

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MÉXICO



## Rafael Sansores Majul

Creador de contenido, empresario y fundador de INSPIRAS

Impulsar narrativas que transforman comunidades

## Resultados sostenibles: Inversión, gobernanza y alianzas

Interview

### Francisco Suárez Hernández

Director de Asuntos Públicos y Relaciones Estratégicas FEMSA México

Gobernar con propósito para generar impacto real

Interview

### Enrique Lendo

Coordinador de Proyectos en México del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

Impulsar una economía climática resiliente

Interview

### Diana De la Sancha

Head of Impact & Regenerative Strategy – Kool Farming

Regenerar el suelo para transformar la economía

Interview

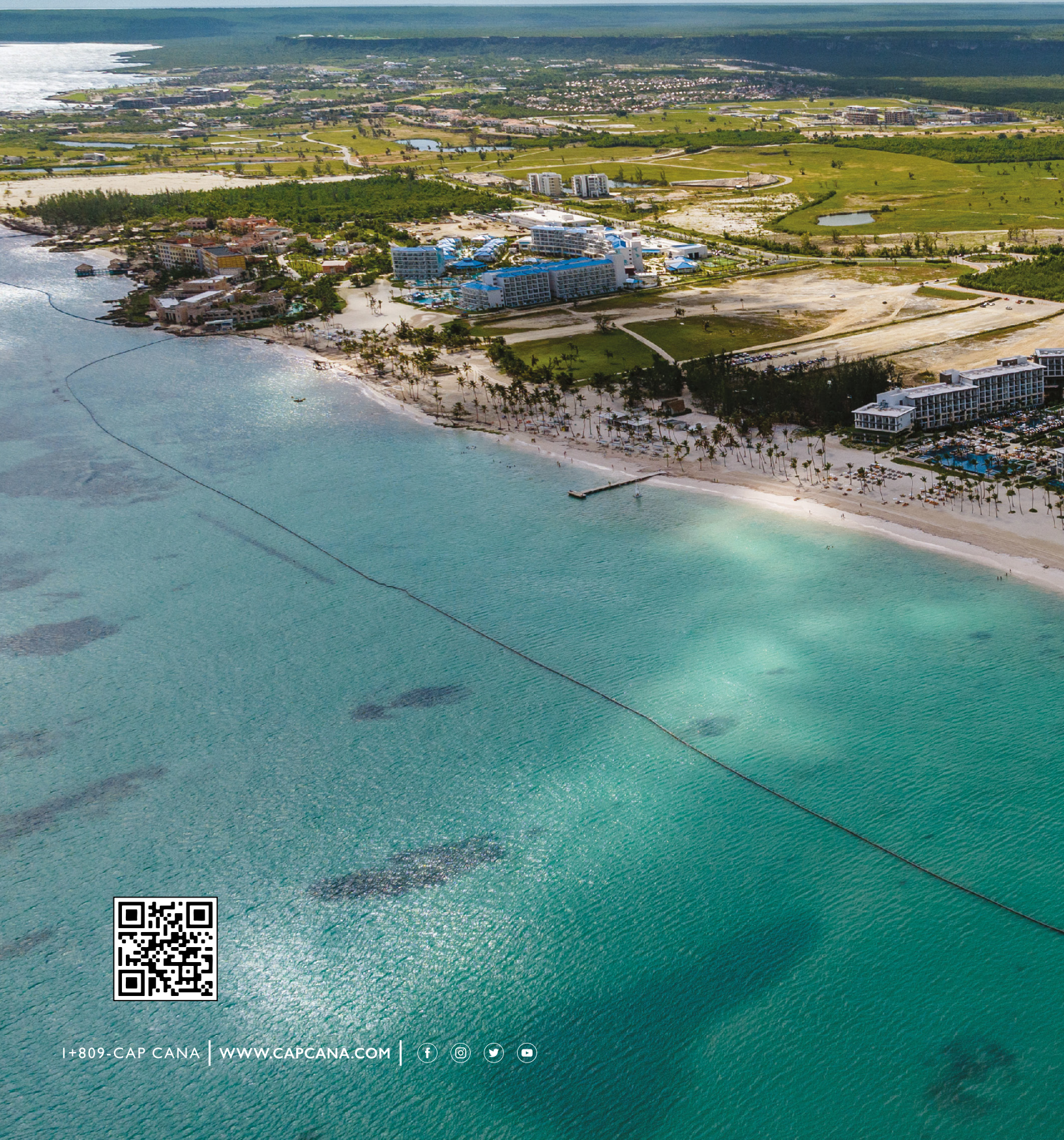
### Adriana Tostado Barro

Gerente Senior Global de Comunicación Interna y Bienestar en Cinépolis

Conectar bienestar y datos para transformar culturas

# Vive Cap Cana

TU CIUDAD DESTINO





CAPCANA

*Ciudad del Carmen*

## 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.

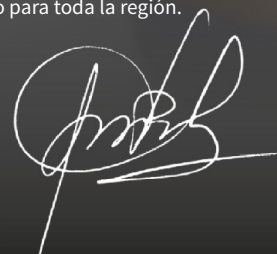
Esta edición recoge respuestas diversas a esa pregunta desde múltiples frentes: gobernanza y gestión del riesgo, finanzas sostenibles, economía circular, ciudades y territorios resilientes, educación que pone a las personas en el centro, tecnología al servicio del bienestar, comunicación corporativa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



Impulsar narrativas que transforman comunidades

pág. **12** **Rafael Sansores Majul**  
Creador de contenido, empresario y fundador de INSPIRAS

Interview



Gobernar con propósito para generar impacto real

pág. **20** **Francisco Suárez Hernández**  
Director de Asuntos Públicos y Relaciones Estratégicas FEMSA México

Interview



Impulsar una economía climática resiliente

pág. **26** **Enrique Lendo**  
Coordinador de Proyectos en México del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

Interview



Estrategia que protege valor y anticipa futuro

pág. **32** **Juan Carlos Pardo**  
Country Manager Dapper México

Interview



Regenerar el suelo para transformar la economía

pág. **40** **Diana De la Sancha**  
Head of Impact & Regenerative Strategy - Kool Farming

Interview

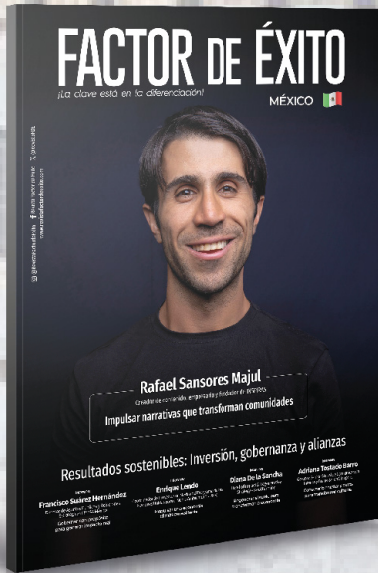


Conectar bienestar y datos para transformar culturas

pág. **44** **Adriana Tostado Barro**  
Gerente Senior Global de Comunicación Interna y Bienestar en Cinépolis

# directorio

## Revista Factor de Éxito México 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

**Directora de negocios:**  
María Concepción Romero

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Eidrix Polanco

**Asesora comercial:**  
Rosely Matos

**Secretaria Administrativa:**  
Eimy Pimentel

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

**Web Master :**  
Juan Rebolledo

**CEO de Dialogo Visual:**  
Mónica Muñoz

**Digital Marketing Manager:**  
Jacqueline Leon

**Colaboradores:**  
Mónica Muñoz  
Viridiana González

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

**Portada:**  
Rafael Sansores Majul  
Creador de contenido, empresario  
y fundador de INSPIRAS

**Articlistas de esta Edición:**  
Jeannina Valenzuela  
Alvaro Cuco De Venegas

**Revista Factor de Éxito México**

**Instagram: @RevistaFactordeExito**

**Twitter: @RevistaFDE**

**Facebook: Revista Factor de Éxito**

**www.revistafactordeexito.com**

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

APUNTA Y ACCEDE  
A TODAS NUESTRAS EDICIONES



## Esencia cultural

**C**erveza Indio, una de las marcas más populares de México, presenta su nueva propuesta: Indio Agave, una cerveza que fusiona el carácter tradicional de Indio con el agave, un ingrediente emblemático de la cultura mexicana. Esta nueva creación rinde homenaje a la música, las tradiciones y el espíritu festivo del país, combinando el sabor intenso de la malta dorada con la esencia del agave, creando una experiencia sensorial única.

Bajo el concepto "Hecha de Dos Almas", el lanzamiento se acompaña de dos grandes figuras de la música mexicana: Majo Aguilar y el grupo Inspector, quienes representan el alma cultural y resiliente del pueblo mexicano. Con más de 130 años de historia, Cerveza Indio se ha consolidado como un ícono



cultural, evolucionando sin perder su esencia.

Indio Agave responde a la creciente demanda de productos auténticos y simbólicos, destacándose por su sabor balanceado entre dulzura y fuerza, que evoca las raíces de México.

Disponible en formatos de 300 ml y 940 ml, se puede encontrar en tiendas y plataformas en línea, como Mercado Libre. Con este lanzamiento, Indio reafirma su compromiso con la innovación y la celebración de la identidad mexicana.

## Negocios sustentables

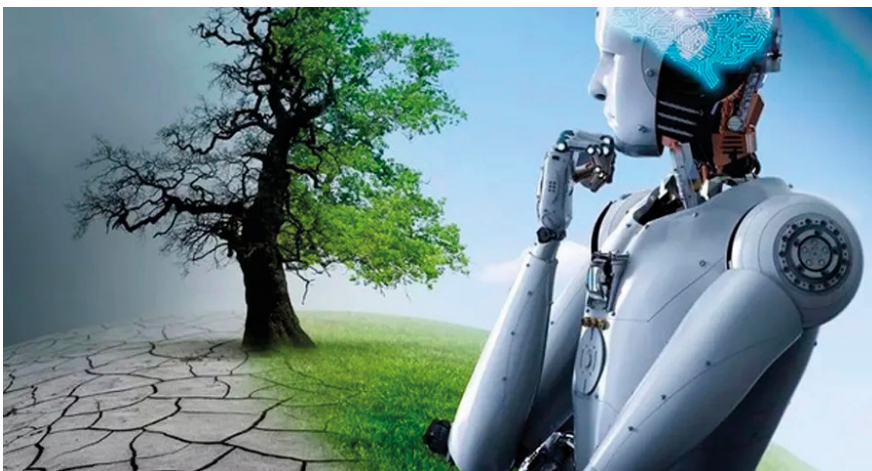
**E**n un entorno donde la Inteligencia Artificial impulsa la transformación digital, el impacto ambiental y el consumo energético se vuelven retos cruciales. Simon Ninan, Vicepresidente Senior en Hitachi Vantara, plantea que la Transformación Ecológica (GX) no es un gasto, sino una inversión estratégica clave. Según Ninan, integrar sostenibilidad desde el diseño hasta la operación permite a las empresas ser más competitivas y resilientes.

Las Tecnologías Verdes han demostrado resultados concretos: hasta 40% de ahorro en energía, 30% menos uso de recursos y 20% de reducción en mantenimiento. Además, abren oportunidades como nuevos mercados, modelos de negocio sostenibles y escalabilidad eficiente. También fortalecen la resiliencia empresarial frente a regulaciones ambientales cada vez más estrictas, especialmente en Europa y Latinoamérica.



El modelo propuesto, llamado Retorno sobre la Inversión Ecológica (ROle), combina ahorro de costos con generación de ingresos sostenibles. Para lograrlo, es esencial contar con una infraestructura de datos moderna y sostenible desde el inicio.

Finalmente, Ninan insta a México y Latinoamérica a alinearse con los estándares globales para atraer inversiones y liderar en un mercado donde la sostenibilidad ya es sinónimo de éxito empresarial.



## Turismo responsable

El 61 % de los mexicanos desea adoptar el estilo de vida de nómada digital, según un estudio de WeWork. Este modelo, que combina trabajo remoto con viajes, se consolida como una alternativa viable y sostenible. Actualmente, el 7 % ya lo practica y un 5 % lo ha experimentado anteriormente. Entre quienes lo viven, el 85 % está satisfecho con su empleo y el 79 % con su salario. Sin embargo, trabajar desde lugares improvisados, como camas de hotel o lobbies



ruidosos, puede limitar tanto la productividad como la experiencia de viaje.

WeWork destaca la importancia de espacios adecuados para nómadas digitales. Su membresía All Access permite a los usuarios acceder a espacios de coworking en todo el mundo, promoviendo una experiencia laboral flexible sin sacrificar comodidad. Ciudades como Ciudad de México, Tulum

y Playa del Carmen se han vuelto atractivas para este estilo de vida, generando un impacto en la economía y la dinámica urbana local.

Álvaro Villar, de WeWork Latinoamérica, señala que el turismo y el trabajo remoto ahora van de la mano, transformando la manera en que las personas viven y trabajan alrededor del mundo, sin desconectarse de sus responsabilidades profesionales.



## Moda sostenible

En el foro “México por el Clima”, expertos advirtieron sobre el grave impacto ambiental del sector moda y urgieron la creación de una Ley de Economía Circular que promueva un modelo sostenible y transparente. En el panel “El reto climático de la moda en México”, moderado por Humberto Pérez Misdrahi, participaron Diana

Hernández (Fundamentally), Mildred Partida (Culto Mar) y Juan Carlos Carrillo (CEMDA), quienes coincidieron en la necesidad de una transformación profunda en la industria textil.

Se destacó que el 30% de la ropa mundial se desecha sin venderse, reflejo de una crisis de sobreproducción que exige una

“reingeniería total” de la cadena de valor. Hernández subrayó la urgencia de repensar el modelo de negocios hacia un sistema circular sin desperdicios, basado en la transparencia y la conciencia del consumidor. Presentó además Fundamentally Green Metrics Latam, una iniciativa que promueve la trazabilidad y sostenibilidad mediante herramientas digitales.

Partida resaltó el potencial del slow fashion como motor económico y ambiental, siempre que se apoye con educación y políticas adecuadas. Por su parte, Carrillo pidió legislar en materia de economía circular para establecer obligaciones e incentivos que modifiquen los patrones de producción y consumo. El foro concluyó con un llamado unánime a una transformación sistémica y urgente para un futuro sostenible.



## Agricultura productiva

La empresa mexicana con 90 años de trayectoria en protección y nutrición de cultivos, Agricultura Nacional, S.A. de C.V. “Dragón”, celebra su aniversario reafirmando su compromiso con la productividad agrícola, la innovación y la sostenibilidad ambiental. Su modelo integral ofrece soluciones por cultivo y etapa, que combinan insecticidas, herbicidas, fungicidas, coadyuvantes y nutrición vegetal, junto con acompañamiento técnico para enfrentar desafíos como la variabilidad climática, la escasez de agua y los cambios regulatorios.

Con presencia nacional, más de 900 empleos directos, 3,500 indirectos y 462 socios comerciales, Dragón impulsa un enfoque

basado en resultados medibles, cumplimiento y cercanía con el productor. Su portafolio supera las 150 marcas registradas y 200 registros sanitarios, integrando biosoluciones y prácticas de economía circular, como el manejo responsable de envases a través del programa Campo Limpio.

La empresa promueve la diversidad y el liderazgo femenino, y fortalece la capacitación técnica para distribuidores y agricultores, fomentando el uso responsable de insumos y la trazabilidad. Como parte de Empresas DRAGON, integra iniciativas de innovación sostenible en sectores agrícolas, industriales y sociales. De cara a 2025–2026, Dragón busca consolidar su liderazgo con una estrategia centrada en

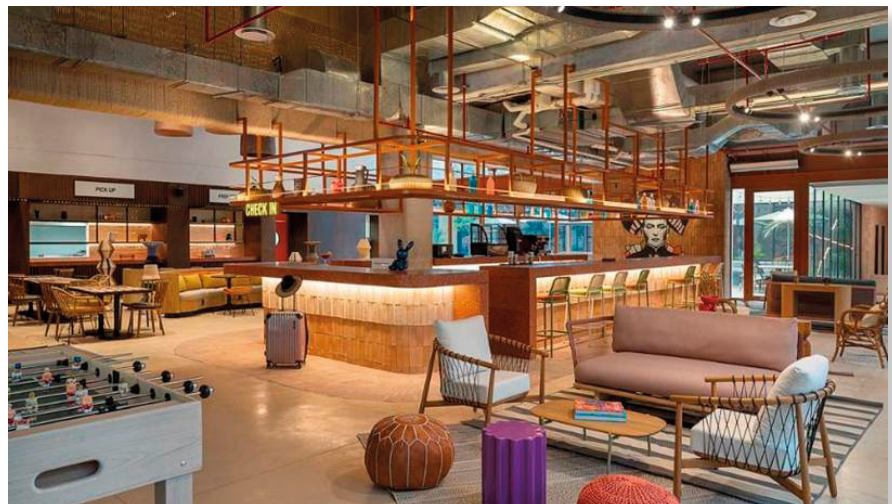


eficacia técnica, sostenibilidad y compromiso con el campo mexicano.

