

5 BUSINESS

AÑOS

VENEZUELA

EDICIÓN 401, DICIEMBRE 2023



COVER

Impacto y Acción

III Encuesta de sostenibilidad de VenAmCham

SPECIAL REPORT

¿El turismo sostenible existe?

La sustentabilidad se crea diaria, sostenida y mancomunadamente

CONTENIDO



14 VIEWPOINT

No es solo inflación

16 MARKETING

La optimización del presupuesto gracias a la optimización del marketing

10 COVER

Impacto y Acción.
III Encuesta de sostenibilidad de VenAmCham

24 SALES

De la atomización a la optimización
Cómo editarnos en un mercado donde más, no es más

30 SPECIAL REPORT

¿El turismo sostenible existe?
La sustentabilidad se crea mancomunadamente

36 FINANCE

Pasado, presente y futuro de las finanzas

42 WOMEN'S LEADERSHIP

El liderazgo femenino en el mundo de los líderes

46 CEDCA

La sostenibilidad desde las instituciones arbitrales

Editor en Jefe

Luis Vicente García
lvgarciag@venamcham.org

Dirección General

Ninfa Rivero
nrivero@venamcham.org

Analista de Publicaciones

Ana Gabriela Mirabent

Director de Arte

Yaremi Gómez
ygomez@venamcham.org

Comercialización

Rebeca Ortega
rortega@venamcham.org

Articlistas

Alberto Herrera B.,
Annalisa Giusti,
Daniela M. Oropeza Feo,
Jorge Alberto Alvarado Requena,
Lidia Monzón, Lucía Coll,
María Gabriela Goncalves,
Ramón Burgos Irazábal

Para Business Venezuela es muy importante su opinión, por ello hemos habilitado un canal de comunicación exclusivo para nuestros lectores. Si tiene algún comentario, sugerencia o duda acerca de la Revista, puede contactarnos a través del correo electrónico:
publicaciones@venamcham.org

Publicado por:
VenAmCham

**CÁMARA VENEZOLANO AMERICANA
DE COMERCIO E INDUSTRIA**

El contenido editorial no refleja necesariamente la posición institucional de VenAmCham.
Depósito Legal pp 76-0280 / ISSN 0045-3641
Derechos reservados.

Salvo de publicidad comercial, se prohíbe la reproducción o transmisión, total o parcial, del contenido de esta revista, mediante cualquier medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación o por cualquier sistema de almacenamiento de datos, sin autorización escrita de los editores.



« Juntos, tracemos el rumbo hacia un futuro en el que la resiliencia allane el camino a la prosperidad, y la determinación nos conduzca hacia el crecimiento sostenible »

Luis Vicente García

Los nuevos desafíos que tenemos por delante

Con este último número de **Business Venezuela** de 2023 se cierra la celebración del LV aniversario de nuestra revista, lo que marca un hito importante en su historia. Durante las últimas cinco décadas, nuestra revista ha desempeñado un papel vital en la crónica de la evolución del panorama empresarial venezolano, proporcionando valiosos conocimientos a sus lectores y sirviendo como un fiel compañero en medio de las mareas cambiantes del mundo empresarial.

La economía venezolana continúa fortaleciéndose en medio de los retos que han definido la última década, así como la inestabilidad económica y las dificultades sociales, que han impactado significativamente a empresas e individuos en todo el país. Es esencial examinar estas dificultades y reconocer la resiliencia y flexibilidad demostradas por la comunidad empresarial en tiempos tan tumultuosos. A pesar de las adversidades, muchas empresas del sector privado han demostrado una resistencia y adaptabilidad notables. Las historias de éxito de empre-

sas que han innovado, girado y perseverado contra viento y marea sirven como faros de inspiración a todos, y hay ya grandes ejemplos de lo que se puede lograr a pesar de –o gracias a– los retos continuos. Al resaltar estas narrativas de determinación y supervivencia, **Business Venezuela** ha acompañado a sus lectores y demostrado el espíritu inquebrantable del sector empresarial venezolano.

Es necesario analizar la evolución de las estrategias y prácticas empresariales en respuesta al complejo clima económico y social. Desde cambios operativos hasta recalibraciones de marketing, un examen de cómo las empresas se han adaptado al tamaño más pequeño de la economía venezolana es necesario para entender cómo estas –que han prosperado durante un período marcado por la reducción del poder adquisitivo de los consumidores– pueden proporcionar ideas y lecciones valiosas para los lectores que enfrentan desafíos similares. Un análisis de este tipo puede ofrecer una orientación práctica a

las empresas que buscan afrontar la incertidumbre y el cambio.

De cara al futuro, nuestra revista puede proponer una visión basada en las observaciones y conocimientos que se han generado. Al analizar posibles rutas para la recuperación económica, estrategias para el crecimiento empresarial sostenible y el papel de las empresas en la mejora de la sociedad, **Business Venezuela** puede: inspirar un sentimiento de esperanza y optimismo entre sus lectores, proporcionar una perspectiva a la vez que una prospectiva y a alentar a otros a apoyar en reconstruir un ecosistema empresarial más fuerte y resiliente en Venezuela.

