

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

COLOMBIA



@RevistaFactordeExito  
Revista Factor de Exito  
www.revistafactordeexito.com



## María Eugenia Rey Renjifo

Ejecutiva, consultora y líder en gobierno corporativo, sostenibilidad y juntas directivas

Gobernar el futuro con ética y datos

## Resultados sostenibles: Inversión, gobernanza y alianzas

Interview

**Stefany Arteaga Márquez**

CEO de BDS Group y cofundadora de Saggio®

Convertir los riesgos ESG en ventaja competitiva

Interview

**Víctor E. Matamala Poblete**

Gerente Regional – RLA LATAM Event Technologies

Tecnología que reduce huella y acelera resultados

Interview

**Viviana Valdivieso**

Experta en Sostenibilidad Corporativa y Estrategia Multisectorial

Transformar la estrategia en impacto sostenible

Gente de Éxito

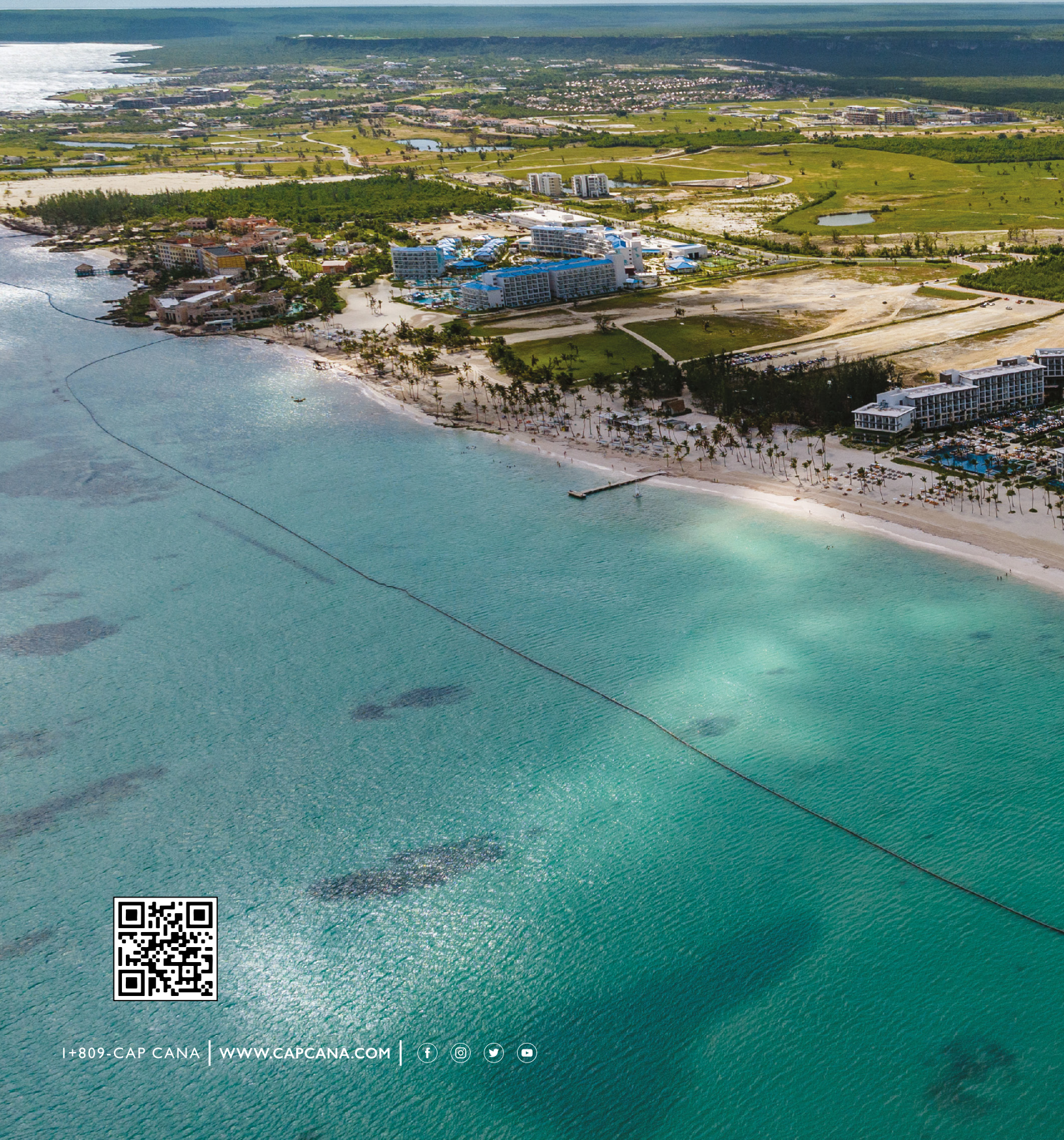
**Gilberto Salcedo**

Consultor en turismo y asuntos internacionales. Ex vicepresidente de Turismo de ProColombia.

Hacer del turismo un motor que regenera territorios

# 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

**E**n 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.

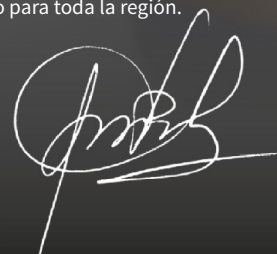
Esta edición recoge respuestas diversas a esa pregunta desde múltiples frentes: gobernanza y gestión del riesgo, finanzas sostenibles, economía circular, ciudades y territorios resilientes, educación que pone a las personas en el centro, tecnología al servicio del bienestar, comunicación corporativa 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](http://WWW.REVISTAFACORDEEXITO.COM)

# [contenido]

portada



Gobernar el futuro con ética y datos

pág. **12** | **María Eugenia Rey Renjifo**  
Ejecutiva, consultora y líder en gobierno corporativo, sostenibilidad y juntas directivas

INTERVIEW



Convertir los riesgos ESG en ventaja competitiva

pág. **20** | **Stefany Arteaga Márquez**  
CEO de BDS Group y cofundadora de Saggio®

INTERVIEW



Tecnología que reduce huella y acelera resultados

pág. **26** | **Víctor E. Matamala Poblete**  
Gerente Regional - RLA LATAM Event Technologies

INTERVIEW



Impulsar una circularidad regenerativa con impacto medible

pág. **30** | **Mónica Montes**  
Gerente de Sostenibilidad Tetra Pak Andina

INTERVIEW



Transformar la estrategia en impacto sostenible

pág. **34** | **Viviana Valdivieso**  
Experta en Sostenibilidad Corporativa y Estrategia Multisectorial

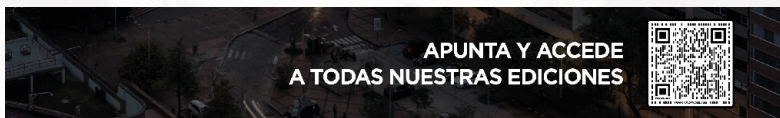
Gente de éxito



Hacer del turismo un motor que regenera territorios

pág. **50** | **Gilberto Salcedo**  
Consultor en turismo y asuntos internacionales. Ex vicepresidente de Turismo de ProColombia.

## ► Revista Factor de Éxito Colombia Número 19, 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:**  
Eimy Pimentel

**Digital Content Manager:**  
Tina Pérez  
Lina Bsarís

**Web Master:**  
Juan Rebolledo

**Digital Marketing Manager:**  
Jacqueline Leon

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

**Portada:**  
María Eugenia Rey Renjifo  
Ejecutiva, consultora y líder en gobierno corporativo, sostenibilidad y juntas directivas

**Articulistas de esta Edición:**

Alvaro "Cuco" de Venegas

Revista Factor de Éxito Colombia

Instagram: @RevistaFactordeExito

Twitter: @RevistaFDE

Facebook: Revista Factor de Éxito

www.revistafactordeexito.com

**Sede Principal:**  
Factor de Éxito Rolga Group SRL  
RNC 1-3135817-9

**Dirección:** Av. Lope de Vega #29, Novo Centro. Nivel 3.  
Local C-6.

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

## Turismo educativo

**E**l Viceministerio de Turismo y Fontur organizarán en Medellín, los días 13 y 14 de noviembre, el Encuentro Nacional de Colegios Amigos del Turismo (CAT), conmemorando los 20 años de este programa que integra instituciones educativas públicas de los 32 departamentos de Colombia. La iniciativa busca fortalecer la cultura turística en niños, niñas y adolescentes, promoviendo el orgullo por los territorios y estimulando la creación de experiencias turísticas locales.

Ocho colegios seleccionados participarán en actividades de formación y en un intercambio de experiencias, enfocándose en el desarrollo de competencias turísticas para estudiantes y docentes. La agenda incluirá conferencias sobre patrimonio cultural y natural, tendencias del turismo contemporáneo, astroturismo y los



desafíos del cambio climático, así como reflexiones sobre la enseñanza del turismo educativo.

La ministra de Comercio, Industria y Turismo, Diana Marcela Morales, destacó que CAT contribuye al desarrollo turístico sostenible, responsable y regenerativo, fortaleciendo las capacidades locales y promoviendo economías populares en los territorios.

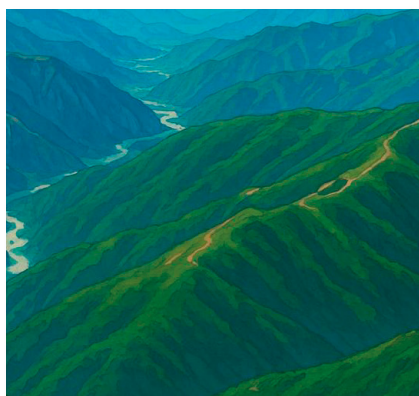
Durante el encuentro se premiarán los proyectos más innovadores presentados por las instituciones, bajo el lema “Proyectos que aportan al desarrollo de su territorio”. La iniciativa refuerza el compromiso del Gobierno con una educación que inspira y transforma, consolidando el potencial de los jóvenes y sus comunidades en la construcción de un turismo consciente y generador de valor para Colombia.

## Desarrollo Turístico

**L**a Secretaría de Cultura y Turismo de Santander lideró el segundo Consejo Departamental de Turismo, un encuentro que reunió a organizaciones, empresas y entidades del sector para impulsar el Plan de Acción destinado a fortalecer la identidad, competitividad y sostenibilidad turística del departamento. El evento contó con la participación del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga y otros actores clave, y fue dirigido por el secretario de Cultura y Turismo, Jorge Humberto Rangel Buitrago.

El consejo se enfocó en cinco objetivos estratégicos:

Narrativa y posicionamiento de destino: consolidación de la marca Santander y lanzamiento de la plataforma oficial del destino.



Formación y bilingüismo turístico: programas como “Guías Santander Bilingüe”, capacitación en colegios y promoción de voluntariados internacionales.

Diversificación y desarrollo de producto: creación de la Ruta Gastronómica del Área Metropolitana de Bucaramanga y fomento del turismo comunitario,

cultural, rural, gastronómico y de aventura.

Promoción, conectividad e internacionalización: alianzas con aerolíneas, organización de FAM Trips y diseño de la Agenda de Eventos y Ferias 2026.

Gobernanza y asociatividad sectorial: fortalecimiento de Consejos Consultivos Municipales, formalización empresarial y la Alianza por el Turismo.

Este consejo representa un paso clave para diversificar la oferta turística de Santander, destacando su potencial con 7 provincias y 87 municipios. La estrategia busca atraer más visitantes nacionales e internacionales y generar empleo sostenible, resaltando la riqueza cultural, natural y humana de la región.

## Ambiente Urbano

La actualización de la Política de Gestión Ambiental Urbana, presentada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, orienta la acción ambiental en las ciudades colombianas bajo principios de transición socioecológica, biodiversidad, justicia ambiental y resiliencia. Esta renovación se alinea con los compromisos internacionales del país en biodiversidad, cambio climático

y economía circular, y con el Plan Nacional de Desarrollo Colombia, Potencia Mundial de la Vida.

La política responde a los desafíos actuales de la sostenibilidad urbana, incorporando elementos como la economía circular, el ordenamiento alrededor del agua, la infraestructura verde y las soluciones basadas en la naturaleza. Su objetivo es fortalecer la articulación entre

instituciones y promover ciudades sostenibles, resilientes y bajas en emisiones de carbono.

Tanto la ministra Irene Vélez Torres como el director Yiovani Palechor resaltaron que las ciudades son el centro de la transformación ambiental y que la planificación urbana debe priorizar la biodiversidad, el agua y el bienestar de las personas. La política se concibe como una hoja de ruta para construir territorios urbanos más justos, limpios y resilientes.

Su actualización, iniciada en 2018, incluyó auditorías, evaluaciones institucionales y amplios procesos participativos. La nueva normativa se organiza en cuatro ejes: información y conocimiento; planificación y ordenamiento territorial; transformación ambiental urbana; y gobernanza y participación. Con ello, el Ministerio reafirma su compromiso con ciudades inteligentes y hábitats en armonía con los ecosistemas.



## Propósito turístico

El sector de viajes y turismo vive un momento de recuperación global, aunque enfrenta retos como el cambio climático, la inclusión comunitaria, la falta de infraestructura, la escasez de talento y la necesidad de digitalización. En este contexto, Colombia se posiciona como un referente al transformar sus desafíos en oportunidades y construir un turismo con propósito basado en sostenibilidad y participación local.

El país ha aprovechado su biodiversidad y la ha convertido en una narrativa estratégica mediante la campaña Humanimal, que combina ciencia, creatividad y tecnología. Usando datos en tiempo real de más de 530

especies migratorias, la iniciativa generó miles de reservas y un alto impacto mediático, mostrando que las particularidades naturales pueden convertirse en ventajas competitivas.

Paralelamente, Colombia impulsó el Club de Producto e Innovación Turística, un espacio colaborativo surgido durante la pandemia para fortalecer capacidades locales y crear experiencias auténticas, sostenibles y alineadas con estándares internacionales. Comunidades, emprendedores y operadores co-crean productos turísticos que ya se destacan en catálogos internacionales.



Este modelo demuestra que la competitividad turística depende de la sostenibilidad, la innovación y la cooperación. Con más de siete millones de visitantes en 2024, Colombia confirma que el turismo puede impulsar desarrollo, conservación y bienestar, ofreciendo una hoja de ruta replicable para otros destinos.

## Vanguardia sostenible

La multinacional gastronómica Alsea Sudamérica, operadora de Starbucks, Domino's y Archies, ha consolidado una estrategia global de sostenibilidad que integra acciones locales en cada país donde opera. Según su gerente de sostenibilidad, Mercedes Chalela, este enfoque dejó de ser un ejercicio aislado de responsabilidad social para convertirse en un eje transversal del negocio. En Colombia, con más de 3.500 colaboradores, la empresa impulsa iniciativas como el uso de energía renovable, programas de reciclaje, donaciones de alimentos y campañas de sensibilización para empleados y clientes, buscando que la sostenibilidad sea parte del ADN corporativo.

Uno de los pilares estratégicos es la economía circular. En 2024, Alsea recicló más de 4,7 toneladas de

materiales e implementó programas de recolección de aceite usado y residuos electrónicos. En alianza con una fundación argentina, dona equipos tecnológicos en desuso para ser reparados y entregados a escuelas rurales. Además, materiales publicitarios son transformados en artículos reutilizables como mochilas y cartucheras.

En energía, Colombia destaca con 21 tiendas equipadas con paneles



solares, modelo que se replica en otros países. La compañía también fortalece su impacto social mediante alianzas con organizaciones enfocadas en seguridad alimentaria. Con metas hacia 2030, 2045 y 2050, Alsea busca descarbonizar sus operaciones y promover una cultura sostenible entre colaboradores y consumidores.

## Atractivo turístico

El turismo en Colombia, bajo el Gobierno del Presidente Gustavo Petro, se ha consolidado como un motor de transformación social, económica y ambiental. Entre agosto de 2022 y junio de 2025, se invirtieron \$1,2 billones en 654 municipios, fortaleciendo al sector como generador de empleo, ingresos y desarrollo local. En 2024, el país recibió más de 7 millones de visitantes no residentes y en 2025 se proyecta un aumento del 6,8 % en la llegada de turistas, con divisas por US\$ 2.865 millones en el primer trimestre.

El Gobierno ha promovido un turismo regenerativo, que protege ecosistemas, dignifica saberes locales y pone a las comunidades como protagonistas. Estrategias como "Turismo para una cultura de paz", turismo comunitario, turismo indígena y el programa



"Mi primer viaje" impulsan inclusión social y desarrollo territorial. Se han formado más de 4.000 líderes rurales, otorgado 780 becas y desarrollado experiencias accesibles y sostenibles.

Se han implementado metodologías de planificación turística, adaptación al cambio climático, economía circular,

calidad y certificación de destinos, y prevención de delitos como trata de personas y explotación infantil. Además, se ha fortalecido el turismo de naturaleza, cultural y gastronómico, consolidando a Colombia como un destino diverso, sostenible y auténtico, donde el turismo no solo genera riqueza económica, sino también paz, equidad y regeneración social.

## Turismo Líder

**S**anta Rosa de Cabal fue sede del Segundo Encuentro de Destinos Turísticos Certificados, reuniendo a 50 autoridades de turismo para compartir experiencias en gestión de calidad y sostenibilidad. Durante el evento se reconoció a los tres ganadores del Premio Colombiano a la Calidad Turística y se avanzó en la consolidación de la Red Colombiana de Calidad Turística, una plataforma que integra destinos y prestadores comprometidos con la mejora continua.

La actividad coincidió con la 9ª Semana Nacional de la Calidad Turística, bajo el lema “Calidad: piensa diferente”, donde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Fontur presentaron avances significativos en adopción de estándares, fortalecimiento territorial e innovación en la gestión turística. Se inició la implementación de los 10 primeros Sistemas Territoriales de Calidad Turística (SITCAT), que permitirán



planificar, medir y mejorar procesos con la participación de gobiernos locales, empresarios y comunidades.

Además, 50 destinos comenzarán a aplicar normas técnicas en sostenibilidad, accesibilidad e higiene, mientras se anunciaron cinco nuevas Normas Técnicas Colombianas orientadas a turismo cultural, agroturismo, avistamiento de flora y fauna, y gestión inteligente del sector. Se fortalecieron 8.600 prestadores,

278 obtuvieron certificación y 29 destinos se consolidaron como referentes de calidad.

La Semana también lanzó la campaña “Anfitriones de Colombia, el País de la Belleza”, destacando la excelencia de los prestadores certificados y posicionando la calidad como un sello estratégico para generar confianza, experiencias memorables y consolidar a Colombia como destino líder en América Latina.

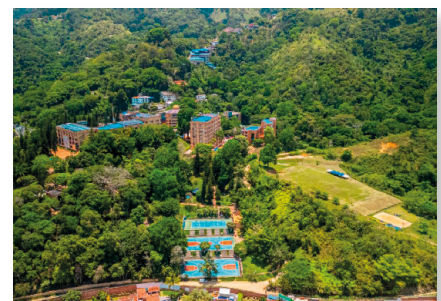
## Sostenibilidad Destacada

**L**a Universidad de Santander (UDES) fue reconocida por primera vez en el Ranking QS de Sostenibilidad 2026, uno de los listados internacionales más importantes que evalúa el compromiso de las universidades con el cuidado del planeta y el bienestar social. En su debut, la UDES se posicionó entre las 10 universidades más sostenibles de Colombia y se integró al grupo de instituciones destacadas a nivel mundial entre más de 2.000 evaluadas.

El ranking analiza indicadores como protección del medio ambiente, igualdad, bienestar, transparencia y buena gestión institucional. En esta edición, la UDES obtuvo resultados destacados en investigación

ambiental (4.º puesto), salud y bienestar (4.º), igualdad (8.º), intercambio de conocimiento (10.º), sostenibilidad ambiental (10.º) y educación ambiental (14.º), reflejando avances integrales en políticas y acciones orientadas a formar ciudadanos conscientes capaces de liderar transformaciones sociales y ambientales.

Entre las iniciativas que impulsaron este reconocimiento destacan la investigación ambiental, el trabajo del Centro de Investigación del Hidrógeno UDES, programas de bienestar estudiantil, servicios de salud integral, políticas de inclusión, proyectos de proyección social y oferta académica en energías renovables y educación ambiental.



Además, la Certificación Carbono Neutro evidencia los esfuerzos por reducir y compensar emisiones de gases de efecto invernadero.

“Este logro demuestra que vamos por buen camino. En la UDES formamos profesionales que cuidan el entorno y contribuyen al bienestar de la sociedad”, destacaron las autoridades institucionales.

## María Eugenia Rey Renjifo

Ejecutiva, consultora y líder en gobierno corporativo, sostenibilidad y juntas directivas

### Gobernar el futuro con ética y datos

“El legado no es lo que uno alcanza; es lo que uno habilita.”

**C**on más de 25 años de experiencia en juntas directivas, dirección general y estrategia empresarial, María Eugenia Rey Renjifo ha sido protagonista de los grandes debates sobre gobierno corporativo y sostenibilidad en Colombia y la región. Ha ocupado sillas clave en órganos como Equinorte, ANDI, la Cámara de Comercio de Bogotá, Corferias, Surtilgas, cámaras binacionales y Women in Connection, además de presidir juntas en sectores tan diversos como turismo, aviación, retail, seguridad y manufactura. Desde Grupo Evolution, su firma de consultoría, acompaña a empresas en la transición hacia modelos de negocio más resilientes, éticos y alineados con criterios ESG (medio ambiente, responsabilidad social y gobernanza). Reconocida por firmas como EY y foros globales como el Women Economic Forum, hoy comparte su visión sobre cómo las juntas deben anticipar riesgos sistémicos, conectar propósito con rentabilidad y convertir la sostenibilidad en una verdadera disciplina de decisión.