## Hotelería innovadora

Marriott International anuncia la apertura de Moxy Tulum, el primer hotel de la marca Moxy en el Caribe y Latinoamérica, marcando un hito en su estrategia de expansión regional. Este hotel lifestyle de 122 habitaciones, ubicado frente al Parque del Jaguar y cerca de las ruinas mayas, ofrece una propuesta fresca y juvenil dirigida a viajeros que buscan experiencias auténticas y diseño innovador.

Inspirado en la cultura local, Moxy Tulum combina arquitectura contemporánea con materiales naturales y arte regional. Su diseño integra la selva y promueve la interacción social con espacios como el lobby abierto y el Moxy Bar & Restaurant, donde se sirven cocteles de autor y platillos locales en un ambiente artístico y bohemio. Las habitaciones, funcionales y modulares, incluyen tecnología moderna como acceso



sin llave, iluminación inteligente y wifi gratuito.

Entre sus amenidades destacan un gimnasio 24 horas y ceremonias de temazcal, mientras que su concepto “Find the Jaguar” invita a los huéspedes a descubrir figuras ocultas en la propiedad.

Con esta apertura, Marriott refuerza su compromiso con la diversificación y consolida a Moxy como símbolo de creatividad, diversión y estilo accesible. El hotel forma parte del programa Marriott Bonvoy, que ofrece beneficios y experiencias exclusivas a sus socios en todo el mundo.

## Soluciones sostenibles

El VIII Congreso de Ingeniería en Alimentos: FoodTech Evolution, organizado por la Universidad Iberoamericana, promovió soluciones sostenibles en la industria alimentaria basadas en la ciencia, la tecnología y la ética social. El evento destacó la importancia de la investigación e innovación para desarrollar alimentos funcionales, reducir desperdicios y mejorar el acceso a productos nutritivos y seguros. Frente a desafíos globales como el cambio climático y la escasez de recursos, se subrayó la necesidad de diseñar sistemas alimentarios más eficientes, saludables y sostenibles.

Durante conferencias y paneles se abordaron temas como procesamiento inteligente, reformulación de productos, trazabilidad, economía circular y equidad alimentaria, enfatizando la colaboración interdisciplinaria entre academia, industria y

sociedad. Expertos coincidieron en que el procesamiento de alimentos, cuando se sustenta en evidencia científica, optimiza recursos y conserva la calidad nutricional, siendo clave para la seguridad alimentaria.

Asimismo, se cuestionó el uso del término ultraprocesados, proponiendo evaluar los alimentos por su composición

y perfil nutricional más que por su grado de procesamiento. Las especialistas Márcia Terra y Adriana Quintero destacaron la importancia de un consumo informado y de la confianza en la ciencia alimentaria. En conjunto, el congreso reafirmó que la innovación y la colaboración son esenciales para construir un futuro alimentario sostenible, saludable e inclusivo.



## Playas sustentables

Bahía Principe Riviera Maya Resort reafirmó su liderazgo nacional en sostenibilidad costera tras recibir, en el 5º Encuentro Nacional de Playas Sustentables del IMEEC, las certificaciones NMX-AA-120-SCFI-2016 “Playas Limpias Sustentables” y Playa Platino, el máximo distintivo ambiental para playas turísticas en México. Este reconocimiento destaca más de diez años de trabajo continuo en conservación marina, protección de la biodiversidad y gestión responsable de ecosistemas, pilares del modelo sostenible de Grupo Piñero y la Fundación Eco-Bahía.

Durante la ceremonia, el gerente de Sostenibilidad, Roberto Sánchez, recibió el galardón en

presencia de autoridades estatales y municipales. El complejo también fue presentado como caso de éxito nacional al compartir la ponencia “De la gestión integral a la certificación NMX-120”, donde se expusieron sus principales programas ambientales. Entre ellos destacan la protección y monitoreo de tortugas marinas, la gestión integral de residuos y microplásticos, el monitoreo costero, proyectos de restauración marina, creación de arrecifes artificiales y un vivero de especies nativas. Asimismo, se impulsa la formación del personal y la participación comunitaria en educación ambiental.

Arantxa Munuera Torralba, directora general del Complejo México, señaló que estas



certificaciones consolidan un turismo que protege y regenera el entorno. Con la recertificación, el resort fortalece su posición como referente en turismo sostenible en el Caribe Mexicano.



portada

## Rafael Sansores Majul

Creador de contenido, empresario  
y fundador de INSPIRAS

Impulsar narrativas  
que transforman comunidades

“Lo que se comparte debe construirse  
con veracidad, ética y congruencia.”

**R**afael Sansores Majul ha logrado algo poco común en el ecosistema digital hispano: construir una plataforma multimedia — INSPIRAS— que supera los 3 millones de seguidores y que, aun con esa escala, mantiene una narrativa centrada en el bienestar, los hábitos positivos y el desarrollo humano. Con más de 15 años de experiencia en marketing digital, alianzas con corporativos globales y presencia en foros internacionales como Cannes Lions, Sundance, San Sebastián y Tribeca, ha demostrado que la sostenibilidad también puede expresarse desde la responsabilidad editorial y la coherencia ética. En esta edición dedicada a los resultados sostenibles, su visión conecta tecnología, gobernanza del contenido y creación de comunidades que crecen con propósito.

**¿En un contexto donde la sostenibilidad ya no es opcional sino estratégica, cómo entiende usted la responsabilidad que tienen los creadores de contenido y las plataformas multimedia como INSPIRAS para generar narrativas que impulsen bienestar, hábitos sostenibles y desarrollo humano a gran escala?**

*Creo que existe una gran responsabilidad para con los lectores y la comunidad al momento de crear narrativas y contenido. Este debe construirse con veracidad, ética y congruencia, apoyándose siempre en fuentes fidedignas, especialmente cuando se comunica a gran escala.*

*Las redes sociales amplifican las voces, y por eso es vital que lo que se comparta aporte valor y esté alineado con la línea editorial que la audiencia reconoce. En el caso de Inspiras, esto significa bienestar, hábitos positivos y todas aquellas historias constructivas que suceden en el mundo.*

*Como creadores y editores, debemos ser congruentes. No se trata de buscar clics o viralidad, sino de contribuir con un granito de arena a mejorar la vida de los demás a través de nuestro contenido.*

**¿A lo largo de su trayectoria, ha trabajado con corporativos globales y comunidades digitales enormes. ¿Cuál considera que es el nuevo “modelo de gobernanza” necesario para que marcas, líderes y creadores operen con ética, impacto y coherencia en una era dominada por la inteligencia artificial y la economía de la atención?**

*Es fundamental contar con una línea de valores clara y bien identificada, y asegurarnos de que todos*



*en la organización la conozcan. Esto incluye la línea editorial, los criterios de publicación y el uso ético de la tecnología.*

*Estoy a favor de la inteligencia artificial, siempre que se use con responsabilidad. La IA debe funcionar como asistente, no como reemplazo de la parte humana y creativa. Por eso es indispensable que exista un editor o auditor humano que revise la información generada: validar si es correcta, congruente y alineada con la empresa o comunidad.*

*La tecnología apoya; la responsabilidad creativa y ética sigue siendo nuestra.*

**¿México y América Latina enfrentan desafíos estructurales en inversión en talento creativo, innovación y desarrollo profesional. Desde su visión, qué alianzas —públicas, privadas y comunitarias— son imprescindibles para construir un ecosistema sostenible que impulse oportunidades reales para la nueva generación de creadores, emprendedores y líderes?**

*Creo firmemente que las alianzas entre instituciones privadas y educativas pueden detonar el crecimiento en Latinoamérica. Es momento de dejar atrás la dependencia del modelo tradicional que espera todo del sector público.*



*Aunque lo público debe apoyar al talento joven, no podemos depender exclusivamente de ello. Las empresas con buenas prácticas, éxito comprobado y visión de futuro —nacionales o extranjeras— son ideales para invertir en talento joven como parte de su cultura organizacional. Esto genera retornos a mediano y largo plazo.*

*El nuevo modelo para México y la región debe unir el talento de empresas privadas, emprendedores y creadores de contenido, muchos de los cuales ya operan como empresarios. Juntos pueden convertirse*

*en incubadoras de jóvenes con ideas, soluciones y energía para transformar la región.*

**¿INSPIRAS se ha consolidado como una plataforma positiva con alcance internacional. Cómo mide usted el “retorno sostenible” de una narrativa editorial basada en bienestar, hábitos y resiliencia, y cuáles son los indicadores que considera claves para demostrar impacto social y reputacional en el largo plazo?**

*Los indicadores deben basarse en métricas concretas: crecimiento de audiencia, impacto de visualizaciones, retención de la comunidad, índices de lectura y alianzas con otras marcas o proyectos. También incluye la organización de eventos propios y el reconocimiento público del medio.*

*Además de las métricas digitales, importa mucho la percepción del público: cómo nos reconocen, por qué nos ubican y si eso coincide con lo que queremos proyectar. Medimos tanto los datos como la sintonía entre nuestra intención editorial y lo que el usuario recibe.*

**¿En su experiencia como conferencista, mentor y Top Voice, ha acompañado a miles de personas en procesos de crecimiento personal y profesional. Qué hallazgos ha identificado sobre la relación entre bienestar, productividad y sostenibilidad individual, y cómo está integrando estos elementos en los programas formativos y retos corporativos de INSPIRAS?**

*El bienestar impacta todas las áreas del ser humano, especialmente la profesional. Si uno no está bien consigo mismo, eso se refleja en el trabajo, en la colaboración con el equipo, en los resultados y en la actitud diaria.*

*Por eso creo que los programas formativos deben basarse en elementos cuantificables y medibles: desarrollar un hábito, eliminar otro, y dar seguimiento a métricas que hoy la tecnología facilita. En mi caso, uso una pulsera Whoop que me permite analizar mis horas de sueño, estrés y correlaciones entre descanso y rendimiento.*

*Lo que se mide, se mejora. Si alineamos nuestro rol profesional con nuestro bienestar personal, podemos tomar mejores decisiones y proteger lo más valioso: nuestra salud física y mental.*



**En un mundo saturado de contenido, cuál es el papel de la curaduría, la transparencia y la autenticidad como pilares de gobernanza digital, y cómo asegura usted que INSPIRAS mantenga estándares editoriales que inspiren, eduquen y transformen, sin caer en el ruido o la superficialidad?**

*En un mundo tan saturado de contenido, es fundamental encontrar nuestro propio océano azul: espacios poco explotados donde podamos destacar sin sacrificar nuestros valores ni nuestra línea editorial.*

*En el juego de los medios buscamos alcance, sí, pero no al costo de la congruencia. La clave está en innovar formatos, herramientas y vías de distribución. En Inspiras fuimos pioneros en crear contenido en LinkedIn hasta llegar al millón de seguidores —algo poco común en español—, pero ahora debemos preguntarnos qué sigue.*

*Exploramos plataformas como Pinterest, renovamos estrategias en Instagram y Facebook, y analizamos qué tipo de contenido se consume más. Encontrar nuevos ángulos y canales de distribución puede marcar la diferencia para crecer de manera sostenible sin caer en tendencias que no nos corresponden.*

**¿La comunidad hispana global es hoy una fuerza cultural y económica creciente. Desde su experiencia en mercados como Estados Unidos,**

**qué oportunidades existen para posicionar contenidos de bienestar, liderazgo y creatividad como vehículos de inversión social que fortalezcan identidad, representación y movilidad profesional?**

*El mercado hispano en Estados Unidos representa una gran oportunidad. Ese público no solo busca contenido en español; busca contenido auténtico que refleje su identidad, estilo de vida y realidad cotidiana.*

*No quiere simples traducciones del inglés. Quiere narrativas que conecten con su nostalgia, su familia, su cultura y esa mezcla de identidad que implica vivir en Estados Unidos siendo latino. Es un mercado independiente, único, con necesidades específicas. Como creadores, debemos acercarnos a él con respeto, estrategia y entendimiento profundo.*

**¿Ha participado en plataformas como la Clinton Global Initiative y el Branson Center. Cómo trasladar esos modelos de impacto, innovación social y colaboración internacional hacia proyectos editoriales y de comunicación en México, asegurando que generen resultados medibles y sostenibles?**

*Lo más importante es el acompañamiento: seguimiento, cumplimiento de entregables y mentoría real. Eso es lo que convierte ideas en proyectos concretos.*

*Los mentores acortan la curva de aprendizaje. Hay muchos jóvenes talentosos, con ganas de oportunidades, pero sin saber por dónde empezar. Modelos como Clinton Global Initiative o Branson Centre pueden replicarse en Latinoamérica integrando tres elementos: empresas que impulsen, mentores que participen y un programa claro con acciones medibles donde todos ganen.*

**¿El auge de la IA está transformando la manera en que consumimos, producimos y gestionamos contenido. Qué principios y marcos de acción considera esenciales para que la IA se convierta en un habilitador ético del desarrollo humano, y no en un riesgo para la autenticidad y la salud mental de las audiencias?**

*La inteligencia artificial es un asistente, no un reemplazo. Por eso el creador debe ser transparente al usarla y verificar siempre las fuentes. Que la IA lo diga no significa que sea correcto, especialmente en temas de salud o bienestar.*



*Debe existir un doble filtro humano y un marco regulatorio claro sobre propiedad intelectual, identidad digital y autoría. Con la facilidad actual para clonar voces e imágenes, ya se empiezan a establecer leyes —por ejemplo, en Dinamarca— que reconocen el derecho a la voz y a la identidad digital como propiedad personal.*

*La responsabilidad es compartida: del creador, al verificar; y del sistema jurídico, al proteger nuestra identidad como creadores y como seres humanos.*

**¿Finalmente, desde su visión estratégica como empresario y creador, cuál es el futuro de INSPIRAS en los próximos cinco años? Hacia dónde deben evolucionar las inversiones, la narrativa editorial, las alianzas y los formatos para seguir amplificando historias que inspiren y generen bienestar sostenible en México y en la comunidad hispana global?**

*La visión es seguir generando contenido, pero trascenderlo hacia experiencias presenciales que permitan diálogo directo, integración comunitaria y proyectos educativos.*

*También buscamos desarrollar contenido de formato largo, como documentales alineados a nuestra línea editorial, y tener una presencia más constante en festivales, congresos y conferencias. Queremos continuar siendo un amplificador de voces valiosas, generando contenido que inspire y soluciones que transformen.*

#### Factores clave

- ▶ Crecimiento sostenido basado en métricas: audiencia, retención y alianzas estratégicas.
- ▶ Gobernanza editorial sustentada en ética, verificación humana y línea de valores.
- ▶ Oportunidades crecientes en el mercado hispano de EE. UU. para contenido auténtico.
- ▶ Visión de expansión hacia experiencias presenciales, educación y formatos largos.

El aporte de Rafael Sansores Majul reside en su capacidad para unir narrativa positiva, ética digital y métricas de impacto en un ecosistema donde la atención es un recurso escaso. Su modelo combina tecnología, creatividad y responsabilidad editorial, demostrando que la sostenibilidad también se construye desde el contenido que transforma comportamientos y comunidades. Su visión apunta hacia plataformas más humanas, experiencias más profundas y alianzas que fortalezcan la presencia hispana global con propósito y coherencia.



# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MÉXICO 

@revista-factordeexito  
www.revistafactordeexito.com

@revistaFDE

Revista Factor de Éxito

Facebook icon

Twitter icon

Instagram icon

LinkedIn icon

**Rafael Sansores Majul**

Creador de contenido, empresario y fundador de INSPIRAS

Impulsar narrativas que transforman comunidades

Resultados sostenibles: Inversión, gobernanza y alianzas

**Francisco Suárez Hernández**  
Director de Asuntos Públicos y Relaciones  
Estratégicas FEMSA México  
Gobernar con propósito  
para generar impacto real

**Enrique Lendo**  
Coordinador de Proyectos en México del Programa de las  
Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)  
Impulsar una economía  
climática resiliente

**Diana De la Sancha**  
Head of Impact & Regenerative  
Strategy - Koul Farming  
Regenerar el suelo para  
transformar la economía

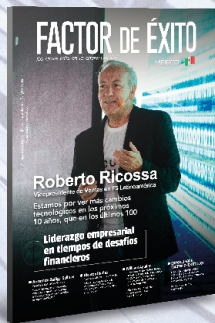
**Adriana Tostado Barro**  
Gerente Senior Global de Comunicación  
Interna y Bienestar en Cinerepis  
Conectar bienestar y datos  
para transformar culturas



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

## Francisco Suárez Hernández

Director de Asuntos Públicos  
y Relaciones Estratégicas FEMSA México

Gobernar con propósito  
para generar impacto real

“La humanidad se encuentra en un punto de inflexión.”

**F**rancisco Suárez ha construido una trayectoria de más de 25 años liderando sostenibilidad, asuntos corporativos, nuevos negocios y alianzas estratégicas en FEMSA, impulsando proyectos en más de 15 países y dirigiendo iniciativas globales desde el World Environment Center (WEC), donde fue Presidente y posteriormente designado Director Emérito. Reconocido entre los 100 Latinos más influyentes ante la crisis climática, su visión conecta gobernanza, inversión sostenible y articulación multisectorial. En esta conversación, comparte rutas para fortalecer la competitividad y el impacto real de la sostenibilidad empresarial en América Latina, en un momento decisivo para la región.