Quiero expresar mi gratitud a ustedes, los lectores, así como a nuestra larga lista de colaboradores, escritores y diseñadores; al equipo de Business Venezuela, y a los anunciantes que nos han apoyado a lo largo de todos estos años en el recorrido de la revista. Su compromiso, apoyo y entrega han sido esenciales para nuestros logros. Y reconocemos, además, las valiosas contribuciones realizadas por expertos de la industria, líderes de opinión y profesionales que han compartido sus conocimientos y experiencias a través de la **Revista Business Venezuela**, fortaleciendo nuestras relaciones y fomentando nuestro compromiso continuo para los años venideros. Son nuestros esfuerzos colectivos detrás de esta revista los que garantizan su éxito. Con el año 2024 a la vuelta de la esquina, me gustaría invitarlos a compartir sus experiencias, ideas y sugerencias para nuestra publicación. Ya mirando hacia el futuro, Business Venezuela continuará evolucionando y, si es posible, creará una plataforma para la discusión y la acción colaborativas en un diálogo continuo sobre los negocios, la economía y el progreso social en Venezuela. Desde VenAmCham y Business Venezuela, estamos comprometidos a fomentar un enfoque impulsado por la comunidad y sostener su impacto más allá de estas páginas.

Mientras dejamos nuestros bolígrafos y computadoras portátiles para estas fiestas navideñas, me gustaría agradecer a todas las empresas que este año participaron en nuestras encuestas e investigaciones, así como a los equipos de investigación de nuestra Cámara. El 25° Aniversario de nuestra encuesta *TOP100 Companies*, que se publicó en nuestra edición anterior, retrata los esfuerzos y la resiliencia de la comunidad empresarial; adicional a esto, por tercer año consecutivo, presentamos nuestra Encuesta de Sostenibilidad de Venamcham con interesantes resultados. Y 2023 marca el año de

inicio del '*Estudio sobre Confianza Empresarial en Venezuela*' que iniciamos junto con Grupo DATOS y Pizzolante Comunicaciones.

Los años venideros podrán seguir siendo turbulentos y traer incertidumbre al mundo empresarial, quizás sigamos viviendo en un mundo tipo VUCA, pero estamos seguros de que el empresariado venezolano seguirá en la búsqueda de la calidad y la excelencia. Frente a la adversidad, las empresas venezolanas han sido un ejemplo de resiliencia, adaptabilidad y determinación inquebrantable. Al conmemorar el 55 aniversario de Business Venezuela, celebramos las historias de supervivencia, innovación y perseverancia que definen nuestro panorama empresarial. *Juntos, tracemos el rumbo hacia un futuro en el que la resiliencia allane el camino para la prosperidad y la determinación conduzca al crecimiento sostenible.*

Les deseamos a ustedes y a sus seres queridos una Navidad llena de amor, risas y momentos preciados, y un Año Nuevo con esperanza, positividad y la promesa de días más brillantes por delante. 🍷

LA OPTIMIZACIÓN DEL PRESUPUESTO GRACIAS A LA OPTIMIZACIÓN DEL MARKETING

Transformación digital del mercadeo y las ventas

Ramón Burgos Irazábal
CEO de Multipro Consulting
www.multiproconsulting.com

La transformación digital del marketing ha revolucionado la forma en que las empresas gestionan sus presupuestos y optimizan sus estrategias. Estas acciones permiten a las organizaciones aprovechar al máximo su inversión en marketing, al tiempo que mejoran los indicadores económicos clave.

A continuación, exploraremos cómo la digitalización y automatización del *marketing* impactan positivamente en las partidas presupuestarias y los indicadores económicos.



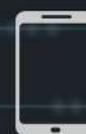
En primer lugar, la digitalización del *marketing* permite a las empresas reducir significativamente los costos asociados a: las estrategias de mercadeo tradicionales, como la impresión de material promocional; publicidad en medios masivos, como prensa, radio y televisión, y el envío masivo de correo directos. De este modo, al trasladar estas acciones de mercadeo al ámbito digital, las organizaciones optimizan sus inversiones pues llegan al público objetivo gracias a la segmentación de audiencias y, por ende, la personalización de los mensajes con un mayor alcance.

Entonces, la optimización del presupuesto anual de una empresa no es un acto de generación espontánea, exige el estudio de las variables de afectación en el resultado económico de las distintas partidas de ingresos, costos y gastos —pero, no respecto al ejercicio económico anterior, sino en tiempo real— y es por ello que poder medir y monitorear de manera precisa los resultados obtenidos tras la implementación de una estrategia de marketing es fundamental en estos tiempos donde todo es sumamente rápido. Lograrlo depende de la implementación de sistemas de gestión de campañas que permitan medir

tales indicadores y datos, para que las empresas puedan: interpretarlos; tomar decisiones no intuitivas y con fundamentos, y ajustar pertinentemente las estrategias en función de los indicadores económicos y optimizando los recursos disponibles.

Los cambios sobrevenidos en la asignación de recursos con ocasión a **datos reales y actuales** son acciones que hoy pueden ser perfectamente válidas, pues son decisiones que fundamentalmente necesitan estar comprobadas y pueden dirigirse tanto a la sustitución de recursos humanos por recursos digitales que: abaraten costos, optimicen el tiempo y robustezcan las fuerzas creativas de la organización cuanto a la compra de equipos —como la inversión en una política de bienestar para los trabajadores—.

De este modo, el ahorro de tiempo y la optimización de recursos intelectuales también redundan en una mejora sustancial en la gestión presupuestaria; en efecto, la agilización de procesos como el envío de correos electrónicos, la gestión de redes sociales, seguimiento de clientes y la creación de informes, permite a los equipos de marketing y a otros interesados a enfocarse en actividades de mayor valor estratégico, lo que tiene impacto en el retorno de la inversión (ROI) por la implementación de sistemas que pueden medir indicadores claves de gestión (KPI's) de gran importancia, como por ejemplo:



KPI's de Web Pages	KPI's del SEO	KPI's de las campañas paid	KPI's de Social Media	KPI's de Influencer Marketing	KPI's de emailing
Tráfico	Tráfico orgánico y posicionamiento en la web	Clics	Tráfico web	Alcance potencial	Número de <i>emails</i> enviados
Dispositivos	Número de <i>Keywords</i> en la primera página	Impresiones	Alcance	Alcance real	Tasa de apertura
Canales de mayor rendimiento	Posición de <i>keywords</i>	CTR	<i>Engagement</i>	Clics	Tasa de clics
Oportunidades de mejora	Número de <i>leads</i>	CPC	Impresiones	<i>Likes</i>	Número de bajas
Objetivos logrados	Número de conversiones	CPA	Número de seguidores y likes	<i>Engagement</i>	Contenidos con mayor <i>engagement</i>
Usabilidad	Número de <i>backlinks</i>	Coste total	Tasa de crecimiento	Shares y Guardados	Visitas web
Velocidad de carga	-	-	<i>Social Share of Voice (SSoV)</i>	Tráfico web	Conversiones desde <i>emailing</i>

El estudio de esta serie de indicadores permite a las empresas mantener una comunicación constante y personalizada con sus clientes, lo que mejora la experiencia de éstos y aumenta la tasa de recurrencia, generando así un impacto positivo en los indicadores económicos relacionados con la lealtad y retención de clientes. Por tanto, es a través del uso de herramientas de análisis de datos que es posible implementar estrategias de *upselling* y *cross-selling* al identificar patrones de consumo y comportamiento de los clientes, lo que facilita la creación de ofertas personalizadas y la promoción de productos relacionados.

Como queda claro, la gestión presupuestaria es absolutamente dinámica en el tiempo, dada la posibilidad real y fáctica de poder medir todos los *outputs* y *outcomes* que arrojan los sistemas digitalizados de gestión

del *marketing* y que, por tanto, optimizan la toma de decisiones de caras al manejo flexible y eficiente del plan de operaciones y recursos para el logro de objetos determinados en el tiempo.

En resumen, la digitalización y automatización del *marketing* y las ventas son herramientas indispensables en la optimización de los presupuestos de las empresas y en la mejora de los indicadores económicos. Estas acciones permiten: reducir costos, mejorar el retorno de la inversión, aumentar los ingresos y mejorar la eficiencia operativa. Además, proporcionan una ventaja competitiva al permitir una comunicación más efectiva y personalizada con los clientes. Por lo tanto, las empresas que adoptan estas prácticas están posicionadas de manera más sólida para alcanzar el éxito en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.®



IMPACTO Y ACCIÓN

III Encuesta de sostenibilidad de VenAmCham

Daniela M. Oropeza Feo
Alberto Herrera B.
VenAmCham



El propósito de querer hacer más y dejar una huella positiva en el entorno es parte de la idiosincrasia de las empresas venezolanas. Ese compromiso, que se encuentra más vigente que nunca, se vio reflejado en los resultados de nuestra segunda encuesta de sostenibilidad, que muestra las tendencias en cuanto a las buenas prácticas que tienen las organizaciones que hacen vida en el país. Por ello, esta tercera entrega de nuestra encuesta busca indagar sobre el impacto de dichas acciones y dar visibilidad a lo que se realiza en materia de sostenibilidad desde el punto de vista empresarial.

El cuestionario estuvo en campo del 16 octubre al 03 de noviembre del año 2023 — enviándose digitalmente a la red de miembros afiliados a VenAmCham y, adicional a encontrarse abierta al público mediante las redes sociales de la Cámara— consiguiendo la participación de 101 organizaciones de diversos sectores, dentro de los que destaca el sector servicios con una participación del 43%, seguido de otros con 17% y manufactura con 13%.

Del total de la muestra, 29% corresponde a empresas grandes, seguidas de un 26% de empresas pequeñas, 23% de empresas medianas y un 22% de microempresas.

Key findings:

- El tema de ética y transparencia es de suma importancia para las organizaciones venezolanas; sin embargo, no se aborda a cabalidad ni existen reportes sobre su gestión en materia sostenible.
- La consecución de proyectos mediante las alianzas estratégicas que desarrollan las organizaciones venezolanas no es algo recurrente ni constante, más aún cuando deberían tener un objetivo claro y la correcta supervisión en pro de la consecución del

objetivo final bajo la cual se crearon dichas alianzas.

- No se ve de manera clara una estrategia consecuente y efectiva en materia sostenible; los problemas del entorno nacional que enfrentan las organizaciones impiden la adecuada materialización de acciones concretas en este sentido.
- No hay una asignación o partida presupuestaria definida para las propuestas sostenibles; sin embargo, hay un importante esfuerzo para la innovación y uso de la tecnología como *driver* para llevar a cabo algunas actividades en materia de sostenibilidad.

Enfoque consistente

La ética y la transparencia son fundamentales dentro de la sostenibilidad. La ética implica actuar de acuerdo con principios morales que respeten los derechos humanos, el medio ambiente y las normas legales; mientras que la transparencia implica comunicar de forma veraz, clara y oportuna las acciones, resultados e impactos de la actividad empresarial o social. Ambos valores contribuyen a generar confianza, credibilidad y reputación entre los grupos de interés, así como a prevenir y mitigar los riesgos asociados al incumplimiento, la corrupción o el fraude.

Por tercer año consecutivo, con un 59,4% la **ética y transparencia** ocupa el primer lugar en cuanto al enfoque de los esfuerzos de la empresa en materia de sostenibilidad en el último año. Y es que, no en vano, las organizaciones venezolanas han comprendido el valor que genera este tópico y, además, entienden la importancia de su solidez dentro de la estructura de la organización.