**¿Cuál considera que es hoy el rol más urgente de una junta para garantizar gobernanza responsable, resiliencia corporativa y alineación con criterios ESG en un entorno donde los riesgos son más transversales que nunca?**

*Hoy, la junta debe convertirse en un órgano de vigilancia prospectiva: los riesgos ya no son solo financieros, operativos o reputacionales, sino sistémicos. La junta debe integrar análisis geopolítico, climático, tecnológico, laboral y de mercado en sus discusiones, y desarrollar alertas para temas ESG, regulatorios o sociales. Debe alinear portafolios, inversiones y planes de capital con escenarios de transición energética y nuevas regulaciones.*

*Las juntas que aún operan con información histórica están gobernando el pasado, no el futuro. La resiliencia hoy nace de anticipar, no de reaccionar. La junta debe garantizar una gobernanza ESG que conecte propósito, riesgo y rentabilidad. Debe exigir métricas ESG vinculadas a creación de valor y performance financiero, no solo a reputación. Debe supervisar que el apetito de riesgo incluya riesgos climáticos, sociales, tecnológicos y de conducta, no solo los tradicionales. Debe impulsar inversiones en transición energética, economía circular, talento diverso y supply chain responsable.*

*También debe construir resiliencia corporativa mediante una cultura de decisiones informadas y una alta dirección empoderada. Tiene que pasar de ser un órgano que “aprueba” a uno que desbloquea, pregunta mejor y protege al CEO cuando las decisiones correctas generan fricción con los accionistas. Debe fortalecer la independencia del directorio y sus comités críticos (riesgos, auditoría, ESG, talento), y asegurar flujo de información veraz, transparente y no filtrada desde la organización.*

*El rol más urgente de una junta hoy es asegurar una gobernanza estratégica que conecte ESG con rentabilidad, anticipe riesgos sistémicos y fortalezca la capacidad de la organización para tomar decisiones de largo plazo, incluso cuando incomodan. Sin esta disciplina, ninguna empresa será resiliente ni competitiva en 2030.*

**¿Qué patrones de liderazgo ha identificado como comunes a los presidentes y CEOs que logran transformar sus industrias?**

*La capacidad de gobernar la complejidad regulatoria sin perder velocidad estratégica. Utilizan la regulación como palanca y no como barrera. Dialogan con gobiernos, multilaterales y gremios con visión de país, no de empresa. Anticipan cambios normativos y ajustan modelos de negocio antes que la competencia. Domina en ellos el entendimiento del ecosistema y la habilidad para construir coaliciones improbables.*

*Los CEOs exitosos integran proveedores, reguladores, gremios, medios, competidores y comunidades en un mismo mapa estratégico. Crean alianzas, saben cuándo competir y cuándo co-crear. Poseen obsesión por la disciplina de datos y el pensamiento crítico. Cada decisión se toma con data robusta, modelos de riesgo e indicadores de productividad. Transforman cultura: del relato a la medición.*

*Los cambios estructurales —como reformas operativas, digitalización, reestructuraciones o crisis reputacionales— requieren líderes capaces de tomar decisiones difíciles, impopulares pero necesarias, que al mismo tiempo conecten emocionalmente con la organización para evitar fracturas internas.*

*Los CEOs que transforman industrias entienden que los inversores buscan sostenibilidad, que los clientes valoran impacto social y ambiental, no solo precio, y que las comunidades exigen licencia social para operar. Construyen una narrativa que inspira, habilita y moviliza. Son los que gobiernan complejidad, construyen ecosistemas, piensan con datos, lideran con humanidad y sostienen un propósito que alinea a todos los jugadores del sistema.*

**¿Cuáles son los errores más frecuentes que encuentran en empresas que intentan evolucionar su modelo de negocio sin un fortalecimiento real de gobierno corporativo? ¿Y qué prácticas diferencian a las empresas que sí logran una transformación sostenible?**

*En Latinoamérica, donde muchas organizaciones crecen más rápido que sus capacidades de gobierno, se observan errores estructurales que explican por qué los cambios estratégicos fracasan.*

*El primero es transformar el qué sin transformar el cómo se decide. Lanzan nuevas líneas de negocio, iniciativas digitales, proyectos ESG o expansión internacional, pero mantienen procesos de decisión centralizados o no actualizan matrices de riesgo. Los comités directivos no tienen mandatos claros y la junta sigue enfocada en operación y no en estrategia.*

*Segundo, sobreestimar la cultura existente e ignorar la resistencia al cambio. Sin un gobierno corporativo que gestione cultura y talento como activos estratégicos, los mandos medios sabotean silenciosamente la transformación y los equipos híbridos (viejos y nuevos) no se integran.*

*Tercero, subestimar el riesgo sistémico financiero, reputacional, ESG y regulatorio. Innovan sin entender el nuevo mapa de riesgos, especialmente cuando entran a sectores digitalizados o regulados. No tienen en cuenta temas como ciberseguridad y exposición a datos.*

*Cuarto, la falta de accountability y métricas que midan el impacto real del cambio. Sin KPIs rigurosos, frameworks ESG, medición de productividad, NPS, indicadores de talento y reportes a junta, todo se queda en buenas intenciones.*

*Las organizaciones que evolucionan con éxito su modelo de negocio muestran cinco prácticas distintivas de gobierno corporativo avanzado: un directorio profesional con papel activo en estrategia y riesgo; actualizan el apetito de riesgo para alinearlos con el nuevo modelo; crean comités (riesgos, innovación, ESG, talento) con mandatos claros y métricas; instalan una junta con diversidad de perfiles en tecnología, regulación, consumidor, finanzas y transición energética.*

*Las empresas ganadoras profesionalizan la relación junta-CEO, separan propiedad de gestión, definen evaluaciones claras y basadas en desempeño estratégico. Los líderes de éxito trabajan con dashboards integrados (finanzas-cliente-ESG-gente-riesgo), miden impacto, no actividades.*

*Las empresas que logran cambios profundos tienen roles, decisiones y responsabilidades bien definidos. Promueven talento diverso y crítico. Gestionan la resistencia con formación, comunicación y accountability. Las organizaciones que lideran su industria incorporan ESG en estrategia, inversión y operación, gestionan impactos con métricas auditables, transforman cadenas de suministro hacia estándares responsables y conectan sostenibilidad con eficiencia, reputación, atracción de talento e innovación.*



*El error más frecuente es intentar transformar el modelo de negocio desde la operación, sin transformar antes la arquitectura de decisiones. Las empresas que lo logran entienden que la evolución estratégica es, en esencia, una decisión de gobierno corporativo.*

**La relación entre juntas directivas y estrategias ESG suele quedarse en lo declarativo. Desde su experiencia, ¿qué mecanismos concretos permiten que la sostenibilidad se convierta en criterio real de decisión, seguimiento y rendición de cuentas dentro de una junta?**

*Desde la experiencia en juntas y consultorías, los mecanismos que hacen la diferencia son los siguientes:*

**Incorporar ESG en el apetito de riesgo aprobado por la junta.** Los directorios transformadores incluyen riesgos climáticos, sociales, regulatorios, tecnológicos y de reputación con umbrales cuantificados. Exigen planes de mitigación y límites de exposición. No aprueban inversiones ni proyectos que excedan los parámetros definidos.

**KPI obligatorios de sostenibilidad integrados al tablero estratégico de la junta.** No se trata de indicadores aislados, sino de KPIs que están en la misma pantalla que EBITDA, margen operativo, flujo de caja y market share; por ejemplo, intensidad de carbono por unidad de producción, porcentaje de proveedores auditados bajo estándares ESG y diversidad del talento en niveles estratégicos.

**Incentivos y remuneración ejecutiva vinculada a metas ESG materiales.** Un porcentaje del bono del CEO y de la alta gerencia debe estar atado al cumplimiento de metas ESG.

**Comité ESG con mandato claro, experto y con poder real.** Debe encargarse de la supervisión de riesgos ESG, evaluación de inversiones y proyectos desde su impacto social y ambiental, y acompañamiento en la elaboración del plan de transición o neutralidad de carbono.

**Matrices de materialidad que se revisan y actualizan anualmente.** La matriz de materialidad debe convertirse en base para el presupuesto ESG y reportes de sostenibilidad.

**Integración de sostenibilidad en todos los casos de negocio.** El caso de negocio debe incluir impactos sociales y ambientales, costos de mitigación vs. beneficios, efectos en reputación, talento y cadena de suministro.

**Reportes a junta basados en evidencia, auditables y comparables.** La sostenibilidad solo se convierte en criterio real de decisión cuando se inserta en el apetito de riesgo, en la compensación ejecutiva, en los KPIs financieros y en los casos de negocio que llegan a junta.

**¿Qué le falta aún a Colombia y a la región para garantizar una participación femenina efectiva en órganos de gobierno?**

*Aunque Colombia y América Latina han avanzado, la participación femenina en juntas sigue siendo insuficiente, frágil y altamente dependiente de esfuerzos individuales, no de estructuras institucionales. El desafío ya no es solo de acceso; es de permanencia, influencia real y meritocracia auténtica.*

*Persisten modelos de selección basados en redes cerradas, no en competencias. La mayoría de los nombramientos de junta continúan dándose por relaciones personales, afinidad política o afinidad gremial. El mercado de juntas todavía se mueve por “clubes de confianza”, no por pipelines profesionales.*

*Además, existe una cultura empresarial que confunde diversidad con riesgo y homogeneidad con eficiencia. En muchas organizaciones persiste la idea de que la diversidad “complica las discusiones”, “desacelera” decisiones o “no es tan prioritaria como el negocio”. Por consiguiente, hay falta de innovación, alto riesgo de pensamiento grupal y nula renovación generacional.*

*La mayoría de organizaciones latinoamericanas no tiene métricas de representación femenina, no exige shortlists diversos en procesos de nominación, no evalúa juntas por su uso del talento, no vincula remuneración de ejecutivos a indicadores de inclusión, ni reporta avances como parte del desempeño estratégico.*

*Para que la participación femenina sea efectiva se requieren cambios de diseño: profesionalización obligatoria de la función de nominaciones y gobierno corporativo; se necesitan perfiles basados en competencias y no en relaciones, evaluaciones anuales de junta con foco en diversidad de pensamiento y matrices de composición con vacíos técnicos identificados.*

*También se requieren criterios regulatorios o autorregulatorios que garanticen masa crítica. No se trata de cuotas simbólicas, sino de cuotas funcionales: 30–40% mínimo de mujeres en juntas (como en la OCDE y Europa) y transparencia pública de la composición del directorio. Cuando no hay masa crítica, la mujer se vuelve “la voz femenina”, no una directora con autoridad plena.*

*Se necesitan incentivos económicos y de mercado: diversidad ligada a desempeño y riesgo. Las empresas deberían vincular bonos ejecutivos al avance en liderazgo femenino, integrar diversidad en apetito de riesgo, demostrar cómo la inclusión reduce rotación, mejora reputación y aumenta productividad, y reportar métricas a inversionistas y grupos de interés.*

También se requieren redes y pipelines profesionales de mujeres con experiencia directiva real. Para romper círculos cerrados se necesitan academias de formación para mujeres en juntas, certificaciones en gobierno corporativo, visibilidad pública de mujeres listas para ocupar cargos y colaboración gremial y empresarial para acelerar ingreso a industrias críticas (finanzas, energía, tecnología).

En Colombia ya se viene trabajando en esto y estamos avanzando, pero todavía tenemos un camino por recorrer. Las empresas deben transitar hacia culturas que valoren el pensamiento crítico, promuevan liderazgo femenino no tradicional, desarrollen carreras sin sesgos, apoyen maternidad sin penalidad y normalicen modelos de liderazgo diversos.

A América Latina no le falta talento femenino; le falta arquitectura institucional de gobierno corporativo. Sin cambios estructurales en nominación, regulación, incentivos y cultura, la participación seguirá siendo simbólica. La diversidad debe pasar de narrativa a sistema.

**En un momento en que la opinión pública exige mayor transparencia y las organizaciones enfrentan escrutinios constantes, ¿cómo se construye reputación desde la gobernanza? ¿Qué prácticas éticas deberían ser no negociables para cualquier empresa que aspire a un liderazgo sostenible?**

En un entorno donde la opinión pública vigila cada decisión, la reputación corporativa depende no solo del área de comunicaciones, sino también de la calidad de las decisiones que toma la junta, la integridad de sus procesos y la coherencia entre lo que la empresa promete y lo que realmente hace.

La reputación se construye desde tres dimensiones de gobernanza:

**Gobernanza que reduce asimetrías de información.** La confianza surge cuando los stakeholders perciben que la organización no oculta riesgos relevantes, informa de forma clara, completa y oportuna, y explica tanto los avances como las fallas. La reputación nace donde no hay sorpresas. Las empresas con buen gobierno gobiernan su reputación como un activo, no como un departamento.

**Gobernanza que actúa antes de que el escrutinio llegue.** La licencia social para operar se otorga día a día; la confianza depende de demostrar que se anticipa a los impactos, no que se reacciona. Por eso las juntas maduras instalan mapas de exposición reputacional, protocolos de crisis aprobados a nivel de junta, indicadores de ética, talento y stakeholders en tableros trimestrales y revisiones independientes de los procesos críticos. La reputación se fortalece cuando la junta gobierna el riesgo como si ya estuviera en crisis.

**Gobernanza que fortalece la cultura ética y de integridad.** La cultura es el “sistema operativo” de la reputación. Las juntas responsables exigen códigos éticos vivos, no decorativos; canales de denuncia protegidos e independientes; consecuencias reales, incluso para altos directivos; auditoría interna enfocada en conducta, no solo en procesos; y discusiones abiertas sobre dilemas éticos en cada comité.

Estas son las prácticas que hoy, a ojos de inversionistas, reguladores, sociedad y talento, constituyen mínimos no negociables cuando se habla de gobernanza seria:

**Tolerancia cero a conflictos de interés, especialmente en junta.** Políticas claras, divulgación obligatoria, recusación automática y consecuencias explícitas para incumplimientos. La junta es responsable de los conflictos, no solo de declararlos.

**Transparencia radical en información material.** Reportes públicos integrados (financiero + ESG), indicadores comparables

y auditables, y publicación de políticas críticas: ética, compras, remuneración y riesgos.

**Independencia real de la junta.** Independientes calificados y con voz decisoria, comités clave dirigidos por independientes (auditoría, riesgos, ESG, nominaciones) y evaluaciones anuales del desempeño de junta y CEO.

**Integridad en la cadena de valor (terceros, proveedores, aliados).** Debita diligencia ESG y anticorrupción, cláusulas éticas en contratos, monitoreo continuo, no solo auditorías puntuales.

**Protección del denunciante y acción inmediata.** Canal anónimo e independiente, investigación sin interferencia y sanciones sin importar jerarquía.

**Coherencia entre propósito, estrategia y decisiones de inversión.** Si la empresa proclama sostenibilidad pero invierte en prácticas dañinas, pierde legitimidad. La coherencia es la moneda dura de la reputación.

**Gestión responsable de datos, privacidad y ciberseguridad.** Hoy el riesgo reputacional más rápido es digital. La ética incluye proteger información tanto como proteger el ambiente.

**Diversidad en órganos de gobierno y liderazgo.** La baja diversidad ya no se percibe solo como un problema social, sino como una señal de riesgo: riesgo de pensamiento grupal y de malas decisiones. La reputación no se construye en comunicaciones; se construye en la junta. Es el resultado de decisiones éticas, información transparente, independencia real y coherencia estratégica.

**Después de haber liderado Aerolíneas Argentinas en Colombia y ocupado posiciones ejecutivas en Lufthansa y Aviatour, ¿cómo analiza la transformación sostenible que requieren estos sectores? ¿Qué debe cambiar —y qué ya está cambiando— en términos de carbono, tecnología, experiencia del viajero y estándares ESG?**

Estos sectores ya no compiten solo por precio, rutas o servicio. Compiten por capacidad de descarbonizar, digitalizar, personalizar y gobernar éticamente su impacto. La sostenibilidad dejó de ser un “capítulo” para convertirse en la estrategia misma. La transformación que ya está en marcha se puede entender en cuatro frentes:

**Carbono y transición energética:** el punto más crítico y más retrasado. El sector aeronáutico es responsable del 2-3 % de las emisiones globales y podría duplicarlas si no se actúa. Por este motivo se viene trabajando en la transición a SAF (Sustainable Aviation Fuels). Para esto es necesario incentivar producción local y regional para reducir costos e integrar el uso de SAF en tarifas, programas corporativos y políticas de viaje. Hoy, el cuello de botella no es la tecnología, sino la oferta y el precio. Solo una gobernanza público-privada robusta puede escalarlo.

**Temas importantes:** la renegociación de flota hacia aviones de nueva generación, donde el desafío es financiero, pues esta transición exige juntas capaces de aprobar CAPEX de largo plazo aun en entornos de rentabilidad volátil; la transparencia en huella de carbono por pasajero; métricas visibles para el viajero y corporaciones; y reportes ESG que incluyan emisiones por ruta, no solo globales. Los países avanzan hacia impuestos al carbono, cielos sostenibles e infraestructuras “verdes”.

**Tecnología:** del “viajar” al “viaje como sistema inteligente”. La tecnología es el diferencial competitivo: automatización total de procesos low-touch (check-in, equipaje, control migratorio, embarque digital), datos compartidos (con permiso del usuario) para anticipar necesidades y resolución automática de contingencias (reacomodos, vouchers, cambios de conexión).

**Inteligencia artificial (IA) para operaciones y decisiones críticas.** Optimización de rutas y mantenimiento predictivo, priorización de slots, turnarounds y gestión de talento en tierra. Ya las aerolíneas están adoptando IA operativa para reducir demoras y consumo de combustible. Los aeropuertos comienzan a integrarse como plataformas de datos y no solo infraestructuras físicas.

**Experiencia del viajero:** de servicio a “bienestar integral”. El viajero actual exige más que transporte; exige coherencia, sostenibilidad, bienestar y predictibilidad. Surgen estándares de bienestar y salud como rediseño de cabinas, manejo del estrés del viaje y conectividad digital estable.

**Integración transparente de sostenibilidad en la experiencia.** Opción de elegir rutas o productos con menor huella, transparencia en emisiones y eficiencias por tramo, e incentivos por decisiones sostenibles. El viajero pospandemia privilegia marcas con propósito y coherencia. Las aerolíneas con mejores índices de lealtad son las que simplifican, personalizan y muestran impacto ESG real.

**Estándares ESG y gobernanza:** el nuevo “aeropuerto regulatorio”. La sostenibilidad dejó de ser reportes bonitos. Hoy es riesgo, licencia social y acceso a capital. Los aeropuertos adoptan certificaciones de carbono (como ACI Airport Carbon Accreditation). La transformación sostenible de la aviación y el turismo no depende de un solo actor: depende de una gobernanza capaz de acelerar la descarbonización, adoptar tecnología que reduzca fricciones, elevar la experiencia del viajero y operar bajo estándares ESG que ya no son voluntarios sino estructurales. Las empresas que no integren estas dimensiones quedarán fuera del radar de inversionistas, reguladores y viajeros.

**Ha trabajado en turismo, aviación, retail, seguridad, manufactura, energía, comercio internacional... ¿Cómo se construye una visión estratégica que sea adaptable a sectores tan distintos? ¿Cuáles son las capacidades ejecutivas que considera “transferibles” a cualquier industria del futuro?**

Lo que veo es que no son las industrias las que determinan la visión estratégica, sino la capacidad del líder de leer patrones sistémicos, anticipar puntos de quiebre y conectar señales débiles con decisiones de alto impacto. Las industrias cambian, pero las lógicas de poder, riesgo, talento, tecnología y valor son sorprendentemente similares.

Una visión estratégica verdaderamente adaptable se construye desde estas competencias profundas:

**Ver el sistema completo, no solo la operación.** El ejecutivo que puede ir de un sector a otro es el que entiende cómo fluye el valor en la cadena completa (proveedores → operación → cliente → postventa → reputación), cómo se mueven los incentivos económicos y regulatorios, cómo se alinean los actores del ecosistema y dónde están las vulnerabilidades estructurales (riesgo, cultura, tecnología, ESG).

**Ver el futuro antes que los demás.** Una visión estratégica adaptable no es adivinación; es capacidad de anticipación. Los líderes que pueden moverse entre industrias identifican patrones globales que se repiten, entienden cómo esos patrones van a presionar el modelo de negocio local, construyen escenarios, no pronósticos, y toman decisiones cuando “aún no son obvias”. La anticipación es la ventaja competitiva más universal del liderazgo moderno. La estrategia cambia cuando cambian los riesgos, la tecnología, la regulación, el talento o el comportamiento del cliente.

**Capacidades ejecutivas transferibles a cualquier industria del futuro.** La gobernanza estratégica y la gestión del riesgo sistémico son fundamentales. Todas las industrias enfrentan riesgos climáticos, digitales, regulatorios, reputacionales y laborales. Todas necesitan la capacidad de construir y alinear ecosistemas, negociar con reguladores, alinear proveedores,



trabajar con gremios, construir alianzas, cooperar con competidores y vincular academia, startups y sector público.

Todos los líderes deben tener pensamiento crítico basado en datos y evidencia, tomar decisiones con dashboards integrados, eliminar sesgos internos, modelar escenarios y exigir métricas auditables. Muchas industrias deben transformar su cultura organizacional; por ello, el líder debe poder mover comportamientos, cambiar mentalidades, conectar propósito con desempeño, gestionar resistencia, instalar meritocracia y atraer talento diverso.

La tecnología, automatización y digitalización están a la orden del día; se necesita ser capaz de entender la importancia de la ciberseguridad y de la inteligencia artificial. Todos los líderes deben poder moverse con sensibilidad política, comprender dinámicas reguladoras y entender las expectativas de clientes y proveedores.

Se puede cambiar de industria, pero las lógicas de poder, riesgo, talento, tecnología y valor son sorprendentemente similares. Una visión estratégica verdaderamente adaptable se construye desde competencias profundas como ver el sistema completo, entender cómo fluye el valor en la cadena, apreciar cómo se mueven los incentivos económicos y regulatorios, cómo se alinean —o desalinean— los actores del ecosistema y dónde están las vulnerabilidades estructurales. Hay patrones globales que se repiten —cambio climático, transición energética, disrupción digital, datos, regulación— y capacidades ejecutivas necesarias en todas las industrias estratégicas. En todos los sectores es necesario moverse con actores públicos y privados, desarrollar relaciones valiosas y comprender las expectativas de todos los grupos de interés.

**Hoy se habla de digitalización, transición energética, inteligencia artificial, riesgos geopolíticos y nuevos modelos de negocio. ¿Qué competencias deberían exigirse a los miembros de junta de la próxima década para evitar que los órganos de gobierno se queden rezagados?**

El reto para los directorios ya no es supervisar el negocio; es supervisar un mundo que cambia más rápido que el negocio. Digitalización, inteligencia artificial, transición energética, crisis geopolíticas y nuevos modelos económicos están redefiniendo qué significa gobernar. Las juntas que no evolucionen quedarán obsoletas, reactivas y peligrosamente desconectadas del entorno. Estos son los seis grupos de competencias inaplazables para los miembros de junta de 2025–2035:

**Competencias en riesgo sistémico y geopolítica.** El nuevo riesgo es transversal, simultáneo y en red. Los directores deben entender riesgos geopolíticos y su impacto en cadenas de suministro, inflación, precios de energía y acceso a capital; ciberseguridad y riesgos digitales como amenazas estratégicas, no técnicas; y disrupciones en talento, migración, conflictos y movimientos sociales. La junta debe gobernar el riesgo antes de que sea tarde.