**Desde su experiencia liderando sostenibilidad, asuntos corporativos y nuevas líneas de negocio, ¿cómo evalúa Francisco Suárez la madurez actual de los modelos de gobernanza sostenible en grandes corporativos latinoamericanos, y cuál considera que es el mayor vacío en la articulación entre directorios, operación y territorio?**

*Creo que en los últimos años ha habido un gran desarrollo y madurez dentro de las estructuras, proyectos y en sí en todo el ecosistema que rodea los temas de sostenibilidad. En varios de los casos hay personas responsables de los temas de sostenibilidad que reportan a los CEOs y se han creado estructuras especializadas en temas clave para las empresas (sociales, ambientales y de reporte). De igual manera, los estándares de reporte, verificación y definición de metas han evolucionado de una manera muy importante. Otro tema de igual relevancia para resaltar es cómo en los consejos de las empresas se han desarrollado o incluido personas que tienen conocimientos de estos temas.*

*Sin embargo, estos momentos de turbulencia han traído retos y aprendizajes que son muy importantes tomar en cuenta para poder avanzar de una manera importante en la ruta que se tracen:*

**Financiamiento:** *Es muy importante identificar cuáles son las fuentes posibles de financiamiento, tanto interno como externo. Por ello, tener un equipo encargado del desarrollo de casos de negocio es indispensable para entender los conceptos tangibles que rodean a la sostenibilidad para así evolucionar los modelos de financiamiento actuales y hacerlos más rentables. En la mayoría de los casos la falta de financiamiento, así como su evaluación y monitoreo, se pueden volver un obstáculo para que los proyectos avancen.*

**Comunicación:** *Es clave definir una estrategia de comunicación adecuada para poder dar a conocer de manera importante los avances, la estrategia y la visión. Es importante cuidar el no comunicar cosas que no tengan bases o resultados probados.*

**Alianzas:** *Conocer y definir tus posibles socios en los proyectos de sostenibilidad es clave, ya que con esfuerzos individuales es muy difícil avanzar. La posibilidad de multiplicar impactos es mucho mayor al poder establecer una red de socios con un objetivo común en los proyectos. Involucrar a las comunidades locales es clave.*

**Durante su presidencia del World Environment Center y su posterior designación como Director Emérito, Francisco impulsó una visión global del desarrollo sostenible. ¿De qué manera esa perspectiva internacional influye hoy en la estrategia de alianzas y asuntos públicos que lidera en México?**

*En un entorno tan complejo y con tantas variables que impactan de manera positiva y negativa, es fundamental generar alianzas multisectoriales para poder avanzar más rápido en las metas, poder aportar mayores recursos (tanto económicos como de talento) y aprovechar mejor las fortalezas y especialidades de cada socio.*

*En el área de asuntos públicos esto se hace cada vez más evidente con el rol que juegan los organismos empresariales en establecer alianzas entre las empresas que los conforman, su cadena de valor y también con las autoridades a través de iniciativas y proyectos que atienden temáticas estratégicas. Esto lo vemos reflejado en CONCAMIN con proyectos relacionados a la Agenda 2030 y cuidado del agua, en*



COPARMEX con iniciativas de participación ciudadana, CAINTRA con desarrollo de PYMES, entre otras.

**Dado su rol como articulador con organismos empresariales, multilaterales y organizaciones civiles, ¿qué criterios considera esenciales para que una alianza multisectorial pase de ser simbólica a convertirse en una plataforma efectiva de gobernanza y transformación sostenible?**

*Como en cualquier asociación, emprendimiento y proyecto, es necesario tener una gobernanza robusta para poder asegurar que se cumplan los objetivos. En ese sentido, veo los siguientes puntos como básicos:*

- *Un propósito y objetivos claros.*
- *Roles y responsabilidades bien definidas entre sus participantes.*
- *Metas e indicadores que respondan de manera directa a los objetivos y propósito.*
- *Recursos financieros y capacidades técnicas.*
- *Sistema de gestión.*
- *Reporteo y rendición de cuentas.*
- *Comunicación efectiva de los resultados y con los públicos clave.*

**En su opinión, ¿qué capacidades estratégicas debe desarrollar hoy un corporativo para anticipar riesgos socioambientales y convertirlos en oportunidades, considerando el nuevo escenario regulatorio, el escrutinio ciudadano y la presión por resultados inmediatos?**

*Para empresas que están definiendo su materialidad y temas de enfoque es muy importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:*

*Hacer un análisis profundo de cuáles son los riesgos y oportunidades que tiene la empresa alrededor de los temas ambientales y sociales. Estos pueden ser regulatorios, físicos, reputacionales y de negocio.*

*Considerar el cambio climático como factor estratégico: no es solo ambiental, afecta la economía, la sociedad y la seguridad global.*

*Conocer bien las expectativas de los grupos de interés (accionistas, evaluadores, comunidades, proveedores, clientes, etc.) sobre nuestro rol en los temas de sostenibilidad. Encontrar posibles socios a sus futuras iniciativas.*

*Tener bien mapeadas las tendencias a futuro.*

*Definir una estrategia, objetivos y metas que estén acorde con los puntos anteriores.*

*Acompañar la estrategia de sostenibilidad con esfuerzos de comunicación que apunten las iniciativas.*

**Francisco es consejero de múltiples organizaciones en México, EUA y Europa. Desde esa experiencia, ¿cómo compara los modelos de gobernanza y rendición de cuentas entre las distintas regiones, y qué aprendizajes considera cruciales para fortalecer el ecosistema latinoamericano de sostenibilidad?**

*En Estados Unidos y Europa, las organizaciones que se han desarrollado han generado un impacto positivo y de manera duradera, se han apalancado de los siguientes aspectos:*

*Tener una base o membresía de compañías que tienen gran escala y presencia en múltiples regiones, como en el caso del World Environment Center, Corporate Eco Forum y Ellen MacArthur Foundation.*

*Enfocarse en una o dos iniciativas de gran impacto, con metas retadoras y que respondan a solucionar un tema que representa un riesgo, crisis u oportunidad.*

*Asegurar un fondeo relevante de sus miembros, pero acompañarlo con un modelo de autofinanciamiento a través de servicios, eventos, asesorías técnicas, que le permitan un funcionamiento y operación a futuro.*

*Una gobernanza y rendición de cuentas claras.*

*Generar alianzas con organizaciones locales y autoridades que permitan implementar los objetivos globales.*

*Tener “champions” y “embajadores” que ayuden a promover las acciones, membresía y alianzas en diferentes locaciones.*

**Como líder ampliamente reconocido por su pensamiento crítico y su influencia en la agenda climática —incluyendo su inclusión entre los 100 Latinos más influyentes ante la crisis climática—, ¿qué mensaje considera prioritario para acelerar la acción climática empresarial en una región donde aún prevalece la brecha entre compromiso y ejecución?**

*La humanidad se encuentra en un punto de inflexión. Nuestro planeta se continúa calentando a un ritmo y tendencia preocupante; si no tomamos medidas, la situación empeorará aún más. La transición energética global está entrando en una nueva fase y esto será EL RETO de nuestra generación, por lo que*

creo firmemente que cada vez más líderes de todos los sectores se dan cuenta de que sus organizaciones no pueden prosperar en un mundo con una crisis constante y riesgos climáticos crecientes. A esto se une además un constante cuestionamiento de los impactos del cambio climático y la relevancia que debe tener en las agendas internacionales. Las acciones y estrategias de adaptación deben ser parte fundamental del marco estratégico de las empresas y con esto poder asegurar mitigar riesgos y apoyar la continuidad operativa en zonas que son constantemente afectadas por desastres naturales.

**A partir de su trayectoria desde sostenibilidad, asuntos corporativos, nuevos negocios y dirección general, ¿qué rol identifica para los líderes de asuntos públicos en la construcción de confianza, legitimidad y licencia social en sectores altamente expuestos al debate público?**

Para las personas que estamos dentro de las áreas de asuntos públicos, sostenibilidad y regulatorios, las expectativas sobre sus características y valores van muy en línea con lo que se espera de las organizaciones para las que trabajan al evaluarlos en estos temas, y aquí comparto algunos ejemplos:

Capacidad de leer y entender bien el entorno, tendencias, riesgos y oportunidades que se traduzcan en información valiosa para que la compañía tenga una mejor posición a futuro.

Estar apegados y comprometidos a los requerimientos de transparencia, tanto al interior como al exterior de la compañía.

Basarse y apoyarse en datos duros, análisis y elementos que puedan ser usados para construir en la discusión de la política pública. En muchos casos se recomienda tener avalada la información por externos y generar alianzas multisectoriales para generarla.

**Predicar con el ejemplo:** que haya una congruencia entre el mensaje y las acciones que respaldan esa narrativa.

**Finalmente, de cara al futuro, ¿cuál es la visión de Francisco Suárez sobre el tipo de liderazgo que México y América Latina necesitan para garantizar que la inversión sostenible genere resultados concretos y escalables, y no solo iniciativas aisladas o dependientes del ciclo político?**

México y América Latina cuentan con grandes oportunidades para que se pueda generar una inversión sostenible y atraer mayores capitales y proyectos que detonen la región de acuerdo con sus capacidades. Estos son algunos elementos que considero se deben apuntalar y seguir trabajando:

■ **Certeza jurídica:** Es de gran relevancia para asegurar el interés y la viabilidad de inversiones a largo plazo.

■ **Desarrollo social:** Elementos clave como seguridad y acceso a servicios básicos (agua, energía, salud) que permitan tener una comunidad próspera y que acompañe el desarrollo de inversiones.

■ **Educación y desarrollo técnico:** Una de las grandes ventajas de la región es su capacidad de mano de obra, pero esta tiene que evolucionar a mayores capacidades técnicas y en línea con las tendencias de IA, manejo de datos, etc.

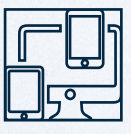
■ **Mitigación y adaptación al cambio climático:** Es muy relevante que se implementen acciones para asegurar que los impactos en zonas de gran riesgo se disminuyan y aseguren una continuidad operativa.

#### Factores clave

- ▶ Gobernanza efectiva depende de financiamiento, comunicación rigurosa y alianzas territoriales.
- ▶ La acción climática debe centrarse en adaptación y continuidad operativa.
- ▶ La gobernanza global aporta modelos con metas, fondeo y “champions” regionales.
- ▶ Asuntos públicos requiere transparencia, datos verificables y lectura estratégica del entorno.

Francisco Suárez plantea una visión clara: la sostenibilidad solo genera impacto cuando se integra a la estrategia, se gobierna con rigor y se respalda con evidencia. Su experiencia global demuestra que las alianzas, la transparencia y la adaptación climática son pilares para garantizar continuidad operativa y valor social. En un escenario donde convergen métricas, tecnología e inversión responsable, su perspectiva invita a asumir un liderazgo que mire más allá del corto plazo. América Latina tiene la oportunidad—y la responsabilidad—de construir modelos de desarrollo capaces de trascender ciclos políticos y generar prosperidad sostenible.

# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE





## Enrique Lendo

Coordinador de Proyectos en México del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

### Impulsar una economía climática resiliente

La integración de las MiPymes en la economía circular requiere transitar de enfoques ambientalistas a modelos de negocio productivos.

**D**urante más de dos décadas, Enrique Lendo ha articulado la conversación entre finanzas, diplomacia climática y políticas públicas en México y América Latina. Desde el PNUMA, coordina una cartera de más de 60 millones de dólares en proyectos ambientales que abarcan cambio climático, biodiversidad, residuos y economía circular, trabajando con gobiernos, empresas y ciudades en la región. Antes encabezó la agenda de finanzas sostenibles del PNUMA y fue titular de la Unidad Coordinadora de Asuntos Internacionales de la SEMARNAT, gestionando más de 150 acuerdos internacionales e influyendo en instrumentos clave como el Acuerdo de París, la Agenda 2030 y el T-MEC. En esta conversación con Factor de Éxito, analiza los desafíos estructurales de la transición climática y las señales que mostrarán si la región está adoptando modelos de desarrollo verdaderamente sostenibles.

**¿Cuáles considera como los principales desafíos estructurales que continúan limitando la transición climática en América Latina y cómo está contribuyendo el PNUMA en México a generar soluciones que puedan escalarse a nivel regional?**

*Los gobiernos, las empresas y los ciudadanos de América Latina son conscientes de que el cambio climático es una realidad. Dada la condición vulnerable de la región, los impactos relacionados con el incremento de temperatura, incluyendo huracanes, inundaciones y sequías, son cada vez más frecuentes e intensos.*

*Sin embargo, la atención de este fenómeno aún no ocupa un lugar prioritario en las agendas de los países. Los presupuestos de los gobiernos para programas de medio ambiente y cambio climático son limitados en comparación con otras áreas de política pública. La mayoría de las empresas aún no perciben al cambio climático como factor de riesgo para sus modelos de negocio y son pocas las que ven en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) una oportunidad para eficientar sus procesos productivos, acceder a nuevos nichos de mercado o fortalecer su reputación.*

*A nivel de gobierno, persiste la sectorización de políticas públicas y la falta de incentivos para fomentar cambios de tecnologías y procesos de bajas emisiones. A pesar de que algunos gobiernos han establecido esquemas de fijación de precio al carbono, su nivel es demasiado bajo, además de que se continúan subsidiando la energía eléctrica y diversos combustibles fósiles.*

*El PNUMA trabaja con gobiernos, empresas y otros actores en el desarrollo de diagnósticos, el diseño de enfoques de incentivos, la gestión de financiamiento sostenible, la remoción de barreras y la evaluación de políticas y acciones que fomentan la transición hacia modelos económicos y de negocio bajos en carbono. También apoya a gobiernos subnacionales con proyectos que identifican oportunidades para fortalecer su resiliencia ante los impactos del cambio climático.*

**Desde la gestión de una cartera de más de 60 millones de dólares en proyectos ambientales, ¿qué avances concretos destaca en materia de cambio climático, biodiversidad y economía circular, y cuáles de ellos podrían convertirse en referentes para otros países?**

*Los proyectos que gestiona el PNUMA en México han apoyado la toma de decisiones del gobierno y el sector privado. Entre ellos destaca la integración de la Taxonomía Sostenible y el modelo de evaluación de riesgos de cambio climático para Banco de México y otras instituciones del sector financiero de México.*

*En el sector agrícola, se impulsan prácticas sostenibles para la producción de mezcal y su comercialización en mercados de alto valor a través de distintivos y certificados de sostenibilidad. También se desarrollan proyectos para calcular y promover los beneficios económicos de las cadenas de valor del maíz y cacao nativos de México.*

*Para apoyar la política de cambio climático de México, el PNUMA trabaja con el gobierno en la definición de escenarios, rutas de descarbonización e instrumentos de política y financiamiento*

*que permitan alcanzar sus metas de “neutralidad de carbono” y restauración del capital natural en el mediano plazo. Asimismo, el PNUMA implementa el proyecto CityAdapt, que ofrece sistemas de planificación urbana a través de soluciones basadas en la naturaleza para fortalecer la resiliencia de las ciudades ante los impactos del cambio climático.*

*En el sector industrial, el PNUMA ha apoyado tanto a empresas como al gobierno de México con proyectos que identifican y reemplazan sustancias agotadoras de la capa de ozono y mercurio, así como inventarios, diagnósticos y acciones para reducir la contaminación de residuos plásticos y electrónicos.*

**Con su experiencia previa como Coordinador de Finanzas Sostenibles del PNUMA, ¿qué brechas persisten en los mercados latinoamericanos para integrar el riesgo climático en la toma de decisiones financieras y acelerar la movilización de capital hacia proyectos verdes?**

*Los países de América Latina han avanzado en la adopción de modelos e instrumentos que fomentan el financiamiento de proyectos de reducción de emisiones de CO2 y adaptación al cambio climático. Entre estos destacan las taxonomías sostenibles, las regulaciones de divulgación de riesgo climático y sostenible, el desarrollo de escenarios de cambio climático y el diseño de instrumentos innovadores como los bonos verdes, los impuestos al carbono y los mercados de comercio de emisiones.*

*Sin embargo, aún persisten retos para una mayor integración del riesgo climático en la toma de decisiones financieras, incluyendo la falta de información detallada y de calidad para alimentar los modelos de riesgo, la ausencia de capacidades técnicas en el sector financiero para analizar dicha tipología de riesgo y la falta de regulaciones e instrumentos de política que incentiven a las empresas a reducir sus emisiones.*

**Tras su participación directa en negociaciones clave como el Acuerdo de París, la Agenda 2030 y el T-MEC, ¿qué elementos considera esenciales para fortalecer la gobernanza ambiental en la región y asegurar una implementación efectiva de los compromisos multilaterales?**

*Los países de la región de América Latina y el Caribe participan activamente en los tratados y convenciones internacionales de medio ambiente y desarrollo sostenible. Asimismo, han creado alianzas a nivel regional y subregional, como el Foro de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe o la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, con agendas temáticas y grupos de trabajo de expertos que intercambian experiencias y mejores prácticas en materia de gestión ambiental.*

*Hoy, todos los países de la región cuentan con marcos regulatorios e instituciones ambientales que les permiten avanzar en la implementación de los compromisos internacionales. Sin embargo, la capacidad de dichas instituciones para la aplicación efectiva de las leyes o el alcance de las metas que se han fijado en los convenios internacionales se ve limitada por tres factores. En primer lugar, las leyes e instituciones ambientales están sectorizadas y tienen poca incidencia en las decisiones de los sectores económicos que son responsables de los impactos en el medio ambiente. En segundo lugar, la mayoría de las instituciones ambientales cuentan con recursos financieros escasos para cumplir sus responsabilidades en comparación con otras áreas de la administración pública. Lo anterior limita la capacidad de inspección, vigilancia, fomento a proyectos sostenibles e innovación. Por último, en la mayoría de los casos, las autoridades ambientales tienen jurisdicción nacional y poca coordinación con las autoridades locales, lo que limita la efectividad de la política ambiental en los territorios. Generalmente, las autoridades ambientales locales cuentan con recursos financieros y capacidades técnicas aún más limitadas que las autoridades nacionales.*

*Para la implementación efectiva de los compromisos multilaterales, es necesario adoptar enfoques sistémicos o transversales de políticas e instituciones que permitan una mayor*

incidencia en las actividades productivas. Lo anterior se puede lograr a través de la integración de ministerios, la creación de comisiones de sostenibilidad o la definición de metas ambientales y de gestión racional de recursos naturales en los sectores productivos. También es fundamental fortalecer las capacidades financieras y técnicas de las autoridades ambientales y asegurar una mayor coordinación y sinergias con las autoridades locales.