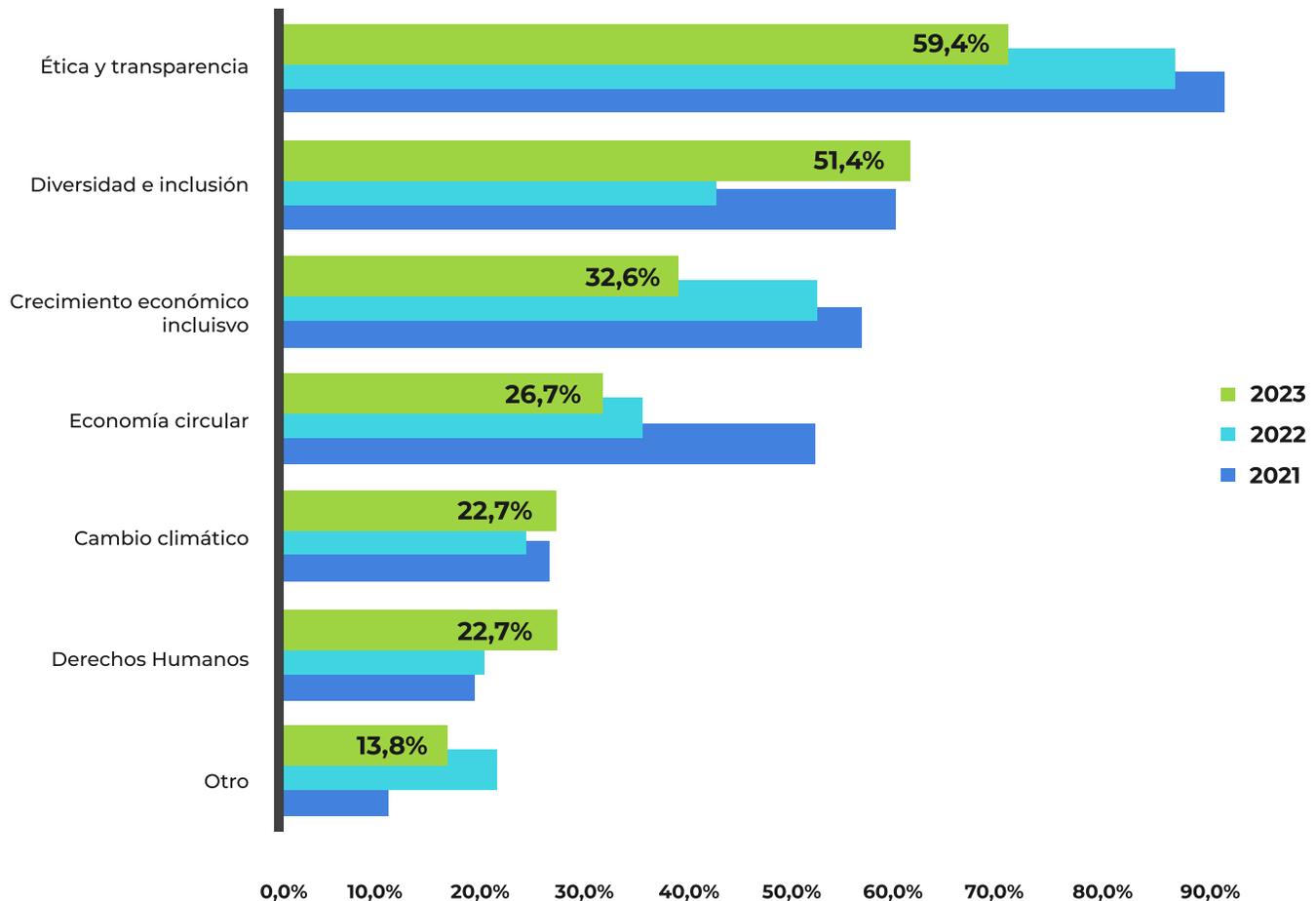
Sin embargo, en comparación a los resultados obtenidos en 2022 en este mismo estu-

dio, existe una disminución de 13,4 puntos porcentuales.

En segundo lugar, se encuentra la **diversidad e inclusión** con 51,4% de las respues-

tas recibidas en este estudio, seguido por el **crecimiento económico inclusivo** con 32,6%. Ambos temas se han intercambiado de lugar durante las tres encuestas del estudio de sostenibilidad de VenAmCham.

Enfoque de los esfuerzos de la empresa en materia de sostenibilidad



Aunque ciertamente los dos temas mencionados anteriormente se interrelacionan y se complementan, existe un detalle, casi imperceptible pero bastante interesante: ante la expectativa de recuperación económica en el país, el crecimiento económico sube de lugar automáticamente como parte del enfoque de los esfuerzos de sostenibilidad que tienen las organizaciones

(como pasó en el 2022 y cuyo resultado puede verse en la encuesta *Prácticas sostenibles de negocios* de la Cámara). Cuando eso no ocurre, el foco se dirige automáticamente a potenciar al talento humano y se inclina a promover la participación de todos en igualdad de condiciones, respetando la riqueza de su diversidad.

Quizás esto sea una medida (consciente o inconsciente) de contribuir desde el ámbito de acción empresarial a ese crecimiento o mejora económica que se desea —mediante el fomento de innovación y creatividad, generación de confianza y cohesión—, así como mejora de la productividad con los recursos que se tienen en el momento.

A dicho top 3, le siguen: la **economía circular** (26,7%), derechos humanos (22,7%), **cambio climático** (22,7%) y **otros** (13,8%); donde, este año, se mencionó de manera frecuente a la educación de calidad, formación y capacitación.

Alianzas estratégicas

Más allá de ser un Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS), la generación de alianzas estratégicas resulta vital para cualquier organización que busque la concreción de su visión y misión, y, sobre todo, ampliar aumentar su margen de influencia en el entorno que le rodea, mediante el apoyo de las habilidades que tienen otros actores sociales y que pueden permitirle avanzar en pro de la consecución de sus objetivos.