**Alfabetización digital y entendimiento de IA (no técnico, pero estratégico).** Los directores no necesitan programar, pero sí formular buenas preguntas, entender implicaciones y desafiar a la administración. Deben dominar los modelos de negocio basados en datos, automatización y plataformas; los riesgos éticos de la IA, privacidad y sesgos algorítmicos; las inversiones tecnológicas, CAPEX digital y retorno basado en productividad y experiencia; y la ciberseguridad como riesgo existencial. Una junta sin competencias digitales no puede supervisar un negocio digitalizado.

**Gobierno corporativo y sostenibilidad con enfoque estratégico.** Ya no basta saber de “reportes”, sino integrar ESG al apetito de riesgo, evaluar modelos de transición energética, gobernar clima, derechos humanos, diversidad y cadena de suministro, y exigir métricas auditables ligadas a la compensación ejecutiva. Los inversionistas y reguladores juzgarán a las empresas por su capacidad de gobernar sostenibilidad, no por comunicarla.

**Pensamiento estratégico basado en datos, escenarios y evidencia.** Los directores del futuro deben ser capaces de analizar tableros integrados financiero–tecnológico–ESG–talento, tomar decisiones bajo incertidumbre, tensionar supuestos, detectar sesgos y exigir datos de calidad, así como construir escenarios de disrupción y resiliencia. La estrategia ya no es un plan: es una capacidad dinámica de adaptación.

**Competencias en talento, cultura e integridad organizacional.** La junta del futuro deberá gobernar el capital humano como activo estratégico, la diversidad en liderazgo y sucesión, el clima laboral, la ética, las denuncias y la cultura, así como el impacto del trabajo híbrido y las nuevas generaciones.

**Inteligencia contextual y sensibilidad político–económica.** Los mercados dependen cada vez más de política pública, regulación, multilaterales, polarización, infraestructura, relaciones internacionales y decisiones macroeconómicas. Además de lo técnico, los directores necesitarán miembros capaces de pensar críticamente y desafiar con respeto, manejar dilemas éticos con firmeza, sostener conversaciones difíciles, tomar distancia de intereses personales, y aprender rápido, desaprender y actualizarse.

Las juntas que sobrevivan la próxima década serán aquellas formadas por directores capaces de gobernar tecnología, riesgo sistémico, transición energética, talento y ética con visión global. El futuro exige directorios que comprendan la velocidad del cambio y tengan la capacidad y valentía de anticiparse a él.

**Ha recibido reconocimientos nacionales e internacionales por su trayectoria. Si pudiera sintetizar su legado profesional en un mensaje para los líderes y lideresas que hoy están construyendo país desde la empresa, ¿cuál sería? ¿Qué consejo le daría a quienes aspiran a transformar sin perder humanidad, propósito ni rigor ético?**

El verdadero liderazgo no se mide por la velocidad del crecimiento, sino por la profundidad del impacto que dejamos en las personas, en las instituciones y en el país que ayudamos a construir. Después de décadas trabajando en múltiples sectores, países y organizaciones, de recibir reconocimientos y de acompañar a líderes en momentos críticos, mi convicción es esta: el legado no es lo que uno alcanza; es lo que uno habilita. El líder que transforma no es el que más decide, sino el que más hace posible que otros decidan con criterio, con integridad y con libertad.

Tres principios sintetizan ese legado:

**Liderar es custodiar la confianza, no administrar el poder.** El poder es prestado; la confianza es ganada y se pierde en una sola decisión. Un país se construye cuando sus líderes protegen la verdad, incluso cuando incomoda; practican la transparencia como disciplina, no como discurso; toman decisiones difíciles con consecuencias claras; y honran la palabra como si fuera un activo corporativo. Sin confianza, no hay empresa, no hay mercado y no hay futuro.

**La humanidad no es un “complemento”: es infraestructura estratégica.** A lo largo de mi trayectoria, lo que permitió transformación real no fueron solo los números ni los modelos, sino la capacidad de escuchar sin prejuicios, de acompañar en la incertidumbre, de sostener conversaciones difíciles sin destruir dignidades y de comprender que la cultura es el motor invisible de cualquier estrategia. La humanidad no debilita el liderazgo; le da legitimidad.

**Los valores y el rigor ético no se negocian, no se modulan, no se adaptan.** La ética es la frontera entre el liderazgo que construye país y el que lo destruye. He visto organizaciones renacer por su integridad y también colapsar por la ausencia de ella. El consejo es simple y absoluto: nunca traiciones tus valores para ganar velocidad, nunca sacrifiques principios por conveniencia, nunca permitas que el corto plazo te robe el largo plazo. Un líder ético puede equivocarse; un líder sin ética puede destruir generaciones. El capital que tenemos es nuestro nombre, y se construye toda la vida.

**Factores Clave**

- ▶ Las juntas del futuro deben gobernar riesgos sistémicos (climáticos, digitales, regulatorios y de conducta) con métricas ESG integradas al tablero financiero y al apetito de riesgo.
- ▶ La transformación sostenible exige rediseñar la arquitectura de decisiones: directorios profesionales, comités especializados, diversidad de perfiles y dashboards integrados finanzas–cliente–ESG–talento–riesgo.
- ▶ La participación femenina en juntas requiere pasar de esfuerzos individuales a una verdadera “arquitectura institucional” con cuotas funcionales, métricas, incentivos y pipelines profesionales.
- ▶ En sectores como aviación y turismo, la competitividad se definirá por la capacidad de descarbonizar, digitalizar, personalizar la experiencia del viajero y gobernar bajo estándares ESG auditables.

La trayectoria de María Eugenia Rey Renjifo confirma que el gobierno corporativo no es un requisito formal, sino una palanca de transformación del país. Desde juntas de alto impacto y sectores estratégicos, ha demostrado que es posible conectar métricas, tecnología y ESG con valor social y negocio sostenible. Su apuesta por anticipar riesgos, profesionalizar directorios e impulsar la diversidad sitúa a las empresas en una mejor posición para acceder a capital, talento y legitimidad social. El futuro exigirá líderes que, como ella, combinen datos, ética y humanidad para gobernar un mundo en transición.

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

COLOMBIA 

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



**María Eugenia Rey Renjifo**

Ejecutiva, consultora y líder en gobierno corporativo, sostenibilidad y juntas directivas

Gobernar el futuro con ética y datos

Resultados sostenibles: Inversión, gobernanza y alianzas

**Stefany Arteaga Márquez**  
CEO de BDS Group y cofundadora de Saggio

Convertir los riesgos ESG en ventaja competitiva

**Víctor E. Matamala Poblete**  
Gerente Regional - RIALATAM Event Technologies

Tecnología que reduce huella y acelera resultados

**Viviana Valdivieso**  
Experta en Sostenibilidad Corporativa y Estrategia Multisectorial

Transformar la estrategia en impacto sostenible

**Gilberto Salcedo**

Consultor en turismo y asuntos internacionales, ex vicepresidente de Turismo de Pre-Colombia.

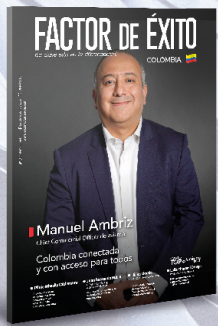
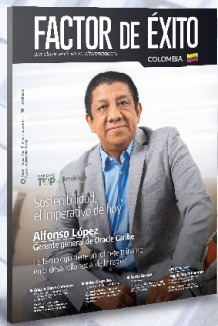
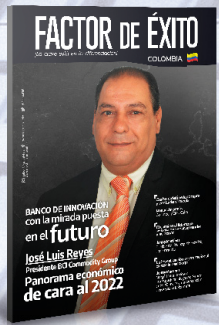
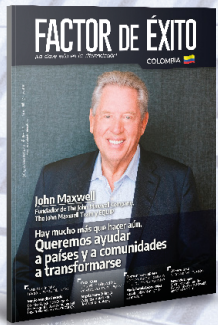
Hacer del turismo un motor que regenera territorios



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



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



## Stefany Arteaga Márquez

CEO de BDS Group y cofundadora de Saggio®

Convertir los riesgos ESG  
en ventaja competitiva

«La sostenibilidad es gestión del negocio.»

Con una trayectoria que combina rigor académico, visión internacional y ejecución empresarial, Stefany Arteaga Márquez se ha consolidado como una de las voces más influyentes en sostenibilidad corporativa y ESG. Al frente de BDS Group y como cofundadora de Saggio®, ha liderado más de 200 proyectos en América Latina y Europa, integrando descarbonización, economía circular, innovación y gestión de riesgos en el corazón de la estrategia de negocio. Asesora Juntas Directivas y forma parte del directorio de Bioksan, una de las compañías de mayor crecimiento en Europa, además de haber representado a Colombia en la COP25 de Cambio Climático. En el marco de esta edición dedicada a la sostenibilidad, comparte cómo los datos, la gobernanza y los planes de transición creíbles redefinen hoy la competitividad empresarial y el acceso a capital.

**Desde su rol como CEO de BDS Group y cofundadora de Saggio®, ¿cómo ha cambiado la conversación sobre sostenibilidad en las empresas con las que trabaja? ¿Qué decisiones concretas de modelo de negocio, asignación de recursos o diseño de productos marcan, en su experiencia, la diferencia entre “hacer proyectos ESG” y realmente transformar la estrategia corporativa?**

*La mayor evolución es que las empresas con las que trabajo han dejado de ver la sostenibilidad como un programa y la están incorporando como un criterio de gestión que afecta márgenes, riesgo, acceso a capital y continuidad del negocio. Hoy la conversación se mueve en términos de exposición financiera, escenarios, eficiencia, nuevos ingresos y adaptación organizacional, no en iniciativas aisladas. La diferencia entre “tener proyectos ESG” y transformar el modelo de negocio está en tres decisiones corporativas:*

- *Asignar recursos donde cambia la curva de riesgo o de eficiencia: inversión en modernización, tecnología de datos, trazabilidad y gestión de riesgos.*

- *Incorporar sostenibilidad en el diseño de portafolios: productos con menor huella, menos exposición regulatoria, mayor resiliencia y mejores atributos para clientes e inversionistas.*

- *Gobernanza ejecutiva real: ESG en estrategia, riesgo, presupuesto y desempeño, no como área auxiliar.*

*La sostenibilidad transforma cuando modifica decisiones empresariales.*

**Ha liderado más de 200 proyectos de sostenibilidad en América Latina y Europa. Si tuviera que contrastar ambos contextos, ¿cuáles son los errores más frecuentes que ve en la integración ESG en nuestra región y qué prácticas avanzadas destacaría como referencia en materia de gobernanza, gestión de riesgos y creación de valor?**

*Después de asesorar organizaciones en América Latina y Europa, la diferencia más profunda no está en el discurso, sino en cómo la sostenibilidad se incorpora en la toma de decisiones corporativas. En América Latina, el error más recurrente es tratar ESG como un “proyecto del área de sostenibilidad”, desconectado del core del negocio: se reporta mucho, pero se decide poco. Esto se refleja en tres patrones frecuentes: (i) KPIs que no mueven caja, indicadores operativos sin conexión real a riesgos, costos o crecimiento; (ii) gobernanza débil sin roles claros, comités con peso, incentivos y accountability real; y (iii) una gestión reactiva del riesgo: se responde cuando el problema estalla, no antes. A esto se suma, en muchos casos, la falta de datos estructurados y auditables, la fragmentación (muchas iniciativas, poca integración en estrategia e inversión) y el predominio de narrativas aspiracionales con baja evidencia de ejecución.*

*En Europa, sin idealizar, la presión regulatoria y del mercado ha acelerado prácticas más avanzadas: doble materialidad, integración del riesgo ESG en el ERM, trazabilidad y debida diligencia en la cadena de valor y, sobre todo, una conexión mucho más clara entre sostenibilidad, innovación y estrategia de portafolio. Incluso el lenguaje corporativo refleja ese giro. Un análisis reciente en el mercado europeo confirma esta tendencia: grandes compañías ya no usan ESG como complemento reputacional, sino como núcleo del relato estratégico y guía interna para gobernar el negocio. En el IBEX 35, por ejemplo, la sostenibilidad se integra como concepto central en misión y visión, y el foco se desplaza desde promesas futuras hacia acciones verificables en el presente, con métricas y disciplina de ejecución.*

*En síntesis, mientras en América Latina todavía se observa una brecha entre discurso y operación, cumplimiento y comunicación por encima de decisiones, en Europa se consolida una madurez donde la sostenibilidad se convierte en “lenguaje corporativo” y en sistema de gobierno: directorios*

*que supervisan ESG con rigor comparable al riesgo financiero, integración de riesgos climáticos y sociales en CAPEX, planificación y escenarios, sistemas de información confiables y auditables, y un enfoque explícito en creación de valor, desde eficiencia operativa hasta innovación y acceso preferente a capital.*

**Saggio® nace como una herramienta para la gestión integrada de ESG. Desde la perspectiva de datos y tecnología, ¿qué indicadores considera “no negociables” para que una Junta Directiva pueda decir que gobierna seriamente los temas ESG? ¿Cómo diferenciar, en la práctica, entre un tablero de datos “bonito” y un sistema de información que realmente orienta decisiones estratégicas y ajustes de rumbo?**

*Cuando hablamos de indicadores ESG para una Junta Directiva exigente, el punto de partida no es una lista estándar, sino una pregunta muy concreta: ¿qué métricas cambian decisiones de negocio? Una Junta no gobierna sostenibilidad mirando decenas de indicadores; gobierna cuando puede entender, con números claros, cómo los temas ESG afectan ingresos, márgenes, riesgos y acceso a capital.*

*Por eso, más que indicadores universales, lo que realmente importa es un conjunto reducido de métricas materiales para cada industria, capaces de explicar efecto económico. En la práctica, hay algunos ejes que se repiten en todos los sectores. En primer lugar, la exposición financiera a riesgos ESG materiales. No basta con identificar riesgos climáticos, sociales o regulatorios; la Junta necesita verlos expresados en escenarios y rangos de impacto económico: qué parte del EBITDA está en riesgo, cuánto CAPEX adicional exige la transición o qué disrupciones pueden afectar la continuidad del negocio. Sin esta traducción a dinero, ESG sigue siendo abstracto.*

*Las emisiones, cuando son materiales, siguen siendo relevantes, pero solo si vienen acompañadas de contexto estratégico: trayectoria, brecha frente a los objetivos y, sobre todo, costo de la transición. A las Juntas les interesa saber cuánto cuesta reducir, qué inversiones se requieren y qué pasa si no se actúa, no solo el número de toneladas.*

*Otro indicador clave, cada vez más observado, es el porcentaje de ingresos provenientes de un portafolio sostenible o alineado con nuevas demandas del mercado. Aquí la sostenibilidad deja de ser un tema de riesgo y se convierte en un motor de crecimiento: qué parte del negocio ya responde a tendencias de consumo sostenible, cómo crecen esas líneas frente al portafolio tradicional y qué oportunidades se están construyendo hacia adelante.*

*También cobran relevancia los indicadores de mercado y preferencia del consumidor, especialmente en sectores orientados a clientes finales o a licitaciones. La Junta quiere entender cuánto influyen los atributos ESG en ventas, contratos ganados o perdidos, posicionamiento de marca y disposición a pagar. Es ahí donde la sostenibilidad empieza a explicar competitividad real.*

*Finalmente, los riesgos reputacionales y regulatorios solo son útiles para la toma de decisiones cuando se conectan con efectos concretos: pérdida de contratos, sanciones, costos legales, restricciones de mercado o erosión de confianza. Reputación, bien medida, deja de ser intangible y se convierte en un activo financiero que hay que proteger.*

*La diferencia entre un tablero de datos “bonito” y un sistema que realmente gobierna está en el uso. Un tablero bonito describe lo que pasó; un sistema de información estratégico anticipa, alerta y permite decidir. Integra datos ESG, operativos y financieros, muestra tendencias, simula escenarios y registra cómo esa información se traduce en decisiones de inversión, rediseño de portafolio o gestión de riesgos. En otras palabras, una Junta gobierna ESG cuando la información le permite cambiar el rumbo del negocio, no solo contar una historia. Todo lo demás puede servir para comunicación, pero no es gobernanza.*

*En este contexto, el mayor error es seguir gestionando la sostenibilidad con información retrospectiva. Las Juntas no necesitan mirar la foto del pasado; necesitan conducir el negocio con información en tiempo real. Gobernar ESG hoy implica contar con sistemas que permitan anticipar riesgos, detectar desviaciones tempranas y tomar decisiones antes de que los impactos se materialicen en resultados financieros, reputacionales o regulatorios. La sostenibilidad deja de ser una revisión anual y se convierte en una capacidad permanente de gestión y anticipación estratégica.*

**Usted asesora Juntas Directivas y forma parte del directorio de Bioksan, una empresa de alto crecimiento en Europa. ¿Cómo están cambiando las conversaciones de los directorios sobre clima,**

**descarbonización, innovación y riesgo reputacional? ¿Qué preguntas difíciles cree que los miembros de Junta deberían estar haciendo hoy —y que muchas veces aún no se atreven a plantear?**

En los directorios más avanzados se está produciendo un cambio profundo: la sostenibilidad ha dejado de ser un tema de cumplimiento o reputación para convertirse en una conversación sobre viabilidad del modelo de negocio y creación de valor a largo plazo. Clima, descarbonización, innovación y riesgo reputacional ya no se analizan como agendas paralelas, sino como variables que inciden directamente en competitividad, resiliencia y acceso a mercado. Las Juntas más exigentes están desplazando la conversación desde “qué estamos reportando” hacia “qué decisiones debemos tomar hoy para seguir siendo relevantes mañana”.

En ese contexto, casos como el de Bioksan ilustran cómo esta evolución se traduce en gobernanza estratégica: la sostenibilidad se integra como eje del negocio a través de la trazabilidad de la cadena de suministro, el control anticipado de factores externos, una ambición clara de neutralidad climática y un compromiso estructural de destinar el 6 % de los beneficios a causas de impacto social. Lejos de ser iniciativas aisladas, estos elementos fortalecen la cohesión interna, refuerzan la confianza de médicos, reguladores y socios, y generan una diferenciación real en un mercado altamente competitivo. La sostenibilidad, así entendida, deja de acompañar la estrategia y pasa a estructurarla.

Aun así, muchas Juntas siguen evitando preguntas que hoy son críticas y que definen el nivel de madurez real del gobierno corporativo: ¿qué parte de nuestro modelo de negocio no será viable bajo escenarios regulatorios y de mercado más exigentes?, ¿cuánto nos costará adaptarnos y cuánto no hacerlo en términos de inversión, margen y acceso a capital?, ¿estamos innovando para el futuro o simplemente optimizando un modelo que pronto quedará obsoleto?, ¿contamos con información en tiempo real para anticipar riesgos o seguimos tomando decisiones mirando el retrovisor? Las Juntas que se atreven a plantear estas preguntas no necesariamente tienen todas las respuestas, pero suelen avanzar más rápido porque entienden que, hoy, el mayor riesgo no es cambiar, sino llegar tarde.

**En materia de descarbonización y economía circular, el discurso suele ir más rápido que la ejecución. ¿En qué tipos de empresas o sectores percibe las brechas más críticas entre lo que se promete y lo que se está implementando? ¿Qué elementos mínimos deben tener los planes de transición (metas, CAPEX/OPEX, escenarios, gobernanza interna) para ser creíbles ante inversionistas y reguladores?**

Las brechas más críticas entre discurso y ejecución se concentran, principalmente, en dos frentes. Por un lado, en sectores intensivos en emisiones, energía y recursos donde la transición exige inversiones estructurales, decisiones de largo plazo y una reconfiguración profunda del modelo operativo. Por otro, en empresas orientadas al consumo, donde la narrativa de economía circular y sostenibilidad avanza con rapidez, pero los cambios reales en portafolio, diseño de productos y cadenas de suministro no siempre acompañan ese ritmo.

En ambos casos, el problema no es la ambición, sino la desconexión entre los compromisos públicos y la capacidad real de ejecución. Con frecuencia se anuncian metas sin una lectura clara de costos, dependencias tecnológicas, impactos en margen o efectos sobre la competitividad. Cuando la transición no se gestiona como una transformación del negocio, sino como un conjunto de compromisos declarativos, la credibilidad se erosiona rápidamente.

Hoy, un plan de transición creíble debe cumplir con algunos elementos mínimos muy concretos.

En primer lugar, metas específicas, trazables y coherentes con la realidad del negocio, alineadas con ciencia, pero acompañadas de hitos intermedios que permitan evaluar avances y tomar decisiones correctivas.

En segundo lugar, una asignación explícita de CAPEX y OPEX, integrada a la planificación financiera. Los inversionistas ya no aceptan planes sin presupuesto asociado: esperan entender cuánto cuesta la transición, cómo se financia y qué implicaciones tiene en rentabilidad, estructura de costos y generación de valor futuro.

Un tercer elemento indispensable es la incorporación de escenarios y análisis de sensibilidad. Los planes más sólidos muestran cómo responde el negocio ante distintos supuestos regulatorios, tecnológicos y de mercado, y cómo esos escenarios afectan riesgos, retornos y decisiones de inversión. Esto convierte la sostenibilidad en una herramienta efectiva de gestión del riesgo.

Finalmente, la gobernanza interna es determinante. Los planes creíbles cuentan con responsabilidades claras, mecanismos de seguimiento periódico, indicadores integrados a la toma de decisiones y, en muchos casos, vínculos explícitos con incentivos ejecutivos. Sin esta estructura, la transición queda en el plano de la intención.

En síntesis, la brecha entre quienes avanzan y quienes se quedan atrás no está en la narrativa ni en el nivel de ambición, sino en la disciplina para ejecutar. Hoy, inversionistas y reguladores no buscan promesas sofisticadas, sino evidencia de planes ejecutables, financiados y gobernados con rigor, capaces de sostenerse en el tiempo.

