

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

PANAMÁ



@RevistaFactordeExito  
Revista Factor de Exito  
www.revistafactordexito.com



Panamá con papel protagónico  
en el entorno financiero de la región

**Amauri Castillo**

Superintendente de bancos de Panamá

**Panorama económico  
de cara al 2022**

Latinoamérica entre el optimismo y grandes retos para alcanzar la recuperación económica

**Adolfo Gaffoglio**  
CEO IPSOS

Trabajo sostenido para brindar confianza a los usuarios

**José Ricardo Botelho**  
Director Ejecutivo & CEO Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (ALTA)

La innovación permite traer las soluciones al presente

**Roberto del Río**  
CEO - Founder The Group Collace, TCG

ANFITRIONES

FDE  
SPORTS

FACTOR DE ÉXITO

FDE  
FACTOR DE ÉXITO

WORLD  
CORPORATE  
GOLF CHALLENGE



2  
0  
2  
2

EL TORNEO DE GOLF CORPORATIVO  
MÁS IMPORTANTE DEL MUNDO

TIENE CITA EN REPÚBLICA DOMINICANA

20 DE AGOSTO 2022

¡La copa Factor de Éxito te brinda la oportunidad de representar al país  
y a tu empresa en la final mundial en TENERIFE-ESPAÑA!



ROAD TO

tenerife!  
awakens emotions.

MÁS INFORMACIÓN +1 829-959-5724 | [INFO@REVISTAFACORDEEXITO.COM](mailto:INFO@REVISTAFACORDEEXITO.COM)



**100% online**  
Networking global  
y sin barreras

# PAG

Programa Avanzado de Gerencia

## Global Online

23 de mayo de 2021



Para **mayor información** ingresa y regístrate en

**WWW.PAGIESA.COM**

[www.iesa.edu.pa](http://www.iesa.edu.pa)  [info@iesa.edu.pa](mailto:info@iesa.edu.pa)  +507 2007957 / 63053678

[www.iesa.edu.do](http://www.iesa.edu.do)  [info@iesa.edu.do](mailto:info@iesa.edu.do)  + 1-809-792-5047

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

# Frente a un panorama tan alentador como retador

**T**ras un año 2021 signado por la recuperación económica luego del primer impacto de la pandemia, comenzamos este año 2022 aún arrastrando el efectos Covid-19 en la economía mundial. Hoy la perspectiva es distinta, pero no menos retadora.

La presión inflacionaria viene a unirse con la incertidumbre de las variantes del virus y los avances en la vacunación que, según cifras Our World Data, Latinoamérica es la región con más vacunados en el mundo con el 63,3 %. No podemos dejar a un lado la situación hostil en Ucrania, que tiene al planeta en vilo; ni el panorama electoral que se espera en algunos países de la región.

En su informe anual “Balance Preliminar de las Economías 2021”, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), proyecta que Latinoamérica desacelerará su ritmo de crecimiento en 2022 a 2,1 % luego de crecer 6,2 % promedio el año pasado.

Para dar estabilidad a la economía, es necesario mantener un crecimiento dinámico. ¿Cuáles son las señales a las que hay que estar atento a corto y mediano plazo? ¿Cuáles son los temas que acaparan la atención de la región? Nuestros entrevistados, expertos de diferentes sectores de la economía, nos dan el panorama de sus áreas y las claves de sus negocios para alcanzar un

crecimiento sostenible, donde sin duda la digitalización sigue estando en el foco.

Los líderes deben ser muy flexibles para abrirse y aceptar más rápido las nuevas ideas, paradigmas y mentalidades que rigen el mundo de hoy. En este sentido, les presentamos una edición variada, que busca brindar una visión 360 de lo que este año, 2022 significará para la región.



# FACTOR DE ÉXITO

Revista para el Liderazgo Empresarial y de Negocios

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

ENCUENTRA  
**todas nuestras ediciones** en un solo lugar

DISFRUTA de contenido **exclusivo sin costo**

ESCANÉAME EN **REALIDAD AUMENTADA**

**AQUÍ**



APUNTA Y ACCEDER  
a la nueva edición

Descarga **Zappar**, totalmente gratis.



# contenido



**Panamá con papel protagonista en el entorno financiero de la región**

pág. **12** **Amauri A. Castillo**  
Superintendente de Bancos de Panamá



**Trabajo sostenido para brindar confianza a los usuarios**

pág. **23** **José Ricardo Botelho**  
Director Ejecutivo & CEO Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (ALTA)



**La innovación permite traer las soluciones al presente**

pág. **27** **Roberto del Río**  
CEO - Founder The Group Collace, TCG



**La innovación es la clave para la transformación educativa**

pág. **31** **Oswaldo Lorenzo**  
Socio y director de Unikemia

OpenBusiness



pág. **48** **Transición energética justa e inclusiva**

empresarialesvip



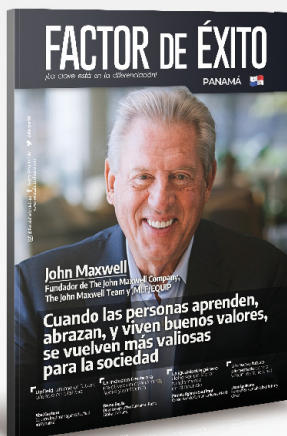
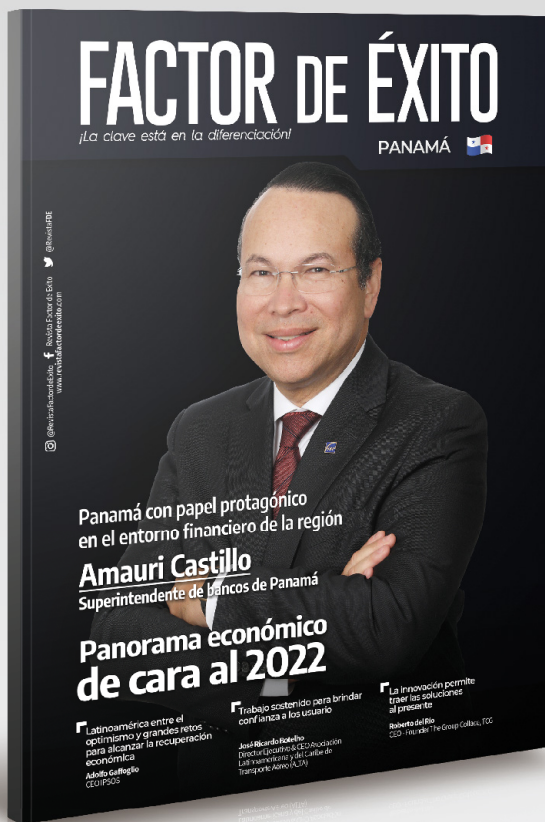
**Fotur**

**El turismo en vías de recuperar su liderazgo**

pág. **55** **Fotur 2022**

# directorio

## ► Revista Factor de Éxito Panamá Número 4, Año 1



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

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

**Directora Ejecutivo Miami:**  
Dora Rojas

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

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

**Directora de Comunicaciones Internacionales:**  
Jacqueline León

**Coordinadora Editorial**  
Siddhartha Mata

**Redacción:**  
Isamar Febles  
Doris Guzmán  
Eidrix Polanco

**Asesores comerciales**  
Rosely Matos

**Contenidos web:**  
Roberto Rolo

**Content Manager:**  
Gabriela Alfonso

**Diseño y Diagramación:**  
Luis Gota

**Webmaster:**  
Juan Rebollo

**Portada:**  
Amauri A. Castillo  
Superintendente de Bancos de Panamá

**Articlistas:**  
Ismael Cala  
Eddy Gouveia  
Ivan Calvo

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

**Instagram:** @RevistaFactordeExito

**Twitter:** @RevistaFDE

**Facebook:** Revista Factor de Éxito

**www.revistafactordeexito.com**

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

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

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

**Contacto Venezuela**  
+58-243-551.4801 / 424-385.1207

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

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

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

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

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

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

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

## Puntualidad en el aire

Copa Airlines fue reconocida por octavo año consecutivo como la aerolínea más puntual de América Latina, con un índice de puntualidad del 90,25 % en un total de 44.126 vuelos en el año 2021.

Este índice fue definido por la firma Cirium en su informe “The 2021 On Time Performance (OTP) Review”, que contiene data presentada recopilada y curada a partir de más de 600 fuentes de información de vuelos en tiempo real, incluyendo las propias aerolíneas, algunos aeropuertos, sistemas de distribución global, datos de posición y Autoridades de Aviación Civil

“Este reconocimiento es el resultado del trabajo, esfuerzo y dedicación que diariamente realiza cada uno de los miembros del equipo de Copa Airlines, dejando una vez más el nombre de Panamá en alto y reafirmando nuestro compromiso de conectar a las Américas de manera segura y confiable”, señaló el presidente ejecutivo de Copa Airlines, Pedro Heilbron.



Copa afirmó que a pesar de las restricciones y obstáculos impuestos por la pandemia, se está recuperando gradualmente, apuntando a alcanzar en 2022 cerca del 90 % del tráfico que mantuvo en 2019. Actualmente, la aerolínea cuenta con un total de 72 aeronaves activas y opera un promedio de 275 vuelos diarios a través del ‘Hub de las Américas®’, el centro de conexiones con más vuelos internacionales en la región.

## Aniversario de IEEE

El Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos (IEEE), Sección Panamá, dedicado al desarrollo de actividades educativas, técnicas y profesionales que promueven la teoría y la práctica de la tecnología eléctrica y electrónica para el desarrollo personal y profesional de sus afiliados, arriba a su 50 aniversario con el apoyo de sus miembros.

La sociedad internacional hoy actualmente tiene una membresía de unos 40,000 profesionales en más de 160 países, distribuidos en los cinco continentes, de ellos 403 corresponden a Panamá. También tienen 342 Secciones en 10 regiones geográficas.

El presidente de IEEE, Sección Panamá, Julio García, acotó que la división creada en 1972, ha recibido diversos reconocimientos internacionales debido a los trabajos sobresalientes de sus asociados, por lo que a varios miembros los han elevados a la categoría “senior”.

La entidad trabaja en diversos proyectos en el área de la educación y



para reducir la brecha de género en la ingeniería. Uno de ellos consiste en el STEM Summer Camp para interesar a las niñas en el área de ciencias y tecnología. Asimismo, diseñan un proyecto piloto humanitario que abarca la adecuación con tecnología mediante iluminación, cámaras de vigilancia para un parque nacional.



## Banca “sin corbata”

**T**emenos, líder en software bancario, ha examinado los resultados de una encuesta propia entre 2020 y 2021 en Costa Rica, República Dominicana Brasil, Argentina, Ecuador, Chile, México y Panamá, presenta la comparación entre los países, que muestra cómo más y más latinoamericanos demandan que sus bancos se vuelvan “sin corbata”, término que describe un estilo de banca más digital, ágil y crecientemente móvil. Más de la mitad (59.6 %) de los encuestados de la región eligen accesibilidad digital y atención al cliente como su prioridad en el momento de buscar un nuevo banco.

De acuerdo con Enrique Ramos O’Reilly, Director de América Latina y el Caribe para Temenos, “sin duda, la adopción de la banca “sin corbata” se aceleró durante la pandemia de Covid-19. Cuando uno mira a los datos, no quedan dudas de ello. La cuestión para los bancos ahora es: ¿cómo pueden ofrecer servicios que dialoguen con las necesidades de estos nuevos datos demográficos y, de esa manera, aumentar la retención de clientes?”

Ramos apunta, además, hacia el notable ‘potencial empresarial’ que la investigación dejó claro, con un 84,7 % de los encuestados en toda la región ‘siempre’ (39 %) o con frecuencia (45.7 %) piensan en iniciar sus propios negocios.



## Empoderamiento femenino

**A**rranca el proyecto “Mujeres Empoderadas”, el cual está impulsando el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (Mitradel) junto a la Cervecería Nacional. Esta iniciativa incluye a 25 mujeres panameñas, quienes fortalecerán sus capacidades laborales a través de cursos, programas, actividades de capacitación y talleres en temas de logística.

Esta alianza tiene como objetivo contribuir al desarrollo de mujeres en situación de vulnerabilidad social y económica, a fin de brindarles una alternativa para mejorar su calidad de vida mediante un trabajo seguro.

Este programa que busca promover la igualdad de género tiene el apoyo del Instituto Nacional de la Mujer y el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano.

Por su parte, la ministra de Trabajo y Desarrollo Laboral, Doris Zapata Acevedo, destacó que desde su despacho se encuentran comprometidos con la formación de las mujeres y con estas iniciativas que fortalecen los lazos laborales, el desarrollo humano y promueven el trabajo decente.

En este sentido, el presidente de Cervecería Nacional, Danilo Pires, manifestó que “esta alianza forma parte del Programa Mujeres Al Frente, con el que se busca lograr una efectiva inserción laboral, empoderar e incentivar la participación de las mujeres en trabajos no tradicionales en nuestra compañía”.



## Competitividad laboral

Con la intención de aumentar la competitividad de la fuerza laboral en Panamá, INprende, una empresa social de innovación que empodera a los individuos con habilidades para su desarrollo personal, profesional y empresarial, lanzó el programa Destrezas Indispensables, el cual consta de 12 horas de capacitación en modalidad virtual y cuenta con la participación de expertos en el desarrollo del capital humano.

Los encuentros educativos se estarán llevando a cabo entre los meses febrero y marzo. Los participantes del programa recibirán una experiencia innovadora y serán guiados por una metodología Educativa, Práctica y Accionable. El enfoque de estas formaciones es proveer herramientas y técnicas para aplicar fácil y efectivamente las destrezas que desarrollan durante el programa con ejercicios dinámicos que harán a los individuos más competitivos en el mercado laboral.



Los talleres de este programa son: Relaciones saludables en el entorno laboral, Pensamiento crítico y resolución de problemas, Manejo del tiempo, Comunicación asertiva, Negociación y toma de decisiones y Servicio al Cliente.

La fundadora de INprende, Alessandra Correa, manifestó que como empresaria reconoce que uno de los retos más grandes que enfrentan los dueños de negocios en la actualidad es contar siempre con un equipo capacitado ante las nuevas tendencias.

## Mujer del Año

La directora general del Sistema Estatal de Radio y Televisión de Panamá, Giselle González Villarrué, fue elegida Mujer del Año por la Worldwide Audiovisual Women's Association (WAWA), una asociación que reúne a las mujeres más prominentes de la industria audiovisual.

“Me sorprende. Va a hablar mi corazón. Estoy emocionada porque nunca trabajo para un premio, trabajo por la industria y ahora para mi país”, dijo González y acotó que es una mujer con 20 años de carrera en los cuales ha trabajado para hacer una industria más fuerte.

La galardonada es también productora, programadora y experta en marketing. Licenciada en Comunicación Social, con un post grado en televisión y maestría en mercadeo. Fue gerente senior de Programación de Medcom Panamá y participó en la creación del proyecto MEDCOM GO.

Esta premiación reconoció además a 4 ejecutivas de la industria audiovisual, quienes fueron seleccionadas como finalistas, entre ellas: Adriana Castillo-



Egeda México; Michelle Wasserman, SVP LATAM, USH & Brazil Banijay Rights; Maria E. Muci Onceloops Medía y Lisette Osorio, VP de Negocios Internacionales de Caracol Televisión.

WAWA es una organización sin fines de lucro, creada en enero 2017. La idea surgió por la necesidad de expandir la red de mujeres profesionales, y para generar un espacio donde poder compartir ideas creativas. Además, refuerza el papel de las mujeres y su desarrollo en la industria audiovisual.

## Fiserv certificada

**F**iserv, Inc., uno de los proveedores líderes globales de pagos y tecnología para servicios financieros, alcanzó la certificación “Great Place to Work®” en Panamá.

La encuesta, realizada a fines del 2021, contó con la participación del 94% del total de la nómina de empleados en el país, quienes evaluaron a la empresa bajo cinco áreas de enfoque: credibilidad, respeto, ecuanimidad, orgullo y compañerismo.

Los valores más destacados por los asociados de Fiserv fueron diversidad, comunicación, colaboración, integridad, justicia, trabajo en equipo, compromiso e innovación. El estudio destacó que los asociados calificaron altamente por ser tratados con equidad cualquiera que sea su raza, orientación sexual, género y edad; la posibilidad de realizar cualquier pregunta razonable a sus jefes y recibir una respuesta directa; la afirmación que la compañía es un lugar físicamente seguro para trabajar; el sentimiento de orgullo cuando dicen que trabajan en la organización; y, finalmente, en su espacio de trabajo, la posibilidad de mostrarse como son.

Este programa es el único que reconoce la cultura organizacional en más de 60 países y mide el clima laboral interno y los niveles de confianza entre los empleados de una compañía, quienes participan de forma anónima y voluntaria.



## Maestra Voluntaria

**M**ás de 17 personas se han alfabetizado con el apoyo de una maestra voluntaria del Ministerio de Desarrollo Social (Mides), Ana López, quien dicta clases en la Junta Comunal de Curundú. Sus alumnos entre 26 y 70 años al concluir el curso tienen la oportunidad de ingresar al sistema escolar y capacitarse en cursos de emprendimiento en el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH)

López, quien también es asistente administrativa de la Junta Comunal, apoya a sus alumnos que pueden ser jóvenes o padres de familias. También tiene en su aula de clases a abuelos que no tuvieron el privilegio de asistir a la escuela, pero que hoy desean aprender a leer y escribir.

