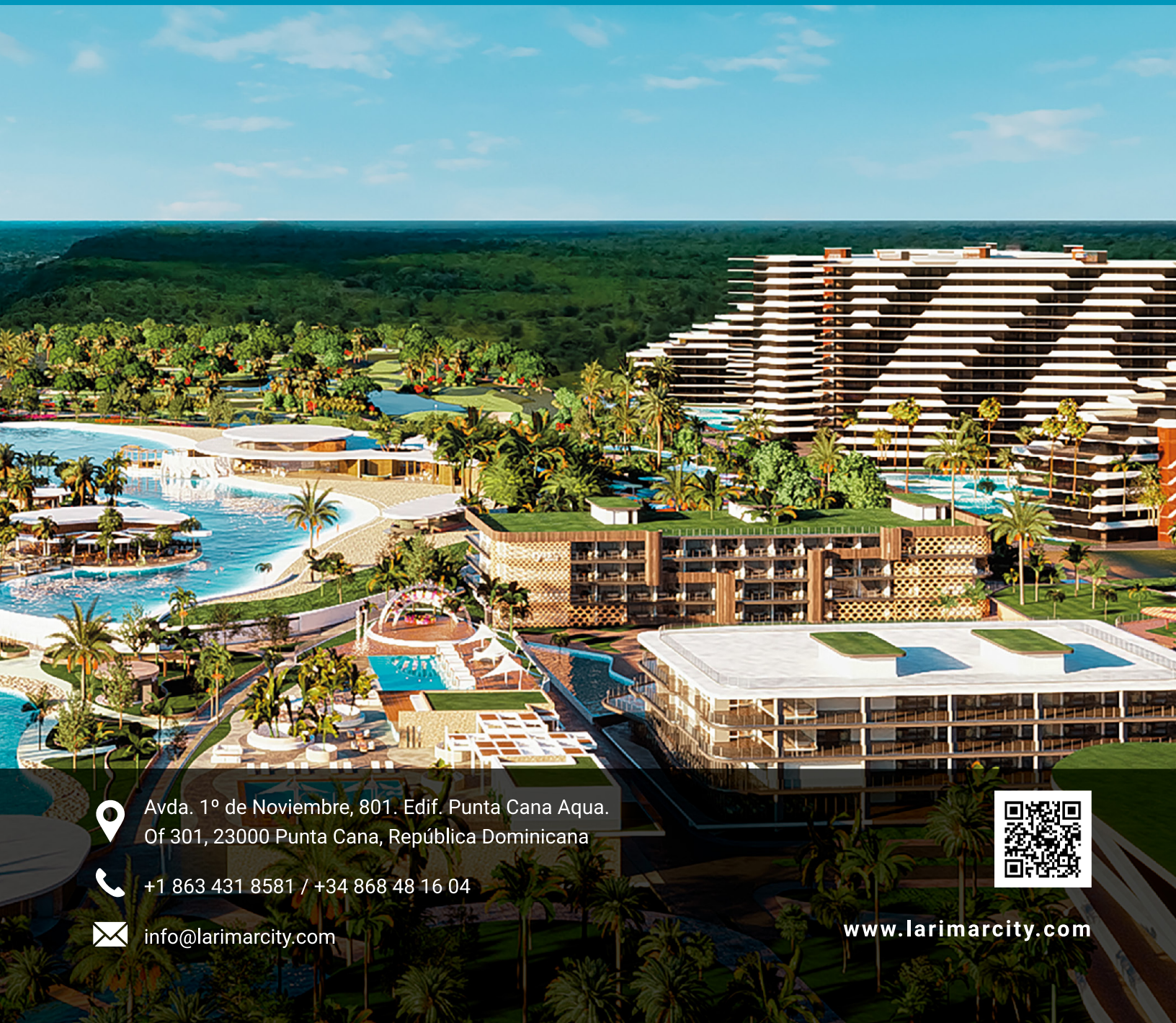
Únete a nosotros mientras construimos nuestra nueva terminal.

Cada cimiento es un paso hacia adelante en la evolución de la experiencia aeroportuaria de República Dominicana.

Viajemos juntos hacia el futuro.



LA INVERSIÓN INMOBILIARIA MÁS SEGURA Y RENTABLE DE PUNTA CANA



Avda. 1º de Noviembre, 801. Edif. Punta Cana Aqua.
Of 301, 23000 Punta Cana, República Dominicana



+1 863 431 8581 / +34 868 48 16 04



info@larimarcity.com



www.larimarcity.com