**Acompañando cadenas de valor completas, desde proveedores hasta clientes finales, ¿podría compartir un caso —sin revelar información sensible— donde la integración de economía circular o innovación sostenible haya generado resultados medibles en competitividad, ingresos o eficiencia? ¿Qué decisiones clave hicieron posible pasar del piloto a la escala?**

Un caso representativo es el de una organización con operaciones intensivas en materiales, logística y múltiples actores externos. Desde el inicio, la economía circular se abordó no como un programa ambiental, sino como una decisión estratégica orientada a mejorar eficiencia operativa, reducir costos estructurales y fortalecer la diferenciación competitiva.

El punto de partida fue un diagnóstico técnico profundo, que incluyó el análisis detallado de flujos de materiales y residuos, así como un análisis de ciclo de vida (ACV) para identificar los puntos de mayor impacto ambiental y económico a lo largo de la cadena de valor. Esta lectura basada en datos permitió priorizar acciones con verdadero potencial de retorno, evitando iniciativas simbólicas y enfocando los esfuerzos en donde la circularidad podía generar valor real para el negocio.

A partir de este diagnóstico, se adoptó una visión de cadena de valor completa, pasando de una gestión reactiva de residuos al final del proceso a decisiones estructurales sobre selección y estandarización de materiales, criterios de compra, reutilización y articulación con proveedores y operadores logísticos. La economía circular se integró en el diseño de la operación y no como un componente accesorio.

La gestión se tradujo en indicadores operativos y de negocio, y se definió una hoja de ruta “Basura Cero” con metas explícitas de aprovechamiento: 34 % (corto plazo), 50 % (mediano) y 90 % (largo), que permitió orientar inversiones, alinear actores y evaluar resultados de manera periódica.

Los resultados fueron medibles, sostenidos y relevantes desde una perspectiva económica y operativa. Se logró un incremento consistente en las tasas de aprovechamiento de materiales, acompañado de una reducción estructural de los residuos enviados a disposición final, lo que se tradujo en menores costos asociados a transporte, manejo y disposición. Paralelamente, la estandarización de materiales y procesos permitió mejorar la eficiencia operativa en eventos de gran escala, reduciendo reprocesos, tiempos de montaje y dependencias logísticas.

Desde una perspectiva comercial, esta estrategia fortaleció la propuesta de valor frente a clientes, quienes comenzaron a reconocer la circularidad como un atributo diferenciador del servicio, alineado con sus propias exigencias ESG y criterios de contratación, reforzando el posicionamiento competitivo y las relaciones de largo plazo.

El paso del piloto a la escala fue posible gracias a tres decisiones clave. Primero, institucionalizar la economía circular, integrándola en la operación regular con indicadores claros, responsables definidos y seguimiento periódico. Segundo, alinear a los actores de la cadena bajo reglas comunes, incorporando criterios de circularidad en contratos, compras y procesos, en lugar de depender de acciones voluntarias. Y tercero, conectar la circularidad con la estrategia corporativa, asegurando respaldo de la alta dirección y coherencia con los objetivos de negocio.

Este caso demuestra que la economía circular genera valor cuando se diseña desde el conocimiento profundo de la operación, se gobierna con datos y se ejecuta con disciplina. En ese escenario, deja de ser una iniciativa ambiental para convertirse en una palanca real de eficiencia, competitividad y resiliencia empresarial.

**Usted vivió de cerca la dinámica global en la COP25 y hoy trabaja en ESG desde un enfoque internacional. ¿Cómo está redefiniendo la agenda regulatoria y de finanzas sostenibles (taxonomías, estándares de reporte, presión de los mercados) la competitividad de las empresas latinoamericanas? Si tuviera que priorizar tres frentes**

## en los próximos 3-5 años para no quedar fuera de cadenas globales ni de acceso a capital, ¿cuáles serían?

El escenario global post-COP30 (Belém) reforzó una señal clara para mercados y reguladores: menos promesas y más implementación, con mayor foco en adaptación, financiación climática y transición justa. En paralelo, Europa está recalibrando el marco (incluyendo ajustes a la CSRD a través de Omnibus), buscando simplificar, pero manteniendo un estándar exigente para los grandes jugadores; y, sobre todo, ese estándar se traslada por cadena de valor. Sumemos mecanismos comerciales como CBAM, que entra en régimen definitivo el 1 de enero de 2026, y la competitividad se redefine así: quien no pueda demostrar con datos su desempeño y gestión de riesgos, pierde acceso a contratos, mercados y capital.

Tres frentes críticos para los próximos 3-5 años:

**Datos ESG “grado inversionista”.** No significa “hacer reportes”, sino construir una infraestructura de información comparable a lo financiero: definiciones consistentes, controles internos, trazabilidad de fuentes y capacidad de aseguramiento externo. Esto permite responder con rapidez y credibilidad a inversionistas, bancos y compradores globales, y reduce el riesgo de greenwashing por falta de evidencia. La dirección aquí es clara: convergencia hacia estándares globales (ISSB/IFRS S1-S2) y calidad de dato auditable.

**Plan de transición creíble y financiado.** Un plan creíble hoy debe mostrar “ingeniería de negocio”: metas con hitos intermedios, CAPEX/OPEX asignado, costos de transición, impacto esperado en márgenes y un gobierno claro para ejecutar. Y, en línea con el énfasis post-COP30, debe incluir adaptación y resiliencia: cómo se protege la operación ante riesgos físicos (clima extremo, agua, disrupciones logísticas), además de reducir emisiones. La credibilidad no está en la ambición, sino en la capacidad demostrable de implementación.

**Competitividad por cadena de valor y requisitos de comercio.** La regulación y el mercado están convirtiendo trazabilidad y emisiones embebidas en condiciones de negocio. CBAM obliga a elevar la calidad de datos de emisiones en productos exportados (o insumos de exportación) hacia la UE desde 2026, y CSRD empuja a que grandes empresas exijan información a proveedores. Para competir en mercados como estos, las empresas latinoamericanas deberán construir trazabilidad por producto y por proveedor, identificar “hotspots” de riesgo y tener evidencia lista para contratos, licitaciones y financiamiento. En la práctica, esto determina quién queda dentro o fuera de cadenas globales.

Es importante resaltar que incluso si una compañía opera principalmente en su mercado local o regional, la sostenibilidad ya está impactando su competitividad de manera directa porque se traduce en:

- **Eficiencia y productividad:** reducción de costos estructurales asociados a energía, agua, materiales y gestión de residuos, además de mayor estabilidad operativa.

- **Riesgo y acceso a financiamiento:** mayor escrutinio por parte de bancos, aseguradoras e inversionistas sobre la gestión de riesgos climáticos, sociales y de gobernanza, lo que influye en condiciones, covenants y costo de capital.

- **Relación con clientes y contratación:** crecimiento de requisitos ESG en compras corporativas, licitaciones y contratos, donde demostrar desempeño y trazabilidad se vuelve un factor de elegibilidad.

- **Reputación y licencia para operar:** reducción de conflictos, sanciones, interrupciones y pérdidas por crisis reputacionales, además de impactos en atracción y retención de talento.

La sostenibilidad es gestión del negocio. Significa menos volatilidad, más eficiencia y más confianza, que son tres ventajas competitivas decisivas en entornos cada vez más exigentes.

**Más allá de los marcos técnicos, está su rol como “Sustainable Change Maker”.** En un campo donde conviven la urgencia climática, la resistencia al cambio y, a veces, el greenwashing, ¿qué momentos de su trayectoria han puesto a prueba su convicción? ¿Qué la sostiene personalmente y qué consejo le daría a los jóvenes profesionales que quieren dedicarse a la sostenibilidad sin caer ni en el activismo simbólico ni en el cinismo corporativo?

He vivido momentos que ponen a prueba la convicción cuando la sostenibilidad se reduce a un recurso narrativo: compromisos ambiciosos

sin presupuesto, indicadores sin trazabilidad o iniciativas aisladas que no tocan el corazón del modelo de negocio. En esos escenarios, la resistencia al cambio suele presentarse como “realismo” y el greenwashing como “estrategia de marca”. Ahí es cuando más se requiere carácter: sostener la conversación incómoda, pedir evidencia y llevar la discusión al terreno donde realmente se decide gobernanza, inversión, riesgos y resultados.

Lo que me sostiene personalmente es haber visto, una y otra vez, que la sostenibilidad bien hecha no solo mejora el impacto: mejora la empresa. Fortalece culturas internas, reduce vulnerabilidades, abre mercados, aumenta confianza y permite que el crecimiento sea más resiliente. También me sostiene una convicción simple: este trabajo vale la pena cuando se traduce en cambios reales para las personas y los territorios, no cuando se queda en la estética del discurso.

A los jóvenes profesionales les diría tres cosas.

Primero, formen rigor: entiendan de negocio, finanzas, datos y operación; la sostenibilidad sin método se vuelve frágil.

Segundo, aprendan a traducir impacto en decisiones: si no puede convertirse en prioridades, inversiones y gestión del riesgo, no va a escalar.

Y tercero, no caigan en los extremos: ni activismo simbólico que no transforma, ni cinismo corporativo que normaliza la inacción. La alternativa es la integridad profesional: sostener principios, trabajar con evidencia y construir soluciones viables que se implementen.

En un mundo de urgencia climática, la sostenibilidad necesita menos “postura” y más liderazgo capaz de unir convicción con ejecución. Para que eso ocurra, la sostenibilidad debe asumirse como estrategia empresarial: una palanca para asegurar competitividad, gestionar riesgos y capturar oportunidades de crecimiento. El punto no es “hacer sostenibilidad”, sino conectar sostenibilidad con negocio para hacerlo más resiliente y rentable, mientras se genera impacto positivo real. Y eso es posible cuando la organización pone en el centro la innovación sostenible: no como un proyecto aislado, sino como un criterio transversal que permea decisiones de portafolio, operaciones, cadena de valor, tecnología, talento, financiamiento y relación con el mercado.

### Factores Clave

- ▶ La sostenibilidad pasa de ser un programa a convertirse en criterio de gestión que impacta márgenes, riesgo, acceso a capital y continuidad del negocio.
- ▶ En América Latina se “reporta mucho y se decide poco”, mientras en Europa ESG se consolida como lenguaje corporativo y sistema de gobierno integrado a misión, visión, CAPEX y riesgo.
- ▶ Un plan de transición creíble exige metas trazables, CAPEX/OPEX asignado, análisis de escenarios y gobernanza con responsabilidades claras e incentivos ejecutivos.
- ▶ Competir en cadenas globales dependerá de contar con datos ESG “grado inversionista”, trazabilidad por producto y proveedor, y evidencia sólida para contratos, licitaciones y financiamiento.

En Stefany Arteaga Márquez se cruzan tres líneas que esta edición quiere visibilizar: el rigor de las métricas, la potencia de la tecnología y un profundo sentido de valor social y de negocio. Su trabajo demuestra que la sostenibilidad deja de ser relato cuando entra en el lenguaje de Juntas, flujos de caja, portafolios y cadenas de valor completas. Su legado apunta a una generación de empresas que medirán su éxito no solo por los resultados trimestrales, sino por su capacidad de anticipar riesgos, ganar confianza y crecer de forma regenerativa. El futuro pertenece a quienes conviertan ESG en una ventaja competitiva medible, no en un eslogan pasajero.

# 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 ➡



## Víctor E. Matamala Poblete

Gerente Regional – RLA LATAM Event Technologies

Tecnología que reduce  
huella y acelera resultados

“La tecnología es la herramienta que vuelve medibles las intenciones y que permite a los clientes cumplir sus metas ESG.”

**D**urante más de tres décadas en la industria audiovisual —y 17 años expandiendo operaciones fuera de Chile— Víctor Matamala ha liderado procesos de transformación que hoy marcan el estándar regional en tecnología para eventos. Su trayectoria incluye la creación y consolidación del modelo In House de RLA LATAM en más de 50 hoteles y centros de convenciones, la adopción de certificaciones como ECOVADIS, Pacto Global y SAVE (AVIXA), y la profesionalización de equipos técnicos bajo criterios de eficiencia energética, logística optimizada y responsabilidad operativa. En esta conversación, Matamala analiza cómo la sostenibilidad, la gobernanza y la innovación audiovisual están redefiniendo la industria MICE en América Latina.

**¿Cómo evalúa Víctor Matamala el rol de la tecnología audiovisual como habilitador de sostenibilidad en la industria de eventos, especialmente en un contexto donde los criterios ESG y la medición de impactos comienzan a ser exigencias para hoteles, centros de convenciones y grandes corporaciones?**

*En RLA consideramos que la tecnología audiovisual hoy es uno de los motores más concretos de sostenibilidad en la industria de eventos. No solo permite experiencias más eficientes; también ayuda a medir, reducir y reportar impactos.*

*Cuando un hotel puede digitalizar su señalética, preferir tecnologías LED de bajo consumo, controlar remotamente el consumo de sus equipos o sumar una opción híbrida a sus eventos, inmediatamente está haciendo más sostenible su operación.*

*En RLA LATAM creamos la primera política de sostenibilidad de la industria audiovisual en Latinoamérica en 2022, y trabajamos con miras a cumplir los objetivos que nos propusimos hacia el 2030. Además, hemos trabajado fuerte para respaldar esto con certificaciones. Contamos con la evaluación ECOVADIS a nivel regional, que nos orienta en cómo seguir avanzando en temas ambientales, laborales y de ética empresarial; adoptamos estándares SAVE de AVIXA, que nos ayudan a operar de forma más eficiente y responsable; y somos parte del Pacto Global, lo que nos compromete a prácticas claras de sostenibilidad y gobernanza.*

*En resumen, la tecnología es la herramienta que vuelve medibles las intenciones y que permite a los clientes cumplir sus metas ESG.*

**Factores clave**

- ▶ Política pionera de sostenibilidad audiovisual en LATAM (2022).
- ▶ Certificaciones ECOVADIS, Pacto Global y estándares SAVE (AVIXA).
- ▶ Reducción de consumo energético con LED, control remoto y señalética digital.
- ▶ Visión de tecnología como herramienta para medir impacto ESG.

**RLA LATAM opera bajo un modelo In House en más de 50 propiedades en la región. ¿De qué manera este modelo contribuye a una gobernanza operativa más eficiente y sostenible, y cuáles son los mecanismos que garantizan trazabilidad, control y estandarización en mercados tan diversos como México, Colombia, Panamá, Perú o Chile?**

*Nuestro modelo In House es una ventaja enorme porque nos permite tener presencia residente en más de 50 hoteles y centros de convenciones de América Latina. Eso significa menos traslados de equipos y técnicos, menos logística compleja y más eficiencia.*

*Además, nos permite algo clave: estandarizar procesos, tanto operativos como de sostenibilidad. Podemos asegurar que un cliente tenga la misma calidad de servicio y el mismo nivel de control energético en México, Colombia, Panamá, Perú o Chile.*

**La gobernanza se sostiene en tres frentes:**

*Sistemas centralizados de gestión, donde tenemos trazabilidad completa del uso y mantenimiento de los equipos.*

*Capacitación continua, incorporando certificaciones como SAVE de AVIXA.*

*Auditorías y métricas regionales, que nos permiten comparar y mejorar prácticas en toda la región.*

*El modelo de RLA profesionaliza el servicio y, al mismo tiempo, reduce la huella.*

**Factores clave**

- ▶ Reducción de logística y transporte → menor huella ambiental.
- ▶ Estándares operativos uniformes en 5 países.
- ▶ Trazabilidad mediante sistemas centralizados.
- ▶ Gobernanza sostenida por métricas y auditorías regionales.

**¿Cuáles son las inversiones tecnológicas estratégicas que considera prioritarias para que la industria de eventos en América Latina avance hacia operaciones más verdes, digitales y con menores huellas operativas?**

*Veo tres frentes de inversión tecnológica absolutamente prioritarios para acelerar la transición de la industria de eventos en América Latina hacia soluciones más verdes, más digitales y con menor huella operativa:*

*Infraestructura audiovisual de nueva generación (eficiente, modular y de bajo consumo). La mayor parte de la huella ambiental del sector proviene del consumo energético, de los traslados y del montaje/desmontaje. Invertir en tecnología más ligera, eficiente y escalable reduce costos y emisiones.*

*Digitalización del ciclo completo del evento (smart operations). La verdadera eficiencia ambiental se logra cuando las decisiones se basan en datos y no en supuestos. Digitalizar el ciclo operativo elimina reprocesos, evita sobreproducción y optimiza recursos; por ejemplo, prototipar montajes y escenarios en 3D nos permite planificar y calcular materiales sin producir físico innecesario.*

*Experiencias digitales híbridas y contenidos sostenibles. La industria debe incorporar “experiencias híbridas mejoradas”, donde parte del impacto vaya de la mano de contenido digital de alto valor.*



*Aquí las certificaciones que tenemos en RLA, como ECOVADIS, nos ayudan a identificar oportunidades de mejora y a priorizar mejor estas inversiones.*

*En síntesis, para que la industria MICE en Latinoamérica evolucione hacia un modelo más sostenible, debemos invertir en tecnología que reduzca el impacto, digitalización que minimice los excesos y experiencias híbridas que amplifiquen el valor. La sostenibilidad en nuestra industria llegará primero desde la innovación técnica, no desde la restricción.*

#### Factores clave

- ▶ Tecnología modular y de bajo consumo.
- ▶ Digitalización para decisiones basadas en datos.
- ▶ Reducción de materiales gracias al 3D y planificación inteligente.
- ▶ Híbrido como vía para ampliar impacto con menor huella.

**Los eventos corporativos están migrando hacia modelos híbridos, inmersivos y altamente medibles. ¿Cómo visualiza que esta tendencia redefinirá la competitividad de los hoteles y centros de convenciones, y cuál es el papel de RLA en la creación de experiencias que integren innovación, sostenibilidad y retorno para los clientes?**

*Hoy los clientes no solo buscan calidad técnica; buscan experiencias medibles, personalizadas, inmersivas, responsables y coherentes con sus políticas ESG. Por eso un centro de eventos competitivo es aquel que tiene buenas capacidades híbridas, eficiencia energética, propuestas audiovisuales creativas y únicas, infraestructura conectada y datos claros sobre su operación.*

*El rol de RLA es justamente cerrar esa brecha. Diseñamos experiencias que combinan innovación con sostenibilidad y que permiten a los clientes demostrar impacto.*

*Creo que esta tendencia redefine completamente la industria: quien pueda ofrecer experiencias completas, creativas, escalables y responsables, será quien lidere el mercado.*

#### Factores clave

- ▶ Competitividad basada en capacidad híbrida + eficiencia energética.
- ▶ Experiencias medibles como nueva expectativa del cliente.
- ▶ Infraestructura conectada para datos de operación.
- ▶ RLA como integrador de innovación + sostenibilidad.

**La implementación tecnológica en espacios para eventos suele requerir trabajo conjunto con arquitectos, hoteleros, operadores, gobiernos locales y cadenas internacionales. ¿Qué buenas prácticas de gobernanza colaborativa ha identificado Matamala en proyectos regionales que podrían convertirse en estándares para la industria?**

*En nuestra experiencia, los mejores proyectos nacen de una colaboración temprana. Cuando arquitectos y hoteleros, junto al equipo de ingenieros de RLA, nos sentamos desde la etapa de diseño, el resultado es un espacio más eficiente, más sostenible y con menores costos futuros. Hoteles como el Grand Hyatt Bogotá, Hilton Bogotá Corferias, o los W en Bogotá, Santiago y Panamá, son proyectos en los que colaboramos desde el inicio. Recientemente, acaba de inaugurar el primer Wyndham Grand de Sudamérica, en Lima, en el que participamos del diseño audiovisual también desde el primer momento.*

*También funciona muy bien la estandarización regional, especialmente para cadenas internacionales que quieren un nivel de servicio y sostenibilidad homogéneo.*

*Nuestra participación en el Pacto Global nos ha permitido fortalecer la gobernanza interna y generar espacios de diálogo con hoteles y gobiernos locales en torno a temas como derechos humanos, medio ambiente y prácticas éticas.*

#### Factores clave

- ▶ Gobernanza colaborativa desde la etapa de diseño.
- ▶ Ahorros futuros gracias a planificación temprana.
- ▶ Estandarización regional para cadenas globales.
- ▶ Pacto Global como marco para diálogo ético y ambiental.

**A lo largo de 23 años en la industria audiovisual y más de una década en expansión regional, ¿qué oportunidades observa en la profesionalización del sector para impulsar ecosistemas más sostenibles, desde la gestión energética de los equipos hasta la logística y el ciclo de vida de la tecnología utilizada en los eventos?**

*Después de más de dos décadas en la industria, estoy convencido de que la sostenibilidad depende tanto de la tecnología como del talento.*

*Necesitamos técnicos con una mirada más amplia: que entiendan de eficiencia energética, manejo responsable de inventarios, logística sostenible y ciclo de vida de los equipos.*

*Por eso desde RLA hemos impulsado certificaciones técnicas como SAVe de AVIXA y procesos internos de capacitación continua. También trabajamos en estrategias de reutilización, reparación y reciclaje responsable de equipamiento y de pilas.*

*En RLA estamos convencidos de que la sostenibilidad no se improvisa; se profesionaliza.*

### Factores clave

- ▶ Talento especializado como pilar de sostenibilidad.
- ▶ Certificación SAVe (AVIXA) como estándar técnico.
- ▶ Reutilización, reparación y reciclaje como estrategias clave.
- ▶ Visión integral del ciclo de vida tecnológico.

**En un mercado donde la demanda por experiencias más responsables crece, ¿cómo se alinea RLA LATAM con los compromisos globales de sostenibilidad, y cuál es su visión sobre la generación de alianzas estratégicas —con hoteles, marcas, gobiernos y proveedores— que realmente aceleren la transición hacia eventos con impacto positivo?**

*En RLA LATAM tenemos una hoja de ruta clara de sostenibilidad soportada en tres pilares:*

*ECOVADIS, donde ya tenemos un primer diagnóstico regional y planes de mejora.*

*Pacto Global, que nos compromete con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y prácticas de gobernanza.*

*Estándares AVIXA, especialmente SAVe, que nos guían para realizar avances sustanciales en áreas relacionadas con la gestión responsable de residuos, la reducción de las emisiones de carbono durante el ciclo de vida y la reducción del consumo energético.*

*Pero lo más importante es cómo trabajamos esto con nuestros aliados. Creemos en construir alianzas que generen impacto real, no solo acuerdos comerciales. Hoteles, marcas, gobiernos, proveedores... todos tenemos un rol en acelerar la transición hacia eventos más responsables. Cuando todos estamos alineados, el impacto positivo llega más rápido.*

### Factores clave

- ▶ Roadmap con ECOVADIS, Pacto Global y AVIXA SAVe.
- ▶ Enfoque en gestión de residuos y reducción de emisiones.
- ▶ Alianzas multisectoriales como motor de impacto real.
- ▶ Visión colaborativa del cambio sostenible.