Esta maestra, es una de las 100 voluntarias que tiene el programa del Mides, Yo, Sí Puedo, el cual a alfabetizado a 78,764 panameños, desde que inició en el 2007. Mientras que en 2021 un total de 1,005 personas aprendieron a leer y escribir, en medio de la pandemia por el Covid-19.

El proyecto ha promovido la paridad de género al apoyar a 643 mujeres que representaron el 63.9% de los beneficiarios, respecto a los 362 hombres que ocuparon el 36% de los que culminaron con éxito el curso.



# Panamá con papel protagónico en el entorno financiero de la región

El fortalecimiento de la competitividad del Centro Bancario Internacional es un proceso en el cual se ha trabajado desde mucho antes de la pandemia de forma planificada y estructurada.

**Amauri A. Castillo**  
Superintendente de Bancos de Panamá

**E**l Centro Bancario Internacional, CBI, es uno de los pilares del sistema económico y financiero de Panamá, con una participación de 7.4 % del PIB. Los bancos representan el 90.4 % del total del sector financiero, siendo la actividad con mayor cantidad de activos y aportando 24,665 empleos directos.

El CBI ha acompañado la fuerte expansión económica que le ha permitido a Panamá convertirse en la nación con mayor PIB per cápita de América Latina y, sin duda, está siendo pieza clave en el proceso de recuperación económica.

En un entorno económico y financiero que sigue influido por la evolución de la pandemia, el sistema financiero panameño continúa manteniendo una posición sólida y de resiliencia, con niveles de capital y de liquidez superiores a los mínimos regulatorios.

En entrevista para Factor de Éxito, Amauri Castillo, Superintendente de Bancos, afirma: “Visualizamos que Panamá continuará manteniendo su papel protagónico en el entorno financiero de la región, impulsado por el posicionamiento de su sistema financiero, que cuenta con bases sólidas, sanas prácticas y una efectiva supervisión y regulación prudencial alineada con los estándares internacionales”.

“La innovación y transformación digital del sistema financiero será clave para convertirnos en el hub financiero de la región”, agrega Castillo, experto en asuntos legales, bancarios, regulatorios y estratégicos, con experiencia de más 20 años en el sector financiero.

Por ello, la Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP), ha concentrado su estrategia de transformación digital, destinada a preservar la estabilidad financiera del Centro Bancario Internacional, aprovechando las ventajas que brinda la tecnología de virtualización, “lo que nos ha permitido aprobar, supervisar y monitorear rápidamente la gran migración de la banca al uso de los canales digitales, brindando soluciones cómodas y seguras para beneficio del consumidor bancario”, señala el Superintendente de Bancos de Panamá.

Otro tema fundamental para lograr una competitividad real del CBI está relacionado con la salida impostergable de las listas del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Según comenta Castillo, “estos esfuerzos, junto a la exigencia de una adecuada política prudencial; e implementación de estándares internacionales en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo, garantizada con una eficaz disciplina de mercado, favorecerán la estabilidad financiera necesaria para mitigar riesgos, atraer inversiones y constituirnos como una plaza financiera confiable, segura y estable”.

**Desde su rol en la Superintendencia de Bancos de Panamá, ¿cuál fue el papel que jugó el Centro Bancario Internacional en la recuperación económica post COVID? ¿Qué cifras maneja la institución?**

*Para iniciar, me parece relevante mencionar que los sistemas financieros juegan un papel fundamental en las economías al actuar como intermediarios financieros entre oferentes y demandantes de fondos, pero en momentos de crisis, su rol es aún más preponderante ya que no sólo deben preservar la solidez y estabilidad de los sistemas financieros para evitar una profundización del colapso económico, sino también deben promover las condiciones de apoyo a la reactivación de las economías.*

*Teniendo presente lo anterior, la respuesta del sector bancario frente a la crisis del COVID-19 incluyó varias medidas, entre las que destacan la puesta en marcha de normativas prudenciales que establecieron el marco para otorgar alivios financieros temporales a los clientes afectados, entre otras.*

*Una vez superado lo más severo de la contingencia sanitaria, hemos podido constatar una positiva evolución de la cartera de crédito, en el contexto del proceso de normalización de la mayoría de las actividades y en donde, por ejemplo, a diciembre de 2021 los desembolsos de créditos nuevos tuvieron un crecimiento de 14 %, y los depósitos del CBI han venido creciendo de manera sostenida desde el inicio de la pandemia, con énfasis en la captación de exigibilidad inmediata conforme los depositantes buscaron contar con mayor disponibilidad y liquidez de sus recursos.*

*Al cierre de diciembre de 2021, los depósitos, a la vista crecieron 6.1 % y los de ahorro 12.4 %. Lo anterior evidencia que el sistema financiero panameño continúa manteniendo una*

posición sólida y de resiliencia, con niveles de capital y liquidez superiores, cercanos a casi el doble los mínimos regulatorios.

### **¿Cuáles son las expectativas en términos de regulación y supervisión en material prudencial para el 2022?**

Desde la SBP hemos enfocado nuestros esfuerzos a fin de contar con una hoja de ruta clara para la adopción gradual de los mejores estándares de gestión de riesgo, bajo los parámetros de Basilea III. Adicionalmente puedo compartirlas, que para el período 2021-2023 hemos visualizado la emisión de importantes regulaciones vinculadas al cumplimiento de los estándares internacionales; que complementarán las ya ejecutadas en materia de capital, liquidez, prevención del blanqueo de capitales, entre otras.

Recientemente, publicamos el Acuerdo 001-2022 que establece lineamientos especiales para la protección de datos personales tratados por las entidades bancarias, convirtiéndose en un importante paso para nuestro país y el sector bancario, un aspecto de gran relevancia para esta Superintendencia ya que representa la incorporación en Panamá de marcos jurídicos con estándares internacionales en esta materia. El citado Acuerdo fortalecerá la relación de confianza cliente-banco, otorgando seguridad a los usuarios al

tener mayor libertad respecto al uso de su información y adopta, además; con nuestros regulados los principios de confidencialidad, licitud, seguridad de datos y portabilidad.

Este proceso se ha complementado con la exigencia de una adecuada política prudencial, garantizada con una eficaz disciplina de mercado, lo cual creemos favorecerá la estabilidad financiera necesaria para mitigar riesgos, atraer inversiones y constituirnos como una plaza financiera confiable, segura y estable.

### **¿Qué iniciativas se han tomado, desde la Superintendencia de Bancos de Panamá, para alcanzar la inclusión financiera de todos los panameños?**

Un componente fundamental para un adecuado proceso de inclusión financiera pasa por tener una población que conozca y utilice de manera adecuada los servicios financieros. En este sentido, la SBP viene trabajando en un proceso de ampliar la enseñanza de educación financiera en el país.

Actualmente, participamos en la iniciativa para la implementación de la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF) en Panamá, y en el programa de acceso masivo gratuito denominado «Tu Balboa Con Sentido», [www.tubalboaconsentido.gob.pa.](http://www.tubalboaconsentido.gob.pa.), en donde se han sumado distintos actores público y privado.

Dentro de esto, se analiza incorporar en la malla curricular el tema de educación financiera, lo que juega a favor de mejorar la cultura del ciudadano en esa materia. La puerta de entrada serán los estudiantes, profesores y maestros, que quienes serán los facilitadores, y nosotros que lo llevaremos con apoyo de la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe. Para esto último, ya se ha conversado con el Ministerio de Educación. Igualmente, con el apoyo de CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, hemos visualizado el desarrollo de una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), mediante cooperación técnica no reembolsable, la cual contempla un proceso de interoperabilidad entre la ENEF y la ENIF.

De igual modo, dado los avances tecnológicos recientes que han permitido una amplia gama de servicios financieros a través de la Fintech, creemos necesario incentivar productos y servicios con mayor facilidad de acceso, a través del desarrollo de productos financieros innovadores de bajo costo. Para ello, como reguladores financieros, consideramos importante establecer, en Panamá, el marco legal que disponga las reglas generales de participación para este tipo de empresas, con la finalidad de proteger el dinero de las personas que confían en estas plataformas tecnológicas.

**En un mundo de cambios tan**

**acelerados en todos los sectores, ¿qué elementos se han incluido en la nueva hoja de ruta para mantener a la Superintendencia de Bancos de Panamá a la vanguardia de los sistemas financieros mundiales?**

*El proceso de supervisión bancaria ha evolucionado a la par de las buenas prácticas internacionales desarrolladas por los principios de Basilea, las cuales buscan anticiparse a los riesgos tanto micro como macro financieros. En este sentido, hemos desarrollado una clara hoja de ruta para dar cumplimiento a estas recomendaciones. En los últimos años, y a pesar de la pandemia, se han dado pasos importantes para que el sistema funcione en un entorno más exigente bajo estos estándares.*

*En este sentido, las regulaciones de los bancos se han alineado, en gran parte, con Basilea III, con la introducción de regulaciones de capital y liquidez para los grupos bancarios, lo cual es un paso importante para fortalecer la supervisión de los conglomerados financieros, y nos convierte en una plaza a la par de las normativas más elevadas en esta materia.*

*Además de las adecuaciones, en materia de la hoja de ruta de Basilea III, creemos que un paso importante es acelerar el proceso de digitalización y modernización del CBI.*

*A lo interno de la SBP venimos trabajando en hacer nuestro proceso de supervisión bancaria más eficiente, apoyados en la tecnología y el buen manejo de los datos, lo que nos ha permitido tomar decisiones más precisas y asertivas.*

*El continuo fortalecimiento de nuestro personal al especializarlo en temas de manejo de datos, ciberseguridad, mediante pasantías con instituciones homólogos y la implementación de procesos coadyuvan a la eficiencia de nuestra función reguladora y supervisora de manera más efectiva.*

*La digitalización en la SBP no se detiene, y actualmente contamos con aproximadamente 90 % de los procesos administrativos totalmente digitalizados.*

**¿Cuál considera usted que es el principal desafío para la Superintendencia de Bancos de cara a los próximos años?**

*Panamá está comprometida en el fortalecimiento de su sistema financiero, mediante la implementación de los mejores estándares internacionales que garanticen seguridad, transparencia y confiabilidad. Para esta Superintendencia, los temas relacionados con la Innovación y a la Transformación Digital son pilares fundamentales, transversales y de altísima relevancia, ya que serán*

*estas iniciativas las que permitirán la sostenibilidad y eficacia de la función supervisora y reguladora que nos atañe, ofreciendo al sector regulado los mecanismos y ambientes necesarios para el desarrollo de iniciativas que nos permitan facilitar el proceso de transformación en miras a potenciar la competitividad de nuestra plaza.*

*Nuestra visión es poder impulsar la modernización del sistema financiero local con nuevos negocios tecnológicos disponibles para los usuarios, dentro de un marco regulatorio adecuado y flexible, que permitirá la inclusión financiera, que ofrezca a la mayor cantidad de usuarios posibles, soluciones financieras cómodas, amigables y seguras.*

*Estamos enfocados en el desarrollo de un marco legal que regule el Sistema de Pagos en Panamá, y a los diferentes actores del ecosistema de pagos, considerando que la plaza no cuenta con un banco central, teniendo como norte la interoperabilidad e inmediatez en los pagos, la competitividad de nuestro sistema financiero, la neutralidad tecnológica y la inclusión financiera.*

*Este anteproyecto de ley permitirá elevar el nivel y competitividad de nuestro centro financiero ofreciendo servicios como liquidación bruta en tiempo real, así como otros productos como cheques electrónicos y, emisión*

de dinero electrónico, todo esto a través de un operador del sistema nacional de pagos.

Aún queda mucho camino por recorrer, con grandes metas por alcanzar, pero nuestro compromiso es continuar avanzando hacia el fortalecimiento institucional y cumplir nuestra hoja de ruta que permitirá mantenernos como garantes de la solidez y eficiencia del sistema bancario; fortalecer y fomentar las condiciones propicias para el desarrollo de la República de Panamá como centro financiero internacional moderno, seguro y confiable.

**¿Cómo cree usted que puede fortalecerse la legislación del sistema financiero nacional?**

Desde la perspectiva de la SBP el fortalecimiento de la legislación o regulación vinculada al sector financiero, particularmente al sector bancario, debe continuar enfocándose en alinear las normativas a los estándares internacionales, a la luz de lo dispuesto por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y el Grupo de Acción Financiera Internacional.





# TEN VISIBILIDAD Y EXPOSICIÓN INTERNACIONAL



Ediciones digitales con presencia en USA, Centro América y el Caribe para **MAYOR COMPETITIVIDAD**

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



*Si bien es cierto, Panamá ha dado pasos importantes en la adopción de regulaciones acorde a los lineamientos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, particularmente en los aspectos vinculados con riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo operativo y los requerimientos de capital, hay otros temas contemplados en nuestra hoja de ruta regulatoria que consideramos fortalecerán nuestro marco normativo, acorde a los estándares internacionales. Es decir, nuestro propósito es incorporar las regulaciones vinculadas con el colchón de conservación de capital, riesgo tasa de interés en la cartera de inversión (IRRBB), entre otros aspectos que aun la SBP tenga pendiente emitir.*

*Este fortalecimiento va de la mano con seguir adecuando nuestro centro financiero a los mejores estándares internacionales en materia de transparencia y de prevención de blanqueo de capitales.*

*Al ser este un tema dinámico, y como parte de nuestra visión estratégica, nuestro sistema se robustece gracias al continuo desarrollo regulatorio según los estándares internacionales que se actualizan permanentemente. Este es el gran reto de nosotros como reguladores para mantenernos a la vanguardia como una de las plazas más ventajosa y competitiva. Todo ello, por supuesto, debe ir acompañado de implementaciones eficaces y adecuadas que nos permitan evidenciar que los marcos regulatorios adoptados son, a su vez, robustos en la práctica e implementados por parte de las instituciones financieras y bancarias.*

*Por otro lado, a través del Consejo de Coordinación Financiera (CCF), se da seguimiento a los principales avances del sector financiero y se desarrolla un plan estratégico encaminado en fortalecer la supervisión del sistema financiero y velar por la estabilidad y políticas macro prudenciales del sector. La Superintendencia de Bancos, en calidad de presidente y coordinador de este órgano, en conjunto con los distintos reguladores financieros intercambian información y coordinan acciones mutuas con el propósito de propiciar políticas de regulación y asegurar una efectiva supervisión del mercado financiero.*

**Desde el punto de vista financiero, y según su experiencia, ¿qué ventajas ofrece Panamá sobre otros países de la región?**

*Panamá ofrece ventajas excepcionales al ser el país más interconectado del hemisferio gracias a una plataforma logística multimodal, acompañada de un sistema financiero sólido, que nos posiciona estratégicamente como un destino clave para los negocios, las inversiones y el turismo.*

*Estas ventajas naturales que tiene el país se han visto fortalecidas, debido a que contamos con una economía dolarizada, con libre flujo de capitales, baja inflación, un nulo riesgo de tipo de cambio, lo que ha dado espacio a contar con un sistema financiero sólido que facilita la demanda de crédito con tasas de interés competitivas.*

*Estos elementos le han permitido a nuestro país consolidar su estabilidad macroeconómica y, a la vez, han propiciado la generación de un ambiente favorable para la materialización de inversiones, algo que han podido constatar varias empresas que han visto a Panamá como una plaza atractiva para establecer sus inversiones y ser una plataforma hacia el resto de la región.*

**¿Qué está haciendo Panamá para posicionarse como un centro de finanzas verde en la región?**

*Es necesario establecer reglas claras, alineadas con los mejores estándares internacionales, donde los beneficios por su pronta adopción sean transparentes para todos los participantes del sistema financiero.*

*Por este motivo, la SBP forma parte del grupo interinstitucional panameño de Finanzas Sostenibles y, al mismo tiempo, ha realizado estudios para medir el nivel de madurez de las entidades bancarias hacia la adopción de los estándares internacionales.*

*Reconociendo la importancia de ser parte de este cambio cultural, estamos en conversaciones con organismos internacionales para apoyarnos con consultorías especializadas, que nos permitan alcanzar metas concretas en el futuro cercano, sellando con esto nuestro compromiso, como ente regulador del sistema bancario panameño, donde los aspectos del impacto social o medioambiental tienen la misma relevancia que la rentabilidad.*

# **|| Dicarina**

***Compañía líder en distribución  
de productos de consumo  
masivo en Panamá.***





# Latinoamérica entre el optimismo y grandes retos para alcanzar la recuperación económica

Adolfo Gaffoglio, CEO IPSOS, explica que este año hay buen pronóstico para los avances financieros ante fuertes estímulos fiscales generados en la región, sin embargo, organismos multilaterales pronostican que el crecimiento difícilmente supere el 2,1%

**Adolfo Gaffoglio**  
CEO IPSOS

**A** medida que los países salían del aislamiento en 2021, lograban incrementar la vacunación y abrían sus economías, comenzaron una recuperación económica impulsada por fuertes estímulos fiscales y en promedio, la región logró una notable recuperación del 6,2 %, no obstante para este año los organismos multilaterales pronostican que habrá crecimiento pero que no pasará del 2,1 %.

Así lo explicó Adolfo Gaffoglio, CEO de la multinacional de investigación de mercados Ipsos en entrevista para Factor de Éxito, quien además, aseguró que en línea con las predicciones de crecimiento económico moderado, desde la perspectiva de los consumidores también notaron una mejoría que les permite ser moderadamente optimistas de lo que deparará el 2022 pero siempre recalcando que la región latinoamericana es muy volátil y todavía se vive una “crisis de credibilidad”.