Tal y como menciona Miguel Ángel Santinelli, director de la Facultad de Responsabilidad Social de la Universidad Anáhuac de México, *«las alianzas estratégicas son una forma de potenciar el impacto positivo de las empresas en el mundo, al unir sus recursos, capacidades y visiones para crear valor compartido y contribuir al desarrollo sostenible»*.

Por ello, consultamos sobre el establecimiento de alianzas estratégicas, durante en el último año en pro del cumplimiento de alguna meta o proyecto enmarcado en principios sostenibles, a lo que el 56,5% de los participantes respondió de manera afirmativa que su organización había lleva-

do a cabo esta estrategia, mientras que el 37,6% indicó que **no**, y un 5,9% **no sabe/ no contesta**.

La generación de alianzas en el mundo empresarial no es nada nuevo; sean temporales, permanentes, *joint ventures*, de afiliación o de consorcios, las alianzas forman parte de los recursos que tienen las organizaciones para potenciar su negocio, crecer y posicionarse en el mercado. Sin embargo, en el área de la sostenibilidad, pareciese que son aún más necesarias y prácticamente de carácter obligatorio para avanzar en las acciones que se desean implementar para causar un impacto positivo en el entorno.

Y es que, tal y como mencionan Marco Albani y Kimberly Henderson en su artículo *Creating partnerships for sustainability* de McKinsey *«existen cambios sistémicos que van más allá de las capacidades de las empresas individuales o incluso de una industria. En estos casos, el mejor enfoque para las empresas puede ser asociarse con gobiernos, inversores, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras empresas»*.

Ciertamente, estas alianzas pueden resultar un poco intrincadas de ensamblar por la complejidad del asunto que tratan y por la cantidad de partes involucradas; sin embargo, resulta una vía increíble para lograr más y mejores resultados para la sociedad, el ambiente y la economía.

Si bien 56,5% no resulta una cifra nada despreciable, es poco más de la mitad de las respuestas obtenidas en el estudio; lo que indica que existe un 43,5% de oportunidades para explorar los beneficios de la generación de alianzas estratégicas para alcanzar objetivos en pro del desarrollo sostenible. De hecho, en el estudio de 2021 *De la teo-*

ría a la práctica | encuesta de sostenibilidad de VenAmCham, al momento de indagar en los cambios para el éxito a largo plazo de las prácticas de sostenibilidad de las organizaciones, el 44,8% de los participantes indicó que «quisieran ver a empresas de su sector colaborando más estrechamente en prácticas de sostenibilidad».

Sean alianzas de conocimiento, de acción o de transformación, el propósito de estas alianzas son una excelente opción para avanzar, promover y crear un impacto de forma real y efectiva. Por supuesto, estas alianzas deben siempre tener como propósito la generación de valor compartido para todos los stakeholders, un objetivo e indicadores de medición claros, así como transparencia, confianza y comunicación fluida entre todas las partes.

TI al servicio de la sostenibilidad

En el estudio Prácticas sostenibles de negocios. II encuesta de VenAmCham el 33,1% de los participantes señalaba a la **innovación y tecnología** como una de las acciones urgentes del sector privado para contribuir al alcance de los ODS. Lo mismo sucedió en el 2021, en nuestro estudio De la teoría a la práctica, donde un 41,7% señalaba exactamente lo mismo.

Por ello, quisimos indagar un poco más en este tópico y saber si en los últimos 12 meses, las organizaciones introdujeron en sus procesos internos nuevas tecnologías o elementos innovadores que impulsen a las prácticas sostenibles. Ante ello, el 55,4% de los participantes del estudio respondieron de manera afirmativa, mientras que un 35,6% indicó de manera negativa y un 8,9% **no sabe o no contesta** sobre este tema.

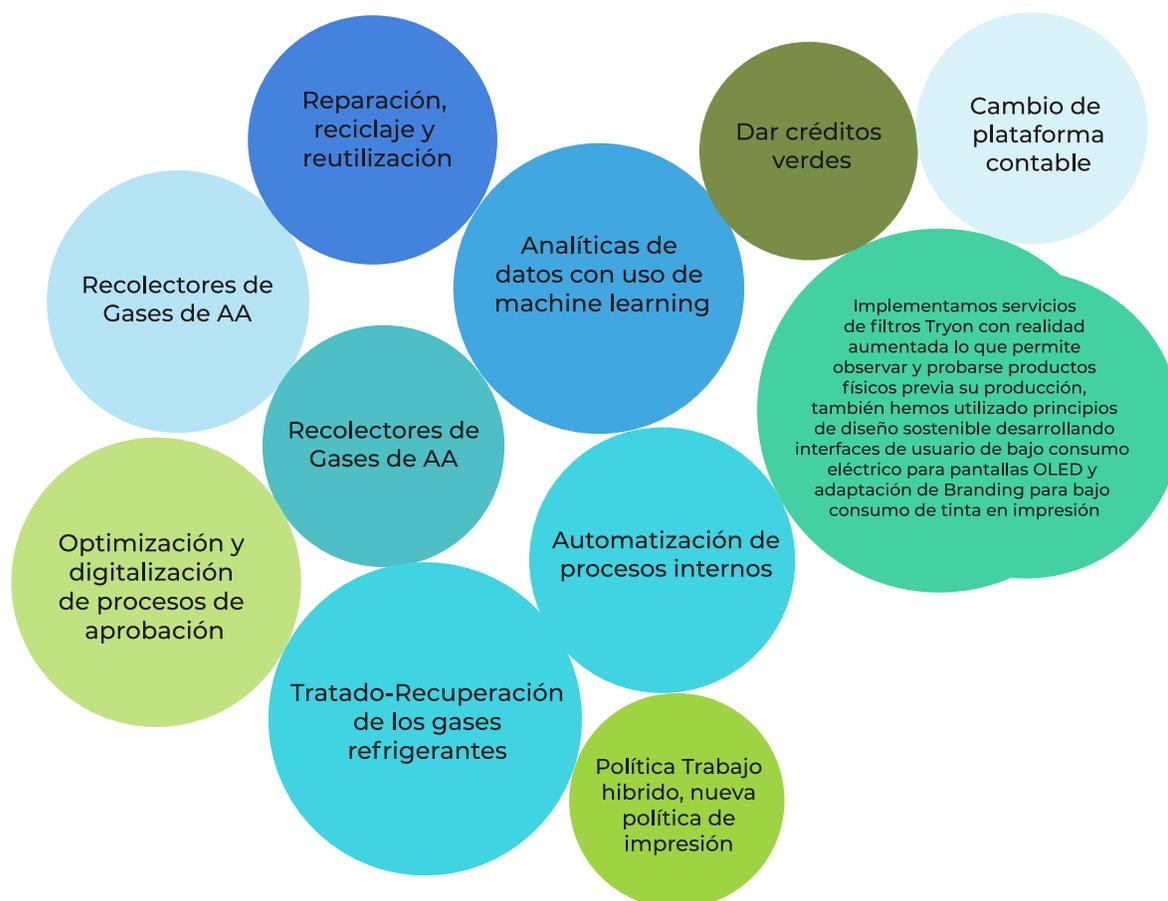
Tal y como menciona Boston Consulting Group (BCG) en su artículo *How Tech Offers a Faster Path to Sustainability* «A medida que más empresas piensan en sus agendas de tecnología y sustentabilidad en conjunto, deben preguntarse si están incorporando tecnología innovadora y pensamiento digital a la tarea de alcanzar los objetivos de sustentabilidad, o si a este tema empresarial crítico le falta una dimensión importante».