**Mirando hacia los próximos cinco años, ¿qué tendencias tecnológicas y de gestión anticipa como determinantes para mantener la competitividad en la industria de eventos en Latinoamérica, y qué capacidades deberán desarrollar las organizaciones que busquen resultados sostenibles y una presencia regional sólida?**

*Creo que los próximos años estarán marcados por cuatro grandes tendencias:*

*Automatización energética y gestión remota.*

*Experiencias inmersivas con baja huella, apoyadas en IA y procesamiento en la nube.*

*Integración de indicadores ESG en la operación diaria.*

*Estandarización regional, impulsada por cadenas internacionales y sistemas de medición.*

*Para mantenerse competitivas, las organizaciones tendrán que desarrollar capacidades en analítica, gobernanza operativa, sostenibilidad aplicada y experiencia del cliente.*

*La sostenibilidad será una ventaja solo para quienes se preparen temprano; para el resto, será una obligación que les costará alcanzar.*

### Factores clave

- ▶ Automatización energética + IA como catalizadores.
- ▶ ESG integrado en operación diaria.
- ▶ Estandarización regional como nueva norma.
- ▶ Capacidades críticas: analítica, gobernanza y sostenibilidad aplicada.

La visión de Víctor Matamala demuestra que la sostenibilidad en la industria MICE no depende solo de la tecnología, sino de un modelo integral donde la gobernanza, la profesionalización y la colaboración regional se traducen en resultados concretos. Su trabajo al frente de RLA LATAM confirma que medir, estandarizar y anticiparse a las tendencias es clave para generar valor económico, social y ambiental al mismo tiempo. Lo que viene para la región estará marcado por datos, eficiencia y alianzas que aceleren la transición hacia eventos responsables. En esa ruta, la tecnología —bien gestionada— será siempre un multiplicador de impacto positivo.



## Mónica Montes

Gerente de Sostenibilidad Tetra Pak Andina

Impulsar una circularidad regenerativa con impacto medible

“Tetra Pak no solo mitiga impactos, sino que acelera la transición hacia sistemas regenerativos mediante innovación, inclusión social y gobernanza colaborativa.”

FSC(R)

Con formación en ingeniería química por la Universidad Nacional de Colombia y una maestría en Regeneración y Desarrollo Sostenible por la Universidad de los Andes, Mónica Montes lidera en Tetra Pak la estrategia de “economía circular baja en carbono” para la región Andina. Desde esta posición ha contribuido a avances tangibles: reducción del 25 % de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en toda la cadena de valor desde 2019, 54 % en operaciones propias y 94 % de electricidad renovable en plantas. A esto se suman inversiones globales de 42 millones de euros en infraestructura de reciclaje y 100 millones de euros en innovación para envases de menor huella de carbono, así como la transformación de 4.990 toneladas de envases posconsumo en Colombia, beneficiando a decenas de miles de recicladores. En esta conversación, comparte cómo articular inversión, gobernanza, inclusión social y tecnología para avanzar hacia sistemas verdaderamente regenerativos, en línea con el enfoque de sostenibilidad de la edición.

## ¿Cómo articula Tetra Pak la visión de una “economía circular baja en carbono” con los retos actuales de la región Andina en materia de inversión sostenible, infraestructura de reciclaje y gobernanza de residuos?

La visión de Tetra Pak hacia una economía circular baja en carbono se materializa en acciones tangibles que responden a los desafíos tanto globales como a las necesidades específicas de la región. Partimos de una premisa clara: la industria de alimentos y bebidas genera cerca de un tercio de las emisiones globales de gases de efecto invernadero (GEI), y debe evolucionar para alimentar a una población creciente sin dejar una huella ambiental insostenible.

Desde Tetra Pak trabajamos para ofrecer soluciones de envasado, procesamiento y servicios que cumplen tres objetivos esenciales:

- **Reducir el desperdicio de alimentos**, asegurando que estos lleguen seguros y disponibles en cualquier lugar, incluso en zonas remotas de Colombia y la región Andina.
- **Minimizar el impacto ambiental**, mediante envases fabricados mayoritariamente con materias primas renovables y gestionadas de manera responsable, diseñados para ser reciclables y con una huella de carbono cada vez menor.
- **Impulsar procesos de fabricación más sostenibles**, eficientes y resilientes, que optimicen el uso de energía y agua en la industria.

Por su parte, en nuestro más reciente Informe de Sostenibilidad 2024, se muestran avances significativos: la reducción del 25 % en emisiones de GEI en toda la cadena de valor desde 2019 y 54 % en nuestras operaciones propias, con un 94 % de electricidad renovable en nuestras plantas. Además, mantenemos metas claras: reducir 46 % las emisiones para 2030 y llegar a cero emisiones netas en 2050.

Globalmente, se han destinado 42 millones de euros a infraestructura de recolección, clasificación y reciclaje y 100 millones de euros en I + D para envases con menor huella de carbono.

Particularmente en Colombia, estos esfuerzos se reflejan en la transformación de 4.990 toneladas de envases posconsumo — equivalentes a 383 millones de envases—. Una inversión de COP \$3.500 millones destinados a robustecer la cadena de recolección y reciclaje, con un impacto directo sobre 16.380 recicladores y 19.000 de forma indirecta.

## ¿Cuáles son los retos de la región Andina y cómo se han enfrentado?

- **Infraestructura limitada:** ante esta problemática, trabajamos en esquemas de coinversión público-privada, sumado a proyectos como Proplanet y EcoBins para crear mercados de materiales reciclados.
- **Baja inversión sostenible:** participamos en plataformas como Visión Circular ANDI y Red Reciclo (CEMPRE) para implementar responsabilidad extendida del productor (REP) y atraer financiamiento verde.

■ **Gobernanza fragmentada:** promovemos mecanismos multiactor y trazabilidad digital como el proyecto ReSíclamos Colombia, que opera en más de 600 municipios.

En conclusión, nuestra propuesta no se limita al diseño de envases sostenibles; integra inversión, innovación y colaboración para transformar los sistemas alimentarios y responder a los desafíos de la región Andina.

## Desde su formación en regeneración y desarrollo sostenible, ¿qué principios considera esenciales para transformar las cadenas de valor de envases post-consumo hacia modelos que realmente generen impactos regenerativos y no solo mitigadores?

Desde la perspectiva de regeneración y desarrollo sostenible, la transformación de las cadenas de valor debe ir más allá de reducir impactos negativos (mitigación) y enfocarse en crear valor ambiental, social y económico positivo.

Los principios esenciales son:

- **Circularidad profunda:** no basta con reciclar; se requiere diseñar envases y sistemas que mantengan los materiales en uso la mayor cantidad de tiempo posible, evitando la sobreexplotación de recursos y reduciendo la presión sobre los ecosistemas.
- **Diseño para el reciclaje:** todos los envases de Tetra Pak están hechos principalmente de cartón certificado FSC(R) y materiales renovables, con inversiones en I+D de 100 millones de euros para reducir la huella de carbono sin comprometer la seguridad alimentaria. Además, en 2024 promovimos la transformación de 4.990 toneladas de envases posconsumo mediante tecnologías como el hidropulpeo y proyectos como Proplanet (pulpa moldeada) y EcoBins (PolyAl inyectado).
- **Restauración de ecosistemas:** es de suma importancia incorporar acciones que compensen y regeneren los recursos naturales utilizados, como proyectos de reforestación, protección de cuencas hídricas y biodiversidad.
- **Marco Approach to Nature:** este marco define más de 20 objetivos medibles para detener la pérdida de biodiversidad y mejorar la seguridad hídrica.
- **Acciones globales:** programas de reforestación vinculados a la cadena de suministro del cartón. Específicamente en la región Andina se pueden destacar alianzas con actores como la Embajada de Suecia y la FAO para proyectos que fortalezcan medios de vida sostenibles, como la Red Lechera del Cauca, una iniciativa que hoy beneficia a al menos 400 familias productoras de leche en esta región del país, a través del modelo Dairy Hub, una metodología —diseñada por Tetra Pak— que conecta a pequeños productores con procesadores industriales y les brinda capacitación y asistencia técnica para asegurar un suministro sostenible de leche de alta calidad. Esta misma iniciativa a nivel global ha apoyado a al menos 84.000 pequeños productores lecheros en 29 Dairy Hubs.
- **Inclusión socioeconómica:** integrar a recicladores y comunidades vulnerables en la cadena de valor, asegurando condiciones dignas, capacitación y acceso a mercados. Esto convierte la economía circular en una herramienta de desarrollo social. En Colombia, al menos 315 organizaciones gestoras y 35.380 recicladores han sido beneficiados directa e indirectamente a través de proyectos como RecoLectores. Gracias a la alianza con la Fundación Grupo Familia y la cooperativa de recicladores Planeta Verde en Rionegro (Antioquia), se lograron recuperar, en 2024, 6.648 libros en las rutas de reciclaje, dotando bibliotecas comunitarias y fomentando el acceso a la lectura. Entre estas iniciativas también destaca ReSíclamos Colombia, un programa desarrollado junto a Eko Red que ha impulsado la recolección y el reciclaje de envases posconsumo de Tetra Pak en distintas ciudades del país, fortaleciendo la cadena de valor y ampliando las oportunidades para los recicladores.
- **Innovación sistémica:** implementar tecnologías que reduzcan el consumo de agua y energía en toda la cadena, y que permitan la

valorización total de los componentes del envase (cartón, polietileno, aluminio) en nuevas industrias.

■ **Gobernanza colaborativa:** crear plataformas multiactor (empresas, gobierno, academia, sociedad civil) para definir reglas claras, métricas comunes y mecanismos de responsabilidad extendida del productor (REP), asegurando trazabilidad y transparencia.

■ **Educación y cambio cultural:** promover hábitos de separación en la fuente, consumo responsable y disposición adecuada de los envases es fundamental para que la regeneración se convierta en un esfuerzo compartido entre productores, consumidores y el ecosistema de reciclaje. En línea con este propósito, Tetra Pak ha desarrollado la campaña Los Tres Pasos por el Planeta, una iniciativa que busca enseñar de manera clara y accesible cómo se debe disponer correctamente un envase para que pueda ser reciclado: vaciarlo, aplanarlo y depositarlo en el contenedor adecuado.

**En un contexto donde la COP30 impulsa compromisos más estrictos para empresas y gobiernos, ¿cómo evalúa el rol de Tetra Pak en acelerar alianzas público-privadas que permitan cumplir metas climáticas y fortalecer la trazabilidad y transparencia del desempeño ambiental?**

*Tetra Pak asume un rol estratégico al integrar sostenibilidad en toda su cadena de valor, que abarca:*

■ **Upstream:** abastecimiento responsable de materias primas renovables certificadas FSC(R) y reducción de extracción de recursos vírgenes.

■ **Own operations:** diseño de envases y equipos con menor huella de carbono, producción eficiente y uso de 94 % de energía renovable en operaciones.

■ **Downstream:** sistemas para recolección y reciclaje, trazabilidad del material posconsumo y soluciones tecnológicas para clientes.

A través de la participación de Tetra Pak en plataformas como Visión Circular de la ANDI y Red Reciclo (CEMPRE) impulsamos la economía circular y la implementación de esquemas REP, respaldados por inversiones globales de 42 millones de euros en infraestructura de reciclaje y 100 millones en I+D para envases de menor huella. Nuestro reporte FY24 demuestra transparencia con reducciones del 25 % en emisiones de la cadena de valor y del 54 % en operaciones propias, además de sistemas de monitoreo para asegurar trazabilidad junto a gobiernos y recicladores.

En el ámbito local, hemos invertido \$17.000 millones en la última década para fortalecer la cadena de reciclaje, beneficiando a 35.380 recicladores a través de iniciativas con Ecobot, Grupo Familia, Ekored, la Embajada de Suecia y otros aliados. Paralelamente, desarrollamos tecnologías que reducen el consumo energético en fábricas de alimentos y envases más reciclables y renovables, claves para cumplir metas climáticas.

Tetra Pak no solo mitiga impactos, sino que acelera la transición hacia sistemas regenerativos mediante innovación, inclusión social y gobernanza colaborativa. Su enfoque de cadena de valor sostenible permite que cada etapa (desde el abastecimiento hasta el fin de vida del envase) contribuya a los compromisos climáticos globales y a la transparencia.

**La recuperación y valorización de residuos exige coordinación entre múltiples actores. ¿Qué mecanismos de gobernanza considera más eficaces para alinear intereses entre recicladores, municipios, industria y consumidores, y cómo los está implementando Tetra Pak en la región Andina?**

Para transformar la gestión de envases posconsumo hacia modelos regenerativos, los mecanismos de gobernanza deben ser colaborativos, transparentes y basados en responsabilidad compartida.

Uno de los puntos clave ha sido las plataformas multiactor. Desde Tetra Pak participamos activamente en espacios como CEMPRE, donde fuimos miembros fundadores; Red Reciclo, que articula la responsabilidad extendida del productor (REP) en Colombia, y Visión Circular de la ANDI, donde es posible construir reglas comunes, metas de circularidad y procesos que fortalezcan la formalización y el rol de los recicladores. Esta articulación ha permitido acelerar acuerdos con autoridades locales y avanzar en marcos que faciliten la adopción de modelos de economía circular en el país.

Otro eje clave es la responsabilidad extendida del productor (REP), que permite regular a los productores para asumir la gestión del ciclo completo del envase, incluyendo recolección y reciclaje. Por ende, Tetra Pak ha invertido \$17.000 millones en la última década para fortalecer la cadena de reciclaje en Colombia.

La trazabilidad es igualmente esencial, ya que garantiza la transparencia y mide el impacto ambiental de las operaciones. Desde la compañía contamos con sistemas que monitorean la gestión posconsumo en más de 600 municipios del país, información que alimenta reportes como nuestro FY24. Sumado a esto, el cambio cultural es parte de la gobernanza. Programas en alianza con Ecobot y Cajitas con Valor, que promueven la correcta disposición de los envases y que tienen incentivos económicos y puntos en toda Colombia, o campañas educativas como Los Tres Pasos por el Planeta facilitan la separación en la fuente y el aumento de material recuperado.

**La inversión en tecnología y capacidad instalada para la recolección y el reciclaje sigue siendo un desafío estructural en América Latina. ¿Qué modelos de financiamiento, coinvertión o cooperación técnica ve más viables para escalar soluciones de economía circular con resultados medibles?**

La inversión en tecnología y capacidad instalada para la recolección y el reciclaje sigue siendo un desafío estructural en América Latina. Para escalar soluciones de economía circular con resultados medibles, es indispensable combinar mecanismos financieros y de cooperación que fortalezcan la trazabilidad, la inclusión social y la eficiencia del sistema.

Un primer modelo clave es el financiamiento natural del sistema de recolección, que integra el precio de compra de los materiales, la tarifa de aprovechamiento, los pagos asociados a la responsabilidad extendida del productor y los incentivos al aprovechamiento. Para que este modelo funcione, es fundamental que estos recursos lleguen directamente al reciclador de oficio, reduciendo la pérdida de valor por intermediación, una de las barreras más críticas hoy.

También se requiere ampliar el acceso a líneas de crédito sostenibles. Buena parte de los actores de la cadena no son sujetos de crédito tradicional, por lo que las líneas verdes —con tasas preferenciales y acompañamiento técnico— pueden habilitar inversiones en infraestructura, digitalización y tecnología que de otro modo serían inalcanzables.

La coinvertión público-privada es otro mecanismo viable para escalar soluciones: permite combinar recursos estatales y privados para desarrollar plantas de transformación, logística de recolección y plataformas de trazabilidad, con el beneficio adicional de asegurar métricas verificables y escalabilidad.

A esto se suma la cooperación técnica internacional, que facilita la transferencia de tecnología, la capacitación y la adopción de estándares globales en economía circular. Los organismos multilaterales cumplen un rol clave en acelerar estas capacidades.

Finalmente, instrumentos como bonos verdes o plataformas de impacto ofrecen alternativas de financiamiento vinculadas a resultados, como toneladas recicladas, reducción de emisiones o inclusión de recicladores. Tendencias recientes muestran que bancos regionales como el BID y la CAF están promoviendo activamente esquemas financieros orientados a infraestructura circular.

## **Tetra Pak ha impulsado proyectos que fortalecen la cadena de valor del reciclaje de envases. ¿Cuáles han sido los aprendizajes clave sobre cómo generar impacto social y económico en recicladores de oficio, y cómo estos aprendizajes se integran en la estrategia regional?**

Descubrimos que la inclusión social y la formalización son esenciales para garantizar la estabilidad de los recicladores y mejorar la eficiencia del sistema. Cuando se fortalecen sus condiciones laborales y de bienestar, la cadena completa gana en calidad, volumen y trazabilidad. Por su parte, sin innovación en tecnologías de hidropulpeo, sistemas de clasificación o plataformas de trazabilidad digital la recolección no se convierte en verdadera valorización. Los datos son los que permiten medir impacto social y ambiental, atraer inversión y avanzar en metas climáticas.

Finalmente, la educación y el cambio cultural siguen siendo un pilar. Iniciativas orientadas a consumidores y comunidades facilitan la separación en la fuente y mejoran el flujo de material reciclable.

Estos aprendizajes se han integrado en la estrategia regional de Tetra Pak para acelerar sistemas de reciclaje más inclusivos, eficientes y con resultados verificables.

## **La transición hacia materiales y procesos de menor huella de carbono requiere innovación constante. ¿Qué avances tecnológicos, pilotos o capacidades emergentes identifica como determinantes para alcanzar envases más circulares y sistemas de recuperación más eficientes?**

En primer lugar, el desarrollo de envases con menor huella de carbono avanza con la sustitución de polímeros de origen fósil por alternativas renovables —como los polímeros vegetales— y la reducción progresiva del contenido de aluminio. Tetra Pak ha destinado 100 millones de euros en I+D para acelerar estos desarrollos, garantizando que sigan cumpliendo los estándares de inocuidad alimentaria.

La segunda capacidad clave es la tecnología para la separación y valorización total de los componentes del envase. Sistemas avanzados de hidropulpeo permiten recuperar fibras, polietileno y aluminio para usos en construcción, mobiliario o papel. En Colombia, alianzas con iniciativas como Proplanet (pulpa moldeada) o EcoBins (inyección de PolyAl) ya están convirtiendo estos materiales en productos de alto valor. En paralelo, la industria está incorporando equipos y procesamientos más eficientes, que reducen consumo energético y optimizan el uso del agua en la producción de alimentos, contribuyendo a metas climáticas desde el origen.

A esto se suman los pilotos de economía circular urbana, que fortalecen rutas de recicladores de oficio, amplían la infraestructura de recolección voluntaria y demuestran modelos replicables de recuperación de material.

## **Mirando hacia el futuro, ¿qué alianzas estratégicas considera críticas para que la región Andina logre dar un salto cualitativo en circularidad —no solo recolectar más, sino regenerar ecosistemas, impulsar industria local y generar valor compartido en toda la cadena?**

Actualmente, el sistema de recolección y reciclaje en Colombia se caracteriza por fragmentación, informalidad y falta de infraestructura. Para superar estas barreras y avanzar hacia una circularidad regenerativa, se requieren alianzas que integren financiamiento, tecnología, inclusión social y gobernanza colaborativa.

En Tetra Pak creemos que el trabajo conjunto con nuestros clientes y aliados es clave para generar valor a las comunidades, proteger el planeta y hacer que la industria de alimentos y bebidas sea más sostenible, eficiente y resiliente.

### **Factores críticos para el éxito:**

*Coherencia regulatoria: sin marcos normativos claros, las alianzas pierden efectividad. Con regulaciones armonizadas, es posible escalar infraestructura, atraer inversión y garantizar que la circularidad sea regenerativa, no solo mitigadora.*

### **Alianzas estratégicas necesarias:**

- **Gobiernos nacionales y locales:** para armonizar regulaciones sobre responsabilidad extendida del productor (REP), establecer incentivos fiscales y definir estándares de reciclabilidad.
- **Industria y gremios (ANDI, CEMPRE):** para crear métricas comunes y esquemas sólidos de responsabilidad extendida del productor.
- **Cooperación internacional (CAF, BID, Ellen MacArthur Foundation):** para transferir tecnología, compartir buenas prácticas y financiar proyectos bajo marcos regulatorios claros.
- **Academia y sociedad civil:** para generar evidencia, monitoreo independiente y promover innovación social.
- **Consumidores:** su responsabilidad es fundamental. Sin participación activa en separación en la fuente y retorno de envases, los sistemas pierden eficiencia y no se logra el impacto regenerativo. Así como contar con las herramientas de fiscalización para garantizar que efectivamente lo hagan.

*El salto cualitativo hacia la circularidad en la región Andina depende de alianzas multiactor con coherencia regulatoria, inversión sostenible y compromiso ciudadano, para pasar de reciclar más a regenerar ecosistemas, impulsar industria local y crear valor compartido en toda la cadena.*

### **Factores clave**

- ▶ Reducción del 25 % de emisiones de GEI en la cadena de valor y 54 % en operaciones propias desde 2019, con 94 % de electricidad renovable en plantas y metas de cero emisiones netas a 2050.
- ▶ Inversión global de 42 millones de euros en infraestructura de reciclaje y 100 millones de euros en I+D para envases de menor huella de carbono, junto con la transformación de 4.990 toneladas de envases posconsumo en Colombia.
- ▶ Fortalecimiento de más de 35.000 recicladores y 315 organizaciones gestoras mediante REP, coinversión, trazabilidad en más de 600 municipios y programas como Recolectores, ReSiclamos Colombia y alianzas con Ecobot y Grupo Familia.
- ▶ Implementación de tecnologías de hidropulpeo, valorización de PolyAl, modelos Dairy Hub y campañas de educación como Los Tres Pasos por el Planeta, integrando regeneración ambiental, inclusión social y competitividad industrial.