En ese sentido, sus estudios muestran crecimiento en el índice de confianza del consumidor #IPSC y una reducción en el nivel de impactados financieramente por efectos del Covid-19, pero estas mejorías no son suficientes para recuperarse del golpe del 2020 y todavía están lejos de los valores previos a la pandemia.

### **De acuerdo a los indicadores producto de sus investigaciones, ¿cómo ve el panorama económico de cara al 2022?**

*Los factores que tendremos que monitorear muy de cerca son el desempleo, la inflación y la cohesión social. Geográficamente debemos estar atentos a lo que ocurra en México y Brasil, donde los pronósticos de crecimiento son menos alentadores y el impacto regional es fuerte.*

*Hay que considerar que este es un año electoral en Brasil y Colombia, esto podría modificar significativamente las predicciones en ambas direcciones. Y todavía no podemos olvidarnos del Covid-19 y sus variantes, con la propagación de ómicron, el Covid-19 volvió a ubicarse como la primera preocupación a nivel mundial en nuestro estudio “What Worries the World”.*

*Más allá de las variables económicas, será fundamental la capacidad de los gobiernos para unir a la sociedad y generar confianza, a nivel mundial, solamente el 37 % de las personas consideran que las cosas avanzan en la dirección correcta.*

*Los latinoamericanos y caribeños somos por esencia optimistas, esto se refleja en que 9 de cada 10 entrevistados de la región piensa que el 2022 será un mejor año que el 2021 (11 puntos por encima del promedio global), pero para impulsar la recuperación, necesitamos líderes que comuniquen con claridad y transparencia para recuperar la confianza de los mercados y de las sociedades.*

### **El trabajo de Ipsos es “contribuir en conectar a sus clientes con los ciudadanos, los consumidores y la sociedad”, ¿Esta responsabilidad se complicó con la llegada de la pandemia del coronavirus?**

*La función de nuestra industria es la búsqueda de respuestas a preguntas sociales o de negocios y ante el alto nivel de incertidumbre provocado por la pandemia, la demanda de información y la necesidad de democratización de la información se incrementaron, la función del “insight” se transformó y nuestro rol ganó relevancia; en consecuencia, nuestra responsabilidad se incrementó.*

*Definitivamente la pandemia representó un desafío de adaptación hacia los métodos sin contacto y el relacionamiento virtual para nosotros como para todas las industrias. En nuestro caso, el hecho de que Ipsos tenga presencia en más de 90 países nos permitió aprender de lo que estaba ocurriendo en otras latitudes y adaptarnos con mayor velocidad, migrando a métodos de recolección online y reorganizando los equipos de trabajo en forma remota.*

*A pocos días de haberse decretado los confinamientos, pudimos compartir descubrimientos de nuestros equipos de China y posteriormente Italia y España, que eran los países más afectados. Esto permitió de alguna forma que los líderes de Insight de las organizaciones asumieran un rol de liderazgo estratégico explicando la cambiante dinámica de las actitudes y comportamientos de los consumidores.*

### **Este mes se publicó Ipsos Update, ¿cuáles aspectos destacaría?**

*Ipsos Update es una selección mensual de los estudios y reflexiones relevantes de nuestros equipos en todo el mundo, este mes presentamos nuestro análisis sobre el papel que desempeña la confianza en distintos sectores, destacando el crecimiento de la confianza en la banca y las empresas farmacéuticas desde 2018.*

*También se presentó un estudio realizado para el Foro Económico Mundial sobre Inteligencia Artificial revelando que para la sociedad esto representa una combinación de esperanza, pero también de preocupación.*

*Otro de los temas de actualidad que se menciona, hace referencia a la una nueva métrica de experiencia del cliente (CX) llamada Ratio de esfuerzo de la empresa, que demostró ser tres veces más precisa para predecir la oportunidad de que un cliente vuelva a utilizar los servicios o adquirir productos de una empresa, tras una mala experiencia o una queja.*

*Cuando los clientes sienten que se han esforzado más que la empresa para resolver una queja, serán cuatro veces más propensos a dejar de usarlos, tres veces más probable que lo compartan en redes sociales y el doble de probabilidades de contar esa mala experiencia a sus amigos y familiares.*

### **¿Cuál es el reto más frecuente que se le presenta a las audiencias y marcas?**

*Veo que los principales retos son la correcta adopción de omnicanalidad y el relacionamiento sólido y el entendimiento de lo que realmente significa la empatía. En nuestra región el canal digital ha crecido significativamente, pero el canal presencial prevalece en nuestros comportamientos.*

*Seguimos pensando en forma analógica y queriendo ejecutar de forma digital. Ahí radica el problema de relacionamiento de las marcas con los consumidores y por eso una de las líneas de servicio en las que más hemos crecido es experiencia de usuario (UX) que abarca todo lo que una persona experimenta y siente*

*antes, durante y después de usar un producto enfocándose en crear experiencias transformadoras al mantener a los usuarios en el centro del proceso de diseño durante todo el ciclo de vida del producto.*

*Es crucial descifrar y llevar a la acción la empatía. Ya no solo se trata de escuchar, sino de comprender y de actuar con entrega y credibilidad. Hoy es tiempo de volver a conocer a nuestros clientes, saber; ¿quiénes son?, ¿qué están viviendo?, ¿qué los preocupa?, ¿qué los motiva y cómo podemos ayudarlos?*

*Nuestro último estudio de tendencias resalta la creciente preocupación por el clima, casi dos tercios (63%) del promedio global dicen que es más importante para ellos que las empresas inviertan en reducir el daño al medio ambiente ante el hecho de que las empresas*

*paguen correctamente sus impuestos y esta preocupación es aún mayor en los países emergentes.*

*La importancia del propósito de marca también se posiciona fuertemente, siete de cada diez en los 25 mercados están de acuerdo en que tienden a comprar marcas que reflejan sus valores personales (70%) y esto se hace extensivo a los líderes de las marcas de quienes se espera que se involucren en temas sociales.*

*La fe en la ciencia, posiblemente impulsado por el desarrollo de las vacunas del Covid-19, aumenta la confianza en la ciencia y en que esta ayudará en que, con el tiempo, todas las afecciones médicas serán curables (60%).*

*Rechazo ante las empresas de medios sociales y apatía al manejo de datos; para 84% del promedio*

*de países las empresas de medios sociales tienen demasiado poder sin embargo crece la aceptación de compartir datos personales y 8 de cada 10 entrevistados globales piensa que es inevitable que todos perdamos algo de privacidad en el futuro debido al avance de las tecnologías*

*Otra tendencia relevante es el resurgir del bienestar, para el 62% de la población la salud les parece más importante ahora que antes de la pandemia. Seis macro tendencias darán forma al futuro del bienestar, pero el envejecimiento de la población será la tendencia clave y generará mayor demanda para el cuidado de este segmento. Esto representa un desafío y una gran oportunidad para las empresas y productos que puedan innovar para adaptarse a estas nuevas necesidades.*



## Trabajo sostenido para brindar confianza a los usuarios

La necesidad de los viajes, el deseo de las personas por mantenerse en contacto con sus afectos y de conocer nuevos destinos y culturas, permanece a pesar de la incertidumbre que genera el panorama actual.

**José Ricardo Botelho**

Director Ejecutivo & CEO Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (ALTA)

**L**a Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo es una organización privada sin fines de lucro, cuyo objetivo es coordinar los esfuerzos colaborativos de sus 130 empresas miembro, que incluyen aerolíneas de la región, aerolíneas de otras regiones que operan en América Latina y el Caribe, compañías proveedoras de la industria (fabricantes de aeronaves, combustible, servicios, partes, tecnología, etc.) y miembros consultores que son especialistas en asuntos legales y regulatorios.

De esta manera, ALTA facilita el desarrollo de un transporte aéreo más seguro, eficiente y amigable con el medioambiente, con el fin último de impulsar el desarrollo económico de los países de la región y generar beneficio para sus miembros, la industria de aviación, los gobiernos y las poblaciones servidas por el transporte aéreo.

José Ricardo Botelho, abogado de la Universidad Católica de Salvador en Brasil con experiencia en aviación civil y servicio público, asumió la dirección ejecutiva de la asociación en 2020 y afirma: “fue sumamente retador iniciar mi rol como CEO de ALTA cuando estaban impuestas acérrimas restricciones de viaje en todo el mundo. Esto implicó, a nivel interno, muchos ajustes para mantener la asociación viable al tiempo que redoblábamos los esfuerzos para apoyar a nuestros miembros de manera oportuna y eficaz, para trabajar con los gobiernos de la región en recabar rápidamente información sobre cómo mantener el rol esencial del transporte aéreo de manera segura durante una situación sin precedentes, de la cual no contábamos aún con mucha información”.

Sin embargo, señala que en todos los retos hay oportunidades y desde entonces ALTA ha logrado ajustarse rápidamente a las cambiantes necesidades del sector. En entrevista con Factor de Éxito, Botelho habló acerca de la situación de la aviación comercial en Latinoamérica, en medio de la recuperación económica.

### **¿Cómo está actualmente la región, en comparación con el resto del mundo, en términos de seguridad y eficiencia del transporte aéreo?**

*En términos de seguridad, Latinoamérica es una de las mejores regiones del mundo con cero fatalidades. En los últimos 5 años el desempeño de seguridad operacional ha avanzado a pasos agigantados. Seguiremos trabajando en la implementación de tecnologías de inteligencia de datos, modernizar el espacio aéreo, mejorar la infraestructura, continuar desarrollando grupos de trabajo enfocados en seguridad para atender las necesidades particulares de cada país.*

*En eficiencia, vamos en la misma línea: las tecnologías de datos están permitiendo hacer un uso mucho más eficiente de los activos, predecir necesidades de mantenimiento, adelantarse a potenciales quiebres y con ello mejorar constantemente la seguridad.*

### **¿Qué perspectivas maneja el sector para este año?**

*En 2021 la economía de la región avanzó de manera optimista hacia su recuperación, posicionándose por encima de promedio global. Sin embargo, este crecimiento no se vio reflejado en el transporte aéreo con cerca de 50 % menos pasajeros transportados en 2021 con respecto a 2019.*

*Aún existen restricciones de viaje por levantar y se han sumado retos importantes como la inflación global y sus repercusiones en el rápido aumento de costos para la industria, la devaluación de las monedas de la región, así como el conflicto armado Rusia-Ucrania que genera incertidumbre en viajes a ciertos destinos y afectaciones económicas globales.*

### **¿Cómo ve el futuro de la aviación sostenible en América Latina y el Caribe?**

*Las aerolíneas miembro de ALTA apoyaron unánimemente la resolución de trabajar coordinadamente para alcanzar el objetivo de cero emisiones netas para 2050. En esta misión los gobiernos tienen un papel esencial para generar las políticas públicas adecuadas que permitan el despliegue de los combustibles sostenibles de aviación (SAF) mediante certidumbre legal para inversiones de largo plazo, incentivos para la producción y consumo de SAF, programas de financiamiento, desarrollo de*

*infraestructura, entre otros; sin que costos adicionales recaigan sobre la industria ya golpeada por la pandemia y que aún procura recuperarse sin auxilios económicos.*

*En 2010 la industria se planteó importantes objetivos ambientales. Desde entonces las compañías aéreas miembro de ALTA han realizado importantes avances, aumentando en promedio 3.5 % anual la eficiencia de combustible -superior al objetivo de 1.5 % trazado en 2010- y han evitado emitir más de un millón de toneladas de CO2, gracias a que han renovado más del 50 % de su flota durante la última década, reduciendo con ello un 35 % la edad promedio de la flota que se calcula es hoy de 8.5 años en promedio.*

### **¿Qué aspectos considera necesario fomentar entre turismo y aviación para alcanzar un entorno competitivo en la región?**

*Aviación y turismo están totalmente conectados. Especialmente en una región como el Caribe donde más del 70 % de los turistas llega por vía aérea o en una región con amplias distancias como Suramérica donde no hay autopistas ni alternativas como el tren.*

*Debemos eliminar restricciones ineficientes que generan incertidumbre, restan competitividad a nuestros destinos, ralentizan la reactivación de los empleos del sector, perjudican la planificación de los servicios aéreos y, por tanto, merman la oferta para los usuarios. Debemos promover regulaciones eficientes e incentivos para toda la cadena de valor.*

*Como ejemplo de lo que estamos trabajando en ALTA está la oportunidad de reducir costos para la industria, generando empleos, desarrollando infraestructura y promoviendo los viajes aéreos al trabajar de manera conjunta con todos los países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), que abarca Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Belice y República Dominicana. Empezando por el CA-4 que es el Convenio Centroamericano de Libre Movilidad incorporado al SICA que tiene el objetivo de permitir el tránsito intrarregional de los nacionales de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua sin necesidad de utilizar pasaporte y con*



# Revista para el Liderazgo empresarial y de negocios



## ANUNCIA AQUÍ

RESERVA TU ESPACIO COMERCIAL

+1 829 959 5724

@revistafactordeexito

info@revistafactordeexito

factordeexito.com



instrumentos migratorios de trámite expedito. Podemos reducir costos finales a la población para viajar entre estos países y reactivar así los viajes y el turismo.

Otro ejemplo es el compromiso asumido por los ministros de Turismo de Colombia, Ecuador y Brasil durante el ALTA AGM & Airline Leaders Forum 2021 de explorar una iniciativa conjunta para el desarrollo de un producto que muestre la región desde el Atlántico al Pacífico, buscando suplir las necesidades del viajero con interés en visitar varios destinos en un mismo viaje.

### **¿Cuáles son las próximas iniciativas que tiene ALTA para implementar a corto plazo?**

ALTA trabaja en varios frentes. Empezando por los 9 comités de trabajo que sesionan de manera recurrente virtual y presencialmente. Estos comités están enfocados en: compras técnicas, mantenimiento, medioambiente, regulaciones y aeropolítico, seguridad operacional, prevención de fraude, finanzas, tecnología y combustible y cargos aeroportuarios. Estos comités buscan mejorar las condiciones de la región bajo las que opera el sector aéreo de modo de generar eficiencias, alcanzar los objetivos medioambientales y generar mejores condiciones para los usuarios.

ALTA también trabaja estrechamente con los gobiernos de la región en este aspecto. Aviación y turismo son una importante fuente de empleos y valor para los países. De ahí la importancia de promover la competitividad, el desarrollo de la conectividad y las posibilidades para la aviación.

Entre los proyectos que ALTA trabaja en la región podemos mencionar también el trabajo con la oficinas SAM y NACC de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) para la uniformización de la Regulación Aeronáutica Latinoamericana (LAR) 145 que generará grandes beneficios para la industria y con ello para las economías y desarrollo social de los países y población en nuestra región. Este ya fue firmado por 11 países.

Otro proyecto clave es el trabajo para la transición de jet A1 a jet A en Colombia, Costa Rica y República Dominicana, un cambio indispensable para la competitividad de la industria en la región, pues pocos países usan

jet A1, un combustible más costoso requerido para operar bajo ciertas condiciones climáticas. Esta transición se traduce en eficiencias para la industria y mucha más competitividad para nuestros países. Combustible representa aproximadamente 25 % de la estructura de costos de una aerolínea. En la medida que hacemos más eficiente la estructura de costos, mejores beneficios obtienen los pasajeros cuando compran sus tiquetes aéreos.

Este año ALTA retoma sus cuatro conferencias anuales de manera presencial:

El ALTA CCMA & MRO Conference, un evento de alrededor de 500 personas dedicado a ejecutivos de las aéreas de mantenimiento y compras técnicas en aerolíneas y proveedores de la industria. Tendrá lugar en Cartagena, Colombia del 15 al 17 de mayo. ([www.altaccma.com](http://www.altaccma.com))

El ALTA Pan American Aviation Safety Summit tendrá lugar en Sao Paulo, Brasil, del 6 al 8 de junio convocando a los expertos en seguridad operacional en aerolíneas, aeropuertos, escuelas de vuelo, proveedores de servicios de navegación aérea, gobiernos, organizaciones de la industria, entre otros. En este evento se comparten mejores prácticas, aprendizajes y tecnologías. ([www.altasafetysummit.com](http://www.altasafetysummit.com))

El ALTA Aviation Law Americas tendrá lugar en Rio de Janeiro, Brasil, del 14 al 16 de septiembre para tratar temas aeropolíticos y regulatorios.

El ALTA AGM & Airline Leaders Forum tendrá lugar del 16 al 18 de octubre en Buenos Aires, Argentina, reuniendo a CEOs y ejecutivos C-level de aerolíneas y compañías proveedoras de la industria, ministros de transporte y turismo, directores de las autoridades de aviación civil de la región, Estados Unidos y Europa, así como el presidente de la nación. Es el evento de más alto nivel en la aviación comercial en América Latina y el Caribe, fomentando discusiones críticas para el futuro del transporte aéreo. Están todos invitados para aprovechar las charlas con expertos del sector, los espacios de networking para hacer negocios, las reuniones y, por qué no, conocer los maravillosos destinos de nuestra región. ([www.altairlineleaders.com](http://www.altairlineleaders.com))



# La innovación permite traer las soluciones al presente

Para brindar una excelente experiencia en el mundo digital, lo primero es comprender la importancia de la omnicanalidad, para trazar los viajes del cliente, conocido como Customer Journeys.

**Roberto del Río**  
CEO - Founder The Group Collace, TCG

**R**oberto del Río es un propulsor de la innovación y la planificación estratégica. Desde su posición, ha sido parte del éxito de diversas empresas y marcas, con la visión clara de que la experiencia del cliente es clave para el desarrollo de un plan de negocios.