**Desde su experiencia al frente de la Alianza para Ciudades con Emisiones Neutras, ¿cuáles son las barreras más relevantes para que las ciudades latinoamericanas avancen hacia modelos urbanos descarbonizados y resilientes?**

A pesar de que algunas de las ciudades de la región de América Latina y el Caribe cuentan con ejemplos exitosos de urbanización sostenible y resiliente, en la mayoría de los casos los modelos de desarrollo urbano actuales fomentan el uso de transporte privado y contaminante, edificaciones ineficientes en el aprovechamiento de energía y agua, una gestión inadecuada de los residuos sólidos y poco interés en las zonas de conservación, lo que las hace más vulnerables a los impactos del cambio climático.

Entre las barreras para la adopción de modelos de desarrollo urbano sostenible destacan las financieras, las técnicas, las institucionales y las sociales. En general, las ciudades de la región carecen de acceso a financiamiento que les permita invertir en tecnologías limpias, sistemas de transporte de bajas emisiones y edificaciones sostenibles. Asimismo, existe un déficit en la formación de especialistas capaces de operar tecnologías avanzadas y energías renovables. Muchas ciudades de la región tienen sistemas de transporte y movilidad urbana ineficientes, con una acentuada dependencia de combustibles fósiles, lo que genera altas emisiones de CO2.

La falta de una gobernanza efectiva y la debilidad institucional obstaculizan el desarrollo. Los niveles de avance en la transición energética son heterogéneos entre países y, a menudo, las políticas públicas no están integradas o carecen de una visión a largo plazo. En algunos casos, existen barreras regulatorias y económicas que limitan la adopción de energías limpias, incluso cuando hay un gran potencial para su desarrollo.

El crecimiento urbano de las ciudades tradicionalmente se da a costa de las áreas de conservación vegetal, lo que supone riesgos considerables frente a amenazas naturales como inundaciones y sequías, comunes en la región. Por lo anterior, es fundamental impulsar sistemas de planificación urbana integrada que incorporen soluciones basadas en la naturaleza para fortalecer la resiliencia de las ciudades ante los impactos del cambio climático.

La sobrepoblación, los recursos naturales limitados y la desigualdad son retos recurrentes en la mayoría de las ciudades de la región. Una parte significativa de la población vive en asentamientos informales, lo que dificulta la implementación de infraestructura resiliente y servicios básicos sostenibles para todos.

**¿Qué mecanismos considera necesarios para integrar a las MiPymes en la economía circular, garantizando que esta transición se traduzca en productividad, eficiencia y generación de valor estratégico?**

Más del 90% de las empresas de la región son MiPymes, que además constituyen las principales fuentes de empleo. Sin embargo, un porcentaje considerable de MiPymes opera en la informalidad y carece de recursos financieros y capacidades técnicas para integrarse a modelos de economía circular.

La integración de las MiPymes en la economía circular requiere transitar de enfoques ambientalistas a modelos de negocio productivos, en los que el aprovechamiento racional y la valorización de materiales y residuos se conviertan en una palanca de competitividad y generación de valor. Para lograrlo, es necesario establecer los incentivos adecuados a través de apoyos financieros, deducciones fiscales, pagos por desempeño,



esquemas de depósito reembolso, garantías para disminuir el riesgo de los proyectos, así como mercados y clientes garantizados, entre otros.

También es importante fortalecer las capacidades técnicas mediante centros de apoyo, programas de capacitación y vinculación con universidades y centros de investigación. Para la integración de las MiPymes en cadenas de valor y ecosistemas circulares será necesario el establecimiento de plataformas de simbiosis industrial que conecten residuos de unas empresas como insumos de otras y el desarrollo de clústeres sectoriales que compartan infraestructura, logística inversa y servicios comunes.

Los marcos institucionales y regulatorios específicamente diseñados para las MiPymes ayudarán a impulsar una transición efectiva. Entre los instrumentos a considerar destacan la adopción de regulaciones graduales y proporcionales a la capacidad de las MiPymes, la simplificación administrativa y ventanillas únicas para trámites ambientales y los estándares y certificaciones accesibles, con esquemas simplificados o escalonados.

**¿Qué señales considera determinantes para evaluar si el sector empresarial en América Latina está adoptando modelos de negocio alineados con la resiliencia climática y la sostenibilidad de largo plazo?**

La primera señal para evaluar la adopción de modelos de negocio alineados con la resiliencia climática y la sostenibilidad de largo plazo es la integración del riesgo climático y ambiental en la estrategia corporativa y en la toma de decisiones. Las empresas que avanzan hacia la resiliencia climática ya no tratan el cambio climático como un tema reputacional o de cumplimiento, sino

como un factor que afecta su modelo de negocio, sus costos y su competitividad. Esto se refleja en planes de inversión que consideran escenarios climáticos, en la adaptación de estrategias frente a eventos extremos y en la priorización de activos, procesos y territorios más resilientes a los impactos del cambio climático. Por ejemplo, las empresas mexicanas que adoptaron compromisos de reducción de emisiones en el marco de la Iniciativa de Metas Basadas en la Ciencia (SBTi) pasaron de 2 en 2022 a 11 en 2023.

Una segunda señal es la evolución del modelo de negocio hacia la eficiencia de recursos y la economía circular. Cuando las empresas rediseñan productos, procesos y servicios para reducir el uso de materiales vírgenes, agua y energía, y para extender la vida útil de los bienes, fortalecen su resiliencia ante cambios abruptos en el nivel de precios, escasez de insumos o cambios regulatorios imprevistos. En la región, esto se observa en iniciativas de reutilización, reciclaje y simbiosis industrial que no solo reducen la huella ambiental, sino que también generan ahorros, nuevas fuentes de ingresos y ventajas competitivas de largo plazo. En los siguientes años, los modelos de negocio circulares y de eficiencia en el uso de recursos por parte de las empresas se verán fortalecidos por la adopción de leyes y políticas nacionales de economía circular en Chile, Brasil, Perú, Uruguay, Ecuador, Costa Rica, Colombia y México.

Un tercer determinante es la alineación entre desempeño financiero y desempeño ambiental, medido con indicadores claros y verificables. Las empresas que adoptan modelos sostenibles incorporan métricas de emisiones, uso de recursos, adaptación e impacto social en sus sistemas de gestión y reporte, y las vinculan a incentivos, financiamiento y evaluación de riesgos. La creciente adopción de estándares de reporte y la mejora en la calidad de la información son indicios de que la sostenibilidad está siendo gestionada como un activo estratégico y no como un ejercicio aislado de comunicación. En la región no se cuenta con análisis integrales sobre la adopción de métricas de medición y estándares ASG por parte de las empresas. Sin embargo, se sabe que para algunos países como Brasil, México, Argentina y Chile más del 80% de las empresas grandes cuentan con métricas de sostenibilidad.

Finalmente, la capacidad de colaboración y articulación con otros actores del ecosistema constituye un indicador estructural de alineación con la resiliencia climática y la sostenibilidad de largo plazo. La resiliencia climática en América Latina difícilmente se logra de forma individual; requiere alianzas con proveedores, clientes, gobiernos y comunidades para transformar cadenas de valor. Las empresas que lideran este proceso invierten en fortalecer capacidades locales, comparten conocimiento, promueven innovación abierta y participan activamente en soluciones territoriales. Esta orientación sistémica indica una comprensión madura de la sostenibilidad como condición para la estabilidad económica y social en el largo plazo.

**Desde una visión prospectiva, ¿qué tendencias en sostenibilidad, biodiversidad o gobernanza climática estima que tendrán mayor influencia en el diseño de políticas públicas en la región durante los próximos cinco años?**

La vulnerabilidad de la región ante los impactos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad sin duda serán los principales determinantes para el desarrollo de políticas públicas en los próximos años. América Latina y el Caribe es una de las regiones más vulnerables al cambio climático debido a la combinación de alta exposición a fenómenos extremos —como sequías prolongadas, inundaciones, huracanes y olas de calor— y profundas desigualdades socioeconómicas que limitan la capacidad de adaptación. La dependencia de sectores sensibles al clima, como la agricultura, la pesca y el turismo, junto con la degradación de ecosistemas, amplificará los impactos en la seguridad alimentaria, la disponibilidad de agua y los medios de vida. Esta vulnerabilidad se ve agravada por una población creciente y cada vez más urbanizada, e infraestructura que no fue diseñada para soportar impactos climáticos cada vez más frecuentes e intensos. En los siguientes años será necesario fortalecer las políticas de adaptación y cambio climático,

incluyendo sistemas de alerta temprana, soluciones basadas en la naturaleza, infraestructura resiliente a los impactos y modelos de ordenamiento territorial sostenibles.

Por su parte, la región enfrenta una pérdida acelerada de biodiversidad debido a la combinación de deforestación, cambio de uso de suelo, expansión agropecuaria, minería, urbanización y los efectos crecientes del cambio climático. La región registra una disminución significativa de especies y la degradación de hábitats clave, lo que afecta la provisión de servicios ecosistémicos esenciales como la regulación del agua, la fertilidad del suelo y la captura de carbono. Esta pérdida no solo representa un riesgo ambiental, sino también social y económico, al comprometer los medios de vida de comunidades rurales e indígenas y debilitar la resiliencia de los países frente a crisis climáticas y productivas. En los siguientes años será fundamental reforzar las políticas de conservación y restauración de ecosistemas en línea con el Marco Global de Biodiversidad Kunming-Montreal para garantizar la sostenibilidad en la provisión de recursos y medios de vida en la región.

## Factores Clave

- ▶ **Prioridad y presupuesto insuficiente:** aunque la región reconoce la realidad climática, el tema “aún no ocupa un lugar prioritario” y los presupuestos públicos para medio ambiente y cambio climático son limitados frente a otras áreas.
- ▶ **Transversalidad pendiente y señales económicas débiles:** persisten políticas sectorizadas, pocos incentivos para tecnologías de bajas emisiones, precio al carbono demasiado bajo y continuidad de subsidios a electricidad y combustibles fósiles.
- ▶ **Ejecución con instrumentos concretos (PNUMA México):** una cartera de más de USD 60 millones que ya aterriza en soluciones como Taxonomía Sostenible y modelo de evaluación de riesgo climático para Banco de México y otras instituciones financieras; además de rutas de descarbonización, proyectos como CityAdapt y acciones sobre plásticos, electrónicos, mercurio y sustancias que agotan la capa de ozono.

Enrique Lendo aporta una mirada que conecta métricas, instrumentos financieros y gobernanza multinivel con una visión profundamente orientada al impacto social y económico de largo plazo. Su trabajo desde el PNUMA y su trayectoria en la arquitectura de acuerdos internacionales muestran que la sostenibilidad deja de ser discurso cuando se traduce en taxonomías, metas de descarbonización y marcos regulatorios que alinean a bancos centrales, empresas y ciudades. De cara al futuro, su llamado a integrar riesgo climático, biodiversidad y economía circular en el centro de las decisiones públicas y privadas perfila una hoja de ruta imprescindible para una región que quiere ser competitiva, pero también más justa y resiliente.

# Doña Altagracia y la nueva narrativa del lujo caribeño en Playa Esmeralda: Secrets & Dreams, dos experiencias Hyatt que celebran la esencia dominicana

**E**n la costa serena de Playa Esmeralda, Miches, Hyatt eleva su apuesta por la hospitalidad de alto nivel con dos propuestas complementarias que redefinen el todo incluido en República Dominicana: Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa, un santuario solo para personas adultas, y Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa, un refugio vibrante para familias. Dos hoteles distintos, un mismo escenario privilegiado y una visión compartida: convertir cada estancia en una experiencia de sofisticación, bienestar, entretenimiento y conexión cultural.

La gran firma emocional de este destino tiene nombre propio: Doña Altagracia, el restaurante insignia del resort y el primer concepto de especialidad dominicana dentro de la marca Secrets Resorts, concebido para rendir homenaje a la riqueza cultural y culinaria del país. Este espacio no solo destaca dentro de la oferta gastronómica de Secrets, sino que sirve a ambos hoteles, consolidándose como el corazón identitario del complejo. Bajo la dirección del chef ejecutivo Carlos Quijano, Doña Altagracia propone una cocina de autor que integra sabores tradicionales con técnicas contemporáneas, resaltando productos locales y evocando la memoria culinaria dominicana con una ejecución refinada.

La experiencia inicia con platos que dialogan con la historia del Caribe y su herencia ancestral. Un ejemplo emblemático es el Cassava con Mousse de Aguacate, servido sobre crujiente casabe, símbolo vivo del legado taíno y reconocido por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Esta reinterpretación no solo honra una receta transmitida por generaciones, sino que demuestra cómo la alta gastronomía puede convertirse en un puente entre identidad y modernidad. En platos principales como el Risotto de Chivo Guisado, preparado con vino y orégano dominicano, el restaurante reafirma su esencia: sofisticación sin perder autenticidad e innovación sin desprenderse de la tradición.

El diseño del espacio acompaña esta narrativa con detalles elegantes inspirados en el Caribe, logrando un ambiente cálido, refinado y culturalmente evocador. El nombre Doña Altagracia rinde tributo a la Virgen de la Altagracia, protectora espiritual del pueblo dominicano, y fortalece el carácter simbólico del restaurante como lugar de encuentro entre hospitalidad, fe cultural y orgullo nacional.



**Secrets Playa Esmeralda:  
sofisticación solo para adultos**



Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa se presenta como un escape de lujo frente al mar, diseñado para quienes buscan calma, romance y experiencias personalizadas en un entorno natural de rara belleza. Con 500 suites con terraza o balcón privado y vistas a aguas turquesas, el resort conjuga amplitud, privacidad y diseño contemporáneo. Su propuesta de gastronomía de primera clase se despliega en restaurantes especializados y bares cuidadosamente curados, mientras la experiencia se complementa con una piscina infinita, actividades a medida y entretenimiento nocturno que transforma cada velada en un ritual social elegante y relajado.

Su promesa Unlimited-Luxury® se traduce en libertad y comodidad real: acceso ilimitado a propuestas gourmet a la carta sin necesidad de reservas, licores premium, minibar reabastecido diariamente, servicio a la habitación y concierge 24 horas, atención dedicada en piscina y playa, y una agenda activa de experiencias sin pulseras y con impuestos y propinas incluidos. Para quienes desean

un nivel aún más exclusivo, el Preferred Club suma un servicio de asistencia personalizado que eleva la estadía con check-in privado, detalles diferenciales y privilegios diseñados para el viajero que entiende el lujo como precisión.



**Dreams Playa Esmeralda: el todo incluido familiar con ADN de destino**



A pocos pasos, Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa amplifica el concepto de vacaciones inolvidables para parejas y familias. También con 500 amplias habitaciones y suites, algunas con acceso directo a piscina, ofrece vistas parciales o frontales al mar, jardines y áreas acuáticas diseñadas para disfrutar el Caribe desde múltiples perspectivas. Su propuesta

de hospitalidad combina descanso y emoción con un parque acuático en la propiedad, tres piscinas, clubes para niños y adolescentes, deportes y actividades diurnas que garantizan una experiencia completa para cada edad.

La oferta culinaria de Dreams incluye nueve opciones de gastronomía de primera clase, y se enorgullece de integrar un auténtico restaurante dominicano dentro del viaje gastronómico del huésped. La experiencia se completa con siete bares y lounges, incluyendo opciones de playa y piscina, y un enfoque de servicio que sostiene el estándar Unlimited-Luxury® en clave familiar: sin complicaciones, con variedad y con un ritmo adaptado a los nuevos hábitos del viajero moderno.