La experiencia de Mónica Montes muestra cómo una estrategia de sostenibilidad sólida puede traducirse en métricas concretas, impacto social y creación de valor para toda la cadena de alimentos y bebidas. Al articular inversión, tecnología, gobernanza y educación, Tetra Pak contribuye a que la economía circular deje de ser un eslogan y se convierta en un sistema que formaliza recicladores, impulsa nuevas industrias y protege ecosistemas. El futuro pasa por alianzas multiactor que eleven la ambición: de reciclar más a regenerar más, y de cumplir metas climáticas a construir resiliencia y bienestar compartido para las próximas generaciones.



## Viviana Valdivieso

Experta en Sostenibilidad Corporativa  
y Estrategia Multisectorial

Transformar la estrategia  
en impacto sostenible

“Cada acción consciente transforma el mundo.”

**C**on más de 15 años liderando la integración de la sostenibilidad en organizaciones, cadenas de valor y sectores económicos, Viviana Valdivieso se ha consolidado como una de las voces más influyentes en América Latina en gobernanza, innovación y construcción de impacto. Dirigió el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible (CCCS), articulando a más de 160 empresas y liderando la Hoja de Ruta Nacional de Edificaciones Neto Cero Carbono, uno de los hitos sectoriales más relevantes del país. Hoy, desde Savvy —empresa de nutrición consciente con presencia en Colombia, Chile y Estados Unidos— impulsa un modelo de negocio basado en ciencia, propósito y bienestar. En esta entrevista, comparte una visión estratégica y rigurosa sobre cómo el sector privado puede migrar de la intención al desempeño sostenible.

**Desde su experiencia impulsando agendas de sostenibilidad en múltiples sectores, ¿cómo evalúa la evolución del compromiso empresarial en América Latina respecto a integrar la sostenibilidad como un eje de inversión estratégica y no solo de cumplimiento reputacional?**

*En América Latina hemos recorrido un camino significativo. La sostenibilidad poco a poco se está transformando en un eje de gestión empresarial. Esto ha sido posible por la convergencia de múltiples factores: nuevas regulaciones (como los requisitos de reporte en Colombia), estándares internacionales que condicionan el acceso a mercados, incentivos tributarios y financieros, y un rol decisivo del sector financiero que hoy incorpora criterios ambientales y sociales en su análisis de riesgo. A esto se suma una sociedad más informada, que ha puesto estos temas en el centro de la conversación pública.*

*Sin embargo, aunque la sostenibilidad ya está instalada en las agendas directivas, todavía suele mantenerse en conversaciones paralelas a las decisiones de negocio. A muchas organizaciones aún les cuesta traducirla en crecimiento, eficiencia y generación de valor medible. No siempre es sencillo cuantificar riesgos, retornos y beneficios de largo plazo.*

*Aun así, es innegable el avance. Hoy vemos empresas trabajando en cambio climático, biodiversidad, cadenas de suministro responsables, diversidad e inclusión, e incluso avanzando hacia modelos centrados en propósito, como las Empresas B. Esa nueva normalidad es un indicador de progreso profundo en la región.*

**Liderar la articulación de más de 160 empresas desde el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible exigió una visión sistémica. ¿Qué aprendizajes clave extrae sobre gobernanza sectorial y qué condiciones considera indispensables para que una industria avance unida hacia resultados sostenibles verificables?**

*Un sector avanza de manera más acelerada cuando existe una articulación real entre todos los actores que lo componen. La sostenibilidad por esencia es sistémica, y ningún cambio significativo ocurre desde una sola empresa. Se necesita una plataforma, un gremio, una asociación o una mesa sectorial capaz de movilizar intereses diversos alrededor de una visión compartida, con claridad sobre impactos, riesgos y oportunidades.*

*Mi experiencia en el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible reforzó la importancia de contar con capacidades técnicas dentro de las organizaciones, acceso a tecnología, información confiable y líneas base comunes para medir avances de forma verificable. También aprendí que establecer estándares sectoriales evita interpretaciones subjetivas de qué significa “ser sostenible”.*

*En ese contexto, un hito clave fue liderar la Hoja de Ruta Nacional de Edificaciones Neto Cero Carbono. Este proceso identificó los frentes críticos de intervención del sector, definió metas escalonadas entre 2030 y 2040 y trazó un camino común hacia edificaciones neto cero en 2050. Una hoja de ruta compartida, con indicadores, hitos y responsabilidades claras, es indispensable para alinear expectativas y coordinar esfuerzos entre industria, gobierno, academia y usuarios.*

*Otro aprendizaje clave es que la transformación requiere incentivos: financieros, tributarios, normativos y reputacionales.*

*Por lo tanto, la gobernanza sectorial efectiva reconoce las realidades y modelos de negocio de cada tipo de empresa, conecta la sostenibilidad con creación de valor y competitividad, y contribuye a formar un mercado que demande y valore estos esfuerzos.*

**Hoy, en Savvy, impulsa la sostenibilidad desde el sector de nutrición consciente. ¿Cómo se reconfiguran las prioridades de sostenibilidad cuando una empresa opera en cadenas de valor sensibles —bienestar, alimentos, agricultura regenerativa— y qué modelos permiten equilibrar crecimiento, impacto y trazabilidad?**

*En Savvy la sostenibilidad está en el origen mismo de la empresa. Nacimos con un propósito claro: elevar el nivel de consciencia y transformar la salud de las personas, y eso determina cómo operamos, qué productos desarrollamos y cómo nos relacionamos con nuestra cadena de valor. Nuestro portafolio, combinado con hábitos saludables, contribuye a enfrentar problemas que hoy están en el centro de la crisis de salud global: inflamación crónica, estrés, mal sueño y desequilibrios metabólicos. En Colombia, los riesgos metabólicos son la principal causa de enfermedad y muerte. Esto hace que nuestro trabajo no solo sea relevante, sino urgente.*

*Operar en bienestar y alimentos exige estándares particularmente altos. No se trata solo de vender productos, sino de educar, acompañar y ofrecer información clara y basada en evidencia para que cada persona pueda ser protagonista de su salud. Esto requiere ciencia, trazabilidad y la construcción de comunidades que generen reflexión y cambios sostenibles. Este enfoque ha permitido que en solo seis años Savvy se consolide como una de las empresas referentes en alimentación funcional en Colombia, y que hoy esté presente con sus productos también en Chile y Estados Unidos.*

*Nuestra cadena de valor es especialmente sensible: ingredientes naturales y biobasados, agricultura, procesamiento, empaques y distribución. Cada decisión importa, y por eso hablamos de que cada acción consciente transforma el mundo. Avanzamos paso a paso, entendiendo que no es posible abordar todos los frentes al mismo tiempo. Por ejemplo, hemos puesto un énfasis especial en el origen y la calidad de nuestros ingredientes, buscando aquellos que cuiden los ecosistemas y construyendo relaciones de largo plazo con proveedores que compartan nuestros principios sociales y ambientales. Es un camino progresivo, pero innegociable para proteger la calidad, la funcionalidad y el impacto positivo de nuestros productos.*

*A esto se suma un enfoque interno: un equipo que vive nuestro propósito y un modelo de Impacto con indicadores claros que nos permite medir avances, reflexionar y corregir.*

**Ha liderado alianzas entre empresas, ONGs, gremios, entidades públicas y agencias multilaterales. Desde esa experiencia, ¿cuáles son los mecanismos de cooperación que realmente escalan impacto y cuáles suelen fallar por falta de gobernanza o alineación estratégica?**

*Las alianzas que realmente escalan impacto son aquellas que nacen de una necesidad compartida y claramente definida, no de la suma de agendas individuales. Funcionan cuando los actores construyen la iniciativa desde el inicio, con claridad sobre lo que cada uno puede aportar, los tiempos que manejan y los límites que deben respetarse. También cuando todos encuentran en el proyecto un beneficio estratégico y legítimo para su organización.*

*Un factor decisivo es entender no solo a las instituciones, sino a las personas que toman decisiones: qué las moviliza, qué riesgos perciben, cómo conectan la alianza con su estrategia. Cuando esa comprensión profunda existe, la cooperación fluye.*

*Por el contrario, las alianzas suelen fallar cuando se crean sin propósito común auténtico, sin mecanismos claros de gobernanza o sin reconocer las asimetrías de poder y capacidades entre los actores. Allí es donde se vuelve indispensable contar con una entidad o*

*equipo que ejerza una coordinación imparcial, alinee expectativas y asegure continuidad.*

**En un contexto global donde el financiamiento sostenible y los criterios ESG (ambiental, social y gobernanza) se están redefiniendo, ¿qué competencias directivas considera imprescindibles para que las empresas gestionen la sostenibilidad con rigor técnico, visión financiera y capacidad de movilización interna?**

*La primera competencia es una visión sistémica. La sostenibilidad no es un conjunto de acciones aisladas, sino un sistema interconectado donde cada decisión impacta múltiples variables: biodiversidad, clima, cadena de valor, reputación, riesgo financiero y competitividad, entre muchas otras. Sin esa comprensión amplia, las empresas pueden invertir en iniciativas bien intencionadas pero poco efectivas o desconectadas del negocio.*

*La segunda es la visión de futuro. La sostenibilidad implica reconocer cuáles son los problemas más graves que ya están moldeando el presente, como los riesgos metabólicos, agua, biodiversidad, descarbonización, salud pública, y abordarlos desde ahora, no cuando sea demasiado tarde para intervenir. Se requiere anticipar la trayectoria de estas problemáticas y actuar de manera preventiva y estratégica. Un líder que no mira hacia adelante difícilmente podrá orientar decisiones que generen valor y resiliencia en el largo plazo.*

*En consecuencia, se requiere rigor técnico. Los líderes deben conocer los estándares, marcos internacionales, indicadores y metodologías que permiten medir impacto, gestionar riesgos y tomar decisiones basadas en evidencia. La sostenibilidad debe gestionarse desde la precisión técnica. Así como ningún gerente puede liderar sin entender de finanzas, hoy ningún líder puede tomar buenas decisiones sin comprender la sostenibilidad.*

**La rendición de cuentas y los reportes de sostenibilidad han evolucionado hacia estándares más estrictos como ISSB (International Sustainability Standards Board), GRI (Global Reporting Initiative) y SASB (Sustainability Accounting Standards Board). ¿Cómo pueden las organizaciones pasar del reporte como ejercicio descriptivo a un modelo de medición orientado a desempeño, riesgo y toma de decisiones?**

*Para que los reportes dejen de ser ejercicios descriptivos y se conviertan en herramientas reales de gestión, la sostenibilidad debe estar integrada a la estrategia del negocio. Esto comienza con una materialidad profunda que conecte los temas críticos con riesgos, valor y perdurabilidad. Con esa base, las metas, indicadores, líneas base y ciclos de seguimiento se integran de forma natural a la gestión diaria de la empresa.*

Los estándares como ISSB, GRI o SASB solo generan valor cuando están vinculados a la gestión del riesgo, la planeación y la toma de decisiones financieras, y cuando existen equipos técnicos capaces de interpretarlos. Y sobre todo, cuando los líderes reconocen que la sostenibilidad influye directamente en riesgo, crecimiento y competitividad, y la gestionan con el mismo rigor que las variables financieras.

Un cambio clave, sin embargo, es cultural: desarrollar la capacidad de mirar con honestidad lo que estamos haciendo. Preguntarnos qué funcionó, qué no y qué nos falta sigue siendo uno de los mayores retos. Muchos reportes aún evitan mencionar las dificultades, pero el desempeño solo mejora cuando una organización reconoce sus brechas, las convierte en un plan de trabajo y comunica ese proceso con transparencia a sus grupos de interés.

**A lo largo de su trayectoria ha trabajado con sectores económicos muy distintos. ¿Qué sectores observa hoy más rezagados en la transición hacia modelos sostenibles y cuáles están generando innovaciones realmente transformadoras para la región?**

Esta es una pregunta compleja porque en todos los sectores hay compañías líderes y compañías rezagadas. Más que sectores buenos y malos, lo que veo son dinámicas estructurales que aceleran o frenan la transición.

Los sectores que avanzan más rápido suelen ser los que tienen mayor presión regulatoria, exposición a mercados internacionales, acceso a financiamiento sostenible o consumidores más exigentes. Allí vemos innovaciones profundas en agricultura, servicios financieros, moda, turismo, y empresas de salud y bienestar que están replanteando modelos completos de prevención y cuidado.

Más que rezagos sectoriales, lo que observo son brechas estructurales: ausencia de líneas base, poca disponibilidad de datos, falta de incentivos o de capacidades técnicas específicas. Estas brechas aparecen en empresas de todos los tamaños y en la mayoría de sectores.

En general, la transformación no depende tanto de qué sector, sino de qué empresas están dispuestas a replantear su modelo de creación de valor.

**Desde su perspectiva como líder que conecta estrategia, cultura corporativa y propósito, ¿qué consejo ofrecería a las empresas que desean construir una agenda de sostenibilidad que sea sostenible en el tiempo, con resultados medibles y una narrativa alineada con su contribución al desarrollo?**

Lo primero es entender que una agenda de sostenibilidad solo se sostiene en el tiempo si nace

de un compromiso real. No se trata de tener grandes estructuras o inversiones, sino de coherencia, convicción y claridad sobre lo que realmente importa para la organización. Al final, la sostenibilidad es un tema de valores y de decisiones.

El segundo consejo es atreverse a cambiar paradigmas. El futuro que queremos no es un escenario que llegará por sí solo, es una decisión diaria. Eso implica hacerse preguntas difíciles, cuestionar formas tradicionales de operar y estar dispuesto a revisar creencias y prácticas arraigadas. No es un camino cómodo, pero es el único que permite avanzar hacia soluciones que respondan a los desafíos actuales.

La tercera clave es avanzar con método, y eso empieza por priorizar. En sostenibilidad no es posible abarcar todos los temas al mismo tiempo; hay que tomar decisiones, hacer renunciaciones y enfocarse en lo que realmente genera impacto. Cuando la organización define con claridad dónde concentrar esfuerzos, puede medir, aprender y corregir de manera más efectiva.

Por último, es fundamental tener ambición y pensar en grande. Los retos que enfrentamos son enormes, pero también lo es la capacidad de transformación de las empresas. Cada acción consciente, por pequeña que parezca, contribuye a construir el mundo que queremos y a sostener una agenda de impacto en el largo plazo.

**Factores clave**

- ▶ La gobernanza sectorial efectiva requiere métricas comunes, estándares claros y hojas de ruta compartidas.
- ▶ La sostenibilidad como estrategia depende de anticipación, rigor técnico y visión sistémica.
- ▶ La nutrición consciente y el bienestar están redefiniendo cadenas de valor con ciencia y trazabilidad.
- ▶ Las alianzas solo funcionan cuando existe un propósito común auténtico y mecanismos de coordinación.

Viviana Valdivieso aporta una mirada lúcida y profundamente humana sobre el papel del sector privado en la construcción de un futuro sostenible. Su enfoque integra métricas, ciencia y gobernanza, pero también propósito, cultura y responsabilidad colectiva. Sus respuestas evidencian que la sostenibilidad no se limita a reportar, sino a decidir, priorizar y transformar la manera en que se crea valor. Para ella, el futuro requiere líderes capaces de unir visión técnica con impacto social real. “Cada acción consciente transforma el mundo”, y ese es el llamado: avanzar con ambición, honestidad y sentido de urgencia.

## Valentina Salazar Choperena

CEO & Fundadora de Griin, compañía  
financiera de energía solar en Colombia

Financiar energía solar  
donde más duele

“El propósito sin números no transforma;  
y los números sin propósito no trascienden.”

Con poco más de 30 años y más de ocho años liderando proyectos solares en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, Valentina Salazar decidió que era momento de devolver ese conocimiento a la región. Así nació Griin: una compañía financiera de energía solar creada para derribar la mayor barrera de entrada a la transición energética en Latinoamérica, el financiamiento.

Desde Colombia y México, Valentina estructura modelos de suscripción y vehículos de deuda para empresas que pagan algunas de las tarifas eléctricas más altas del mundo, convirtiendo la energía solar en ahorro inmediato y competitividad. Reconocida como Mujer Solar del Año 2025, hoy encarna una nueva generación de liderazgo femenino que une ingeniería, datos y propósito. En esta entrevista, comparte cómo Griin busca escalar la generación distribuida con métricas claras, cultura liviana y una visión: que producir energía propia sea tan cotidiano como tener internet.

**Griin nació con la idea de democratizar el acceso a la energía solar. Desde su experiencia técnica y humana, ¿cuál fue el punto de inflexión que le llevó a transformar un ideal en un modelo empresarial sostenible, y qué vacíos del mercado regional buscó llenar desde el inicio?**

*Griin nació de una mezcla de intuición, terquedad y una necesidad muy real que vi en mi propio país. Yo venía de trabajar en Europa y México, en empresas donde aprendí de ingeniería, de legal, de finanzas, de ventas, de equipo... y siempre me repetía que algún día todo ese conocimiento tenía que regresar a Colombia.*

*El punto de inflexión fue cuando empresas colombianas me empezaban a escribir por LinkedIn preguntándome cuándo iba a traer esos modelos de energía solar a Colombia. Yo nunca en mi vida había recibido tantos mensajes pidiendo algo tan concreto. Ahí entendí que no era solo una oportunidad de negocio: era una urgencia.*

*Y además, yo ya tenía marcada esa necesidad de hacer algo que trascendiera. Mi primer emprendimiento fue ABU, una empresa social dedicada a mejorar la calidad de vida de adultos mayores, inspirada en mi abuelo. No sobrevivió como negocio, pero me enseñó dos cosas: que los grandes problemas requieren modelos sostenibles... y que yo sí tenía la capacidad de construirlos.*

*Con Griin decidí llenar un vacío muy claro: en Latinoamérica no faltan ganas de adoptar energía solar; lo que falta es financiamiento accesible, simple y confiable. Ese fue el puente que quise construir desde el primer día: convertir lo que parece un lujo tecnológico en una herramienta de ahorro y competitividad para quienes más lo necesitan.*

**Griin combina ingeniería, financiamiento e inclusión energética. ¿Cómo logran equilibrar la rentabilidad con el propósito social, y qué indicadores concretos utilizan para medir el impacto ambiental y económico en las comunidades o empresas beneficiadas?**

*Para nosotros el propósito sin números no transforma; y los números sin propósito no trascienden, por lo que la rentabilidad y propósito no compiten, se potencian. La energía solar es un alivio para pymes y empresas industriales, pero también es un negocio estable cuando está bien estructurado. Griin justamente existe para lograr ese equilibrio: que el cliente ahorre desde el día uno, que el inversionista reciba retornos sostenibles y que la región avance hacia una matriz más limpia.*

*Medimos el impacto desde datos reales, no desde narrativas. Es decir, nuestros indicadores hablan de toneladas de CO<sub>2</sub> evitadas; ahorro económico total generado; porcentaje de reducción del OPEX energético para pymes; megavatios financiados en sectores históricamente excluidos del crédito tradicional; empleos directos e indirectos generados por cada proyecto... Y más allá de la métrica, vemos el impacto en los rostros: cuando un empresario te dice que gracias al ahorro puede contratar una persona más, o invertir en ampliar su bodega, ahí sabes que el impacto no solo se cuenta en toneladas de CO<sub>2</sub> o MWh.*

**Uno de los grandes retos del sector solar en Latinoamérica es el acceso a capital y la percepción de riesgo. ¿Qué innovaciones financieras está introduciendo Griin para acelerar la adopción de energía solar en pymes y sectores industriales intensivos en consumo energético?**

*Así es, el mayor freno en Latinoamérica no es la tecnología sino el financiamiento. Por eso en Griin estamos introduciendo modelos que quitan la barrera más grande: la inversión. Ofrecemos suscripciones de energía transparentes y accesibles, diseñadas específicamente para pymes y para industrias con consumos intensivos. En resumen: estamos "tropicalizando" el financiamiento para que deje de ser un obstáculo y se convierta en el motor de la transición.*

*Tenemos estructurados vehículos de deuda especializados en energía distribuida, algo casi inexistente en la región. Tenemos una plataforma que automatiza el due diligence de las empresas, basado en modelos de riesgo que entienden la realidad latinoamericana. Nuestro portafolio ha sido estructurado para disminuir riesgos individuales y atraer inversionistas institucionales. La clave ha sido demostrar que la energía solar no es "riesgosa", sino predecible, estable y financieramente sólida cuando se estructura bien.*

**Trabajando entre Colombia y México, ¿qué diferencias encuentra en el desarrollo del mercado solar de ambos países —en términos regulatorios, financieros y de cultura empresarial— y cómo estas realidades moldean la estrategia de expansión de Griin?**

*Trabajar entre Colombia y México me ha enseñado que, aunque la tecnología es la misma, el mercado alrededor de ella funciona de formas muy distintas. México es un país enorme, con una industria solar muy madura y ligeramente mejores niveles de irradiación en algunas regiones; pero justamente por esa madurez también se ha vuelto un mercado muy competido, donde muchos jugadores han entrado a una carrera por precio que ha comprimido márgenes y ha hecho más difícil diferenciarse. Además, la energía está subsidiada, lo que reduce el ahorro inmediato para el cliente y exige propuestas de valor más completas para impulsar la adopción.*

*Colombia, en cambio, es un mercado más joven, con una de las energías más caras de Latinoamérica, con incentivos fiscales muy atractivos y con empresas que realmente necesitan alternativas para poder ser competitivas. Allí el impacto se siente desde el primer mes: un cliente colombiano nota la diferencia en su flujo de caja de manera inmediata. Son realidades distintas, pero con necesidades reales en ambos lados. En México la oportunidad está en elevar el estándar y competir desde la calidad y la estructura financiera, no desde el descuento.*

*En Colombia está en derribar la barrera del CAPEX y hacer que la energía limpia sea accesible para todos. En Griin no trasladamos una fórmula de un país al otro; adaptamos la estrategia entendiendo la cultura, el riesgo percibido y el ritmo de cada mercado. Creo que esa sensibilidad es lo que nos ha permitido crecer sin perder propósito.*

**Fue reconocida como Mujer Solar del Año 2025. ¿Qué representa para usted este reconocimiento en un sector históricamente masculino, y cómo está impulsando que más mujeres participen en la transformación energética de la región?**

*Para mí este reconocimiento fue un recordatorio de algo que repito mucho: somos pocas mujeres en la industria, pero estamos construyendo el puente para que vengan muchas más.*

*He pasado buena parte de mi carrera en salas llenas de hombres, donde tenía que demostrar que sí sabía, que sí podía, que no estaba ahí por casualidad. Pero también he tenido mentores, hombres y mujeres, que vieron en mí un potencial que yo misma no veía en ese momento. Y eso te cambia la vida.*

*Hoy me mueve retribuir eso: abrir puertas, acompañar, mostrar que sí se puede tener una carrera técnica, comercial, financiera... o todas al mismo*



*tiempo. Ese premio no es mío: es de todas las que vienen detrás y necesitan ver referentes para animarse a dar el salto.*

**En un contexto donde los costos de la tecnología solar bajan rápidamente, ¿cuáles considera que son hoy los verdaderos cuellos de botella para escalar la generación distribuida en América Latina y qué papel juega la digitalización en esa expansión?**

*El mayor cuello de botella, diría yo, es la burocracia. Interconexiones lentas, trámites que cambian según la región y una falta generalizada de digitalización en los procesos. También hay un desfase entre la velocidad de la innovación tecnológica y la velocidad de los marcos regulatorios; la tecnología avanza todos los meses, pero la regulación sigue caminando a un ritmo muy distinto. Eso frena la inversión, porque nadie invierte donde no hay claridad.*

*A partir de ahí, aparece otro desafío igual de grande: la dificultad de conectar proyectos serios con capital que entienda el potencial real de la generación distribuida. Y es curioso, porque en la región hay empresas que necesitan urgentemente bajar su costo*

energético, hay tecnología madura y hay fondos buscando impactos tangibles, pero todavía cuesta alinear esos tres mundos en una misma dirección. Por eso la digitalización es clave: no solo para operar mejor, sino para dar datos, trazabilidad y certidumbre, que es lo que los inversionistas necesitan para entrar con fuerza. En Griin estamos obsesionados con eso: con convertir un proceso complejo en un modelo transparente y replicable, donde el cliente ve su ahorro y el fondo ve su retorno sin zonas grises.