Es Ingeniero Comercial, MBA y Diplomado en Retail, con estudios de postgrado en la universidad de Berkeley y Harvard especializándose en manejo de productos y experiencia de clientes. Además, es Director de Retail para Latinoamérica y caribe de Tommy Hilfiger y Calvin Klein.

A lo largo de su vida ha construido una destacada trayectoria profesional, en especial en la industria de la moda, la docencia de postgrado en universidades internacionales y en su Startup, TCG. Desde allí diseñan, implementan programas y miden las estrategias de experiencia de clientes de empresas como Unilever, P&G, Mondelez, Pepsico y Walmart y más de 20 países de la región.

Siendo su objetivo principal fomentar un cambio cultural y permitir a la empresa un control absoluto, centralizado y en línea de todos los puntos de contacto.

En esta edición, Revista Factor del Éxito tiene el placer de entrevistarle para conocer mucho más al respecto.

**¿Qué representa la innovación y la planificación estratégica en la vida de Roberto del Río Cámbara? ¿Qué le apasiona dentro de este ámbito?**

*He sido un apasionado de este ámbito desde la docencia, consultoría y emprendimiento.*

*Más que nada, porque siento que la planificación estratégica es un puente que me permite viajar al futuro en búsqueda de problemas, y la innovación me permite traer las soluciones al presente.*

**Los consumidores y clientes actuales responden más y mejor a una experiencia que a una acción de venta directa, ¿Cómo brindar una experiencia memorable a través del ecosistema digital?**

*Para brindar una excelente experiencia en el mundo digital, lo primero es comprender la importancia de la omnicanalidad, para entonces trazar los viajes del cliente, conocido como Customer Journeys, en mapas que contemplen puntos de contacto del mundo físico y digital.*

*Seguido de esto, se debe diseñar un protocolo de experiencia (Service Blueprint) que permita implementar y medir un programa centrado en el cliente (Customer Centric).*

**¿Cuáles considera han sido los principales aportes de The Collace Group al mundo y sus clientes? ¿Cuál es la visión que les guía?**

*En TCG diseñamos e implementamos programas de experiencia a medida de cada cliente, los cuales medimos en el tiempo con herramientas tecnológicas que fomenten el cambio cultural y permitan un control absoluto, centralizado y en línea de todos los puntos de contacto.*

**¿Cuáles son las claves para que una empresa logre destacar en la industria y por qué es tan necesario hacerlo?**

*Es necesario que las empresas comprendan que una marca es mucho más que un logo. Se necesita tener una personalidad definida, que pueda ser entregada en cada punto de contacto para entonces poder conectar con sus clientes en un nivel más profundo y así promover la repitencia de compra y recomendación.*


*Para lograrlo se deben medir constantemente los indicadores establecidos, ya que lo que no se mide no se gestiona.*




# FERRULCA



## Fábrica de Mangueras y Conexiones Hidráulicas e Industriales

 Av. Fernández de Córdoba,  
Galera A-6, Panamá

 +507 | 383.0110  
6103.8458

**FERRULCA.COM** 



**¿Cómo la pandemia del Covid-19 ha impactado el comportamiento de los consumidores y de qué manera las empresas pueden cumplir con las nuevas demandas del mercado?**

*El Covid ha acelerado la tecnologización de muchas industrias y consumidores. Valoramos más nuestro tiempo, pero también las experiencias.*

*El comportamiento de compra será más híbrido, desde lo digital a lo físico, y debemos transformar nuestro modelo de negocio desde nuestros recursos humanos a operaciones.*

*Actualmente, todas las industrias del mundo se encuentran en una fase de reestructuración como respuesta a los efectos de la pandemia y los cambios producidos por la misma en el comportamiento de las personas. Aunque algunos modelos de negocios lograron sobrevivir e incluso fueron impulsados bajo estas circunstancias, es notable que no para todos ha sido la misma historia.*

*En ese sentido, es vital considerar la recomendación del experto Roberto del Río, dando lugar a una marca fuerte y establecida, con estrategias orientadas a sus clientes, aumentando las probabilidades de éxitos del negocio.*

# La innovación es la clave para la transformación educativa

Unikemia va más allá de la Educación Online, pues ofrecen una solución integral y flexible para empresas que buscan la escalabilidad y la transformación digital en todos sus procesos de Learning & Development

**Oswaldo Lorenzo**

Socio y director de Unikemia

**E**n la actualidad, la educación es un sector que está sufriendo grandes cambios, tanto por la demanda acelerada de nuevas competencias laborales requeridas en el nuevo entorno digital como por el empuje de las tecnologías exponenciales.

Los modelos educativos actuales no son suficientes para responder a estos retos y por lo tanto debemos innovar en nuevos modelos de aprendizaje más escalables (para cerrar masivamente las brechas de conocimiento que tienen las personas para mantenerse competitivas) y modelos más personalizados (para garantizar mayor nivel de implicación).

Pero estos nuevos modelos requieren la habilitación tecnológica y el despliegue de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje. Por esta razón, nace Unikemia, una empresa vanguardista con programas especializados en formatos flexibles y multidispositivos.

En ese sentido, entrevistamos a Oswaldo Lorenzo, quien es socio y director de Unikemia, quien nos explica que el propósito de esta organización es dotar de respuestas y herramientas a universidades, centros de formación, empresas y personas ante el impacto del crecimiento exponencial de las tecnologías sobre las habilidades y las capacidades de las personas, las organizaciones y la sociedad.

Para ello trabajan en tres ámbitos. En primer lugar el desarrollo de nuevos contenidos asociados a la demanda urgente de nuevas habilidades tales como la cultura de ciberseguridad, las ventas en entornos híbridos, una mejor planificación de la demanda y las operaciones en entorno dinámicos e inciertos, o la gestión ágil de proyectos.

En segundo lugar, el despliegue acelerado de nuevas capacidades para las universidades y centros de formación. Por ejemplo,

están trabajando en alianza con instituciones educativas de prestigio aportando entornos de aprendizaje (tecnología), gestión de procesos y lanzamiento acelerado de nuevos programas y cursos.

Para ello, cuentan con un ecosistema de profesores y expertos internacionales, diseñadores instruccionales y gestores de programas que permiten acelerar los procesos internos de sus clientes. Finalmente, y como empresa EdTech, están desarrollando tecnología en alianza con proveedores tecnológicos de inteligencia artificial para construir entornos de aprendizaje basados en la experiencia, en grafos de conocimiento y con capacidad de enriquecimiento contextual.

### **¿Cuál es la diferencia empresarial entre innovación y mejora?, ¿Puede mencionar algunos casos de éxito en ambos tópicos?**

*La innovación implica hacer las cosas de manera diferente cuestionando los supuestos y marcos de referencia que soportan la situación actual, como consecuencia establece nuevos fundamentos o estructuras. La mejora implica hacer las cosas mejor dentro de los supuestos y marcos de referencia que soportan la situación actual, manteniendo los fundamentos y estructuras actuales.*

*Podemos mencionar dos ejemplos en el mismo sector, incluso en la misma empresa. Toyota, una de las grandes empresas del sector automoción, ha sido considerada como una de las principales referencias de la mejora continua con la aplicación del método de producción, tales como lean manufacturing y six-sigma.*

*Trabajando dentro de los marcos de referencia y los supuestos del sector (por ejemplo: motor de combustión interna y vehículos que requieren un chofer), Toyota es considerada una de las empresas que produce vehículos más fiables a través de la mejora continua y en búsqueda de la excelencia operativa.*

*Por otra parte, Toyota está también innovando en el desarrollo de nuevos modelos de movilidad que rompen los supuestos actuales del transporte y la conducción. Por ejemplo, con el concepto e-Palette, Toyota está diseñando un vehículo que será autónomo, conectado, eléctrico y compartido.*

*Por supuesto, esto será en un momento futuro en el que dichas tecnologías hayan alcanzado un mayor nivel de madurez del que tienen actualmente. Como ya sabemos, uno de los nuevos fundamentos que rompen los supuestos de la situación actual es que los vehículos no requerirán un chofer o conductor (serán autónomos), pero adicionalmente, si no necesitamos un conductor entonces podríamos hacer otras cosas mientras nos movemos. ¿podríamos comer una pizza en un taxi de alguna marca famosa de pizza mientras el vehículo autónomo nos lleva a nuestro destino? o ¿podríamos dormir una siesta en un taxi hotel.*

*Ahora bien, una vez implementado el nuevo marco de referencia, tendremos que ejecutar sus procesos en el día a día y realizar mejora continua para alcanzar la excelencia operativa.*

### **¿Cuál es la importancia de las 5 etapas del “DMAIC” y cuál es su contribución en la mejora de procesos organizacionales?**

*DMAIC es el acrónimo para 5 palabras en inglés: Define, measure, analyze, improve, and control. Pero, más allá de eso, DMAIC es una metodología que se refiere a un ciclo de mejora y que es una pieza crítica de los proyectos six-sigma.*

*Adicionalmente a lo que cada fase del ciclo de mejora significa y aporta, creo que lo más importante es comprender que para realizar una mejora necesitamos seguir una metodología que nos guíe y nos indique los pasos clave para lograr el éxito en el proyecto de mejora que estamos abordando. En ese sentido, DMAIC es una metodología que aporta*



# FEGO

Conectar para comunicar !

## ¡ RED SOCIAL PROFESIONAL PARA COMPARTIR Y ENCONTRAR PUBLICACIONES DIGITALES !



Convierte presentaciones, textos, catálogos, libros, revistas, álbumes y mucho más, en **publicaciones digitales** con experiencias inmersivas que **podrás publicar y compartir** en **FEGO**, e incrementa la audiencia de tus contenidos presentados de forma profesional.

Ingresa hoy a **WWW.FEGO.DIGITAL**

y forma parte de una comunidad de contenidos con gran variedad de tópicos de acuerdo a tus intereses

un enfoque riguroso para solución de problemas o retos organizacionales.

**¿Cuáles son sus recomendaciones para implantar, ejecutar y mantener consistentemente la excelencia operacional dentro de una compañía?**

La evidencia y los casos de éxito nos enseñan que necesitamos un liderazgo transformacional con directivos y managers comprometidos en la construcción de una cultura de excelencia operativa.

Es decir, un liderazgo que enseñe nuevas capacidades y apoye a la organización a cambiar los comportamientos de las personas para lograr la mejora continua y la excelencia. Asimismo, la implantación y ejecución requiere un gran esfuerzo de formación y capacitación a todos los niveles y para los diferentes roles requeridos.

Por ejemplo, necesitaremos personas de las áreas de negocio que conozcan las metodologías de mejora y que puedan aportar en los equipos de mejora. También necesitaremos el desarrollo de roles de transformación con conocimiento de metodologías y herramientas (por ejemplo, lean six sigma, etc.)

Es importante contar con metodologías robustas de mejora y técnicas que permitan priorizar los esfuerzos y medir los resultados de

los proyectos de mejora. Todo esto requiere una perspectiva de medio y largo plazo. La excelencia operativa es un viaje de transformación y cambio cultural, no es un proyecto.

**¿Cómo definiría el impacto de la pandemia en la innovación y los procesos de mejora como base del progreso y la sostenibilidad (sobrevivencia) de las empresas?**

La pandemia nos ha puesto en una situación extrema de supervivencia, tanto a nivel empresarial como personal. Ante una situación de crisis, como la que hemos vivido, las organizaciones deben reaccionar para adaptarse rápidamente al nuevo contexto. Esto requiere innovación y/o mejora, sin duda.

Pero en estos casos, la innovación y la mejora son clave para adaptarse rápidamente a la nueva situación. El objetivo, en el corto plazo, no es lograr la excelencia. El objetivo es adaptarse para sobrevivir. Por ejemplo, la pandemia nos llevó a desarrollar e implantar nuevas formas de trabajo (trabajo remoto). El ajuste debió ser rápido. En este momento, hoy en día, estamos haciendo mejora continua para afinar la práctica del trabajo remoto.

**¿Cuáles son los aspectos que son impactados tras las decisiones de innovar y mejorar?**

Siempre podemos decir que la innovación y la mejora impactan los resultados de la empresa; es decir, los ingresos, los costes y la rentabilidad. En relación con los ingresos, por ejemplo, debido a nuevos productos y servicios que son vendidos a los clientes, o por la implementación de unos procesos de ventas más efectivos o una experiencia del cliente más exitosa.

En la pandemia, las ventas por comercio electrónico fueron clave para mantener y/o incrementar los ingresos. En relación a los costes, la mejora continua y sus metodologías siempre han generado mayores eficiencias debido a la eliminación de desperdicios o la reducción de la variabilidad en los procesos. Al final, ingresos y costes, juntos, impactan en la rentabilidad. En la crisis financiera de 2008, empresas como Inditex, DHL, IKEA entre otras, redujeron significativamente sus costes y lograron optimizar sus procesos para mantenerse rentables a pesar de la crisis.

Creo que es importante resaltar la importancia que tienen la innovación y la mejora en el desarrollo de una cultura de excelencia que garantice la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.



# **Evaluar oportunidades inmobiliarias es la clave del éxito**

Actualmente se viven momentos complejos en el que existe una combinación de incertidumbre significativa y valoraciones de activos muy altas. Por ello, se requiere evaluar propuestas para encontrar el diamante en bruto.

**Ethan Penner**

CEO & Founder de Mosaic Real Estate Investors

**V**alorado en el 2011, como una de las 65 leyendas vivientes de la industria de bienes raíces, según Real Estate Forum en su edición del 65 aniversario, Ethan Penner es uno de los pioneros reconocido en la industria de bienes raíces con una larga y exitosa trayectoria.

“Los bienes raíces ofrecen rendimientos relativamente fuertes con la perspectiva de un crecimiento tanto en los alquileres como en la rentabilidad que puede ayudar a compensar los impactos negativos de la inflación”, expresa Penner.

Fundador de varias empresas de bienes raíces, tales como: Mosaic, CBRE Capital Partners y MREC Management, para Factor de Éxito es un honor contar con un icono como Penner en nuestras páginas.

**Usted es reconocido como pionero en el área de las finanzas en bienes raíces, ¿Cuáles han sido los grandes desafíos que ha tenido que vivir en sus 40 años de carrera en este mercado tan volátil?**

*Durante estos 40 años, Estados Unidos y el mundo han experimentado cambios increíbles. Quizás la habilidad o rasgo de personalidad que más me ha ayudado en mi carrera es mi alto nivel de confort, y hasta podría llamarlo amor, por el cambio. Creo que la mayoría de las personas anhelan la seguridad, lo que las hace no estar cómodas e incluso resistentes al cambio. A veces, la incomodidad de las personas con el cambio es tan grande o tan aterradora, que incluso fingen que no notan los primeros signos de este, con la esperanza de que, al ignorarlos, tal vez no llegue. He visto que esto ha sucedido muchas veces y cómo las personas que ignoraron la realidad, pagaron precios muy altos.*

*En el tiempo previo a la crisis financiera global de 2008, debe haber sido obvio para la mayoría de los profesionales que la fijación de precios de los activos financieros era insostenible y que el negocio de financiación de hipotecas para viviendas estaba otorgando préstamos a personas que no podían hacer sus pagos hipotecarios. Y, sin embargo, el sistema ignoró las señales obvias y continuó haciendo negocios como si todo estuviera bien.*

*De hecho, 2007 fue un año que produjo récords de volumen en adquisiciones y financiamientos para el negocio de bienes raíces comerciales, justo antes de que la industria experimentara su peor colapso en precios.*

*He visto que este fenómeno de ignorar a gran escala las primeras señales de advertencia de cambio continúa en la última década en lo que respecta al cambio social que, por supuesto, siempre tiene consecuencias significativas para el mercado financiero. Existe un gran abismo generacional que seguirá teniendo un impacto significativo en los bienes raíces y las finanzas, sin mencionar la construcción política y social.*

*Los jóvenes de hoy no están tan comprometidos con algunos de los valores estadounidenses tradicionales más importantes que las generaciones anteriores han apreciado, como la democracia de libre mercado, la creencia de que el trabajo arduo tiene valor y produce movilidad social, y un respeto general por la ley y la responsabilidad personal. También hay una reducción significativa en cualquier afiliación religiosa. A aquellos que prestan atención a cambios como estos les irá mucho mejor que a aquellos que esconden la cabeza en la arena y los ignoran.*

**¿Cómo se encuentra la inversión inmobiliaria en la era postpandemia en los Estados Unidos? ¿Qué estados están mejor posicionados?**

*El Covid-19 ha servido para acelerar tendencias ya existentes, debido a esto no atribuiría los cambios o tendencias que hemos visto a la pandemia, sino que esta los ha influenciado. Los principales centros urbanos de los EE. UU., Nueva York, Los Ángeles, San Francisco y Chicago, se encuentran en un estado de transición desde hace algún tiempo. Hay ciertos puntos en común que cada uno tiene y ciertas diferencias, comprendiendo esos matices que son siempre importantes al tomar decisiones de inversión.*

*Esas cuatro ciudades comparten una confianza en las empresas centradas en oficinas para su dinamismo económico. También comparten una población que elige políticos con orientaciones muy izquierdistas, que se ha manifestado en impuestos más altos y tasas*

*de criminalidad más altas que el promedio. Como resultado, estas ciudades han visto una gran salida neta de empresas y personas, que eligen mudarse a ciudades con orientaciones políticas más derechistas, como Dallas, Nashville, Phoenix, Miami, Salt Lake City e incluso ciudades de montaña más pequeñas como Boise, Idaho y Jackson Hole, Wyoming.*

*Estos movimientos que son, en cierta medida, atribuibles a la política han sido claramente facilitados y acelerados por la introducción de la pandemia del movimiento “trabajo desde casa” o “WFH”, que probablemente será parte del mundo laboral para siempre y que tendrá impacto inevitable sobre la ocupación de oficinas y los alquileres. A corto plazo, me imagino que continuará esta tendencia de alejarse de las cuatro grandes ciudades hacia estos otros lugares.*

*Me gustan especialmente las perspectivas de que Dallas crezca y se convierta en una de las principales ciudades comerciales de los EE. UU., si no la principal, ya que se beneficia de una excelente infraestructura, una ubicación centralizada y un aeropuerto sólido. También creo que Salt Lake City y Nashville tienen excelentes perspectivas comerciales a largo plazo. Si bien las otras ciudades a las que se está mudando la gente pueden seguir siendo atractivas y brindarles a los residentes una buena calidad de vida, no las veo como centros urbanos y, por lo tanto, su crecimiento es inevitablemente limitado. A la larga, veo un futuro sólido para las dos principales ciudades de California y para Nueva York, y si los precios bajan, imagino que los inversores a largo plazo se beneficiarán de la compra de bienes raíces bien ubicados en esas tres ciudades.*

**¿Qué ventajas ofrece hoy para los inversionistas el mercado inmobiliario frente a inversiones en otras áreas?**

*El mundo de las inversiones en general ofrece hoy muy poco rendimiento y muy poca certeza. Esto se debe a la combinación de cambio social masivo mencionado anteriormente junto con la política monetaria leve de los bancos centrales que se enfrentan a grandes niveles*

de endeudamiento público. Los bienes raíces ofrecen rendimientos actuales relativamente fuertes con la perspectiva de un crecimiento tanto en los alquileres como en el rendimiento que puede ayudar a compensar los impactos negativos de la inflación. Estas son cualidades bastante únicas que hacen que las propiedades inmobiliarias sean muy atractivas. También hay algunos beneficios fiscales asociados con bienes raíces que son únicos.