El entorno suma valor estratégico. La cercanía a atractivos como Los Haitises, Montaña Redonda y la Bahía de Samaná posiciona a Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa no solo como un resort, sino como un punto de partida para explorar una República Dominicana más auténtica, diversa y en plena expansión turística.



**Una propuesta Hyatt con visión de largo plazo**

La convivencia de Secrets y Dreams en Playa Esmeralda responde a una lógica inteligente de portafolio: dos experiencias diferenciadas que permiten atender al viajero adulto de alto perfil y al turismo familiar premium, bajo un mismo estándar de servicio y un mismo relato de destino. En el centro, Doña Altagracia opera como el emblema cultural que unifica la propuesta: un restaurante que no solo alimenta, sino que cuenta una historia, eleva la identidad dominicana y convierte la gastronomía en un activo de marca.

Para el viajero global que busca más que sol y playa —busca propósito, estética, sabor y pertenencia—, Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa y Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa representan una nueva categoría de lujo caribeño: uno que celebra el bienestar, el diseño y el entretenimiento, pero que también honra el alma local con orgullo y sofisticación.



## Juan Carlos Pardo

Country Manager Dapper México

Estrategia que protege  
valor y anticipa futuro

“El Chief Reputation Officer protege valor.”

**C**on más de 25 años liderando asuntos corporativos, sostenibilidad y reputación en México y Latinoamérica, Juan Carlos Pardo ha sido una de las voces más influyentes en la construcción de confianza empresarial en la región. Durante dos décadas dirigió los Asuntos Corporativos y ESG (Environmental, Social & Governance) de Nestlé México, gestionando el posicionamiento institucional, la licencia social para operar y la continuidad del negocio frente a entornos regulatorios altamente dinámicos. Su experiencia se extiende a más de una decena de organismos empresariales, incluyendo su rol como consejero del Pacto Global de Naciones Unidas en México. Hoy, como Country Manager de Dapper —plataforma de inteligencia regulatoria— y fundador de AXS México, impulsa un modelo de gestión basado en datos, anticipación y coherencia estratégica, clave en esta edición dedicada a la sostenibilidad empresarial y a la gobernanza moderna.

**En un entorno donde la reputación corporativa se ha convertido en un activo tan crítico como el financiero, ¿cuál considera que es hoy el rol real —y la responsabilidad— de un Chief Reputation Officer en mercados tan complejos como México y Latinoamérica?**

*Un Chief Reputation Officer protege valor. Su tarea es anticipar riesgos, leer al entorno y traducir señales externas en decisiones internas. En México y Latinoamérica esto exige entender política, regulación, sociedad y medios al mismo tiempo. La responsabilidad principal es asegurar que la empresa actúe con coherencia. Esto se logra al cerrar la brecha entre lo que la organización dice y lo que hace. Un CRO moderno conecta estrategia, operaciones y comunicación para sostener confianza en contextos de alta presión. Su papel es fundamental, si no como posición sí como rol de la alta dirección; alguien dentro del Comité de Dirección debe hacer esto.*

**Desde su perspectiva, ¿cómo debe una organización integrar la sostenibilidad y el ESG más allá del cumplimiento normativo, para convertirlo en una ventaja competitiva que impulse crecimiento, innovación y resiliencia?**

*Una empresa gana productividad cuando integra sostenibilidad en decisiones diarias. Esto significa usar datos para medir impacto, mejorar procesos y reducir costos operativos. También abre mercados porque clientes y reguladores exigen criterios claros. La ventaja surge cuando el ESG se conecta con innovación y con modelos de negocio que generen ingresos. El foco es alinear métricas ambientales y sociales con indicadores de negocio. Cuando esto ocurre, la sostenibilidad se convierte en motor de*

*crecimiento. Se trata de rendición de cuentas y transparencia. Todos deben hacerlo; ya no es un tema de si o no, sino de cuándo y qué hacer para sobresalir, porque simplemente hacerlo ya no es suficiente.*

**A partir de su experiencia gestionando relaciones con gobiernos y reguladores, ¿cuáles son los factores que hoy determinan una estrategia efectiva de asuntos públicos en la región, especialmente en economías con alta volatilidad política y social?**

*La clave es anticipación. El análisis regulatorio oportuno permite entender ciclos políticos, agendas legislativas y señales de riesgo. Es aquí donde contar con información de gobierno fidedigna tiene un gran valor. Una estrategia sólida combina tres elementos: conocimiento preciso del marco regulatorio, relación constante con actores relevantes y capacidad de traducir escenarios políticos en acciones concretas para el negocio. En economías con alta volatilidad, la información en tiempo real se vuelve un requisito. Por eso plataformas como Dapper facilitan decisiones informadas y rápidas.*

**La gestión de crisis ha evolucionado radicalmente. ¿Qué prácticas considera indispensables para que una empresa responda con anticipación, coherencia y credibilidad en un escenario donde la opinión pública se forma en minutos?**

*Las organizaciones deben preparar equipos, protocolos y mensajes antes de la crisis. La respuesta efectiva requiere tres acciones: detectar señales temprano con monitoreo constante, responder con mensajes simples y alineados a la evidencia, y mantener disciplina para actuar igual en todos los canales. La coherencia genera credibilidad. La anticipación reduce daño. Las crisis actuales se resuelven en minutos, por lo que la preparación interna es un factor de control.*

**En la construcción de una cultura organizacional orientada al propósito, ¿cómo se equilibra la presión por resultados con la necesidad de desarrollar equipos altamente eficientes, motivados y sosteniblemente alineados con la estrategia corporativa?**

*La dirección debe fijar prioridades claras. Las personas trabajan mejor cuando entienden cómo su esfuerzo crea valor. El equilibrio se logra al definir metas medibles, dar autonomía y reforzar comportamientos que apoyen la estrategia. Un equipo orientado al propósito necesita retroalimentación constante y un entorno que fomente confianza y disciplina. Esto permite alcanzar resultados sin perder motivación.*



*También reduce rotación y fortalece la cultura. Rendición de cuentas y transparencia es fundamental para crear esta confianza hacia adentro de la empresa.*

**Las expectativas de los stakeholders cambian más rápido que las estrategias corporativas. ¿Qué herramientas o modelos de análisis considera esenciales hoy para entender, segmentar y gestionar actores críticos de forma proactiva?**

*Gestionar actores exige segmentación precisa. Se requiere conocer intereses, influencia y posturas. El análisis de mapa de poder y nivel de impacto sigue siendo una herramienta base. Hoy también se necesitan sistemas de monitoreo regulatorio y social que entreguen señales tempranas. Las plataformas de analítica permiten priorizar riesgos y oportunidades. Esto facilita decisiones y permite actuar antes de que un tema se vuelva problema. Nuevamente Dapper es una herramienta que ayuda a mapear sin generar opinión, informa.*

**Desde su experiencia posicionando marcas globales ante gobiernos y ecosistemas empresariales, ¿cuáles son los elementos que definen una narrativa corporativa poderosa, capaz de influir, generar confianza y reforzar licencia social para operar?**

*Una narrativa poderosa es clara, honesta y útil para el entorno. Explica por qué la empresa existe y qué solución aporta. En el contacto con gobiernos y sectores productivos, la narrativa debe conectar con desarrollo económico, inversión y beneficio social. También debe mostrar consistencia histórica. La licencia social se construye cuando la narrativa coincide con acciones sostenidas. Los hechos refuerzan los mensajes y las alianzas amplían credibilidad.*



*Se debe entender las necesidades y objetivos que buscan los gobiernos y ecosistemas empresariales e integrarlos como parte de la estrategia.*

**En su visión del futuro, ¿cómo se transformará la función de Asuntos Corporativos en los próximos cinco años, considerando la aceleración tecnológica, las nuevas agendas ESG y la creciente demanda por transparencia y rendición de cuentas?**

*Asuntos Corporativos será una función más técnica. Crecerá el peso de los datos, la evaluación de impacto y el análisis regulatorio dinámico. La tecnología permitirá anticipar riesgos y automatizar tareas que antes eran manuales. Las agendas ESG exigirán mayor transparencia y métricas más estrictas. Las empresas necesitarán equipos capaces de conectar regulación, sostenibilidad y estrategia comercial. También se ampliará la colaboración con gobiernos y sociedad para generar soluciones. La función pasará de ser un área de respuesta a una unidad estratégica que guía decisiones de negocio.*

#### Factores Clave

- ▶ Anticipación regulatoria + datos = continuidad del negocio.
- ▶ ESG como motor de productividad, innovación y nuevos ingresos.
- ▶ Narrativa basada en hechos: coherencia como eje reputacional.
- ▶ Gestión de crisis en “tiempo real”: preparación, simplicidad y disciplina.

La visión de Juan Carlos Pardo confirma que la sostenibilidad y la reputación ya no son accesorios estratégicos: son estructuras que sostienen el valor, habilitan nuevas oportunidades y fortalecen la capacidad de adaptación en mercados cambiantes. Su trayectoria —donde convergen regulación, tecnología, métricas y gestión de riesgo— aporta un marco claro para empresas que buscan operar con transparencia y afrontar un entorno cada vez más técnico y exigente. Su mirada anticipa un futuro donde los asuntos corporativos se transforman en un radar estratégico que conecta propósito, datos y competitividad.



## 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.

## Diana De la Sancha

Head of Impact & Regenerative Strategy – Kool Farming

### Regenerar el suelo para transformar la economía

“El mundo ya no necesita que reduzcamos un poco el daño: necesita que restauremos la capacidad del planeta para sostenernos.”

**D**iana De la Sancha es una de las voces más sólidas en ganadería regenerativa, trazabilidad y descarbonización de cadenas alimentarias en México y América Latina. Desde Kool Farming lidera estrategias de impacto, modelos de medición y soluciones tecnológicas que permiten a productores, empresas y financiadores convertir prácticas regenerativas en resultados inmedibles: más infiltración de agua, suelos vivos, menor dependencia de insumos y economías rurales más resilientes. Su experiencia abarca más de una década articulando retail, instituciones financieras, productores y sociedad civil, además de haber cofundado una startup para reducir el desperdicio de alimentos en el comercio minorista. En esta conversación, conecta su trabajo de campo con la sostenibilidad estratégica, mostrando cómo decisiones técnicas, de gestión y de financiamiento pueden convertir la regeneración en el nuevo estándar de negocio para los sistemas alimentarios.

**A lo largo de estos años trabajando en sostenibilidad e innovación, ¿en qué momento dejó de tratarse solo de “mitigar impactos” y se convirtió para usted en una apuesta clara por la regeneración de suelos, comunidades y modelos de negocio? ¿Hubo alguna decisión o proyecto concreto que marcara ese antes y después en su manera de entender la ganadería y las cadenas alimentarias?**

*Hubo un instante muy claro en mi trayectoria donde entendí que la sostenibilidad tradicional se había quedado chica.*

*Mitigar impactos es necesario, sí, pero no suficiente para enfrentar el tipo de crisis ambiental, económica y social que vivimos. El mundo ya no necesita que reduzcamos un poco el daño: necesita que restauremos la capacidad del planeta para sostenernos.*

*Ese punto de quiebre me llegó en campo, frente a un suelo que había perdido vida. Ahí comprendí que esperar a 2050 para actuar era un lujo que los productores no tienen.*

*La regeneración dejó de ser un concepto técnico para convertirse en la próxima infraestructura crítica del planeta: suelo fértil es carbono capturado, agua infiltrada, resiliencia climática y economías locales funcionando.*

*A partir de ahí dejé de pensar en “corregir externalidades” y me enfoqué en diseñar modelos donde el impacto positivo se genera por diseño, no por reporte.*

*Esa será la norma en 2026: empresas cuyo valor se mide no solo por lo que producen, sino por lo que regeneran.*

**Cuando hablamos de ganadería regenerativa, muchas empresas la ven todavía como un concepto aspiracional. Desde su experiencia, ¿cuáles son las decisiones técnicas y de gestión que realmente transforman un potrero convencional en un sistema regenerativo? ¿Podría compartir un caso donde se hayan observado cambios medibles tanto en productividad como en salud del suelo y en la economía del productor?**

*Cuando hablamos de ganadería regenerativa, muchas empresas la visualizan como un ideal, un “norte” deseable. Pero en campo aprendí algo esencial: la regeneración no ocurre por narrativa, ocurre por decisiones operativas precisas, tomadas todos los días y respaldadas por datos.*

*Un potrero comienza a transformarse cuando se activan tres grupos de decisiones:*

**1.-Decisiones técnicas: el suelo vuelve a ser el centro del sistema**  
*El primer paso es reconocer que el suelo no es un piso: es un organismo.*

*Eso implica cambios como:*

*Pastoreo planificado con tiempos de recuperación, no movimientos al azar.*

*Cargas animales dinámicas, ajustadas a la velocidad de crecimiento del pasto.*

*Eliminación gradual de insumos externos, permitiendo que el suelo recupere su funcionalidad.*

*Monitoreo de cobertura vegetal, infiltración de agua y materia orgánica, con evidencia, no con percepción.*

*El productor deja de preguntarse “¿cuántas vacas caben?” y empieza a preguntarse “¿cuánta energía solar puedo transformar en suelo fértil?”*

**2.-Decisiones de gestión: la regeneración como modelo económico**  
*La regeneración solamente escala cuando también mejora los números del productor.*

*Las decisiones clave son:*

*Costos basados en eficiencia ecológica, no en insumos comprados.*

*Diversificación de ingresos, por ejemplo, carne + servicios ecosistémicos.*

*Métricas simples que guían decisiones, no reportes que solo sirven para cumplir.*

*Aquí ocurre el verdadero cambio: el productor deja de ser un proveedor anónimo y se convierte en gestor de un activo natural. Eso cambia su relación con financiamiento, mercado y riesgo.*

**3.-Decisiones de gobernanza: reglas claras para no retroceder.**  
*Un sistema regenerativo no depende de una persona “inspirada”, sino de una estructura:*

*Protocolos de pastoreo claros.*

*Indicadores de suelo definidos.*

*Toma de decisiones basada en evidencia.*

*Incentivos que premian mejoras en suelo y productividad.*

*Cuando hay gobernanza, la regeneración deja de ser “intención” y se convierte en operación.*

*Un caso concreto: regeneración medible en menos de un año.*

*En el sureste de México trabajamos con un grupo de productores que comenzó la transición sin infraestructura nueva, sin maquinaria y sin inversiones costosas. Lo único que cambiaron fueron las decisiones:*

*Ajustaron tiempos de descanso del potrero.*

*Midieron cobertura vegetal cada mes.*

*Reducieron insumos externos.*

*Implementaron una bitácora diaria de pastoreo.*

**Los resultados fueron contundentes:**

**En el suelo:**

*Aumentó la infiltración de agua de 5 mm/h a más de 25 mm/h.*

*Se redujo la compactación y aumentó la presencia de raíces vivas.*

*Mejóramos la biodiversidad vegetal en menos de una temporada de lluvias.*

**En la productividad:**

*Subió el rendimiento por hectárea sin incrementar costos.*

*Los animales mejoraron ganancia de peso gracias a forraje más nutritivo.*

*Bajaron las compras de alimento externo.*

**En la economía del productor:**

*Reducción de costos operativos.*

*Mayor estabilidad en temporadas secas.*

*Menor riesgo productivo y financiero.*

*La regeneración no fue un discurso: fue el resultado natural de un sistema bien manejado.*

*La regeneración no es un proyecto; es un cambio en la forma de tomar decisiones. Cuando el suelo recupera su función, la economía del productor también lo hace. Y cuando eso ocurre, la ganadería regenerativa deja de ser aspiracional y se convierte en el nuevo estándar.*

**En Kool Farming trabajan en trazabilidad y descarbonización de cadenas de valor alimentarias. ¿Cómo se construye, en la práctica,**

**una cadena cárnica o láctea trazable y baja en carbono desde el predio hasta el anaquel? ¿Qué información mínima se debe generar en cada eslabón y qué ha visto usted que cambia en la relación entre productores, industria y consumidor cuando estos datos se vuelven visibles?**

Quando hablamos de trazabilidad y descarbonización en cadenas alimentarias, tendemos a imaginar sistemas sumamente complejos. Pero en realidad, el punto de partida es mucho más sencillo: lograr que todos los actores de la cadena se alineen alrededor de la misma información esencial, aquella que permite entender con claridad de dónde viene el producto, cómo se produjo y cuál es su impacto.

A partir de ahí, todo se vuelve mucho más manejable. Cada empresa puede usar distintas herramientas tecnológicas, pero lo fundamental es que exista coherencia en la manera de capturar y transmitir la información. Lo importante no es tener miles de datos, sino tener los datos correctos, los que realmente explican la historia y el impacto del producto. Cuando cada eslabón —el productor, el transporte, el rastró, la maquila y el punto de venta— registra de forma simple y consistente lo que le corresponde, la cadena comienza a volverse trazable casi de manera orgánica.

En mi experiencia, lo más efectivo es empezar de manera gradual. Primero se asegura la información básica del origen y los procesos; después, conforme la cadena madura, se pueden integrar indicadores ambientales y, más adelante, datos más complejos como mediciones de carbono o biodiversidad. Esa progresión evita frustración, genera confianza y permite que todos avancen a un ritmo realista. La trazabilidad funciona mejor cuando se construye paso a paso, no cuando se intenta imponer un sistema perfecto desde el primer día.