Cuando logremos masificar esa confianza, con reglas claras, procesos ágiles y datos en tiempo real, la transición energética de América Latina va a despegar de verdad. Tenemos el potencial, la tecnología y la necesidad. Nuestra tarea ahora es crear la confianza necesaria para que el capital se dirija hacia los proyectos que transforman la región.

**En Griin habla de construir “desde lo simple, lo humano y lo sostenible”. ¿Cómo se traduce esa filosofía en la cultura interna de la empresa, la gestión del talento y las decisiones de crecimiento?**

En Griin lo simple, lo humano y lo sostenible también se reflejan en cómo construimos la empresa por dentro. Para mí, la cultura tiene que ver con formar un equipo pequeño pero extraordinario, donde cada persona mueve la aguja. No se trata de crecer en gente por crecer, sino de crecer en impacto, ingresos y tecnología. Queremos ser una compañía gigante en resultados, no en burocracia.

Por eso priorizamos automatizar procesos, invertir en herramientas que nos vuelvan más rápidos y precisos, y destinar la mayor parte del capital a proyectos que generen valor. Siento que esa simplicidad operativa nos permite mantenernos humanos: menos capas, más comunicación directa, más responsabilidad individual. Y también es sostenible, porque la estructura ligera nos hace más resilientes, más rentables y más enfocadas en lo que importa: ejecutar proyectos que cambian la matriz energética del país.

**Si proyectamos la transición energética al 2030, ¿cuál es su visión del futuro energético de América Latina y qué papel aspira que juegue Griin en ese ecosistema? ¿Qué cambios estructurales cree imprescindibles para lograr una verdadera democratización de la energía limpia?**

Al 2030 me imagino una América Latina donde generar tu propia energía sea tan natural como tener internet: cotidiano, accesible y parte del ADN de cualquier empresa. Cuando eso pase, la transición ya no será un discurso, sino una realidad vivida.

El papel de Griin es ser ese motor silencioso que lo habilita: el financiamiento que convierte un “algún día” en un “instalemos ya”. Para entonces habremos

desplegado más de 100 millones de dólares, lideraremos el mercado colombiano, avanzando en Brasil y con la mira puesta en 1 GW en la región. Pero más allá de los megavatios, lo que queremos es algo simple: que miles de empresas puedan producir su propia energía sin miedo, sin barreras y sin complejidad.

Y para que la energía realmente se democratice, lo que hace falta es voluntad: de invertir, de innovar y de confiar en nuevos modelos. Cuando esa voluntad se activa, todo lo demás fluye. Nosotros estaremos ahí, empujando ese cambio.

#### Factores clave

- ▶ **Financiamiento como puente:** suscripciones de energía y vehículos de deuda especializados para generación distribuida en pymes e industrias intensivas en consumo.
- ▶ **Impacto medido con datos:** toneladas de CO<sub>2</sub> evitadas, reducción de OPEX energético, megavatios financiados y empleos generados por proyecto.
- ▶ **Estrategia binacional diferenciada:** en México, competir con calidad y estructura financiera; en Colombia, derribar la barrera del CAPEX en un contexto de energía cara.
- ▶ **Meta 2030:** desplegar más de 100 millones de dólares, alcanzar 1 GW en la región y hacer que generar energía propia sea tan cotidiano como conectarse a internet.

Desde la experiencia técnica y financiera acumulada entre Europa, México y Colombia, Valentina Salazar encarna un tipo de liderazgo que convierte la sostenibilidad en estructura, datos y decisión. Su propuesta no romantiza la transición energética: la financia, la automatiza y la vuelve accesible para empresas que necesitan sobrevivir en mercados cada vez más exigentes. Al poner el foco en pymes e industrias intensivas, Griin conecta métricas, tecnología y alivio real en caja. Si su visión de 2030 se concreta, la generación distribuida dejará de ser una promesa estratégica para convertirse en una práctica cotidiana, donde producir energía propia sea un derecho operativo y no un privilegio tecnológico.

# DHL Express fortalece su servicio para envíos exprés superiores a 50 kg con Priority Import by DHL en Centro y Sudamérica

**DHL Express presentó en Colombia Priority Import by DHL, una solución especializada para importaciones exprés superiores a 50 kg que responde a la necesidad de operaciones más ágiles, trazables y seguras.**

**E**l servicio cuenta con un equipo dedicado disponible en los 15 países de la región para atender importaciones urgentes desde los 220 países y territorios donde opera DHL Express. En Colombia, los envíos de más de 50 kg manejados por DHL Express crecieron 12 % en volumen entre enero y septiembre de 2025, frente al mismo periodo de 2024, en un mercado que demanda soluciones logísticas de precisión y soporte experto.

DHL Express, el proveedor líder mundial en servicios de transporte exprés internacional del Grupo DHL, presentó en Colombia Priority Import by DHL, una solución especializada de envíos internacionales para importaciones aéreas exprés de cargas superiores a 50 kg y hasta 3.000 kg. Este servicio responde a las necesidades de un mercado en crecimiento, donde clientes particulares y empresas privadas demandan velocidad, trazabilidad y atención personalizada con altos estándares de eficiencia y seguridad en sus operaciones.

En Colombia, los envíos de más de 50 kg manejados por DHL Express crecieron 12 % en volumen entre enero y septiembre de 2025 frente al mismo periodo de 2024. De los más de 20 millones de kilos de carga de entre 50 y 1.000 kg movilizados por DHL Express en 2024, Colombia, frente a Chile, Perú y Argentina, representa el 13 % de estas importaciones, impulsadas por sectores como ingeniería, consumo, automotriz, retail y tecnología.

Una solución que llega al país para fortalecer la atención a las importaciones aéreas exprés de mayor peso y consolidar el liderazgo de Colombia dentro de la red regional de DHL Express.

“El seguimiento proactivo y una comunicación flexible y oportuna aseguran que este tipo de importaciones de más peso lleguen a su destino final con un servicio exprés y con la excelencia que caracteriza a DHL Express en la región,” comentó Jalila Carrillo Tabash, CEO de DHL Express para Centro y Sur América.

## ¿Qué es Priority Import by DHL?

Es un servicio diferenciado de importación exprés aérea, dirigido a empresas y clientes particulares que requieren transportar cargas urgentes y sensibles, de 50 kg hasta 3.000 kg.



“A través de una red propia y robusta, con vuelos diarios y espacio garantizado, DHL Express ofrece tiempos de tránsito definidos y exprés desde los 220 países y territorios donde operamos, hacia los 15 países de la región,” agregó Carrillo Tabash. “Nuestros clientes necesitaban un servicio exprés especializado y personalizado para importaciones mayores a 50 kg; nosotros creamos Priority Import y nos adaptamos a sus necesidades. Además, al ser un operador con red propia, tenemos completo control sobre cada embarque.”

El servicio incluye la gestión integral de la importación, desde la recolección en el país de origen hasta el despacho aduanero y la entrega final, apoyado por un equipo dedicado a este servicio, que monitorea proactivamente cada envío y mantiene una comunicación personalizada con el cliente durante todo el trayecto.



### Beneficios clave para los clientes

**Velocidad y confiabilidad:** tiempos de entrega optimizados, esenciales para mercados demandantes y cadenas de suministro sensibles.

**Trazabilidad total:** monitoreo digital y comunicación proactiva, que permite a los clientes rastrear sus envíos en tiempo real y recibir información inmediata ante cualquier incidencia.

**Atención personalizada:** un equipo dedicado acompaña cada importación, resolviendo imprevistos y gestionando trámites regulatorios para evitar retrasos.

**Cercanía y asesoría experta:** soporte en gestión aduanera, documentación y cumplimiento

normativo, minimizando riesgos y garantizando la seguridad de la carga.

**Red global robusta:** disponible en los 15 países de Centro y Sudamérica, abarcando las principales rutas internacionales y sectores industriales.

Un equipo dedicado que responde a la evolución de las necesidades logísticas en la región, especialmente tras los desafíos de los últimos años en industrias como la automotriz, farmacéutica, manufacturera, ingeniería, salud, moda y retail que hoy demandan cadenas de abastecimiento más eficientes, menores tiempos de reacción y proactividad por parte de los proveedores de transporte.

### Colombia eleva su eficiencia en importaciones exprés de más peso

“Brindar a nuestros clientes importadores de China, Estados Unidos, Hong Kong, Alemania, Italia y otros mercados una solución como Priority Import by DHL, que garantiza tiempos de tránsito definidos, soporte aduanero especializado, herramientas tecnológicas de seguimiento y comunicación constante, nos permite responder con rapidez a envíos urgentes de más peso y asegurar, a través de un equipo dedicado, entregas con eficiencia y rapidez”, destacó Allan Cornejo, Country Manager de DHL Express Colombia.

El servicio cuenta en el país con un equipo dedicado de nueve especialistas que coordina operaciones de importación aérea con origen en los principales mercados del mundo. Desde el Gateway de Bogotá, nueve centros de servicio, la compañía ofrece una experiencia integrada de transporte aéreo exprés y



de aduana a través de su Agencia de Aduanas Nivel 1 – OEA.

La operación también responde a los retos que enfrentan las empresas al importar, como las limitaciones de horarios en aeropuertos secundarios, costos no cotizados, inconsistencias documentales o capacidad aérea restringida durante temporadas altas, especialmente en sectores como flores, farmacéutico y de consumo masivo. Es una solución que permite anticipar estos escenarios mediante monitoreo proactivo y atención en tiempo real durante todo el proceso, desde la recolección hasta la entrega final, con tiempos de tránsito promedio de 1 a 2 días desde Estados Unidos, 2 a 3 días desde Europa y de 3 y más días desde Asia Pacífico, según la ciudad de origen.

En Colombia, esta solución ha demostrado su capacidad para responder a operaciones críticas y urgentes. Recientemente, un cliente del sector oleo hidráulico recibió en menos de cinco días una pieza proveniente de China, evitando así el paro de una de sus líneas de producción; un envío con medicamentos de temperatura controlada de una compañía farmacéutica llegó desde Estados Unidos en menos de 24 horas; un componente esencial para una compañía manufacturera fue entregado en tiempo récord, lo que permitió reactivar su operación sin pérdidas; y en el sector tecnológico, equipos procedentes de Asia arribaron antes de un lanzamiento comercial, un logro clave para garantizar el éxito del proyecto.

“Sabemos que cada importación urgente de más de 50 kg requiere una logística confiable, ágil y humana. Responder a la urgencia de los clientes que necesitan mantener la continuidad de sus operaciones y cumplir con plazos críticos es nuestro objetivo. Detrás de cada envío internacional hay una historia de compromiso, coordinación y servicio de todo nuestro equipo,” concluyó Allan Cornejo.





# LExADVISOR

By Liderazgo Exponencial®

Chile 



## Las 4 cosas que hacemos en Lexadvisors

### Transformación de Líderes y Equipos

Impulsamos líderes exponenciales capaces de actuar con claridad, agilidad y perspectiva estratégica en entornos de alta complejidad.

### Consultoría Estratégica en AI & Management

Aceleramos la adopción real de IA en organizaciones, conectándola con estrategia, decisiones y productividad ejecutiva.

### Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento

Diseñamos frameworks de integridad, modelos de gestión de riesgos y programas de cumplimiento con estándares globales.

### Innovación, Cultura Digital y Gestión del Cambio

Acompañamos procesos de transformación cultural y adopción tecnológica con metodologías ágiles centradas en personas.



+1 754 364 6289



[marmunoz@liderexponencial.org](mailto:marmunoz@liderexponencial.org)

# Family Business Summit República Dominicana: un hito para la continuidad y el liderazgo de las empresas familiares

Los días 25 y 26 de noviembre se celebró en Santo Domingo la primera edición del Family Business Summit República Dominicana, un encuentro que reunió a familias empresarias de reconocido prestigio del país y de la región, consolidándose desde su debut como un espacio de reflexión estratégica, aprendizaje riguroso y diálogo de alto nivel sobre los desafíos y oportunidades de la empresa familiar.

Organizado por América Empresarial, firma regional especializada en el desarrollo y fortalecimiento de empresas familiares, el Summit llegó a República Dominicana con una propuesta académica sólida y una visión bien definida: acompañar a las familias empresarias en la construcción de organizaciones sostenibles, con estructuras de gobierno claras y una mirada de largo plazo que permita trascender generaciones.

En un contexto en el que las empresas familiares representan una parte fundamental del tejido económico dominicano —no solo por su contribución al empleo y al crecimiento, sino por su arraigo social y visión de futuro—, el evento ofreció una agenda cuidadosamente curada, enfocada en la sostenibilidad, la gobernanza y el equilibrio entre familia, propiedad y empresa. Los contenidos abordaron de manera directa problemáticas reales y recurrentes, como la sucesión generacional, la profesionalización de la gestión, la toma de decisiones estratégicas en entornos complejos, la preservación del legado y la construcción de acuerdos familiares sólidos.

Uno de los grandes diferenciales del Family Business Summit fue la calidad de su cuerpo académico. Los conferencistas invitados fueron investigadores, autores y maestros con amplia trayectoria internacional en el campo de la empresa familiar, varios de ellos vinculados a prestigiosas universidades y centros de investigación. Su aporte se caracterizó por combinar evidencia empírica, marcos conceptuales probados y casos reales de familias empresarias de distintas latitudes, lo que permitió a los participantes contrastar sus propias experiencias con buenas prácticas globales.



A lo largo de las dos jornadas se desarrollaron conferencias magistrales y sesiones especializadas que profundizaron en temas clave como los modelos de gobierno corporativo y familiar, el rol de los órganos de gobierno, la preparación de la siguiente generación, la gestión de conflictos y la alineación

entre valores familiares y estrategia empresarial. Estos espacios no solo brindaron conocimiento técnico, sino que promovieron una reflexión honesta sobre las dinámicas propias de las familias empresarias y los retos que surgen cuando el vínculo afectivo se entrelaza con la gestión del negocio.



El Summit también se distinguió por fomentar un ambiente de conversación abierta y networking de alto nivel. Las familias empresarias participantes encontraron un espacio de confianza para intercambiar experiencias, inquietudes y aprendizajes, fortaleciendo una comunidad que reconoce que la continuidad empresarial no es producto del azar, sino de decisiones conscientes, disciplina y formación constante.

Desde el punto de vista organizativo, el evento se desarrolló con un estándar de excelencia que fue ampliamente valorado por los asistentes. La cuidada logística, la puntualidad y el acompañamiento permanente reflejaron la experiencia de América Empresarial en la realización de encuentros de alto nivel para familias empresarias en América Latina.

La primera edición del Family Business Summit República Dominicana marca así un hito en la agenda de formación para empresas familiares del país. Más que un evento, se consolidó como una plataforma de pensamiento estratégico y aprendizaje continuo, orientada a fortalecer a las familias empresarias en su rol como líderes económicos y sociales, y a acompañarlas en el desafío de construir empresas sólidas, armónicas y preparadas para el futuro.





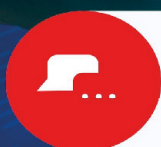
**LEx**ADVISOR  
By Liderazgo Exponencial®

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

## Gilberto Salcedo

Consultor en turismo y asuntos internacionales.  
Ex vicepresidente de Turismo de ProColombia.

Hacer del turismo un motor  
que regenera territorios

“La sostenibilidad ya no es tendencia, es exigencia.”

**C**olombia ha demostrado que la sostenibilidad, lejos de ser un freno, puede convertirse en palanca de crecimiento turístico, bienestar social y reputación global. Gilberto Salcedo, abogado, especialista en gestión pública y magister en gestión de destinos turísticos, ha sido protagonista de esta transformación. Desde la Vicepresidencia de Turismo de ProColombia lideró la estrategia de reactivación que llevó al país de 4,5 millones de visitantes internacionales y 6.750 millones de dólares en 2019 a 7 millones de turistas y más de 10.000 millones de dólares en 2024, reconocimiento que le valió ser destacado como Top Performer por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés). Hoy, como consultor y miembro de juntas directivas, impulsa un modelo de turismo que combina conservación, inclusión y competitividad. En esta edición dedicada a la sostenibilidad, su visión lo convierte en la voz ideal para la sección Gente de Éxito, donde el liderazgo se mide por el legado que deja en los territorios y en las comunidades.

**Colombia ha demostrado que la sostenibilidad puede ser un motor de crecimiento turístico y no un freno. Desde su experiencia liderando la reactivación de la industria, ¿qué condiciones sistémicas —políticas, sociales y de mercado— considera imprescindibles para que un país pueda convertir la sostenibilidad en un modelo competitivo de largo plazo?**

*Cuando se habla de sostenibilidad, muchas veces se piensa en restricciones, límites o frenos al desarrollo. Sin embargo, la experiencia reciente de Colombia demuestra algo distinto: cuando se gestiona de manera inteligente, la sostenibilidad puede convertirse en un motor de crecimiento, no solo responsabilidad social. Pero para que eso ocurra, un país necesita condiciones sistémicas muy claras.*

*La primera tiene que ver con la coordinación institucional. La sostenibilidad no avanza cuando es una tarea aislada del sector ambiental, sino cuando turismo, ambiente, transporte, ordenamiento territorial e inversión trabajan bajo un mismo propósito. Colombia dio un paso importante con la creación de la Política de Turismo Sostenible “Unidos por la Naturaleza”, que estableció una hoja de ruta común para que todos los actores públicos y privados entendieran que el crecimiento debe ir acompañado de equilibrio.*

*La segunda condición es contar con información. No se trata de tener modelos complejos, sino datos básicos que permitan decidir bien: estado de los ecosistemas, capacidad real de carga, presión sobre servicios públicos, calidad del empleo y participación local. Cuando un destino sabe dónde puede crecer y dónde no, evita decisiones que comprometen su futuro.*

*La tercera condición proviene del lado del mercado. Hoy existe una demanda internacional mucho más informada y exigente. El estudio global de Expedia Group lo demuestra:*

- 70 % de los viajeros prefiere destinos con acciones concretas de sostenibilidad.
- 71 % pagaría más por operadores responsables.
- Dos tercios evitan lugares con prácticas consideradas dañinas.