### **¿Por qué invertir en el mercado inmobiliario de Florida, específicamente en Miami?**

Como se mencionó anteriormente, Florida en general y Miami en particular se han beneficiado de una migración de personas y empresas de las grandes áreas urbanas. Esta migración, la que creo probablemente continúe durante algún tiempo, es muy útil para los valores inmobiliarios en Florida y Miami. Con el tiempo, Miami tendrá que lidiar con problemas de calidad de vida que surgen con el crecimiento de la población, incluido el tráfico, la asequibilidad y el crimen. Veremos cómo se desarrolla eso, pero por ahora las señales son en su mayoría positivas

### **Luego del colapso en el complejo Champlain Towers en Miami, ¿cómo se vio afectada la inversión en bienes raíces en Miami?**

*Estoy seguro de que esta tragedia ha provocado que los propietarios, las aseguradoras y los inversores presten mucha más atención a la integridad estructural de los edificios. No veo que esto haya tenido un impacto negativo a largo plazo sobre los valores generales de bienes raíces en Miami.*

### **Vamos a las cifras, ¿cuál es el valor y retorno de la inversión en este momento en Miami?**

Los bienes inmuebles no son estables y, como tales, no se prestan fácilmente a una respuesta generalizada a esta pregunta. Primero, hay un rendimiento distinto para cada tipo de propiedad. Los apartamentos para la clase media se consideran muy estables y seguros, por lo tanto, se negocian con un rendimiento inicial mucho más bajo que las inversiones más riesgosas o menos estables, como

oficinas u hoteles. Al mismo tiempo, cuando hablamos de rendimiento en bienes raíces, es común observar el rendimiento inicial, que es el rendimiento obtenido de los ingresos netos en función del precio pagado por el activo. Esto ignora la capacidad de un activo para aumentar los ingresos con el tiempo a través del crecimiento de los alquileres. Como tal, el rendimiento inicial, o “tasa de capitalización”, que es el término utilizado en la industria, es un reflejo de bajo rendimiento. Además, la ubicación es crítica y conducirá a diferentes precios para el mismo activo. Un hotel idéntico en la playa de Miami Beach, naturalmente, será más valioso que si se trasladara a 10 millas, o incluso a 10 metros de la playa.

*Dicho esto, me imagino que para los apartamentos en el área general de Miami se puede producir un rendimiento actual sobre el capital de aproximadamente 6-7% con la perspectiva de crecer con el tiempo, de tal manera que supere el 10%. Esta inversión muy segura se compara favorablemente con otras opciones con una seguridad similar en el mundo de las inversiones, donde los rendimientos de los bonos están más cerca del 2-4% sin ventajas.*

### **¿Qué tipo de propiedades son las que hoy están en la mira para invertir? ¿Cuál es su recomendación?**

*Estamos en un momento complejo en el que tenemos una combinación de incertidumbre significativa y valoraciones de activos muy altas. Como tal, no puedo seleccionar una sola estrategia. Más bien, estoy a favor de la inversión situacional que requiere que uno evalúe muchas oportunidades para encontrar el diamante en bruto. En los últimos cinco años, la estrategia que he favorecido y que ha producido los mejores resultados, ha sido la adquisición de apartamentos antiguos de clase B, e incluso de clase C, en todo el suroeste y sureste de los EE.UU. y subir los alquileres.*

*No solo han estado aumentando las rentas, sino que ha habido una gran cantidad de capital institucional que recientemente se ha dirigido a comprar estos activos, creando una apreciación significativa de*

*los precios. Esta estrategia nos ha producido rendimientos muy por encima del 20% anual durante este tiempo. Anticipar hacia dónde irá la próxima ola de capital institucional es una excelente manera de invertir y un aspecto importante para mí al momento de decidir cómo y dónde enfocaré mi atención.*

### **¿Cómo se proyecta el 2022? ¿Considera usted que este es un buen año para la inversión en bienes raíces?**

*Creo que en el 2022 e incluso hasta el 2025 serán desafiantes debido a la gran incertidumbre en el mundo. Creo que habrá ganadores y perdedores y ese es un mercado divertido para jugar. Aquellos que mantienen la cabeza fuera de la arena, que notan el cambio y pueden anticipar correctamente sus impactos lo harán muy bien. Mientras, aquellos que invierten basándose en el libro de jugadas del pasado, probablemente no lo harán tan bien.*

### **Comprometido con mejorar vidas**

Quando le preguntamos a Ethan Penner, qué es lo más importante para él, su respuesta fue contundente: su familia, la salud, en el concepto global (actividad física y alimentación adecuada), y ser una persona productiva.

Felizmente casado y con cinco hijos, Ethan está comprometido con mejorar la vida de los demás y lo hace de varias maneras, como profesor adjunto en la Escuela de Negocios Graziadio de la Universidad de Pepperdine; también como orador en conferencias de la industria y universidades; en la filantropía y a través de la escritura.

Con su libro *What I Know*, pretende compartir algunas de sus ideas y las lecciones más importantes que ha aprendido durante su recorrido. “*What I Know* no pretende dar todas las respuestas, sino provocar e inspirar algo de conciencia que los impulse a hacer preguntas y a buscar sus propias respuestas individuales”, afirma Ethan, conciente de que el viaje de la vida es muy personal y no hay dos personas que experimenten lo mismo. Su esperanza es que cada quien pueda interpretar el contenido del libro y utilizarlo en su propio contexto.



# La Cuarta Revolución Industrial ya está aquí

Leandro Ramírez, vicepresidente de Oracle para Centroamérica y El Caribe destacó que muchos países de Latinoamérica están adelantando agendas para adaptar sus mercados a la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la robótica y la automatización de procesos tecnológicos de las empresas

**Leandro Ramírez**

**Vicepresidente de Oracle para Centroamérica y El Caribe**



Cada vez es más común que las nuevas tecnologías impulsen cambios en las organizaciones alrededor del mundo y uno de los nuevos conceptos que ha surgido con estas innovaciones es el de la Cuarta Revolución Industrial (4RI) que está transformando la forma en que las empresas piensan acerca de sus clientes y sus productos.

La inteligencia artificial, el internet de las cosas, la robótica y la automatización son algunas de las aplicaciones y soluciones que se están utilizando en todos los sectores para entregar servicios que hagan la vida más fácil a las personas, incrementen la productividad y reduzcan costos.

Frente a esta realidad, la región Latinoamericana se encuentra en el camino para entrar completamente a la 4RI y diferentes países están adelantando agendas para entrar con fuerza en este nuevo mercado.

La pandemia obligó a Latinoamérica y al mundo a acelerar este proceso de transformación digital. De hecho, las instituciones de salud fortalecieron su proceso de telemedicina, las ciudades se volcaron al desarrollo de aplicaciones para recoger información valiosa para tomar decisiones frente a la pandemia y los comercios han tenido que reforzar sus plataformas de e-commerce para mantener sus operaciones.

En ese sentido, el vicepresidente de Oracle para Centroamérica y El Caribe, Leandro Ramírez, explica que la 4RI consiste en la combinación de sistemas ciberfísicos (CPS). Algunos expertos dicen que se trata de un encuentro de estos sistemas, que además, abre la puerta a lo que empezamos a conocer como soluciones inteligentes gracias a la producción y al análisis de datos.

En entrevista para Factor de Éxito, Ramírez indicó que esta cuarta revolución industrial es fundamentalmente diferente a las anteriores que liberaron a la humanidad del poder animal, hicieron posible la producción en masa y brindaron capacidades digitales a miles de millones de personas. Esta 4RI es imposible definirla sin usar las palabras "sistemas ciberfísicos" y "computación en la nube".

**Teniendo en cuenta que la Cuarta Revolución Industrial ya está aquí, y la migración al mundo digital es obligatoria en los tiempos actuales ¿cuáles son los aspectos clave que se deben considerar para que la transformación digital sea exitosa?**

*Hay tres aspectos clave para facilitar este proceso y apoyar a los negocios en un ambiente de mayor competitividad.*

**Adoptar la nube.** Una empresa puede entrar en un proceso de transformación digital gracias a la existencia del cloud, el gran democratizador de la tecnología. Los servicios de nube, elásticos, flexibles, altamente disponibles, seguros y operados por profesionales de IT bajo un modelo de precio por demanda y dependiendo de la necesidad, han sido los grandes habilitadores de los procesos de digitalización.

Ya existe una nube de segunda generación, más moderna, que limita el error y reduce los costos en la operación. Se estima que para 2025 habrá 600 veces más datos confidenciales compartidos en la nube y un fuerte aumento en amenazas de seguridad.

### **Experimentar incrementos importantes en su operación.**

Por ejemplo, cuando el consumo a través de canales digitales (o de comercio electrónico) advierte un pico, las empresas deben contar con las herramientas adecuadas para responder de manera eficiente y garantizar una gran experiencia a sus clientes.

Es crucial, entonces, conocer con certeza el inventario y estar al tanto de los movimientos y procesos. Esto es posible a través de herramientas como los planificadores de recursos (ERP) basados en la nube, que permiten un funcionamiento sin problemas entre el front office y el back office.

### **La estandarización, sistematización y automatización apoyan y aceleran los procesos internos, confiando en las tecnologías emergentes.**

Por ejemplo, la Inteligencia Artificial y el Internet de las Cosas, se han convertido en habilitadoras clave para el crecimiento y la innovación, facilitando nuevas formas de lograr un rendimiento consistentemente superior.

Aquí, las soluciones tecnológicas han logrado un avance sin precedentes, acercando cada vez más a las marcas con sus consumidores. La economía de las experiencias es fundamental, por lo cual, se hace necesario elaborar una estrategia que, en tiempos complejos, permita a los individuos sentir que las empresas realmente responden a sus necesidades, ansias y temores.

### **¿Cuáles son los 3 retos principales que esta ola de transformación digital plantea para Latinoamérica?**

**Transformación Cultural:** El primer desafío es el que enfrentan las organizaciones cuando quieren hacer cambios sustanciales. Es importante comprender que estos procesos de transformación digital van más allá de un proyecto tecnológico. En realidad, se trata de una profunda transformación de la organización y debe estar respaldada por sus máximos niveles para que sea exitosa.

**Disrupción de las nuevas tecnologías:** A diario vemos nuevos jugadores como las llamadas plataformas digitales (iTunes – música, Uber – taxis, AirBnB – hospedaje) y nuevas maneras de consumo de productos y servicios que han creado profundas disrupciones y que utilizan de forma natural las nuevas tecnologías para maximizar sus ingresos y relacionarse con sus usuarios. Tecnologías emergentes como Inteligencia artificial, machine learning, blockchain, IOT, abren un mundo de oportunidades para las empresas.

**Seguridad:** Los proveedores de tecnología son muy conscientes de la importancia de la seguridad como elemento diferencial a la hora de entregar nuevos productos y servicios a clientes y usuarios. Se incorporan cada vez más elementos de seguridad en las distintas plataformas y también se debe cumplir con las regulaciones gubernamentales y de las industrias donde se opera.

### **¿Cómo ve la adopción de servicios Cloud por parte de las empresas en América Latina?**

En general, en América Latina, las organizaciones han empezado a ver en la nube un gran aliado para fortalecer su negocio, pero también para ser cada vez más innovadoras, ágiles y flexibles. En Oracle entendemos que la Nube permite que cualquier organización pueda acceder a la mejor tecnología sin importar su tamaño, pues la manera de consumir recursos tecnológicos ha cambiado.

Después del 2020, y tras las lecciones aprendidas, se estima que el 75% de las grandes empresas en América Latina pondrá en marcha un mecanismo para cambiar a una infraestructura y aplicaciones centradas en la nube el doble de rápido que antes de la pandemia. En esta realidad los datos son fundamentales, no solo por el análisis que de ellos surja, sino por las capacidades para crear nuevas posibilidades de servicios y productos que impacten de manera positiva a los usuarios y clientes.

Estamos en conversaciones muy interesantes con nuestros clientes sobre cómo avanzar hacia un nuevo perfil de empresas 4.0. Por ello, vemos cada vez más la creación de las compañías hiperconectadas que están adoptando aplicaciones en la nube que las habilitan para manejar de forma descentralizada sus operaciones, a través de soluciones contables, financieras, administrativas, de gestión humana, logística y de experiencia al cliente, entre otras.

Frente a esto, debo decir que hay sectores en los países que están trabajando en la digitalización, teniendo en cuenta que ya han adoptado la nube y han desplegado aplicaciones en sus operaciones.

### **¿Cuál es el papel de la educación como factor para la preparación y el desarrollo de los países para la 4RI?**

La educación es fundamental en el marco de la Industria 4.0. Es necesario adelantar programas para superar la brecha y lograr que nuestros países no queden rezagados. Esto representa un desafío que los gobiernos, la academia y las organizaciones deben trabajar de manera conjunta, para diseñar alternativas y generar habilidades que nos permitan estar en las mismas condiciones de los otros países.

La tecnología no debe entenderse como el “enemigo” que llegó para reemplazar a los humanos, sino como la solución correcta para liberarlos de tareas que no les permiten proyectar su potencial.

En ese sentido, en Oracle estamos apoyando todas las iniciativas que conduzcan a entregar capacidades a jóvenes y estudiantes en la región para que respondan a las demandas de la nueva economía digital. Además, somos conscientes de la gran brecha que hoy existe en Latinoamérica en relación con el acceso a la educación, aunado a la falta de profesionales disponibles en el sector de la tecnología.

Por esta razón creamos ONE -Oracle Next Education- un programa de seis meses de capacitación en temas de tecnología que busca contribuir con la creación de oportunidades, con la formación de futuros profesionales y con el desarrollo social en los países latinoamericanos. Tenemos el reto de formar 40.000 estudiantes durante un año en toda la región y crearles oportunidades de trabajo con el apoyo de nuestros clientes y socios de negocio que se han unido a esta iniciativa.





## El emprendimiento, piedra angular del BCI Commodity Group

EL BANCO DE INNOVACIÓN PONDRÁ EN MARCHA DURANTE ESTE AÑO 2022 UN PROGRAMA ENCAMINADO A FINANCIAR EL 95% DE LA INVERSIÓN NECESARIA PARA DESARROLLAR PROYECTOS RELACIONADOS CON EL MEDIO AMBIENTE Y LOS TEMAS SOSTENIBLES EN LATINOAMÉRICA.

**José Luis Reyes**

CEO / Presidente BCI Commodity Group

**B**CI Commodity Group Banco Central de Innovación, se constituyó con el objetivo de estimular y fomentar un proceso integrador entre emprendedores, empresas y Gobiernos con una visión y estrategia compartida por el sector público y privado, que incentiven el desarrollo actual de proyectos presentes y de futuro, tanto empresariales como sociales en todo el planeta.

Factor de Éxito entrevistó a su presidente, José Luis Reyes, quien tras 7 años como presidente de la organización afirma sentirse muy orgulloso de que cada día más empresas, gobiernos y emprendedores formen parte de este proyecto asociativo, y de ser agentes directos del cambio y el desarrollo social y empresarial, en un modelo más humano y justo.