El uso de la tecnología y elementos innovadores para impulsar prácticas sostenibles comprende un amplio espectro que puede ir desde lo más sencillo, como la digitalización y transformación digital de procesos, hasta soluciones mucho más complejas, como tratado y recuperación de los gases refrigerantes. Estas acciones resultan altamente significativas para todos los stakeholders y marcan pauta para acelerar el alcance de objetivos de carácter sostenible que se tengan dentro de la organización.

Esta tendencia de involucrar tecnología e innovación para avanzar en la sostenibilidad corporativa seguirá en aumento y de forma acelerada a nivel global en los próximos años. Y, si bien es cierto que en Venezuela existe una importante brecha en materia tecnológica que obedece a diferentes factores, es importante reconocer el esfuerzo que realizan las organizaciones para utilizar la tecnología en pro de la sostenibilidad.

Algunas de las iniciativas puestas en práctica y compartidas en este estudio fueron: la automatización de procesos internos y recolectores de Gases de AA, junto con la optimización y digitalización de procesos de aprobación y educación digital.

Enfoque de los esfuerzos de la empresa en materia de sostenibilidad



Comunicación responsable

La sostenibilidad tiene una regla básica y fundamental no escrita: comunica lo que haces. Y es que, más allá de mostrar los avances de la organización en temas de desarrollo sostenible, o de tener acceso a beneficios como: ampliación de la influencia, robustecimiento de las alianzas y acceso a diferentes recursos para alcanzar los objetivos trazados, la comunicación constituye una responsabilidad.

Es ella la que permite informar, educar, transformar realidades y, sobre todo, generar im-

pacto en el entorno. Es tal su importancia que, en el estudio *Prácticas sostenibles de negocios* de VenAmCham de 2022, la acción más urgente del sector privado para contribuir al alcance de los ODS fue la **educación/generación de conciencia** con un 69,5% de las respuestas recibidas.

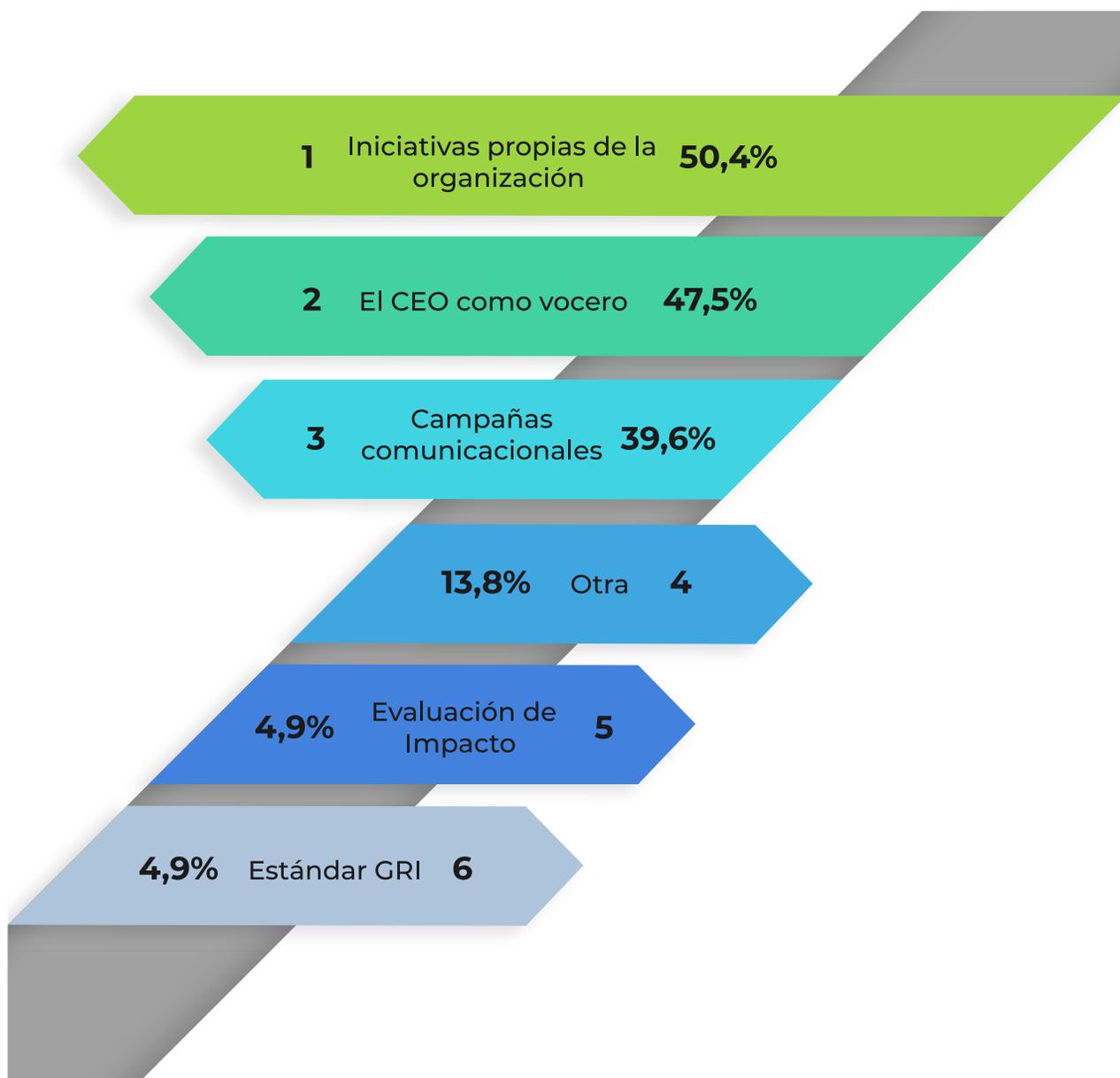
Obviamente, la comunicación debe valerse de medios para lograr su objetivo. Y justamente tratando este tema, el 50,4% de los participantes de este estudio señaló a las **iniciativas propias de la organización** como su principal herramienta para comunicar su efec-