*Es decir, la sostenibilidad ya no es tendencia, es exigencia. Los destinos que cuidan su patrimonio natural y cultural atraen mejores visitantes, mejor reputación y beneficios más estables en el tiempo.*

*Pero quizás la condición más determinante es entender que un destino sostenible no es el que atrae más visitantes, sino el que prepara el territorio antes de recibirlos. Eso implica educación turística, protección del paisaje, participación comunitaria, manejo del suelo, infraestructura adecuada y coordinación local.*

*En síntesis, un país convierte la sostenibilidad en ventaja competitiva cuando articula instituciones, entiende su territorio,*

*responde a una demanda global más consciente y diseña un modelo donde el turismo mejora el lugar donde sucede. Esa es la apuesta de largo plazo que Colombia está empezando a consolidar.*

**En su artículo (publicado en nuestra plataforma) plantea que el futuro del turismo no se medirá solo por llegadas, sino por bienestar local. ¿Qué indicadores concretos deberían incorporarse a la evaluación de los destinos para medir ese “bienestar” y cómo deberían transformarse las instituciones para garantizarlo?**

*Cuando hablamos de bienestar no hablamos de cifras abstractas, sino de algo mucho más concreto: cómo cambia la vida de la gente y cómo evoluciona el estado del territorio. Para medirlo, los destinos necesitan indicadores que sean comprensibles, útiles y que realmente reflejen si el turismo está mejorando el entorno o deteriorándolo.*

*Un punto de partida es evaluar el estado de los ecosistemas. Saber si un bosque, un manglar o un humedal está mejor o peor que hace unos años es esencial para cualquier decisión. Esto no exige mediciones complicadas: basta con observar la presencia de fauna, la cobertura vegetal o la calidad del agua. Si el ecosistema se deteriora mientras crece el turismo, no estamos creando bienestar.*

*También es clave entender cuánto del beneficio económico se queda realmente en las comunidades. No basta con ingresos brutos. Es también relevante cuántos proveedores locales participan, cuántos jóvenes encuentran empleo digno, cuántos emprendimientos del territorio se fortalecen y qué tan directa es la circulación de ingresos en la economía local. A eso se suma la calidad del empleo turístico. Un destino no prospera con empleos precarios: necesita formación, formalización y oportunidades reales para mujeres y jóvenes.*

*Hoy, además, hay un indicador crítico que muchos destinos están incluyendo: el impacto en la vivienda y la gentrificación. La presión de la renta turística puede expulsar a los residentes, aumentar los arriendos y transformar barrios enteros. Por eso se requieren herramientas como: límites al número de inmuebles de alquiler de corta estancia por sectores, regulación diferenciada entre zonas residenciales y turísticas y seguimiento al incremento del canon de arrendamiento. Un destino sostenible protege su tejido social tanto como su biodiversidad.*

*Pero más allá de los indicadores, la pregunta es cómo deben transformarse las instituciones para garantizar estos resultados. Y aquí hay un cambio esencial: los DMO (Destination Management Organizations) y las autoridades locales no pueden dedicarse solo a promocionar; deben gestionar el destino de manera integral. Eso implica coordinar ordenamiento territorial, manejo del suelo, servicios públicos, vivienda, movilidad, seguridad, cultura y ambiente con la misma atención que se dedica a atraer visitantes.*

*La prioridad no puede ser únicamente “traer más turistas”, sino preparar el territorio para recibirlos sin perder su esencia, sin presionar a las comunidades y sin comprometer su futuro ecológico. Al final, medir bienestar y gestionar bienestar son dos caras de la misma moneda. Los destinos que lo entiendan no solo serán más sostenibles: serán más competitivos y más resilientes en el largo plazo.*

**Usted afirma que “contar bien el país es una forma de protegerlo”. ¿Cuál es el principal error narrativo que cometen los países megadiversos al comunicar su identidad turística y qué elementos deberían guiar una narrativa que combine belleza, propósito y pertenencia?**

*Hay dos errores frecuentes. Uno, presentar y promocionar la naturaleza como si fuera infinita. Expresiones como “riqueza inagotable” o “selvas interminables” generan una ilusión de abundancia eterna. La realidad es otra: nuestros ecosistemas son frágiles y muchos están amenazados. Otro error consiste en contar*

*paisaje sin propósito. Por ejemplo, se muestran fotos, pero no se explica por qué ese ecosistema importa, qué rol cumple, cómo se beneficia la comunidad y qué responsabilidad asume el visitante.*

*Una narrativa madura combina la belleza, el propósito y la pertenencia. Colombia tiene un ejemplo extraordinario: los Manuales Ilustrados para Guías de Naturaleza (<https://guanaturaleza.colombia.travel/manual.html>), Cultura (<https://guiacultura.colombia.travel/manual>) y del Río Magdalena (<https://guiamagdalena.colombia.travel/manual>).*

*Son un modelo de narrativa responsable: educan, conectan, inspiran y fortalecen identidad.*

**El equilibrio entre conservación y desarrollo económico sigue siendo una tensión real en territorios biodiversos. ¿Cómo se gestiona ese dilema desde la política pública y desde la industria para evitar que el turismo se vuelva extractivo, especialmente en regiones vulnerables como Amazonía, Macizo o el Pacífico?**

*La tensión existe, pero no se resuelve con políticas de “no tocar”. Esa postura, aunque bien intencionada, suele excluir a las comunidades y abrir espacio para actividades ilícitas.*

*La solución es un modelo equilibrado que contemple desde el Estado ordenar el territorio antes de promoverlo, definir límites y reglas claras, establecer zonas de protección, integrar infraestructura, servicios y presencia institucional y asegurar que la comunidad participe y se beneficie.*

*Desde la óptica de la industria hay que hacer un trabajo detallado para atraer visitantes bien segmentados que aprecien, respeten y entiendan el destino. Asimismo, turistas informados que aporten más valor y menos presión. El turismo bien diseñado protege, el improvisado destruye.*

**En un contexto global donde 7 de cada 10 viajeros evitan destinos sin criterios claros de sostenibilidad, ¿qué capacidades institucionales y empresariales necesita fortalecer Colombia para escalar experiencias que no solo cumplan estándares, sino que realmente transformen territorios?**

*Colombia tiene una ventaja singular: llegó tarde al turismo internacional.*

*Durante décadas el conflicto impidió consolidar una industria de gran escala y solo a partir de 2007 el país comenzó a promocionarse de manera sostenida. Ese retraso, que en otros sectores podría ser una desventaja aquí representa una ventana histórica debido a que aún estamos a tiempo de aprender de los errores de otros destinos, evitar la saturación y crecer con equilibrio.*

*Para lograrlo, Colombia necesita fortalecer capacidades muy concretas: gestionar mejor los territorios antes de crecerlos. Esto empieza por comprenderlos. Los destinos requieren una lectura detallada sobre dónde pueden expandirse, dónde deben limitarse y dónde la fragilidad es tan grande que cualquier actividad debe evaluarse con lupa. Esta comprensión territorial, basada en datos y en la voz de quienes viven allí, evita decisiones improvisadas.*

*Al mismo tiempo, el país necesita avanzar en la profesionalización del sector. Empresas, operadores y autoridades locales deben contar con más herramientas prácticas en sostenibilidad, manejo del suelo, experiencia del visitante, seguridad, protección cultural y relación con comunidades. Las certificaciones y estándares no deben verse como requisitos externos, sino como instrumentos que elevan calidad y reputación.*

*Pero quizá el cambio más importante está en el plano local. El turismo solo funciona cuando hay articulación real entre comunidad, autoridades municipales, sector privado y entidades ambientales. No se trata de reuniones formales, sino de construir*

*decisiones compartidas. Qué tipo de turismo queremos, cuánto podemos recibir, qué zonas deben protegerse y cómo asegurar que los beneficios lleguen a quienes viven allí.*

*Si Colombia logra integrar mejor estas tres dimensiones podrá hacer algo que pocos países han logrado: crecer sin perder su esencia, garantizar bienestar para quienes habitan los destinos y responder a una demanda global que cada vez valora más la responsabilidad, la autenticidad y el equilibrio.*

**Usted describe el transporte aéreo como un actor inevitable para la inclusión turística, pero también una fuente de emisiones críticas. ¿Qué innovaciones —regulatorias, tecnológicas y de mercado— considera viables para que la aviación latinoamericana evolucione hacia un modelo más sostenible sin aislar a las comunidades que dependen de ella?**

*En América Latina, la aviación no es un lujo: es una necesidad. Para miles de comunidades, especialmente en países con geografías complejas como Colombia, el avión es la única conexión real con salud, educación, empleo y, por supuesto, turismo. Esa realidad hace que la discusión sobre sostenibilidad no pueda ser dogmática. La región necesita reducir emisiones pero sin desconectar territorios.*

*La buena noticia es que ya existen avances concretos. El primero tiene que ver con la eficiencia real de las operaciones, especialmente en las aerolíneas de bajo costo. Flotas más nuevas, más sillas por avión, mejores prácticas operativas y rutas optimizadas han reducido significativamente la huella por pasajero. No son soluciones definitivas, pero sí pasos inmediatos y medibles.*

*En paralelo, muchas aerolíneas de la región están desarrollando proyectos de compensación responsables mientras llegan las soluciones estructurales. Restauración de bosques, protección de cuencas, economías circulares en aeropuertos y reducción de residuos se han convertido en componentes de sostenibilidad que complementan los esfuerzos tecnológicos. Estas iniciativas no reemplazan la necesidad de descarbonizar, pero ayudan a mitigar impactos en el corto plazo y generan beneficios locales.*

*La siguiente transición llegará con los combustibles sostenibles de aviación (SAF, por sus siglas en inglés). Aunque todavía son costosos y requieren infraestructura nueva, la dirección ya está trazada: regulaciones que obligan a mezclar porcentajes mínimos, incentivos a la producción local y aeropuertos que empiezan a prepararse para abastecerlos. No será una transformación inmediata, pero es inevitable y, sobre todo, posible si gobiernos y aerolíneas la abordan conjuntamente.*

*Lo más importante es entender que esta transición no puede avanzar a costa de los territorios más aislados. El reto de la región no es elegir entre conectividad y sostenibilidad, sino construir un modelo donde ambas coexistan. La aviación está dando pasos en esa dirección y lo que falta es acelerar la coordinación entre autoridades, aerolíneas y aeropuertos para convertir estas iniciativas dispersas en una estrategia común.*

*Si América Latina logra avanzar de manera gradual, realista y articulada, la aviación podrá convertirse en uno de los motores de la transición hacia un turismo más responsable y una región mejor conectada.*

**Colombia aún está “a tiempo de crecer con equilibrio”. Con su rol actual como consultor y miembro de juntas, ¿cuáles cree que serán los puntos de quiebre que definan si el país logra un turismo para los próximos 100 años o cae en los errores de saturación que han vivido otros destinos?**

*Colombia pasa por un buen momento. Mientras muchos países llevan décadas corrigiendo problemas derivados de un crecimiento turístico demasiado rápido (saturación, presión inmobiliaria, pérdida de identidad), Colombia entró tarde al escenario internacional debido al conflicto armado. Esa tardanza,*

paradójicamente, nos ofrece una ventaja: aún podemos elegir el modelo de turismo que queremos construir.

Los puntos de quiebre de los próximos años serán, sobre todo, las decisiones que tomemos en el territorio. El primero tiene que ver con cómo manejemos el crecimiento en el Caribe y el Pacífico. Son regiones de enorme atractivo y, al mismo tiempo, de gran vulnerabilidad. Allí se juega buena parte de nuestra reputación internacional. Debemos demostrar que podemos crecer con equilibrio o repetimos patrones de saturación que otros destinos hoy están tratando de revertir.

Un segundo punto decisivo será lo que ocurra en corredores estratégicos como el Río Magdalena, donde cultura, paisaje, navegación y bienestar local pueden integrarse en un modelo de turismo patrimonial único en América Latina, siempre y cuando exista un ordenamiento claro y una visión de largo plazo.

La adaptación al cambio climático será otro elemento determinante. El turismo del futuro no dependerá solo de promover o atraer, sino de garantizar agua, energía, manejo de riesgos y movilidad sostenible. Los destinos que no se preparen simplemente perderán competitividad.

En el plano empresarial, veo un cambio positivo y en marcha. El sector privado colombiano ya está adaptándose a las nuevas exigencias del mercado internacional. La demanda que cada vez está más informada y sensible a criterios ambientales y sociales está impulsando a hoteles, operadores y experiencias a elevar sus estándares.

Quizás la decisión más delicada será lo que hagamos en los territorios de mayor fragilidad ecológica y cultural. Regiones como la Amazonia-Orinoquía colombiana, o el Macizo colombiano requieren límites claros, decisiones basadas en evidencia y comunidades fortalecidas. Allí no hay margen para la improvisación: esos territorios pueden convertir a Colombia en referente global de sostenibilidad o en ejemplo de pérdida de capital natural y cultural.

Por último, hay un punto menos tangible pero igual de importante: el relato que adoptemos como país. Más que un titular o un eslogan de campaña, me refiero a la coherencia entre lo que contamos y lo que hacemos. Un país que reconoce la fragilidad de su naturaleza, valora a sus comunidades y comprende la responsabilidad que implica ser megadiverso, proyecta un modelo turístico distinto: más respetuoso, más auténtico y más sostenible en el tiempo.

**En la última parte de su artículo usted afirma que “la verdadera regeneración ocurre cuando los destinos quedan mejor que como los encontramos”. ¿Qué casos concretos, en Colombia o fuera, considera referentes de turismo regenerativo auténtico y qué aprendizajes deberían guiar la siguiente etapa de desarrollo turístico del país?**

Creo que el turismo regenerativo no es tanto un fin como una consecuencia bien gestionada. La regeneración ocurre cuando las experiencias están tan bien diseñadas que visitantes, operadores y comunidades encuentran una razón natural para cuidar aquello que hace posible la actividad. En el avistamiento de aves, por ejemplo, la conservación no depende del discurso sino de la lógica misma de la experiencia: si no se preserva el ecosistema, no hay aves que avistar. El visitante se conecta, el operador se compromete y el dueño del terreno entiende que proteger ese entorno es proteger su futuro.

Esa misma lógica aparece en algunos de los mejores referentes internacionales.

En Nueva Zelanda, el “Tiaki Promise” invita al visitante a convertirse en un guardián temporal del destino. Y lo más importante es que las comunidades maoríes no solo participan: organizan la forma de la experiencia turística definiendo qué lugares pueden visitarse, cómo se cuentan las historias, qué límites

deben respetarse y qué prácticas culturales pueden compartirse. Allí el turismo protege porque está construido sobre un sistema de valores compartidos.

En Costa Rica, la recuperación de sus bosques no surgió por imponer un mandato regenerativo, sino porque se diseñó un modelo donde parques, hospedajes y visitantes encontraron sentido en apoyar pagos por servicios ambientales. El turismo financió restauración porque era la forma natural de sostener las experiencias que valoraban.

Colombia tiene ejemplos igual de potentes. En la Serranía del Perijá, comunidades campesinas, firmantes del acuerdo de paz y expertos en aves construyeron experiencias de aviturismo que hoy generan ingresos y, sobre todo, un incentivo claro para proteger el territorio. En Caquetá, excombatientes que antes patrullaban los ríos hoy operan rafting y caminatas, transformando percepciones y fortaleciendo el tejido social. Y en la Comuna 13 de Medellín, el turismo cultural impulsado por jóvenes convirtió un espacio históricamente marcado por la violencia en un territorio de arte, identidad y orgullo.

En todos estos casos, dentro y fuera del país, se repite la misma idea: cuando el turismo reconoce el valor del lugar, dignifica a su gente y distribuye beneficios de manera justa, la regeneración ocurre de forma natural. No porque se imponga como una meta abstracta, sino porque cuidar el destino se convierte en la decisión más lógica para todos los actores.

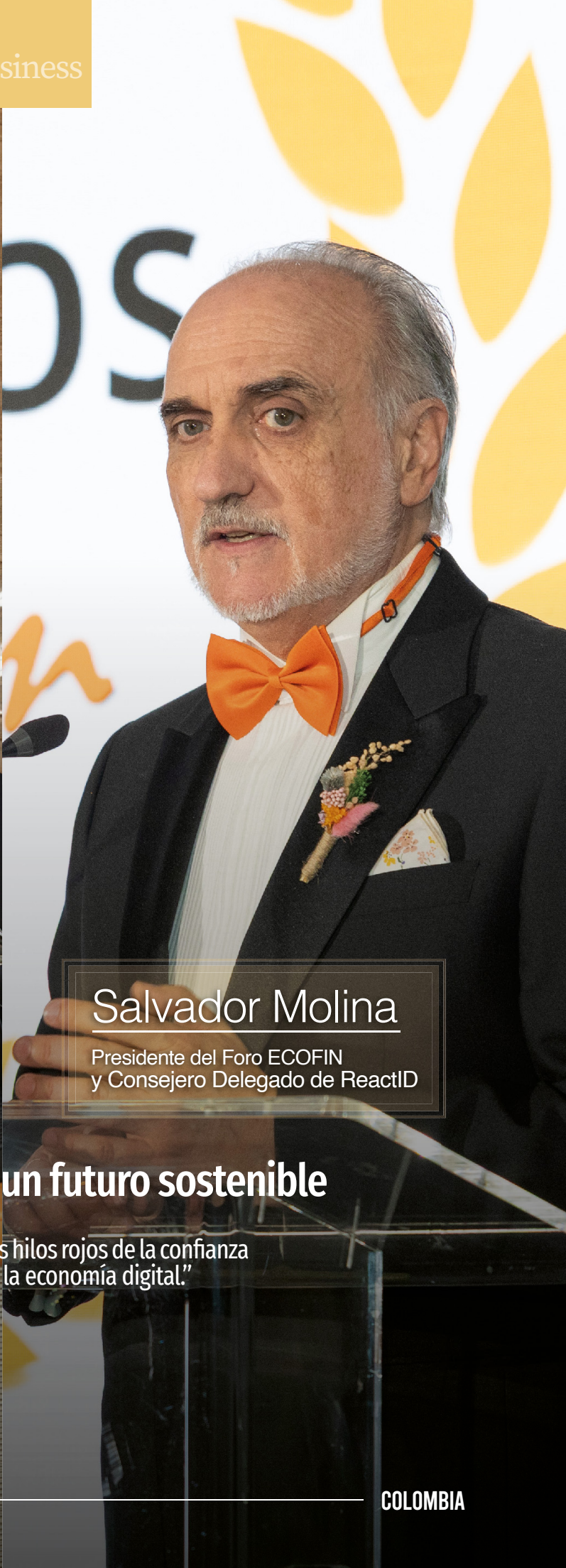
#### Factores clave

- ▶ Colombia convierte “llegar tarde” al turismo internacional en ventaja: puede aprender de los errores del sobreturismo y crecer con equilibrio, priorizando bienestar local y protección del capital natural.
- ▶ La sostenibilidad se consolida como exigencia de mercado: 70 % de viajeros prefiere destinos sostenibles y 71 % pagaría más por operadores responsables, alineando negocio, reputación y cuidado del territorio.
- ▶ La aviación, lejos de ser solo un problema, se proyecta como vector de inclusión y transición sostenible mediante eficiencia operativa, compensaciones serias y adopción gradual de combustibles sostenibles de aviación (SAF).
- ▶ El turismo regenerativo se vuelve viable cuando comunidades, operadores y visitantes comparten incentivos: experiencias como aviturismo en Perijá, rafting en Caquetá y turismo cultural en la Comuna 13 muestran cómo el turismo puede reparar tejido social y ambiental.

En esta conversación, Gilberto Salcedo muestra que la verdadera “gente de éxito” en turismo no es la que solo incrementa cifras de llegadas, sino la que deja territorios más fuertes, comunidades más dignificadas y ecosistemas mejor protegidos. Su mirada combina métricas claras —ingresos, visitantes, empleo local— con una comprensión profunda del valor reputacional y social de la sostenibilidad, entendida como ventaja competitiva y no como costo. Al integrar conectividad aérea, gestión territorial, narrativa responsable y participación comunitaria, propone un modelo de turismo capaz de durar 100 años porque cuida aquello que lo hace posible. El futuro que proyecta es contundente: destinos que regeneran, no agotan; viajes que enriquecen, no extraen.



**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



**F**actor 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 (Haití)**, 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

**E**n 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.



Chile 

**LEX**ADVISOR  
By Liderazgo Exponencial®

# ENTRENAMIENTO CORPORATIVO MENTOR

Un entorno laboral cada vez más desafiante y dinámico, las organizaciones necesitan algo más que procesos eficientes o tecnología de punta: necesitan personas que inspiren, acompañen y desarrollen a otros.



+1 754 364 6289



[marmunoz@liderexponencial.org](mailto:marmunoz@liderexponencial.org)

## PARTICIPA



Programa avalado por la  
universidad San Miguel

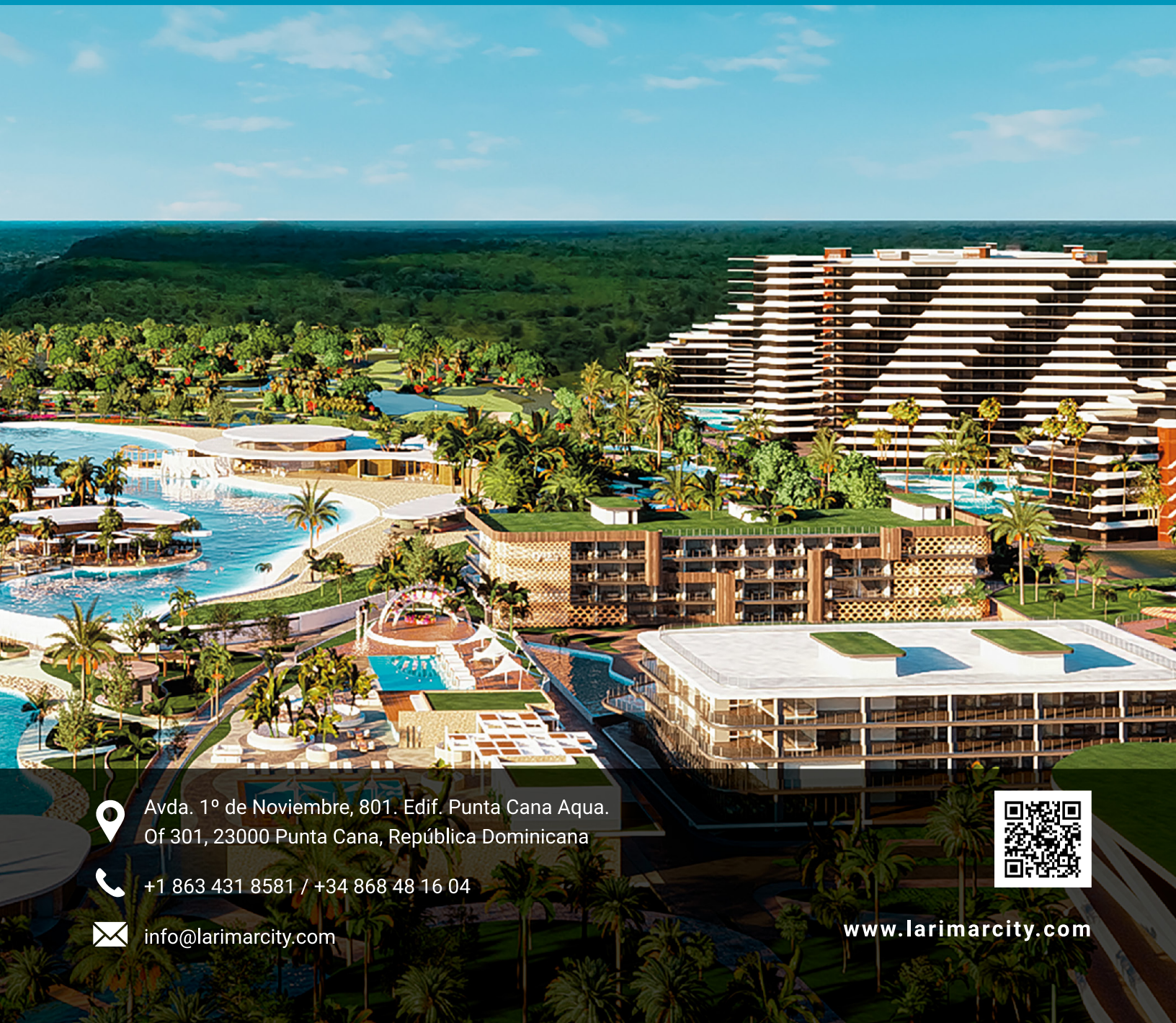
2026

# MENTORIA M.E.T.A.

LA METODOLOGÍA M.E.T.A. ESTABLECE UN MARCO INTEGRAL PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE MENTORÍA CORPORATIVA QUE GENERAN IMPACTO REAL, POTENCIANDO TANTO EL DESARROLLO DEL TALENTO COMO LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE RELACIONES SIGNIFICATIVAS Y ESTRUCTURADAS



## 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](http://www.larimarcity.com)