### **Desde su experiencia, ¿dónde ve la oportunidad para el crecimiento de la región?**

*Las oportunidades para el crecimiento de la región, estarán dentro de los sectores primarios y el desarrollo de nuevas tecnologías, relacionadas con el medio ambiente, y la agilidad aplicada a los procesos empresariales, las nuevas tecnologías tendrán un papel muy importante. La agricultura, la ganadería, las energías renovables son también grandes sectores de oportunidad ante el aumento de la población mundial.*

### **¿Qué países se ven mejor posicionados para este 2022?**

*Sin duda alguna, algo que está muy relacionado con la recuperación económica y que tiene un impacto directo sobre ello, son las distintas políticas que los gobiernos aplican en sus países, por ese motivo, Panamá, República Dominicana, El Salvador, Costa Rica, Paraguay, Uruguay y Colombia, son los mejores posicionados, sin perder de vista a Chile, en función de cómo maneje sus políticas económicas el nuevo gobierno.*

### **¿Qué áreas son prioritarias para BCI Commodity Group?**

*Nuestras áreas de actuación son los sectores agroalimentarios, construcción, energía, aeroespacial, finanzas, industria, medio ambiente, movilidad y transporte, salud, turismo y telecomunicaciones.*

*Nuestra prioridad es ayudar a empresarios, emprendedores y gobiernos a que las empresas puedan ser más competitivas, tengan más fácil el acceso a un mercado totalmente globalizado, con el uso de tecnologías que hagan el trabajo más simple, rápido y ecológico, que promuevan desarrollos sostenibles y una economía circular, donde los beneficios económicos no tengan que enfrentarse a una sistemática destrucción del medio ambiente.*

### **¿Qué proyectos tienen en carpeta para impactar positivamente en la región?**

*Estamos trabajando en varios proyectos de energía verde, con nuevos y más avanzados sistemas de generación solar, también en temas de*

*agua, el turismo ecológico y sostenible, y movilidad y transporte, los estamos desarrollando conjuntamente con países que están en la vanguardia en estos sectores, como Israel, Singapur, Noruega, Alemania, Francia, España y Canadá.*

### **¿Hacia dónde dirigirá la entidad sus mayores esfuerzos durante este año?**

*Una de las cosas que más admiro, es el papel de las mujeres latinas. Además de seguir siendo los pilares de la familia y sus hogares, en América Latina el papel de la mujer en el ámbito económico y político es cada vez más creciente; la mujer latina cada vez más asume un rol protagónico en la economía, sin dejar de lado su naturaleza de madre, es por ese motivo que BCI Commodity Group, quiere apoyar de manera muy especial a estas mujeres y vamos desarrollar importantes inversiones que ayuden a fortalecer su desarrollo emprendedor.*

### **¿Cómo ve el progreso de las finanzas verdes en América Latina?**

*Es un deber de Gobiernos y empresas empezar a pensar en un presente y futuro más sostenible, por ejemplo, en modelos de recursos hídricos, eólicos y agrícola, donde en este último es posible apreciar prácticas que apoyan a un sistema alimentario inclusivo a través de la agricultura climáticamente inteligente, las nuevas tecnologías aplicables en ese sector, como Sensores remotos, Drones, Vehículos autónomos, Robots agrícolas. Estos avances tecnológicos han demostrado que en idénticas situaciones, aumentan en*

*un 30% la producción, lo cual supone un beneficio inmenso para este sector primario.*

**El futuro parece habernos alcanzado y la sostenibilidad se convierte en prioridad. Coméntenos sobre la “Ciudad Ecológica” que están promoviendo.**

*Se trata de la construcción de la primera ciudad temática, sostenible y ecológica del mundo, un proyecto en el que se conjugan desde grandes extensiones de cultivos y ganadería ecológica totalmente respetuosa con el medio ambiente. Este desarrollo de ciudad contará con varios parques temáticos, hoteles, centro de I+D+I, el primer parque fotovoltaico del continente con más de 3.800.000 paneles solares, sistemas especiales de recuperación de agua, eliminación de basuras etc., y tendrá aproximadamente 400.000 viviendas, siendo la ciudad totalmente auto sostenible, con una creación de empleo directo e indirecto de más de 90.000 puestos de trabajo.*

*Su extensión de 2.000.000 de hectáreas y una inversión de 6.000 millones de dólares, tras un acuerdo de financiación firmado con Kuwait y Dubái para esta primera ciudad.*

*En estos momentos ya hay varios países interesados en su ubicación. Tenemos previstas la construcción inicial de 3 ciudades repartidas en Latinoamérica, Asia y África, dada la extensión del proyecto los países como México, Brasil, Argentina, Ecuador o Colombia podrían llegar a ser candidatos a su ubicación e inversión.*





# Liderar con el ejemplo permite mantener credibilidad

Tras 17 años de trayectoria ha tenido la oportunidad de formar parte de muchos equipos que lo han ayudado a crecer profesionalmente y entender que las personas juegan un papel fundamental en cualquier empresa.

**Raúl Acosta Salas**

**General Manager Centroamérica  
& Caribe Upfield**

**A** lo largo de casi dos décadas de carrera y luego de haber trabajado en varias multinacionales, Raúl Acosta Salas, General Manager para Centroamérica y el Caribe de Upfield, en entrevista con Factor de Éxito, cuenta cuáles han sido las claves que le han permitido construir una historia profesional exitosa y cómo esto le ha ayudado en su desempeño en Upfield, productor número uno de untables a base de plantas alrededor del mundo.

“Trabajar en empresas multinacionales, incluso tan diferentes una de otra, me ha ayudado a ganar experiencia, pero sobre todo aprendizaje y conocimiento de varias categorías, procesos, culturas, mercados y personas”, afirma.

Acosta, considera varios factores que han sido clave para su carrera, “uno de ellos es la consistencia en las diferentes posiciones que he ocupado, buscando siempre la forma de lograr

los resultados con transparencia y siempre enfocándome en soluciones de forma práctica. Generar confianza es otro de los pilares con los que rijo mi vida profesional, siempre actuando con valores en cada decisión que tomo. Siempre hay que saber escuchar y ser empáticos ante cualquier situación que se presente para poder lograr las metas y superar los retos”.

Hoy, Raúl Acosta tiene la responsabilidad de trazar las estrategias y expansión de Upfield en Centroamérica y el Caribe. “Latinoamérica es rico en diversidad de culturas y costumbres y siendo que somos una compañía para la que su gente es lo más importante, hemos puesto toda nuestra pasión para satisfacer cada necesidad de consumo ofreciendo marcas ad hoc a cada uno de los gustos, usos y preferencias, pues actualmente comercializamos 13 marcas en la región de Centroamérica y Caribe”, señala.

Comenta que existen mercados más desarrollados que otros en el consumo de productos hechos a base de plantas, sin embargo, siendo Upfield una compañía líder en el mundo en esta categoría a nivel global, Acosta y su equipo tienen el reto y la responsabilidad de comunicar los beneficios que traen estos productos y evitar que sean vistos como productos de nicho o especializados.

“El mundo está cambiando y también lo hacen las tendencias del mercado y de consumo, debido a ello, este tipo de alimentación crece exponencialmente año con año. Las personas cada vez analizan más sus alimentos y quieren entender su origen y sus formulaciones, lo que nos lleva a tener una comunicación mucho más y más clara en nuestros mensajes y beneficios a la salud”.



**Upfield forma parte de un movimiento que gana cada vez más terreno, ¿Cuáles son las oportunidades para la marca en Centroamérica y el Caribe? ¿Cuáles son sus fortalezas frente a este mercado?**

En Upfield Centroamérica y Caribe, tenemos un claro objetivo de mantener nuestro liderazgo en los untables a base de plantas, mejor conocidos como Margarinas, a lo largo de 7 Países y 18 Mercados de Exportación donde hoy tenemos presencia, así como desarrollar de manera exponencial nuestras nuevas categorías como Alternativa Vegana al Queso Violife, Crema Multiusos Rama, Crema de Cacahuete y Mayonesa Blue Band.

Hablando de oportunidades, considero que necesitamos seguir creciendo en mercados maduros y en paralelo abrir mercados potenciales

para llevar nuestros productos a más hogares. Estamos enfocados en llevar a cada familia los beneficios de nuestras marcas que no solamente ayudan a tener una alimentación más saludable, sino que también son amigables con el medio ambiente.

En Upfield, tenemos el orgullo de representar marcas con una gran herencia generacional, además de un excelente posicionamiento de calidad y sabor en todos los mercados.

**Desde Panamá, ¿cuáles son las estrategias para avanzar en la expansión del negocio en los diferentes países que usted maneja?**

Nuestra estrategia es evolucionar de una Compañía Líder en Margarinas a una Compañía Multi Categoría Líder en productos hechos a base de plantas, y para ello estamos realizando grandes esfuerzos en diversificar nuestro

portafolio incursionando en nuevas categorías como Cremas, Alternativa Vegana al Queso y Untables en la Región.

En 2021 lanzamos nuestra Crema Multiusos Rama en 6 países, desarrollamos en Trinidad & Tobago Crema de Cacahuete y Mayonesa y para 2022 estaremos en 5 países con nuestra alternativa vegana al queso bajo la marca Violife, que es ahora la marca líder en el mundo.

Asimismo, tenemos muchos mercados en donde no comercializamos directamente y en los cuales estamos buscando expandir nuestro negocio. En 2021 iniciamos ventas en Costa Rica y Jamaica, y en los próximos años debemos expandirnos a países como Honduras, Nicaragua y Belice.



**La empresa tiene un fuerte compromiso hacia el desarrollo sostenible, ¿qué iniciativas de responsabilidad social empresarial realiza Upfield en Centroamérica y el Caribe?**

*Upfield tiene en su ADN la sustentabilidad y el compromiso con las personas y el medio ambiente al ser la empresa más grande a nivel global en ofrecer alimentos basados en plantas que no solo brindan un delicioso sabor y un gran desempeño, sino que también son amigables con el planeta.*

*Hoy sabemos que la producción de margarinas representa el uso de 50% menos agua, solo 1/3 de tierra y genera 70% menos dióxido de carbono en comparación con la producción de mantequilla de origen animal. Con estos datos es claro que necesitamos migrar hacia sistemas alimentarios más sostenibles y Upfield tiene el firme compromiso de ofrecer opciones deliciosas, saludables y responsables con nuestro planeta alineado a nuestra misión de construir un Mejor Futuro a Base de Plantas.*

*En concordancia con lo anterior y pensando en aquellas poblaciones vulnerables que por distintos motivos no pueden acceder a una alimentación correcta, realizamos donación de producto a instituciones gubernamentales y privadas con el objetivo de contribuir a la salud de las familias.*

*Además, hemos dado capacitaciones a nuestros más de 10 socios comerciales y sus equipos de trabajo a lo largo de toda su cadena productiva, en el entendimiento de nuestra categoría y sus diferencias contra otros productos similares, llevando nuestro estandarte a miles de familias caribeñas y centroamericanas.*

*Como parte de nuestras acciones de sustentabilidad Upfield tiene también el compromiso de utilizar únicamente aceites que provengan de fuentes sostenibles, esto no es un requisito de ningún gobierno local o global, pero Upfield lo cumple porque es lo correcto y porque nos pone en el camino hacia Un Mejor Futuro Basado en Plantas.*





# Transición energética justa e inclusiva

**Ministros y secretarios de Energía de países del SICA se comprometieron al diseño de políticas, programas e instrumentos para impulsar el funcionamiento del sistema eléctrico regional.**

**M**inistros de energía de seis países del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, se comprometieron a continuar impulsando una transición energética justa e inclusiva y a insistir en adoptar un enfoque integral en el proceso de descarbonización de la matriz eléctrica.

Los ministros y secretarios de Energía adoptaron la decisión reunidos en la ciudad de Panamá y de manera virtual, en el marco de las actividades de la 5ta. Reunión Ministerial de la Alianza de Energía

y Clima de las Américas (ECPA). Por República Dominicana, los ingenieros Antonio Almonte, ministro de Energía y Minas, y Alfonso Rodríguez, viceministro de Ahorro y Eficiencia Energética, participaron de la actividad de alto nivel celebrada.

Según el comunicado final los países se comprometen al diseño de políticas nacionales, programas e instrumentos de políticas regionales que reconozcan las necesidades y capacidades de todos los sectores y, también, a fortalecer la gobernanza del sector eléctrico y promover una mayor participación en el diseño y funcionamiento del sistema eléctrico regional.



## Comunicado

El comunicado conjunto emitido por los ministros y secretarios de Energía de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá y República Dominicana expresa lo siguiente:

**1.** Nuestra felicitación a Panamá, Presidencia Pro Tempore del SICA, del primer semestre de 2022, por la organización de la reunión ministerial de la ECPA, la cual ha permitido contar con un espacio de alto nivel para dialogar sobre la importancia de las acciones para acelerar la transición energética, así como intercambiar experiencias sobre el avance en el cumplimiento a la meta del acceso universal a la energía y el mayor uso de energías limpias y renovables.

**2.** Nuestro compromiso para continuar avanzando en implementar acciones que permitan alcanzar las metas de la Estrategia Energética Sustentable Centroamericana 2030 y el Objetivo de Desarrollo Sostenible 7 de la Agenda de Desarrollo Sostenible.

**3.** La importancia de continuar impulsando una transición energética justa e inclusiva, a través del diseño de políticas nacionales, programas e instrumentos de políticas regionales que reconozcan las necesidades y capacidades de todos los sectores; y, también, fortalecer la gobernanza del sector eléctrico y promover una mayor participación en el diseño y funcionamiento del sistema eléctrico regional.

**4.** La necesidad de adoptar un enfoque integral en el proceso de descarbonización de nuestra matriz eléctrica, reconociendo la importancia de abordarlo como un proceso social, cultural, tecnológico, económico y ambiental. En tal sentido, se buscará el fortalecimiento de la participación y comunicación con otros sectores gubernamentales para un mejor diseño e implementación de las políticas energéticas.

**5.** La importancia de promover la descarbonización del sector transporte, para disminuir su dependencia de los combustibles fósiles, respaldando el impulso de políticas para apoyar la transición



hacia la movilidad sostenible, particularmente en movilidad eléctrica en todos los modos tales como vehículos ligeros, transporte público y vehículos de 2 y 3 ruedas. Asimismo, promover en la agenda del sector energético, el intercambio de mejores prácticas y opciones de tecnología limpia, y el desarrollo de estrategias de movilidad eléctrica y hojas de ruta a nivel nacional y regional.

**6.** El compromiso de continuar fortaleciendo la resiliencia del sector energético ante los desastres y

amenazas naturales, tecnológicos y antrópicos mediante la planificación en su infraestructura, especialmente el sistema eléctrico y el desarrollo de una estrategia regional, para garantizar el abastecimiento suficiente del servicio de energía eléctrica.

**7.** Nuestro interés en procurar la incorporación del uso del hidrógeno verde en las políticas energéticas regionales, tomando en consideración sus ventajas y desventajas, pero brindándole la importancia como elemento para la descarbonización

ante el aumento de la demanda energética global.

**8.** La importancia de seguir promoviendo la innovación tecnológica, la investigación y el fortalecimiento de capacidades a todos los niveles, con el fin de asegurar la sostenibilidad del sector y consolidar la educación energética regional, rol que será potenciado a través del Centro Regional de Energías Renovables y Eficiencia Energética del SICA (SICREEE).





**Global Experience  
Local Expertise**



# Soluciones Tecnológicas en la Nube

## para Tesorería y Mercado de Capitales



Adopción de una solución internacional sin hardware que comprar, software que instalar, ni aplicaciones que mantener.



Con la flexibilidad necesaria para adaptarse tanto a los requerimientos normativos de la República Dominicana como internacionales.



Acceso a un robusto ecosistema electrónico Dominicano e Internacional, desde la negociación en la BVRD (SIOPEL), liquidación (CEVALDOM), y valoración de carteras (RDVAL), hasta los Brokers y medios de pago internacionales.

 [informacion@tcmpartners.com](mailto:informacion@tcmpartners.com)

 @TCMpartners

 @TCMpartners

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

# Las ventas no son solo un oficio

Ser vendedor es una profesión, se debe aprender, cultivar y guiar.

**Julio Gutiérrez**  
Presidente JG Consulting Panamá

**J**ulio Gutiérrez es biólogo, zoólogo de carrera, trabajó como oficial de control de contaminación en el canal de Panamá y a través de un amigo se inició en el mundo de las ventas. Dos años después comenzó a trabajar con Pfizer Animal Health, iniciando como vendedor, después como gerente de distrito en Panamá, como gestor de cuentas clave en Centro América, después como gerente de operaciones en Colombia y finalmente como director de aprendizaje y desarrollo de fuerzas de ventas para Canadá, Latinoamérica y Asia Pacífica. En total laboró en esa empresa 26 años.

“Una mañana, afeitándome en el espejo me pregunté: ¿te vas morir y no vas a tener propia empresa? A partir de ese momento comenzó lo más gratificante; es que desde hace 12 años fundé, en la estratégica ciudad de Panamá, mi propia empresa de consultoría, JG Consulting”.

Además, a partir de marzo del 2020, es el host para Panamá y Costa Rica de la AIV, la Asociación Internacional de Ventas; y en el 2021, junto a 11 especialistas, escribió y publicó el libro: Y eso, ¿cómo se come?, donde a manera de recetas de cocina, se desarrollan las principales competencias para lograr el éxito en esta década.