tividad en materia de sostenibilidad, seguido del **CEO como vocero** con 47,5% y luego con un 39,6% las **campañas comunicacionales**.

Esta, es una tendencia que realmente no ha sufrido alteración durante las tres entregas de la encuesta de sostenibilidad que como Cámara hemos realizado; lo mismo ocurre con herramientas formales de comunicación

como lo son los reportes de sostenibilidad. Y, en el caso de la **Evaluación de Impacto B** y del **Estándar GRI**, ambos fueron mencionados como herramientas para comunicar efectividad en materia sostenible por un porcentaje bastante bajo de participantes (cada una obtuvo 4,9% de las respuestas de este estudio), ocupando los últimos lugares como herramientas de comunicación.

Herramientas de comunicación



Ciertamente, lo ideal es que las organizaciones se guíen por un marco común internacional al momento de comunicar sus acciones y progreso en materia de sostenibilidad; sin embargo, la mayoría de las veces esto no ocurre. A pesar de ello, algo que no se puede perder de vista es que la comunicación –y el medio que se elija para que esta funcione– siempre debe implicar transparencia, veracidad y efectividad (básicamente, debe ser *accountable*) para lograr transmitir los objetivos, estrategias, mejores prácticas y mostrar los resultados de toda la gestión que en materia de sostenibilidad está realizando la organización.

Por ello, independientemente de que no se encuentren insertos en un marco internacional común, los reportes (por más sencillos que sean) funcionan como una poderosa herramienta de comunicación.

Al momento de preguntar sobre si su organización elabora un «reporte de sostenibilidad, no financiero o integrado», el 43,5% respondió **no**, mientras que el 27,7% indicó que, si bien no elaboran un reporte de sostenibilidad, están explorando la idea de elaborar un reporte de sostenibilidad, un 8,9% de los encuestados **no sabe/no contesta** sobre este punto y solo un 1,9% señaló que **sí** cuentan con este tipo de reporte.

De esas respuestas afirmativas, el 63,8% mencionó que **no existe una regularidad de publicación de esos reportes**, mientras que el 29,8% indica que la publicación se realiza de manera **anual** y un 6,4% que se hace de manera semestral. Resultados bastante cónsonos con lo antes mencionado en cuanto a principales herramientas de comunicación y que constituyen una excelente oportunidad de crecimiento y desarrollo de esta arista dentro de la sostenibilidad.

La **efectividad** es un elemento importante dentro de la comunicación de las organiza-

ciones, ya que con ello se puede medir el impacto y el alcance del mensaje que se desea transmitir.

Ante esto, al consultar qué tan eficiente ha sido la empresa al momento de comunicar a los *stakeholders* sus acciones en materia de sostenibilidad, el 56,3% de los participantes indicó que la gestión de su empresa **no ha sido efectiva, ha sido ineficiente o solo comunica parcialmente sus acciones**. Mientras que el 37,3% califica a la gestión de su organización como **efectiva** al momento de comunicar y, solo un 5,9% considera que ésta ha sido **muy efectiva** (es decir, solo 43,5% califica como positiva la gestión de su empresa en esta materia).

Esto contrasta bastante con los resultados obtenidos el año anterior en este mismo estudio, donde un 62,9% de los encuestados señaló a su organización como eficiente y **muy eficiente** al momento de comunicar sus avances en materia de sostenibilidad.

Sin duda, algo que no solamente resulta interesante sino, además, una oportunidad perfecta para evaluar y replantear lo que desde las organizaciones se hace en este aspecto tan relevante para la sostenibilidad.