Lo más interesante es lo que ocurre una vez que los datos empiezan a fluir. El productor deja de ser un actor invisible y comienza a tener una narrativa propia dentro de la cadena. La industria, por su parte, puede identificar ineficiencias, costos ocultos y oportunidades de mejora. El consumidor conecta de una manera distinta con el origen del alimento; incluso información sencilla como la región, el tipo de manejo o las características del producto cambia su percepción de valor y de confianza. Y además, algo que pocas veces se menciona: cuando existe información clara, también se abren nuevas posibilidades de financiamiento y colaboración. Los bancos y programas públicos pueden evaluar riesgos y oportunidades con mucha mayor precisión.

En resumen, una cadena trazable y baja en carbono no se construye con grandes sistemas de entrada, sino con claridad, consistencia y transparencia progresiva. Y cuando esos elementos están presentes, las relaciones en toda la cadena se transforman de manera profunda.

**Para que la ganadería regenerativa escale, necesita financiamiento. ¿Cómo están logrando traducir prácticas regenerativas en proyectos “bancables” que hagan sentido para bancos, fondos y otros actores financieros? ¿Puede contarnos un ejemplo donde un modelo de financiamiento verde haya permitido pasar de pilotos dispersos a una estrategia de impacto a mayor escala?**

Escalar la ganadería regenerativa siempre nos lleva al mismo punto: el financiamiento. Y lo interesante es que, cuando uno analiza con calma qué necesita un banco o un fondo para confiar en este tipo de proyectos, te das cuenta de que no es muy diferente a lo que necesita un productor para animarse a cambiar: certeza, evidencia y estabilidad.

Lo que hemos aprendido es que las prácticas regenerativas empiezan a ser “bancables” cuando dejamos de describirlas como conceptos y empezamos a mostrar cómo se traducen en resultados concretos. A los actores financieros les importa ver que un sistema regenerativo reduce riesgos, que da mayor estabilidad productiva, que baja la dependencia de insumos externos y que ayuda al productor a ser menos vulnerable ante variaciones climáticas. Cuando eso se demuestra con datos, la conversación cambia por completo.

También hemos visto que funciona mucho mejor cuando los proyectos no dependen solo del productor. Cuando hay compradores, instituciones técnicas o programas de acompañamiento que participan en la estructura del proyecto, se envía una señal muy clara a la banca: no es un productor aislado, es una cadena movilizadora alrededor de un mismo objetivo. Eso reduce la percepción de riesgo y abre la puerta a nuevas formas de financiamiento verde.

En cuanto a ejemplos, en México y en otros países de la región ha sucedido algo muy interesante: varios pilotos de ganadería regenerativa que al inicio eran esfuerzos dispersos de unos cuantos ranchos se han convertido en programas regionales cuando la información se sistematizó y se presentaron resultados comparables en productividad, resiliencia y manejo de suelo. Eso permitió a instituciones financieras diseñar

esquemas verdes que antes no existían, precisamente porque ahora sí tenían elementos para evaluar riesgo y retorno.

Esa es la clave: cuando la regeneración se traduce en información clara, deja de ser un experimento y se convierte en una oportunidad financiera. El desafío no es la técnica; es integrar datos, actores y procesos de manera coherente para que el financiamiento vea lo mismo que vemos quienes trabajamos en campo: que un sistema bien manejado es más estable, más rentable y más resiliente en el tiempo.

**Ha trabajado articulando productores, retail, instituciones financieras, tecnología y sociedad civil. En un contexto donde todos hablan de alianzas, pero pocas se sostienen en el tiempo, ¿qué distingue a una alianza realmente transformadora de una que se queda en proyecto de corto plazo? ¿Hay alguna colaboración específica, aunque haya sido difícil o no haya salido perfecta, que le haya dejado lecciones profundas sobre gobernanza y confianza entre actores?**

A lo largo de los años he visto que hablar de “alianzas” es fácil; sostenerlas en el tiempo es otra historia. Muchas colaboraciones arrancan con entusiasmo, pero solo unas pocas logran convertirse en plataformas reales de impacto. La diferencia, al final, no está en el discurso, sino en la gobernanza y la confianza.

Una alianza verdaderamente transformadora es aquella donde todos los actores tienen claro qué pueden aportar, qué necesitan recibir y qué responsabilidad comparten. Cuando esa claridad no existe, las alianzas se desgastan rápido. Pero cuando hay un entendimiento profundo de roles, límites y expectativas, incluso las conversaciones difíciles pueden convertirse en un punto de avance y no en una ruptura.

También he aprendido que las alianzas sólidas no se construyen alrededor de afinidades personales, sino alrededor de procesos: reglas para decidir, mecanismos para resolver diferencias y métricas que permiten saber si vamos por buen camino. Cuando esos procesos existen desde el inicio, la colaboración puede sobrevivir a cambios de dirección, rotación de equipos o incluso a momentos de tensión.

Si pienso en experiencias que me han dejado aprendizajes, no necesariamente hablo de casos perfectos. De hecho, algunos de los procesos más valiosos han sido aquellos donde las cosas no salieron como se esperaba. En más de una ocasión he visto proyectos que comenzaron con una intención muy ambiciosa, pero que en el camino revelaron cuán difícil es alinear prioridades. Esos desafíos me enseñaron algo muy importante: una alianza solo funciona si todos están dispuestos a ceder en algo y a ganar en otra cosa. La colaboración no es sumar voluntades; es acomodar intereses de manera honesta.

También he visto lo contrario: alianzas pequeñas, incluso modestas, que lograron sostenerse en el tiempo porque había transparencia, comunicación constante y una convicción genuina de que ninguna parte podía avanzar sola. Y aunque no todos los esfuerzos terminan en grandes proyectos regionales, siempre dejan aprendizajes sobre cómo manejar expectativas, cómo navegar tensiones y cómo construir confianza más allá de una firma de convenio.

En síntesis, una alianza transformadora no es la que arranca con más logos, sino la que desarrolla una cultura de corresponsabilidad. Cuando todos los actores entienden que el éxito de uno depende del éxito del otro, la dinámica cambia por completo y la colaboración se vuelve sostenible.

**Antes de Kool Farming cofundó una startup para reducir el desperdicio de alimentos en retail. Mirando en retrospectiva, ¿qué aprendió de ese emprendimiento sobre el comportamiento del consumidor, el rol de los incentivos y las barreras reales para que la sostenibilidad se vuelva masiva y cotidiana? ¿Cómo incorpora hoy esas lecciones en el diseño de estrategias regenerativas y de modelos de negocio circulares?**

Antes de llegar a Kool Farming tuve la oportunidad de emprender en el sector del desperdicio de alimentos en retail. Esa experiencia me marcó profundamente porque, más allá del modelo de negocio, me permitió entender cómo se comporta realmente el consumidor y qué hace que ciertas prácticas sostenibles se adopten... y otras no.

Lo primero que aprendí es que las personas no toman decisiones solo por conciencia ambiental. La sostenibilidad se vuelve cotidiana cuando coincide con tres cosas: comodidad, beneficio y claridad. Si una práctica sostenible implica demasiado esfuerzo, si no se entiende o si no genera un beneficio tangible, la adopción se estanca, aunque la narrativa sea positiva.

También comprendí que los incentivos importan muchísimo. Los consumidores responden mejor cuando la sostenibilidad se integra de forma natural en su día a día, sin pedirles grandes sacrificios. Y lo mismo ocurre con productores, retailers y cualquier actor dentro de una cadena de valor: la sostenibilidad escala cuando alinea intereses, no cuando pide esfuerzos unilaterales.

Otra lección importante fue reconocer las barreras reales: la falta de información, la desconfianza en los mensajes ambientales y la ausencia de mecanismos simples para participar. Muchas veces las personas quieren hacer lo correcto, pero no saben cómo o sienten que su acción es irrelevante. Eso me llevó a valorar el poder de los sistemas que facilitan, acompañan y muestran resultados, en lugar de solo pedir cambios.

Hoy, en el diseño de estrategias regenerativas y modelos circulares, esas lecciones están en el centro. Me interesa construir soluciones donde los productores entiendan claramente qué ganan al adoptar prácticas regenerativas, donde la industria vea eficiencia y reducción de riesgo, y donde los consumidores puedan conectar con el origen sin tener que descifrar un lenguaje técnico. Y, sobre todo, que todo ese sistema funcione con información transparente, beneficios compartidos y procesos accesibles.

En otras palabras, lo que me dejó esa etapa es la certeza de que la sostenibilidad no se masifica por inspiración, sino por diseño inteligente. Y eso es justo lo que intento aplicar hoy: modelos donde la regeneración y la circularidad no sean un esfuerzo adicional, sino la forma natural y rentable de operar.

**Cuando se habla de impacto, cada actor quiere métricas distintas. Desde su mirada, ¿cuáles son los indicadores que no pueden faltar para evaluar seriamente un proyecto de ganadería regenerativa: carbono, biodiversidad, agua, resiliencia del productor, ingresos, otros? ¿Qué han hecho en Kool Farming para que la medición no se convierta en una carga burocrática, sino en una herramienta que oriente decisiones de negocio y de política pública?**

Hablar de impacto en ganadería regenerativa siempre implica un reto, porque cada actor —productores, industria, financiamiento, gobierno, consumidores— privilegia métricas distintas. Sin embargo, con el tiempo he aprendido que, para evaluar seriamente un proyecto, hay un conjunto de indicadores que no pueden faltar, independientemente del tipo de cadena o del modelo productivo.

Para mí, el primero es el suelo. Lo que ocurre ahí determina todo lo demás. Medir cambios en cobertura vegetal, infiltración de agua y materia orgánica ofrece una lectura muy clara de si el sistema está regenerando o solo manteniéndose estable. Después viene el componente de agua, no solo en términos de consumo, sino de capacidad del suelo para retenerla y manejarla, especialmente en regiones donde la variabilidad climática está aumentando.

El tercer grupo de indicadores tiene que ver con resiliencia y economía del productor. Un sistema que regenera ecológicamente pero coloca al productor en una posición vulnerable no es sostenible. Por eso, ingresos, estabilidad en costos, reducción de dependencia de insumos y capacidad para enfrentar años difíciles son datos esenciales. Y, por supuesto, está el componente de biodiversidad, que muchas veces es la señal más honesta de que el sistema está recuperando vida.

Ahora, sobre el tema de medición, algo que hemos entendido es que cualquier sistema de indicadores que se sienta como una carga burocrática está destinado a fracasar. En Kool Farming hemos tratado de avanzar de forma muy pragmática: primero identificar qué datos realmente ayudan a tomar decisiones, y luego buscar la manera más simple posible de capturarlos. La prioridad no es tener un tablero perfecto, sino construir uno que sirva.

Eso significa empezar con pocos indicadores, muy claros, que permitan una lectura rápida del sistema y que den información útil para productores, compradores y, más adelante, para instituciones financieras o políticas públicas. La idea es que la medición acompañe la operación, no que la complique. Y conforme la cadena madura, se pueden integrar métricas más detalladas sin perder funcionalidad.

Creo que ese es el camino: diseñar sistemas de medición que reflejen la realidad del campo, que generen confianza y que permitan demostrar, con evidencia, que la regeneración no es solo un concepto aspiracional, sino un modelo que puede mejorar productividad, resiliencia y bienestar.

**En un campo donde los cambios son lentos y las resistencias son reales, ¿qué la sostiene personalmente en esta apuesta por transformar la manera en que producimos y consumimos alimentos? ¿Qué mensaje le daría a los jóvenes que quieren trabajar en**

**sostenibilidad y sistemas alimentarios regenerativos, pero sienten que el sistema es demasiado rígido o que “ya está todo inventado”?**

Lo que me sostiene, incluso en un sector donde los cambios toman tiempo y las resistencias son parte del día a día, es saber que la transformación sí es posible. Lo he visto en campo, en productores que encuentran nuevas formas de manejar sus tierras, en equipos que se animan a probar modelos distintos, en consumidores que empiezan a exigir más transparencia. A veces los avances son pequeños, casi invisibles, pero cuando los miras en perspectiva te das cuenta de que construyen algo mucho más grande.

También me sostiene la convicción de que la regeneración no es una moda ni un discurso; es una necesidad. Y aunque el camino no siempre es fácil, trabajar en algo que tiene impacto real sobre suelos, ecosistemas y comunidades te da un sentido de propósito que no se agota.

Sobre los jóvenes —y lo digo como alguien que sigue siendo joven, aunque ya no tenga 20— creo que hay una percepción equivocada de que “todo está inventado”. La realidad es la contraria: estamos en un momento en el que las soluciones antiguas ya no funcionan y todavía no tenemos claro cómo construir las nuevas. Eso significa que hay espacio para quien quiera proponer, diseñar, experimentar y equivocarse.

Les diría que no esperen a que el sistema sea perfecto para entrar; ningún sector lo es. Lo importante es aportar algo distinto: una mirada nueva, una pregunta incómoda, una forma creativa de resolver un problema que ya parecía resuelto. La sostenibilidad y los sistemas alimentarios necesitan más imaginación, más diversidad de perfiles y más valentía. No se trata de tener todas las respuestas, sino de atreverse a buscarlas.

Y quizá lo más importante: este trabajo es de largo aliento, pero también de pequeñas victorias. Uno no transforma el campo solo con ideas; lo transforma con constancia, con aliados y con una claridad enorme de por qué vale la pena hacerlo.

Quedo profundamente agradecida por la oportunidad de participar en esta edición y de contribuir a una conversación que considero esencial para el futuro de nuestros sistemas alimentarios. Ha sido un ejercicio muy valioso reflexionar sobre estos temas y compartir la visión que, desde mi trabajo, intento impulsar cada día.

Gracias por el espacio, por el interés y por abrir esta oportunidad que permite visibilizar el esfuerzo de tantas personas y comunidades que están transformando el campo desde adentro.

Estoy a su disposición y agradecida.

## Factores clave

- ▶ La regeneración se vuelve estándar cuando se basa en decisiones técnicas, de gestión y de gobernanza medibles, no en narrativas aspiracionales.
- ▶ Cambios sencillos en manejo —pastoreo planificado, menos insumos, monitoreo de suelo— pueden multiplicar por cinco la infiltración de agua (de 5 mm/h a más de 25 mm/h) y reducir riesgos productivos.
- ▶ La trazabilidad y la medición simple, coherente y progresiva abren puertas a financiamiento verde y reposicionan al productor como gestor de un activo natural, no solo como proveedor.
- ▶ La sostenibilidad se masifica cuando alinea incentivos y hace coincidir comodidad, beneficio y claridad para productores, industria, financistas y consumidores.

En Diana De la Sancha convergen la precisión técnica del campo, la visión sistémica de las finanzas sostenibles y una clara sensibilidad por el impacto social de los sistemas alimentarios. Su trabajo demuestra que la regeneración puede medirse en milímetros de infiltración de agua, en menor dependencia de insumos y en productores menos expuestos al riesgo climático, al tiempo que integra tecnología, gobernanza y nuevos modelos de negocio. Más que proponer “proyectos verdes”, impulsa infraestructuras vivas donde el suelo, los datos y las alianzas sostienen el valor económico. Hacia adelante, su apuesta anticipa cadenas alimentarias en las que el éxito de una empresa se mida tanto por lo que produce como por lo que regenera, y donde cada decisión en el potrero tenga eco directo en la resiliencia de las comunidades y del planeta.

## Adriana Tostado Barro

Gerente Senior Global de Comunicación  
Interna y Bienestar en Cinépolis

Conectar bienestar y datos  
para transformar culturas

“La sostenibilidad se construye cuando el discurso,  
las políticas y la experiencia diaria coinciden.  
Esa coherencia es el verdadero diferenciador  
competitivo.”

**A**driana Tostado Barro es una estratega que ha demostrado, con métricas y resultados, que la sostenibilidad social se construye desde dentro. Como Gerente Senior Global de Comunicación Interna y Bienestar en Cinépolis, diseña el marco estratégico de comunicación para 18 territorios y más de 36,000 colaboradores(as), articulando salud mental, bienestar integral, diversidad, equidad y pertenencia como pilares de la estrategia ESG. Antes lideró la Comunicación Interna Corporativa de Grupo Televisa, gestionando un ecosistema de más de 42,000 colaboradores(as) y más de 200 campañas, y en ManpowerGroup Latinoamérica impulsó iniciativas que generaron más de 2,000 impactos anuales en medios. En esta edición de sostenibilidad, comparte cómo integrar propósito, datos e innovación para que la cultura organizacional se convierta en infraestructura que sostiene el impacto social y el valor de negocio en el tiempo.