### **Lleva 30 años formando equipos de ventas, ¿Cómo ha sido su evolución y adaptación en un mundo que lleva tres décadas cambiando vertiginosamente?**

*Mi adaptación, evolución y transformación ha sido a través del estudio disciplinado, la práctica guiada, además de excelentes mentores que la vida me ha puesto en el camino. Tal vez lo más importante es tener la mentalidad de creer con vehemencia en la contribución a los demás, desde la perspectiva de la abundancia, lo practico a diario y, mientras más doy, mucho más recibo.*

### **¿Cuáles son las tres claves para ser un exitoso gestor de ventas en la era digital?**

*Tres claves para ser exitoso en el mundo de las ventas en la era digital, además de VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), sindémico y con el inicio de la tercera guerra mundial a pulgadas nuestras. Considero son las siguientes:*

1. Una absoluta y fuerte creencia en uno mismo.
2. Aprender a aprender y ser curioso por naturaleza.
3. Mantenerse humilde, enfocado y sirviendo a otros.

### **¿Cómo un KAM 5.0 puede generar valor agregado y sobresalir del estándar?**

*Totalmente de acuerdo, siempre y cuando esté muy claro y alineado día a día, en lo que debe saber y hacer. Por ejemplo, un KAM 5.0 debe gestionar:*

**a. Información:** obtener, organizar y utilizar información que obtiene de su cliente, de los competidores y las tendencias de la industria.

**b. Relaciones:** identificar las personas y su rol en el proceso de compras, construyendo relaciones productivas de largo plazo.

**c. Negocio:** construye diferenciación y genera valor agregado, elaborando un plan KAM de largo plazo, cumpliendo con los KPI's (indicadores clave de desempeño).

**d. Equipo:** alinea e integra equipos de soporte en ambas organizaciones, creando relaciones “zipper”; blindando la entrada de competidores a la cuenta clave.

**e. Herramientas digitales:** utiliza las herramientas digitales para gestionar las cuentas clave, la automatización de procesos comerciales y tiene una “huella digital” relevante en las redes sociales.





**f. Competencias laborales:** posee un nivel desarrollado de competencias laborales que son críticas para su posición, tales como ventas consultivas, negociación, innovación, trabajo en equipo, liderazgo, visión tecnológica entre otras.

**¿Qué lo llevó a comenzar el podcast Punto de encuentro del KAM? ¿Cuál ha sido el feedback que ha recibido de los oyentes?**

*El podcast es una herramienta muy interesante que te permite escuchar mientras estás trabajando o haciendo otras cosas. Ya tenía mi canal de YouTube, estaba con buena actividad en redes sociales como LinkedIn y me cautivó el poder del podcast. Con los años me he especializado en el desarrollo de gestores de cuentas clave | KAM (Key Account Manager), que le he llamado el "Top Gun de los vendedores consultivos", ya que debe desarrollar los negocios con grandes cuentas que están en la cima de la pirámide por su alto potencial de compras. Por estas razones inicié el podcast Punto de encuentro del KAM. Las retroalimentaciones que he recibido son muy satisfactorias, desde lugares de Latinoamérica y Europa que nunca imaginé llegar a impactar.*

**Tiene experiencia en diferentes países a lo largo del mundo, ¿Cuáles son las oportunidades que brinda Latinoamérica en el ecosistema digital de ventas? ¿Cuáles son los desafíos?**

*Gracias a Dios he tenido la dicha de viajar y aprender de muchos mercados y muchos maestros. Las oportunidades en Latinoamérica son infinitas, tenemos mucho por hacer y mucho para crecer. La principal oportunidad es cambiar la mentalidad de que ventas es un oficio, mientras conseguimos algo mejor que hacer. Ser vendedor es una profesión, se debe aprender sin importar a qué te dediques, debes saber vender para que no te pase lo que le sucedió a Vincent Van Gogh que de 900 cuadros que pintó solamente vendió uno y hoy en las mejores subastas de arte del mundo son los de mayor valor. El principal desafío está en nuestra mentalidad, en nuestro dialogo interior, con nosotros mismos, allí tenemos mucho que hacer.*



PANAMA

# Fitur 2022 El turismo en vías de recuperar su liderazgo

La Feria Internacional del Turismo, en su 42 edición, ofreció un punto estratégico de encuentro para la dinamización de la industria turística a nivel global, donde se dieron cita 107 países.

**F**itur, una de las principales ferias de turismo del mundo, en su última edición celebrada en Madrid, pretendió generar confianza en el mercado, incentivar el sector de los viajes y poner de manifiesto la trascendencia del turismo de negocios. Tuvo como objetivo recuperar el liderazgo del sector turismo como palanca de desarrollo y fomentar el convivir de forma segura con la nueva situación derivada del Covid-19.

Las cifras de participación de este año se situaron en niveles muy cercanos a los previos a la pandemia, ya que se ocuparon ocho pabellones (en el 2021 sólo fueron tres), con una superficie neta de exposición de 56.700 metros cuadrados. De los 107 países que acudieron a Fitur, 70 tuvieron representación oficial, y el resto estuvo representado por casi 7.000 empresas.

► **Panamá, como destino turístico de clase mundial**

Para la edición número 42 de Fitur Panamá estuvo presente a través de representantes de la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP), Promtur Panamá y ProPanamá, quienes se enfocaron en la promoción del país como destino sostenible y en conectar a empresas turísticas panameñas con compradores de los principales mercados europeos.

Panamá se presentó en Fitur con su nueva imagen “Vive por Más”, un nuevo

concepto que transmite las sensaciones y vivencias que descubre y experimenta el viajero, gracias a su gran riqueza cultural, histórica y de biodiversidad.

“España representa para nosotros uno de nuestros principales mercados emisores, y en Fitur hemos logrado posicionar nuestra propuesta de valor única conectando con los viajeros conscientes, aquel segmento que busca sumergirse en destinos de naturaleza prístina y culturas auténticas como ofrece Panamá”, expresó el administrador de Turismo, Iván Eskildsen.

El director general de Promtur Panamá, Fernando Fondevila, por su parte, destacó que Fitur “es uno de los foros de negocios más importantes de la industria mundial del turismo, una ventana para acercarse a potenciales compradores, establecer contactos, iniciar proyectos, a fin de lograr una mayor presencia en nuestros mercados prioritarios y favorecer la reactivación de los viajes al país”.

Panamá es un destino que aúna modernidad e historia, puente entre el nuevo mundo y el viejo mundo y un país único con uno de los ecosistemas más diversos del mundo. Paraíso único gracias a los kilómetros de playas cristalinas con los que cuenta, una exuberante selva tropical y majestuosos bosques nubosos en regiones montañosas. Su privilegiada ubicación, entre el Pacífico y el Atlántico permite

disfrutar de una riqueza marina, arrecifes de corales, playas turquesas caribeñas y gran riqueza marina.

► **República Dominicana país socio.**

Rodeada por el mar Caribe al sur y el océano Atlántico al norte y reconocida mundialmente por sus atractivas playas, su rica cultura, sus infinitas comodidades y su clima perfecto durante todo el año, República Dominicana fue el Socio FITUR 2022.

El país tuvo una participación relevante durante el evento y firmó acuerdos con varias empresas por un valor de más de 2.000 millones de dólares, entre las que destacan Iberia, Air Europa y El Corte Inglés. Costa del Ámbar, Miches y el relanzamiento de la Ciudad Colonial de Santo Domingo son tres de los proyectos clave dentro de la estrategia del Ministerio de Turismo y fueron punta de lanza durante Fitur.

Además, República Dominicana se destacó con la distinción del mejor pabellón, un novedoso stand, diseñado por la arquitecta Liza Ortega, que fue realizado con materiales reciclables y reflejó cada rincón del país. Constaba de 1000 mts cuadrados con actividades cada 15 minutos para un público de 10 personas en cada ocasión.







# Temas que hoy ocupan la atención de la región

**E**n un mundo cambiante, la necesidad de información fiable para tomar decisiones sólidas, nunca ha sido más importante que ahora. Ipsos es la tercera empresa de investigación de mercados más grande del mundo, presente en 90 mercados y empleando a más de 18.000 personas, presenta en esta edición un análisis del comportamiento de la región sobre distintos temas: Índice Primario de Sentimiento del Consumidor, IPSC, ¿Qué le preocupa al mundo? y Dirección de las cosas en el país.

Las conclusiones parten del Ipsos Global Advisor, investigación mensual que se realiza en 31 países a nivel global. Consideramos también el Monitor de Opinión Pública, llevado a cabo mensualmente en la región de Caribe y Centroamérica – (CCA) y el Global Consumer Confidence Index.

## Índice Primario de Sentimiento del Consumidor

El Índice Primario de Sentimiento del Consumidor / Ipsos (IPSC),

en vigencia desde el 2010, es una medición de las actitudes de los consumidores sobre el estado actual y futuro de las economías locales, las situaciones de finanzas personales, los ahorros y la confianza para realizar grandes inversiones.

Las métricas de IPSC informadas cada mes para cada uno de los países encuestados consisten en un "Índice Primario" basado en 10 preguntas y en cuatro "subíndices", cada uno basado en un subconjunto de estas 10 preguntas. Estos subíndices incluyen Confianza del Consumidor, ICC, Expectativas, Inversión y Empleo.

A nivel Global se nota una consistente mejora del IPSC que alcanza 48.6 pts (+6.4) con respecto a octubre 2021. Solo tres países de la región superan este valor, El Salvador, US y México. Los consumidores con menor confianza se registran en Panamá, Argentina, Costa Rica y Puerto Rico.

Encontramos el IPSC de El Salvador en 67.8 puntos en esta lectura, +12.4 por encima de la última

medición llevada a cabo en el mes de octubre del año pasado. La mejora del indicador ubica a El Salvador entre los 4 países que registraron incrementos en esta lectura. El Salvador se suma a México, que se ubica en 48.4, 5.1 puntos por encima de la lectura de octubre; Dominicana (46.9), que mejora significativamente en esta ocasión subiendo +4.9, y a Panamá (38.4), que mejora en +2.6.

En la dirección opuesta, la caída más pronunciada la observamos en Puerto Rico (-11.5). Esta caída sitúa a Puerto Rico entre los 4 países que registraron contracciones en esta lectura. Puerto Rico se suma a Costa Rica (34.6), que disminuyó ligeramente su registro en esta ocasión, bajando -2.3, los Estados Unidos, que a pesar de registrar un índice por encima de los 50 puntos (55.7), desciende en -2.5, y a Guatemala (45.2), que desciende su posición también en -2.5.

IPSC	ene-22	oct-21	Variación
<b>Promedio Países Global</b>	<b>48.6</b>	<b>42.2</b>	<b>6.4</b>
Argentina	37.6	36.6	1.0
Brasil	44.4	42.6	1.9
Costa Rica	34.6	36.9	-2.3
Chile	44.9	46.9	-2.0
El Salvador	67.8	55.3	12.4
Guatemala	45.2	47.7	-2.5
México	48.4	43.3	5.1
Panamá	38.4	35.8	2.6
Puerto Rico	33.9	45.4	-11.5
República Dominicana	46.9	42.0	4.9
US	55.7	58.2	-2.5

Market Index



Entre los países de la región El Salvador registra el incremento del sentimiento de confianza más pronunciado. En el otro extremo, Puerto Rico registra una pronunciada contracción, producto, en alguna medida, de la caída en sus expectativas económicas personales para los próximos 6 meses.



**Principales problemas que preocupan a la región**

Acerca de las preocupaciones manifiestas, el Covid-19 se mantiene globalmente como la mayor preocupación, en gran medida debido a la fuerza de transmisión de la variable Ómicrom que generó un incremento de preocupación. Sin embargo, en nuestro continente solamente en los Estados Unidos coinciden en ubicar al COVID como primera preocupación.

En los demás países evaluados de nuestra región, Covid-19 solo ocupó esa posición en los primeros meses de la Pandemia y luego la preocupación principal volvió sobre temas como el crimen y la violencia en los casos de México, República Dominicana y Chile o Desempleo y corrupción en Panamá y Colombia.

El caso de la pobreza y desigualdad social, que se constituye como la segunda preocupación en el promedio de los 31 países a nivel global, en nuestra región no alcanza

a colocarse por encima de temas que ya resultan endémicos, tales como la corrupción, el crimen ya la violencia y el desempleo.

De igual manera, en los Estados Unidos el temor de las personas se mantiene dirigido hacia el Covid, aunque el incremento de la inflación se ubica apenas un punto por debajo, confirmando la preocupación que representa el incremento de los precios en una sociedad definitivamente orientada al consumo.

Problema	Global Country Average	Chile	Colombia	México	Panamá	República Dominicana	the US
Coronavirus (COVID-19)	32	24	13	38	43	33	35
Pobreza y desigualdad social	30	33	39	29	31	29	17
Desempleo y falta de trabajo	29	21	45	41	55	34	17
Corrupción y escándalos financieros o políticos	26	17	44	25	49	45	23
Crimen y violencia	25	48	34	54	30	49	26
Inflación	24	22	20	24	10	26	34
Cuidado de la salud	23	15	13	15	13	14	23

PRINCIPALES PROBLEMAS - Global Country Average es el resultado de una encuesta en 31 países a 21,025 adultos, entre el 21 de enero y el 4 de Febrero.

**¿Vamos en la dirección correcta?**

Globalmente, entre las naciones encuestadas, el 61 % en promedio dice que las cosas en su país están en el camino equivocado, mientras que el 39 % piensa que se dirigen en la dirección correcta.

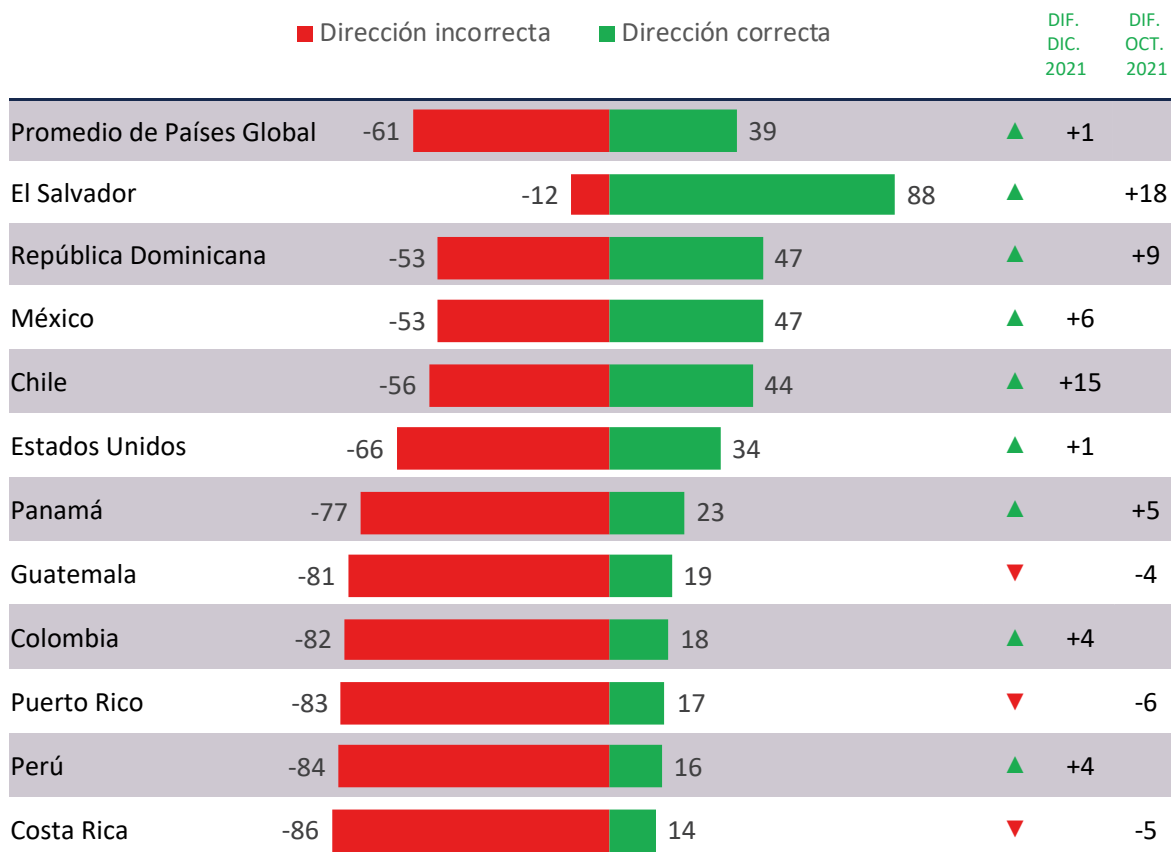
Apenas cuatro países consideran en mayor proporción que van en la dirección correcta, Saudí Arabia, India, Australia y en nuestra región El Salvador.

El escenario de El Salvador se torna como un caso de éxito no solamente en nuestra región sino en el contexto global. El país centroamericano viene

registrando un incremento en su percepción de “dirección correcta” desde los primeros meses del año pasado. En abril del 2021, luego de casi 2 años con Nayib Bukele al frente del gobierno, la percepción de que las cosas iban en la dirección correcta se ubicaba en 78 %, siendo de esta forma el único país de la región con un neto positivo. Esta posición y la fuerza del indicador se mantuvo en las lecturas de julio (58 %) y octubre (70 %), manteniendo también la primera posición entre sus países vecinos.

Es relevante señalar que Costa Rica, Puerto Rico, Perú y Colombia son los países con mayor proporción de encuestados que dicen que su país se encamina en la dirección incorrecta.

Países como El Salvador, la República Dominicana, México y Chile, registran significativas mejoras en cuanto a la percepción de que las cosas van en la dirección correcta. Colombia, a pesar de la mejora frente a la cifra del mes pasado, se ubica entre los países con más baja evaluación.



Q - En términos generales, ¿diría que las cosas en este país van en la dirección correcta, o van en la dirección incorrecta?





speaker

# Calma interior en tiempos de guerra

**Ismael Cala**

Periodista, escritor, motivador y conferencista  
inspiracional y empresarial

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

*Twitter: @cala*

*Instagram: ismaelcala*

*Facebook: Ismael Cala*



**E**s todo un reto mantener la calma en medio de los tiempos convulsos que nos ha tocado vivir. Diariamente recibo, a través de mis redes sociales, solicitudes de cómo hacer para no dejar que gane terreno la ansiedad y las emociones de tristeza y frustración ante lo que sucede en Ucrania.

Debo confesar que no es nada sencillo continuar siendo funcionalmente capaz de trabajar y seguir adelante mientras millones sufren. Tantos desplazados, tantos heridos, tantos duelos en simultáneo y unos efectos que, tarde o temprano, nos alcanzarán a todos.

Mi primera recomendación es dosificar las noticias que consumimos. Aunque como periodista tengo la tendencia a querer estar informado de lo que sucede, lo hago hasta el punto en el que mi salud mental no se vea afectada. Esto no significa evadir conscientemente todo lo que huele a información pues estamos de acuerdo en que hay que estar actualizados, pero sabiendo poner los límites necesarios para que no se tambalee nuestra estabilidad.

Lo segundo tiene que ver con tomar acción. Ya sé que está complicado movilizarse para hacer algo concreto y ayudar pero siempre hay maneras. Tal vez visibilizando la situación a través de nuestro entorno cercano o donando lo que podamos (desde tiempo hasta recursos materiales o económicos) a organizaciones de nuestra confianza que ayuden a los afectados, por ejemplo. La perspectiva de una situación cambia cuando hacemos algo por ello.

Por último, cada vez que sentimos que nuestra energía o concentración se conecta con la guerra, hagamos el siguiente ejercicio de ho'oponopono.

El ho'oponopono es un método de perdón con profundas raíces hawaianas. Consiste en repetir fervientemente cuatro frases poderosas asociadas al proceso del perdón.

Repite mentalmente (y de corazón) el siguiente mantra: Lo siento, te amo, perdóname, gracias.



# Economía: vehículo para lograr el rapport en las ventas y más.

**Eddy Gouveia**

**P**regunta qué es economía a un vendedor sin un modelo sólido de ventas, que no prepara las reuniones con clientes y menos entiende de finanzas y te dirá que la economía “le hace perder negocios”, que es mortal, que antes de cerrarle las puertas le dicen frases que llevan “difícil situación económica” o “incertidumbre del entorno económico”.

Un vendedor responsable del éxito de sus ventas, que no busca “excusas afuera” y utiliza un modelo de ventas (constantemente actualizado y mejorado), preparado para una cita virtual o presencial con clientes y que maneja lo esencial de los términos económicos sabrá cómo enfrentar el mismo rechazo.

Entonces: ¿Cuál es el secreto para que un vendedor que pierde negocios “por culpa de la economía” supere esta traba?

La respuesta debe considerar dos puntos de vista que a la larga convergen:

- Finanzas para ventas: herramientas conceptuales, analíticas y su vínculo con el cliente y sector.
- Modelo de ventas: particularmente en lo que implica preparar reuniones y detonar autoridad.

Sobre el primero de estos elementos en el mundo de los Números que Venden y las Finanzas para Ventas lo más importante que debe considerar

un comercial es que en la economía hay variables que, nos guste o no, afectan para bien o para mal a nuestro cliente y su sector.

Dicho impacto podrá medirse en términos objetivos y en no pocas situaciones deberemos reconocer efectos de evaluación cualitativa. Debiendo reconocer el vendedor en una conversación de ventas, cambios en el ánimo, cuerpo y conducta de los clientes ante el estímulo de una noticia, información o toma de decisión económica.

Economía / finanzas y emociones / procesos cognitivos, conductuales y fisiológicos van de la mano. Recientemente aparece una disciplina donde el cerebro es el rey y el concepto de homus economicus es una lejana referencia: la neuroeconomía (y también las neurofinanzas).

En conclusión, conviene al vendedor prepararse y tomar buen partido del conocimiento económico que “le ayude a ayudar” a su cliente a tomar decisiones con su dinero. Cuando alguien compra toma su decisión en condiciones de riesgo e incertidumbre. Justamente siguiendo un modelo de ventas, preparando reuniones y activando palancas para detonar autoridad se puede mitigar esa percepción del plano decisional de nuestro cliente.

Así un vendedor que entiende lo que está ocurriendo en la economía

y el entorno en general, pero particularmente cómo ese entorno afecta los negocios de su cliente, tiene una herramienta muy poderosa para construir lo que llaman rapport.

Esto, en pocas palabras, es lograr conectar y acompasar a nuestro prospecto o cliente para que se sienta con nosotros de la misma manera que se siente bien el bailar con alguien que nos sigue el paso y nos acompaña fluidamente a los acordes de la música. Este es el primer paso de cinco del modelo de ventas “Personas Compran Personas” de mi colega embajador en EDVE, Escuela de Ventas Carlos Rosales.

Y si la objeción de la economía aparece Rosales pone a nuestro alcance la técnica RACA (Reconocer- Agradecer, Aislar. Comprometer y Accionar) que junto con un par de trucos para plantear las preguntas nos ayudará a enfrentar con más probabilidades de éxito cualquier objeción basada en la situación de la economía y lograr cerrar más negocios.

Si quieres conocer más a fondo que necesitas para desarrollar competencias financieras y de ventas para crear rapport y manejar objeciones escribe a: [eddy@numerosquevenden.com](mailto:eddy@numerosquevenden.com) Como especialista en finanzas para ventas y miembro del capítulo de España de The Association of Accountants and Financial Professionals in Business (IMA) estaré feliz de orientarte.



## La quinta revolución industrial que ya viene, acelerando en 2022

Ivan Calvo

**S**in duda alguna 2020 y 2021 han sido años de enormes cambios tecnológicos y en el uso de esas tecnologías por parte de las personas. El teletrabajo se ha impulsado enormemente y todo tipo de procesos se han digitalizado para poder seguir operando y trabajando a distancia. El comercio ha incrementado sus ventas on-line de modo exponencial, las empresas han confirmado que tan importante es la venta presencial, en un canal físico como por todo tipo de canales digitales mientras se pueda entregar bien el producto o servicio al consumidor final.

Todo eso ha pasado ya, pero ¿qué nos espera en este año 2022 que recién comenzamos?

Nos espera la confirmación de que estos cambios que estamos viviendo no son coyunturales sino estructurales. Blockchain, la inteligencia artificial, la robótica, la nanotecnología, la biotecnología, la evolución de las redes sociales hacia el metaverso... y muchas más cosas están pasando todas a la vez y me atrevo a ponerles el nombre de la Quinta Revolución Industrial, que está despuntando ya, y que veremos consolidarse en toda su dimensión en los próximos años.

Si las anteriores cuatro revoluciones industriales cambiaron enormemente el mundo y nos han traído hasta aquí, creo que esta quinta revolución industrial que estamos comenzando a vivir va a ser la más transformadora de la historia, pues el nivel que hemos alcanzado los seres humanos para producir bienes y servicios a una escala global y con una economía de la eficiencia, es único en la historia.

Tenemos la tecnología para resolver problemas que tienen que ver con la energía, la producción de alimentos, el transporte, la comunicación... a una escala nunca vista y además la información fluye a la velocidad del rayo por las redes, con lo que la educación de más calidad también es más barata que nunca. Cualquiera puede tener acceso a la mejor información del mundo a un coste cada vez más barato, el impacto de lo que esto va a generar en los próximos años, es difícil de calibrar.

El ecosistema de Startups a nivel mundial está creciendo de modo exponencial, surgen empresas de todo tipo con soluciones para problemas que estaban ahí para ser resueltos de un modo más eficiente y esto lejos de parar, va a incrementar su velocidad en los próximos meses y años. Está por ver cuáles de estas empresas alcanzarán un

desarrollo sostenible y cuáles quedarán por el camino, pero cuando hay muchos (y no son muchos, son muchísimos) intentando hacer nuevas cosas, es seguro que una gran parte de ellos lo conseguirán.

Ninguna revolución ha venido sin crisis asociadas, aquellos que pierden sus empleos, aquellos que ven caer sus empresas o sus formas de hacer negocios, aquellos que ven cómo se fragilizan sus mundos ante estas novedades están sufriendo de esta incertidumbre y van a seguir viendo con zozobra estos cambios, pero no queda otra que mirar adelante y cambiar, ver que la evolución es imparable, que esto va a más y que debemos adaptarnos todos para poder aprovechar estos cambios.

Es un mundo nuevo el que se está construyendo y nos queda la opción de ser partícipes, de subirnos al cambio y de ser protagonistas de esta historia que en 2022 nos mostrará grandes evoluciones. Bienvenidos al cambio.

# Cuando el CEO de Logitech me respondió en LinkedIn

**Por: Hermann Petzold-Rodríguez**

Consultor en comercio minorista y especialista en tendencias de mercado

✉ [hermann196@gmail.com](mailto:hermann196@gmail.com)

**A** mediados del 2020, me propuse comprar una Webcam. Llevaba algunas semanas buscando una que me permitiera tener una mejor imagen y sonido en los webinars que participé como speaker. Llamé a todos los mayoristas, distribuidores y tiendas especializadas del país donde vivo, y todos me daban la misma respuesta: agotadas. Por alguna razón tenía posicionada la marca Logitech sobre cualquier otra marca, y decidí proseguir con mi búsqueda.

Ante esta situación de sobre demanda mundial, decidí comprarla en la web de Logitech. La sorpresa fue aún peor. También estaban agotados gran parte de los modelos que estaba evaluando comprar. Así que tomé una decisión con un toque de riesgo, locura y tal vez esperanza: invité vía LinkedIn al CEO de Logitech Bracken Darrell a mi red. Mi sorpresa fue que aceptó y no perdí la oportunidad para escribirle un mensaje mencionándole que no conseguía mi ansiada y necesaria cámara Logitech.

Me parece que no tardó ni 5 minutos en responderme e indicarme que le escribiera sobre mi caso a su e-mail corporativo de Logitech. Así lo hice. Entre las cosas que le decía en el mensaje que me ayudara a conseguirla ya que me rehusaba a comprar otra marca. Mi intención genuina era que me consiguiera una Webcam y por supuesto pagarla yo.

Lo que había sido una idea loca, se estaba materializando y en pocas semanas estaba recibiendo una llamada de un

agente de soporte de Logitech indicándome que recibiría una Webcam sin costo y que llegaría a mi domicilio en Ecuador. Estaba sorprendido con la noticia, la cual sobrepasaba mis expectativas.

Me resulta impresionante que el CEO de una compañía que en el Q3 del año vendió 1.63 billones de dólares pudiera estar prestando atención a alguien que buscaba una Webcam de \$200.

Siguiendo con el compromiso de Logitech, y de la comunicación en pocas semanas me llegó la Webcam a mi casa sin contratiempo. Para mí como cliente y como especialista en marca y retail quisiera resumir los aprendizajes que para algunos es suerte, y para otros como yo, es como Logitech opera y sirve a sus clientes, actuales y potenciales, comenzado por Bracken Darrell.

► **Un CEO tiene su toque personal:** la experiencia previa de Bracken Darrell en empresas de consumo masivo (Whirlpool, Procter & Gamble y General Electric) lo orientan a estar más cerca del cliente y a escucharlo constantemente. Sobre todo, fomentar y “reglamentar” dentro de la organización que hoy dirige, que un cliente es importante.

► **Cada cliente es único:** la atención a un cliente no es genérica, con respuesta predefinidas. Debe ser un canal único de atención personalizada, para satisfacer su necesidad. Si la marca excede las expectativas, habrá reincidencia en la compra.

► **Promotor de marca:** el sentirse escuchado y valorado se traduce en sentirse cerca de la marca. En mi caso me he vuelto fiel a Logitech (luego de esto he adquirido audífonos y micrófonos Blue), pero además he narrado esta historia a amigos, familiares y entre los asistentes a webinars en los que he participado. Dudo mucho que deje de serle fiel a esta marca.

► **Un cliente tiene derecho a reclamar y también a ayudar:** un cliente es parte de una empresa en la medida que adquiere uno de sus productos “El cliente -decía Sam Walton- es capaz de despedir a todo el personal de la empresa, desde el más alto cargo hasta el último de la fila sólo con gastarse su dinero en otra parte” y puede lograr mejorar los productos de la empresa siempre que le den la oportunidad de dar su opinión-feedback.

► **Conoce las ocasiones de uso:** una marca que conoce al cliente sabe de sus ocasiones de consumo. Cuando inicié la búsqueda para comprar la Webcam, en su web tiene un apartado llamado Soluciones donde es más fácil buscar un producto de acuerdo con la necesidad (para la casa, streaming, realidad virtual, etc) y esto facilita la compra y experiencia de usuario.

Tal vez una experiencia como ésta sea la última que me ocurra en la vida. Sin embargo, ha sido única, fascinante y sorprende. Gracias Bracken. Gracias Logitech.

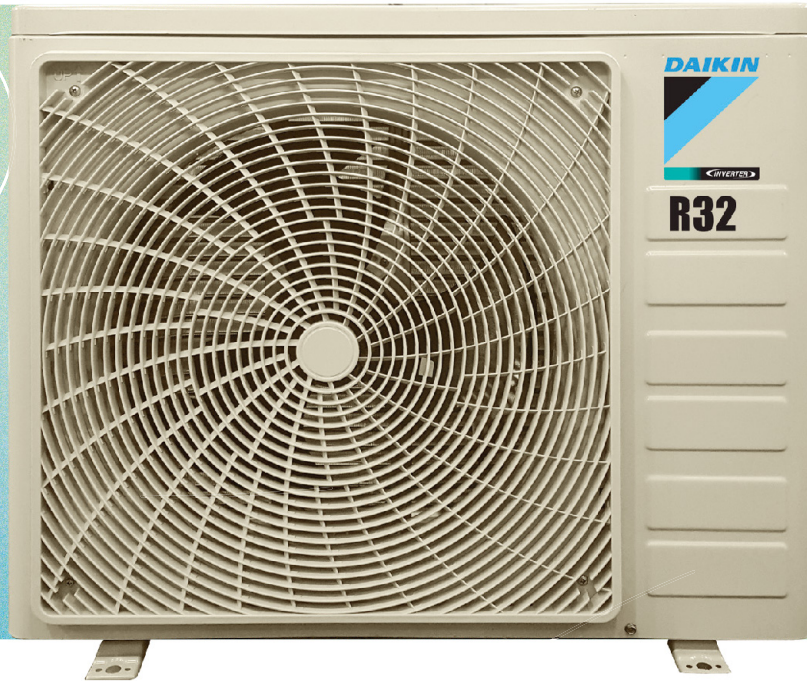


# Maestría Oficiales

- 🔍 **Máster en Dirección de Ciberseguridad**
- 🔍 **Máster en Compliance, Ciberseguridad y Gestión de Riesgos**
- 🔍 **Máster oficial en sistemas integrados de gestión**
- 🔍 **Máster en liderazgo positivo y desarrollo personal**
- 🔍 **Máster en Project Management**
- 🔍 **Máster Usabilidad UX Online: Analítica y diseño gráfico para proyectos Web**
- 🔍 **Máster en Marketing digital y big data**
- 🔍 **Máster en Innovación de Negocios Digitales**

# R32

## EL REFRIGERANTE DE NUEVA GENERACIÓN



### EL REFRIGERANTE MÁS BALANCEADO

Daikin es la primera compañía del mundo en lanzar bombas de calor y unidades de aire acondicionado con refrigerante R-32. Se trata de un refrigerante muy eficiente que permite utilizar una carga de refrigerante equivalente de CO<sub>2</sub> menor. Además, en comparación con los refrigerantes ampliamente utilizados en la actualidad, como el R-22 y el R-410A, el potencial de calentamiento global (PCG) del R-32 es un tercio menor y se destaca por su bajo impacto ambiental. Es por esto que el R-32 es el refrigerante más balanceado para aires acondicionados y bombas de calor.



Mínimo impacto medioambiental



No destruye la capa de ozono



Refrigerante más fácil de reciclar y reutilizar



Nivel de inflamabilidad bajo

# THE AMERICAS` SPECIALIZED REP AGENCY

EQUIPMENT & SERVICES COMPANY

VEELITEC.CA | VEELITEC



**REPRESENTANTES EXCLUSIVOS PARA LA INDUSTRIA MINERA,  
INFRAESTRUCTURA & CONSTRUCCIÓN DE FIRMAS LIDERES :**

**ZITRON** (SYSTEMAS DE VENTILACIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE TÚNELES)

**ITC** (EXCAVADORAS ESPECIALIZADAS DE TÚNELES)

**HANS STEEL** (ACERO ESTRUCTURAL)

**HDMANN** (SISTEMAS DE SOPORTE DE CABLES Y TUBERÍAS)

**VITRISPAN** (ARQUITECTURA EN ACERO ESMALTADOS)

**MITAS** (POSTES DE ACERO Y ALUMINIO)

**HABLAMOS TU IDIOMA Y RESOLVEMOS TUS PROBLEMAS DE SUMINISTRO DESDE ASIA Y NORTH AMÉRICA.  
¡CONTÁCTANOS, ESTAMOS A TUS ORDENES!**