**¿De qué manera integra Adriana Tostado la sostenibilidad –entendida no solo en términos ambientales, sino también de bienestar humano y salud organizacional– en las estrategias de comunicación interna y cultura que ha liderado en distintos mercados?**

*Para integrar la sostenibilidad de manera real – ambiental, humana y organizacional– parto de un principio rector: la comunicación y la cultura son sistemas de gobernanza, no solo canales o iniciativas. Esto significa que deben articular decisiones, comportamientos y métricas que garanticen continuidad.*

*Mi enfoque integra la sostenibilidad desde tres dimensiones:*

### 1) Claridad estratégica

*Traduzco los compromisos de sostenibilidad en narrativas comprensibles y accionables para todos los niveles organizacionales, alineando propósito con operaciones diarias.*

### 2) Salud organizacional como indicador

*Incorporo bienestar, seguridad psicológica, clima laboral y carga emocional como variables críticas del ecosistema sostenible. Lo que no se mide no se puede sostener.*

### 3) Modelos de escucha y retroalimentación

*La sostenibilidad requiere información continua. Utilizo insights, indicadores longitudinales y percepciones de los equipos para ajustar mensajes, decisiones y prioridades culturales.*

*De esta manera, la sostenibilidad deja de ser un concepto aspiracional y se convierte en una práctica*

*de gestión integrada a la comunicación, la cultura y la experiencia de las personas.*

**A partir de su experiencia global, ¿cómo interpreta Adriana Tostado la relación entre una cultura centrada en las personas, el bienestar de los colaboradores y la capacidad de una organización para sostener en el tiempo sus compromisos ESG y de impacto?**

*En mi experiencia global, existe una correlación directa: una cultura que prioriza el bienestar y la seguridad psicológica es el principal habilitador para el cumplimiento sostenible de los compromisos ESG (ambientales, sociales y de gobernanza).*

*Las iniciativas ESG requieren comportamientos consistentes: ética, corresponsabilidad, transparencia, resiliencia. Estos comportamientos solo emergen sostenidamente en entornos donde:*

- las personas confían en el liderazgo,
- existe sentido de propósito,
- y se reconocen las necesidades físicas, emocionales y sociales.

*Una cultura centrada en personas no es un gesto – es infraestructura.*

*Sin esa infraestructura, la organización puede lanzar iniciativas ESG, pero difícilmente podrá sostenerlas o escalar su impacto.*

**En procesos de transformación y cambio profundo, ¿qué elementos considera Adriana Tostado indispensables en la narrativa interna para que los equipos no solo entiendan la estrategia de sostenibilidad de la empresa, sino que se sientan parte activa y corresponsable de ella?**

*La narrativa interna debe cumplir con tres funciones esenciales:*

#### 1. Traducir complejidad en claridad.

*Las estrategias de sostenibilidad suelen ser altamente técnicas. La narrativa debe explicar por qué existen, cómo se conectan con la competitividad y qué papel tiene cada persona.*

#### 2. Conectar el propósito con la contribución diaria.

*Las personas se involucran cuando entienden que su trabajo tiene impacto directo. La narrativa debe desmenuzar cómo lo cotidiano influye en lo estructural.*

#### 3. Reconocer avances y aprendizajes.

*La sostenibilidad es un proceso iterativo. Una narrativa honesta, que reconoce desafíos y avances reales, genera credibilidad y corresponsabilidad.*

Cuando se cumplen estos tres elementos, la sostenibilidad deja de percibirse como un proyecto del área de ESG y se convierte en un sistema compartido de decisiones.

**Desde su rol acompañando a líderes C-Level, ¿cómo evalúa Adriana Tostado el nivel de preparación de los altos ejecutivos para comunicar con transparencia temas sensibles como clima laboral, salud mental, inclusión o decisiones complejas de negocio, sin perder la confianza ni la credibilidad de los equipos?**

En mis acompañamientos a líderes C-Level he observado que la preparación ejecutiva para comunicar temas sensibles es muy diversa, pero existe un patrón claro: los líderes que combinan transparencia técnica con empatía estratégica preservan la confianza incluso en momentos complejos.

El acompañamiento se centra en tres competencias:

### 1. Rigurosidad narrativa

No basta con buenas intenciones; se requiere precisión, coherencia y alineación total con la estrategia corporativa.

### 2. Lectura emocional del contexto

Entender cómo reciben la información los equipos es tan importante como el mensaje en sí. Esto evita fricciones y activa confianza.

### 3. Consistencia ética

La credibilidad se sostiene cuando el discurso coincide con las decisiones. La comunicación sin congruencia pierde legitimidad.

Los ejecutivos preparados no solo informan: gestionan confianza en escenarios donde la reputación, el bienestar y el clima laboral están en juego.

**Pensando en la experiencia del colaborador, ¿qué prácticas concretas ha visto Adriana Tostado que realmente transforman la cultura y el bienestar organizacional (más allá de “beneficios” superficiales), y cómo se puede medir su impacto en el desempeño, la retención de talento y la reputación de la empresa?**

Las prácticas realmente transformadoras tienen tres características: son profundas, sistemáticas y medibles. Las más efectivas que he observado son:

- Sistemas estructurados de salud mental con modelos clínicos, seguimiento y medición de riesgo psicosocial.

- Programas de liderazgo responsable que integran bienestar y clima en indicadores clave de desempeño.

- Estrategias de reconocimiento significativo, no ligadas únicamente a incentivos económicos.

- Modelos de escucha continua que alimentan decisiones de negocio (no solo de Recursos Humanos (HR)).

- Mecanismos de equidad y ética organizacional con monitoreo real de brechas y progreso.

Para medir impacto utilizo un enfoque mixto: datos cuantitativos (retención, uso de servicios, productividad, retorno de inversión, NPS interno) y datos cualitativos (percepción de cuidado, sentido de pertenencia, narrativa emocional de los equipos). Cuando ambas perspectivas convergen, se demuestra que la cultura sí genera resultados.

**En contextos multiculturales y de alta presión por resultados, ¿cuáles considera Adriana Tostado que son los principales riesgos de no alinear la comunicación interna, la gestión del cambio y las iniciativas de bienestar con una visión de sostenibilidad a largo plazo?**

Los riesgos principales son tres:

### 1. Fragmentación organizacional

Sin alineación, cada área opera bajo supuestos distintos, generando mensajes contradictorios y desgaste interno.

### 2. Fatiga del cambio

La presión por resultados puede producir iniciativas desordenadas, sin narrativa integradora. Esto incrementa la resistencia y reduce la efectividad del cambio.

### 3. Pérdida de confianza

Cuando la estrategia dice una cosa y la experiencia cotidiana dice otra, las personas dejan de creer en la visión institucional. La credibilidad es el activo más difícil de recuperar.

La sostenibilidad actúa como un marco integrador que evita estos riesgos y permite que comunicación, bienestar y gestión del cambio avancen de forma coherente.

**A partir de su participación en comités y espacios de referencia en comunicaciones internas, ¿qué tendencias observa Adriana Tostado en México y en la región en cuanto a cultura, propósito y bienestar, y cómo cree que estas tendencias redefinirán la propuesta de valor al empleado en los próximos cinco años?**



Identifico cinco tendencias que ya están transformando la propuesta de valor:

**1. Bienestar como gobernanza, no como beneficio**

Los modelos integrales de salud mental y psicosocial se vuelven parte de la estrategia corporativa.

**2. Propósito con métricas**

No basta enunciar propósito; se exige demostrar impacto social y organizacional.

**3. Liderazgos conscientes y basados en datos**

Se demanda una combinación de empatía estratégica y decisiones informadas.

**4. Experiencias híbridas centradas en la persona**

La tecnología se utiliza para personalizar la experiencia laboral, no solo para eficientarla.

**5. Cultura como motor de competitividad**

La cultura ya no se ve como algo intangible, sino como un diferenciador medible para atraer y retener talento.

Estas tendencias están redefiniendo cómo las empresas conciben sostenibilidad humana y propuesta de valor al colaborador.

Desde una mirada más personal, ¿qué aprendizajes clave han marcado la forma en que Adriana Tostado lidera hoy la comunicación, la cultura y el bienestar organizacional, y qué consejo ofrecería a las empresas que desean construir entornos de trabajo más humanos, sostenibles y alineados con su propósito?

He aprendido que liderar comunicación, cultura y bienestar requiere equilibrar tres dimensiones: visión estratégica, sensibilidad humana y consistencia ética.

También he comprendido que la sostenibilidad empieza por la coherencia personal: escuchar, aprender, corregir y tomar decisiones con impacto humano en mente.

Mi consejo para las organizaciones es concreto: establezcan métricas que verdaderamente importen, comuniquen con honestidad, y tomen decisiones que resistan el tiempo.

La sostenibilidad se construye cuando el discurso, las políticas y la experiencia diaria coinciden. Esa coherencia es el verdadero diferenciador competitivo.

**Factores Clave**

- ▶ La comunicación y la cultura funcionan como sistemas de gobernanza que articulan decisiones, comportamientos y métricas para sostener la sostenibilidad.
- ▶ El bienestar y la seguridad psicológica son infraestructura clave para cumplir compromisos ESG de forma consistente en el tiempo.
- ▶ Programas estructurados de salud mental, liderazgo responsable y modelos de escucha continua demuestran, con datos, que la cultura impacta resultados, retención y reputación.
- ▶ Las tendencias emergentes colocan el bienestar como parte de la estrategia corporativa y la cultura como motor medible de competitividad y propuesta de valor al colaborador.

La trayectoria de Adriana Tostado muestra cómo la sostenibilidad social se vuelve tangible cuando se conecta la narrativa interna con indicadores concretos de bienestar, cultura y desempeño. Su trabajo en organizaciones complejas y multinacionales demuestra que es posible alinear tecnología, métricas y cuidado genuino de las personas para generar valor sostenible de negocio. Desde esta mirada, el futuro de las empresas dependerá de su capacidad para convertir la comunicación y el bienestar en verdaderos sistemas de gobernanza humana. Aquellas que logren hacerlo no solo serán más competitivas, sino también referentes de responsabilidad y propósito compartido.

## Effi Muñiz

Restaurador y productor líder de camionetas clásicas en América Latina

### Restaurar sueños, construir legado

“Cada pickup que llega al taller trae consigo una historia, un recuerdo, una emoción.”

Con más de 19 años de trayectoria, Effi Muñiz ha convertido su pasión por las camionetas clásicas en una marca internacional reconocida por su calidad artesanal y su compromiso con la autenticidad. Pionero en la restauración funcional, ha transformado más de 100 proyectos que hoy ruedan por México, Estados Unidos y Latinoamérica, y ha recibido más de 27 premios en el camino. Primer mexicano en ser nombrado leyenda por Hot Wheels, finalista de Hot Wheels Legends y participante en el SEMA Show de Las Vegas, Effi representa la innovación sostenible en la industria automotriz: rescata el pasado para proyectarlo hacia el futuro. En esta entrevista, comparte cómo su trabajo equilibra memoria, técnica y propósito, marcando un nuevo estándar para el arte de la restauración.

**Effi, empezaste restaurando por la pasión hacia las camionetas que tenía tu papá propietario de una que rescataste y ha sido importante (la camioneta de tu papá) y hoy tus proyectos recorren el mundo. ¿Qué sentiste la primera vez que viste uno de tus autos reconocido internacionalmente?**

*Fue una mezcla de emociones muy fuertes. Cuando rescaté la camioneta de mi papá (porque la vendimos por temas familiares, pero siempre fue especial para nosotros, la busqué y busqué hasta encontrarla), lo hice movido por algo muy personal: quería devolverle vida a un pedazo de nuestra historia familiar. En ese momento nunca imaginé que ese impulso se convertiría en una carrera que cruzaría fronteras.*

*Ver por primera vez una de mis camionetas exhibirse fuera de México fue algo que me marcó profundamente. Sentí orgullo, pero también una enorme responsabilidad. Pensé: “esto que empezó en un pequeño taller, con mis propias manos, ahora lo están viendo y reconociendo en otro país.” Fue un recordatorio de que los sueños sí se cumplen, pero también de que hay que trabajar incansablemente para mantenerlos vivos. Cada reconocimiento nacional e internacional es una motivación para seguir elevando el nivel de lo hecho en México, que es una de las banderas que llevo a donde voy: mostrar la calidad con que se hacen las cosas en mi país.*

**Convertir un hobby en una marca es un salto grande. ¿Qué decisiones fueron clave para transformar tu pasión en un negocio sostenible y reconocido?**

*Creo que la decisión más importante fue entender que la pasión por sí sola no basta, hay que convertirla en algo constante y en retarte todo el*

*tiempo para superarte. Cuando empecé, mi meta era simplemente hacer un buen trabajo para mí y mis vehículos; después, la gente me buscaba para restaurar sus camionetas, pero con el tiempo comprendí que debía construir algo más grande que yo, una marca con un propósito muy claro. Yo vengo de una familia que siempre ha estado en la industria del comercio y me enseñaron a trabajar fuerte.*

*Por eso aposté por profesionalizar cada parte del proceso, desde la forma de atender a un cliente hasta cómo hacemos todo el proceso de restauración, porque entendí que la confianza es el motor de cualquier negocio. También tuve que aprender a decir “no” a proyectos que no representaban nuestra visión. Eso fue clave: mantener la identidad, aunque significara ir más despacio.*

*Y, sobre todo, rodearme de gente apasionada. Mi equipo comparte la misma obsesión por el detalle, la calidad y, por supuesto, las camionetas. Sin ellos, nada de esto existiría. Effi Muñiz no es solo mi nombre; es el esfuerzo conjunto de un grupo que ama lo que hace y que cree que México puede competir con los mejores talleres del mundo.*

**Cada camioneta que restauras cuenta una historia familiar. ¿Qué valor tiene para ti mantener viva la memoria detrás de esos vehículos?**

*Es el corazón de todo mi trabajo. Cada pickup que llega al taller trae consigo una historia, un recuerdo, una emoción. De hecho, uno de mis lemas es: *Dreams come true*, porque así es, cada persona que llega aquí trae consigo un sueño. Algunas camionetas han estado abandonadas durante décadas, otras fueron el primer vehículo de un abuelo o el tesoro de un padre que ya no está. Cuando las restauramos, no solo arreglamos un motor o una carrocería; ayudamos a las familias a reconectar con su historia.*

*Hay momentos que me siguen conmoviendo, ver a una familia entera llorar cuando escuchan de nuevo encender el motor de la camioneta de su ser querido. Eso no tiene precio. Es ahí donde entiendes que esto va más allá de lo estético o lo mecánico y es cuando me digo “estás restaurando un pedazo de memoria, y eso tiene un poder enorme”.*

*Para mí, esos proyectos son una forma de honrar la vida, de demostrar que lo que se cuida y se ama, puede volver a brillar y que los sueños siempre se pueden cumplir.*



**Fuiste el primer mexicano en ser reconocido como leyenda de Hot Wheels y luego participaste en el SEMA Show. ¿Cómo te preparas para representar a México en escenarios tan competitivos?**

Con mucha responsabilidad y orgullo. Representar a México en un escenario internacional no es cualquier cosa, porque allá afuera hay marcas con presupuestos enormes, tecnología avanzada y décadas de experiencia. Pero también hay algo que nosotros tenemos, el corazón mexicano, la creatividad para resolver, la pasión por las camionetas y los detalles.

Cada vez que llevo un proyecto a un evento internacional, pienso en toda la gente que ha confiado en mí, en mi equipo y en la historia que nos trajo hasta aquí. Me preparo cuidando cada milímetro del vehículo, cada soldadura, cada acabado, porque sé que no solo es mi trabajo el que se va a exhibir, sino la calidad del talento mexicano de mi equipo, mi Effi Team.

Haber sido reconocido como Hot Wheels Legend fue un sueño cumplido y uno de los parteaguas de mi carrera y reconocimiento internacional. De ahí llegó la oportunidad de representar a México en el SEMA Show, el evento más importante de nuestra industria a nivel mundial, y convertí otro sueño en realidad. Antes solo había ido como espectador, pero en 2019 mi auto insignia KinKon se estaba exhibiendo. A partir de ahí, cada año tenemos como meta superar nuestros proyectos y hacerlos aún más impresionantes. En 2024 una de nuestras camionetas fue galardonada por la IHRA (International Hot Rod Association) y este año con otro de nuestros impactantes proyectos tenemos grandes expectativas de avanzar en la Batalla de Constructores que realiza el SEMA y de la cual formamos parte.

**Dices que tus camionetas no son solo para exhibición, sino para disfrutarse en la calle. ¿Cómo logras equilibrar la autenticidad clásica con la funcionalidad moderna?**

Siempre he creído que las camionetas se disfrutan, y está bien cuidarlas y mantenerlas protegidas, pero rodarlas por las calles y que la gente las admire es algo que todos deberían experimentar. Por ello, mi trabajo es dejarlas estéticamente impecables y clásicas pero funcionales, para que puedas salir a rodar con ellas y regalarle a la gente la dicha de verlas. Es un equilibrio entre la nostalgia y la innovación. Mis proyectos son un tributo al pasado, pero listos para seguir escribiendo historias en el presente.

**En 2025 te integras a Mexicánicos. ¿Qué esperas que el público descubra de ti y de tu forma de trabajar a través de esta serie?**

Estoy muy emocionado por esta nueva etapa. Mexicánicos es una ventana que llega a todo el continente, y quiero que la gente conozca la pasión que hay detrás de cada proyecto. Me gustaría que vean que restaurar no es solo pintar o pulir, sino pensar, diseñar, crear y resolver.

Estamos ya en una segunda temporada y también me gusta mostrar el valor del trabajo en equipo y con mi esposa Fernanda, que ha sido gran pilar de todo este sueño, y de las largas horas en el taller y de la precisión que hay detrás de cada resultado. Soy perfeccionista, sí, pero porque creo que cuando uno trabaja con pasión, se nota.

Ojalá que el público vea esa parte humana, la conexión emocional que tengo con cada vehículo, y que eso inspire a otros a creer que cualquier sueño, por más loco que parezca, se puede alcanzar si se trabaja con entrega. Y que nos sigan viendo y formando parte de este gran sueño.

**Has colaborado con grandes marcas y expandido tu negocio con Effi Detailing. ¿Qué viene después para tu marca? ¿Estás pensando en internacionalizar tu taller o abrir franquicias?**

Estoy en una etapa muy interesante. Effi Detailing nació como una extensión natural del taller, para ofrecer mantenimiento y estética con

los mismos estándares de calidad. Pero más allá de crecer por crecer, lo hacemos de manera inteligente y de alto detalle.

Tenemos en puerta varios planes, uno de ellos es estar más cercano a ese público hispanoparlante de USA, el cual nos sigue y les encanta lo que hacemos porque ven en nuestro trabajo un pedacito de México y del país que dejaron para buscar sus sueños.

Gran parte de nuestro público vive en Estados Unidos y hoy en día gran porcentaje de nuestros proyectos se van a aquel país. Nuestro objetivo para 2026 es estar más cerca de todos ellos, tanto mexicanos como colombianos, brasileños, peruanos, panameños y demás nacionalidades.

Seguiremos explorando colaboraciones con marcas que compartan nuestros valores de calidad, hecho en México, diseño y pasión, y llevando nuestros proyectos a donde nos pidan. Nos encantaría avanzar en el proyecto de ampliación del taller, continuaremos con la personalización de camionetas de alta gama nuevas y abrir nuevas unidades de negocio enfocadas a otro tipo de vehículos, para que cada vez más se escuche “esto lo hizo Effi Muñiz”.

**Después de casi dos décadas restaurando sueños sobre ruedas, ¿qué te sigue moviendo a seguir creando y qué consejo le darías a quien quiere convertir su pasión en su propio camino?**

Me sigue moviendo lo mismo que cuando empecé: la pasión por lo que hago y las ganas de seguir aprendiendo. Cada camioneta trae un reto distinto, una historia nueva, una oportunidad para mejorar. No me canso porque no lo veo como trabajo; lo veo como mi vida.

A quien quiere emprender le diría que no busque resultados rápidos. Este camino se construye con paciencia, con errores, con sacrificios, pero también con muchas satisfacciones. La pasión es el punto de partida, pero la constancia es la que te lleva lejos.

Si haces las cosas con amor y honestidad, si respetas tu proceso y no imitas a nadie, vas a dejar huella. El éxito llega cuando entiendes que no se trata solo de alcanzar metas, sino de convertir tu sueño en realidad, porque es posible.

**Factores clave**

- ▶ Más de 100 proyectos completados y 27 premios internacionales.
- ▶ Primer mexicano en ser reconocido como leyenda de Hot Wheels.
- ▶ Participante del SEMA Show y figura de la serie Mexicánicos.
- ▶ Expansión hacia EE. UU. y Latinoamérica con Effi Detailing.

El aporte de Effi Muñiz trasciende lo mecánico: ha creado un puente entre tradición, innovación y orgullo nacional. Su visión integra sostenibilidad emocional y técnica, al dar nueva vida a vehículos que cuentan historias familiares mientras impulsa empleos y aprendizaje técnico. Con cada restauración, redefine la noción de valor en la industria automotriz artesanal, demostrando que la pasión bien dirigida puede transformarse en motor de desarrollo y legado. Su mirada al futuro es clara: seguir restaurando sueños que rueden libres, con alma mexicana y sello internacional.



# Economía Naranja: 4 estrategias clave para conectar con creatividad en la era de la IA

El éxito en la Economía Naranja exige una evaluación de impacto integral. Se trata de trascender los KPIs de eficiencia y medir la conexión emocional, la resonancia cultural y el fortalecimiento de marca, donde el factor humano es esencial.

**E**n un mundo donde los algoritmos optimizan clics y predicen preferencias, ¿dónde reside la chispa creativa humana que transforma datos fríos en conexiones emocionales para las marcas de la economía naranja?

La inteligencia artificial (IA) redefine la comunicación de marcas con eficiencia, personalización y análisis predictivo. Sin embargo, la creatividad humana sigue siendo insustituible para campañas de alto impacto. En la economía naranja, impulsada por innovación e imaginación, la clave no es la sustitución, sino la colaboración simbiótica entre IA y creatividad.

La IA procesa datos masivos, identifica patrones y automatiza tareas, optimizando la planificación y ejecución de campañas. Permite segmentar audiencias, anticipar necesidades y personalizar interacciones de forma relevante. Pero la conexión emocional, las ideas disruptivas y las narrativas resonantes emanan de la creatividad humana, esencial para evocar sentimientos, construir identidades de marca y fomentar lealtad.





Pedro Felipe Buitrago Restrepo e Iván Duque Márquez, autores del libro “La Economía Naranja: Una oportunidad infinita”, definen la economía naranja como “aquellas actividades que permiten transformar ideas en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual”, resaltando la creatividad como motor económico.

Gonzalo Martínez, Director General de Bombay, afirma: “La IA optimiza procesos y ofrece información valiosa, pero la creatividad humana impulsa innovación y diferenciación. La vemos como un aliado estratégico que potencia nuestros equipos creativos para generar ideas con conexión emocional y cultural.”

El desafío para los líderes es equilibrar la eficiencia de la IA con la originalidad humana. Mike Ruiz, Director General Creativo de Bombay, propone cuatro estrategias clave:

### 1. IA para la investigación e insights

La Inteligencia Artificial transforma la fase de investigación, al procesar tendencias, identificar audiencias clave y auditar campañas con una eficiencia sin precedentes. Estos insights robustos y basados en datos no solo informan, sino que enriquecen profundamente la innovación creativa. Al alinearse con la definición de John Howkins en “La Economía Creativa”, que sitúa al “universo

naranja" en la intersección de la cultura y las industrias creativas, la IA actúa como un mapa de alta precisión, delimitando este vasto universo para que la inspiración humana pueda enfocarse con propósito y generar soluciones.

## 2. Automatización para liberar talento creativo

La IA es la fuerza motriz que absorbe la carga operativa. Al gestionar eficientemente campañas en redes sociales, optimizar anuncios programáticos y generar informes de rendimiento con precisión milimétrica, la automatización desvía el enfoque de las tareas repetitivas. Esto es crucial, ya que libera el activo más valioso de la agencia: el tiempo y la energía de los profesionales creativos, permitiéndoles concentrarse exclusivamente en la ideación disruptiva y la creación de contenido con una resonancia emocional y cultural profunda.

## 3. Colaboración humano-IA en la generación de ideas

Imaginemos un estudio creativo donde las ideas fluyen como una sinfonía. En este espacio, la Inteligencia Artificial generativa no es un reemplazo del cerebro humano, sino una fuente de posibilidades. Mientras la IA se encarga de explorar un universo de variaciones de mensajes y elementos visuales, presentando innumerables bocetos y combinaciones, la dirección creativa humana entra en acción como el director de orquesta experto.

Es el ojo, la intuición y el corazón humano quienes discernen la coherencia, la autenticidad y la resonancia emocional que conectará profundamente con la audiencia. Las herramientas de IA se convierten en un catalizador formidable, acelerando la chispa creativa y expandiendo horizontes, pero siempre bajo la batuta estratégica y la visión inconfundible de la mente humana.

## 4. Evaluación del Impacto Integral

La era de medir únicamente el clic y la conversión ha terminado. En la Economía Naranja, el éxito real debe ir mucho más allá de los fríos KPIs cuantitativos. La verdadera métrica está en el Impacto Integral: se requiere evaluar seriamente la conexión emocional generada, la resonancia cultural lograda y el fortalecimiento duradero de la marca. Es precisamente en este espectro cualitativo donde la creatividad humana se revela como el factor insustituible y fundamental.

“En la economía naranja, la colaboración IA-creatividad es una ventaja competitiva y una necesidad para el crecimiento sostenido. Las marcas que integren ambas fuerzas captarán audiencias exigentes, construirán relaciones duraderas y prosperarán. La interacción entre

### Acerca de Bombay

Bombay es una agencia independiente que llegó para desafiar lo convencional. Liderada por Mike Ruiz en dirección creativa y Gonzalo Martínez en operaciones, nuevos negocios y relaciones con clientes, Bombay destaca por su enfoque fresco y disruptivo. Con una sólida trayectoria en las principales agencias y marcas, Mike y Gonzalo han formado un equipo que no teme explorar nuevas narrativas y romper moldes para crear campañas que realmente conecten con la gente.

Once años después de su fundación, Bombay ahora ofrece a sus clientes locales y regionales no solo consultoría de marca, servicios de ESG/sostenibilidad e inteligencia aplicada profunda, sino también planificación estratégica y creatividad. La agencia actualmente maneja asignaciones desde los Estados Unidos hasta Argentina.





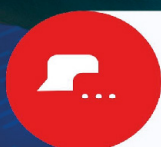
**LEx**ADVISOR  
By Liderazgo Exponencial®

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

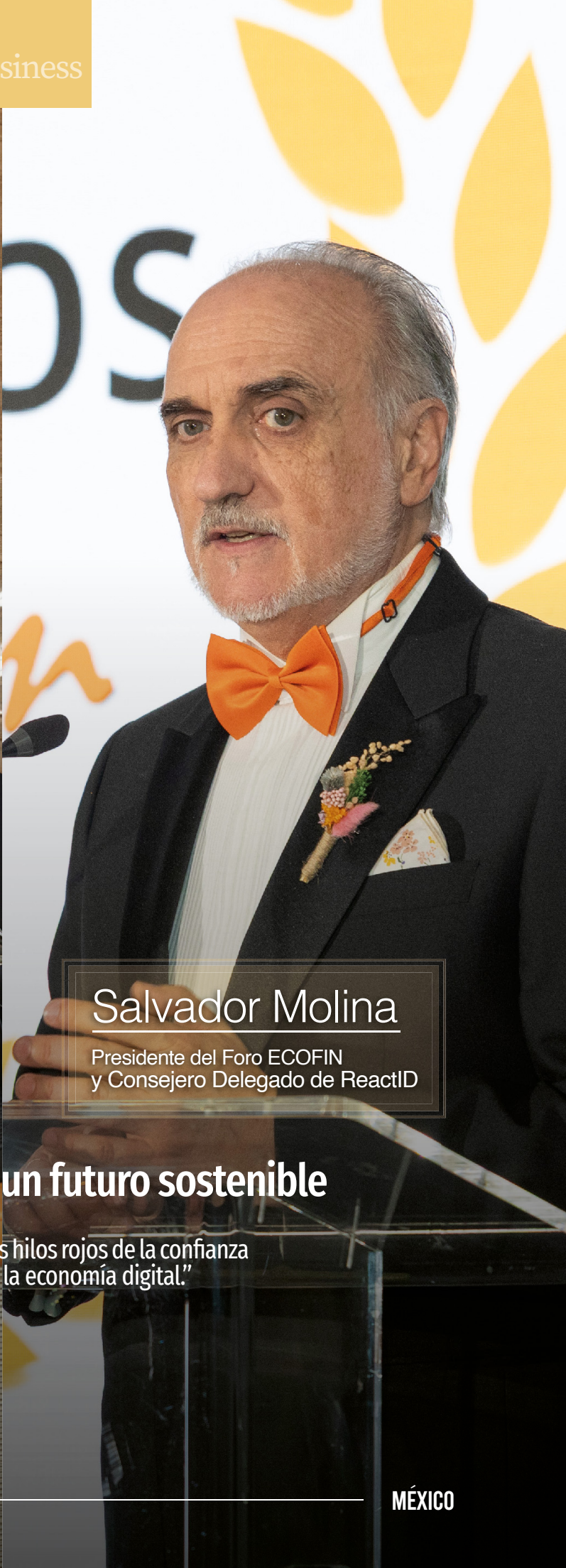


+1 754 364 6289

marmunoz@liderexponencial.org



**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 (Haiti)**, presidente y CEO del Grupo Perassan, **Robert de la Cruz (República Dominicana)**, CEO de Apartamentos RD, y **Lorena Sevilla (México)**, directora de Ventas y Expansión Internacional de Noval Properties, quienes discutieron sobre innovación y sostenibilidad en el sector inmobiliario caribeño.

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



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



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

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



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



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



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



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



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

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





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

## Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide  
| Business & People Transformation

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

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

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

4 pilares fundamentales de la gobernanza sostenible:

### 1. Participación ciudadana

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

### 2. Transparencia y cuentas claras

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

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

### 3. Conciencia ambiental

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

### 4. Equilibrio económico y social

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

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

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

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

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



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

**Jeannina Valenzuela**

Especialista en sostenibilidad y reputación

**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.



# 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



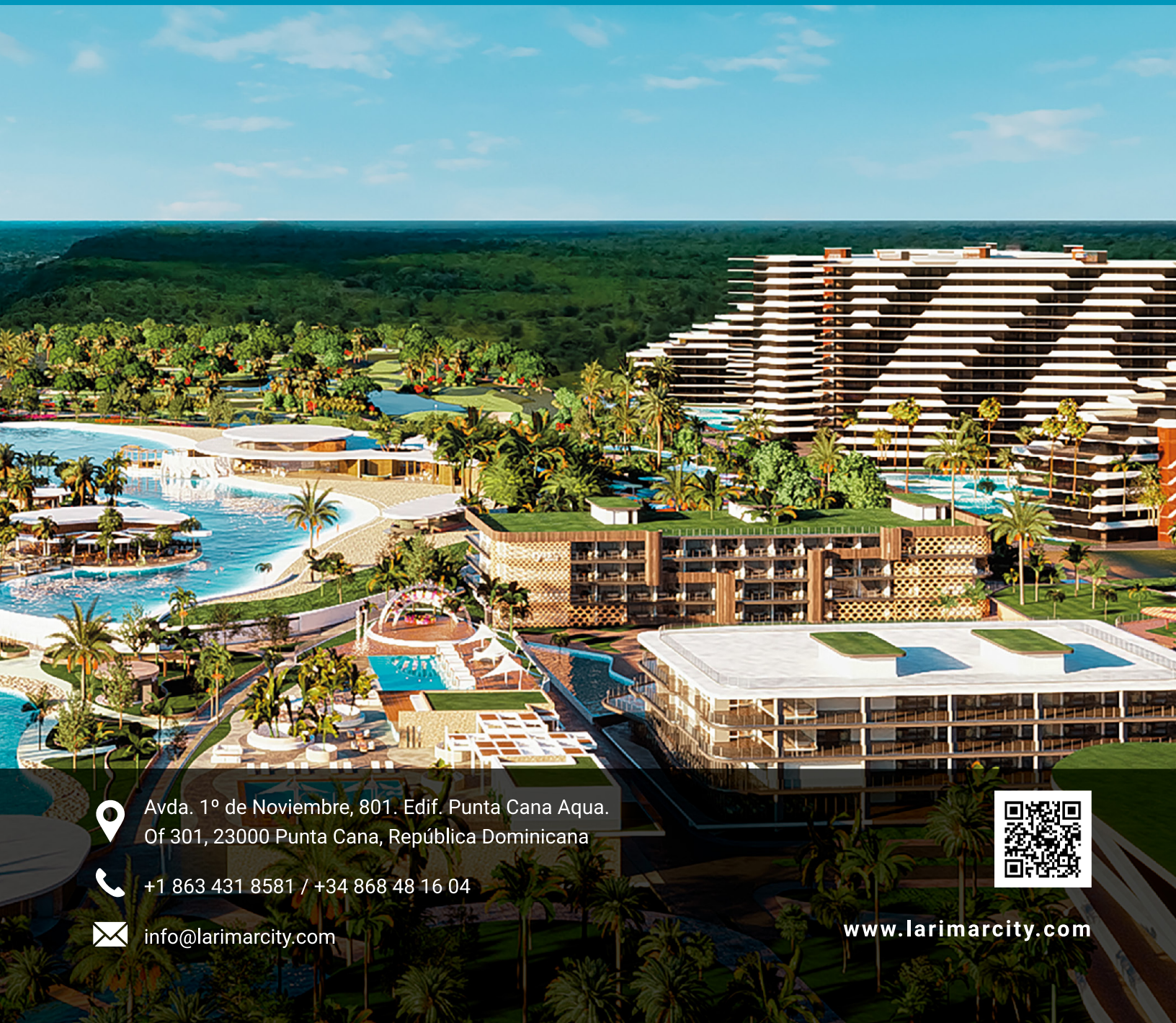
[marmunoz@liderexponencial.org](mailto:marmunoz@liderexponencial.org)



CLERHP Estructuras desarrolla y promueve  
la primera SMART CITY en República Dominicana



## 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)