Y, si bien pueden no ser los resultados deseados, tal y como menciona la empresa de investigación de mercado Euromonitor International «*en un mundo que exige rendición de cuentas y transparencia, algunas empresas evitan mostrar sus esfuerzos de sostenibilidad por temor a una reacción pública y un escrutinio de lavado verde. Sin embargo, adoptar los informes ESG y aprovechar las declaraciones y el embalaje de los productos es clave, ya que allana el camino para términos y métricas estandarizados, garantizando una comunicación de impacto genuina*».

Reportes de sostenibilidad



Un stakeholder clave

Existe un *stakeholder* vital para toda organización: el consumidor o cliente. Y cada vez son más aquellos que tienen como motivador de consumo a la sostenibilidad. En el 2020, el Instituto e Investigación de Capgemini en su informe *Consumer Products and Retail: How sustainability is fundamentally changing consumer preferences* señaló que el 79% de los consumidores estaba cambiando sus preferencias de compra basándose en criterios de responsabilidad social, inclusividad o impacto medioambiental; una tendencia que –si bien varía de acuerdo con la zona geográfica– se ha mantenido especialmente ante la incursión de nuevas generaciones de consumidores y clientes.

Algo que se debe tener presente es que el consumidor o cliente ya no solo busca el producto o servicio con la mejor calidad y

precio, sino además se añade un driver interesante: el propósito de la marca y su impacto en la sociedad y en el ambiente.

Siendo esto una tendencia que está lejos de desaparecer, consultamos a nuestros encuestados si «consideran que su organización actualmente le brinda a su consumidor/cliente, productos/servicios enmarcados en principios sostenibles que satisfagan las necesidades de éste», a lo que el 35,6% contestó afirmativamente, aunque su portafolio es limitado.

Por otra parte, el 34,7% indicó que su empresa no los ofrece; seguido de un 24,7% cuya organización sí brinda a su consumidor productos y servicios enmarcados en principios sostenibles, y un 4,9% que señaló que ese tipo de oferta no es necesaria ya que su cliente/consumidor no tiene necesidades hacia estos principios.

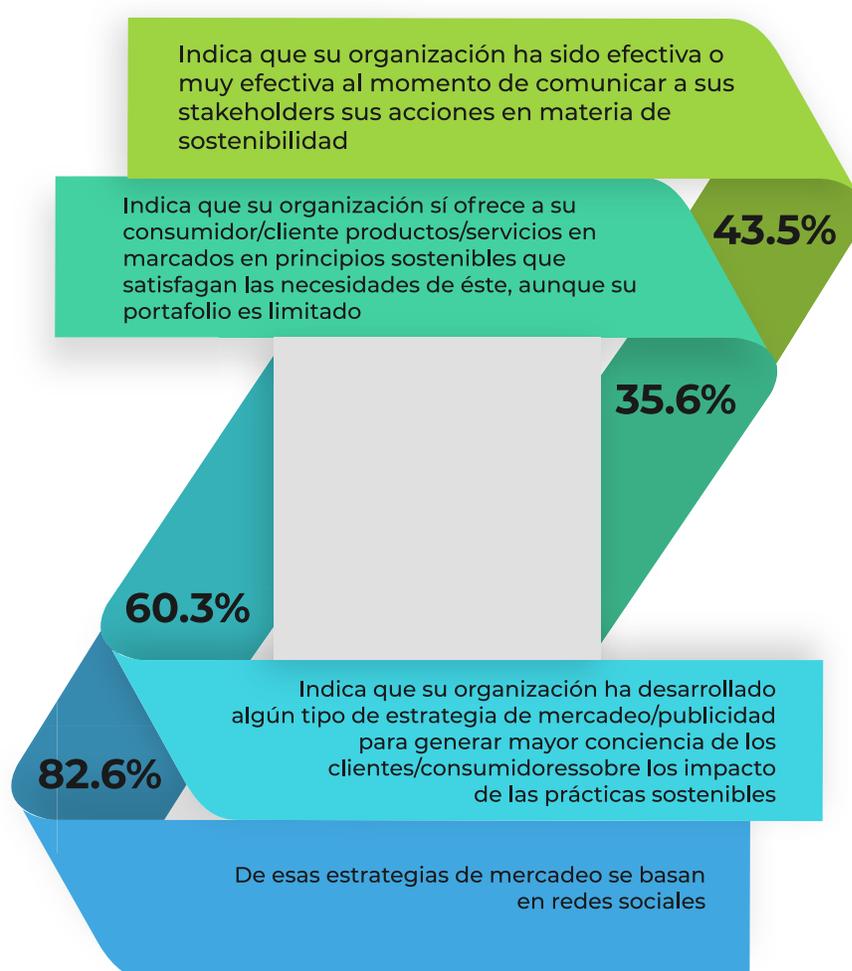
Continuando con el consumidor y relacionándolo con la generación de conciencia en materia sostenible, en el estudio de 2021 *De la teoría a la práctica* de VenAmCham: el 57,1% de los encuestados indicó que el principal cambio para el éxito a largo plazo de las prácticas de sostenibilidad de la organización se refería a una mayor conciencia de los clientes sobre los impactos de estas prácticas. Y, justamente, ese despertar de conciencia por parte del consumidor se logra, en buena medida, a través de una estrategia comunicacional sólida por parte de las organizaciones; por tal motivo, indagamos sobre si las organizaciones han desarrollado algún tipo de estrategia de mercadeo/publicidad para generar mayor conciencia de los clientes/consumidores sobre los impactos de las prácticas sostenibles.

Ante esta pregunta, el 60,3% respondió afirmativamente, mientras que el 39,6% indicó que no han desarrollado alguna estrategia comunicacional para generar conciencia en sus consumidores.

Del porcentaje que respondió afirmativamente, el 82,6% indicó que se han realizado por **redes sociales**; seguido a esto, se encuentra la opción otros con un 23,9%; un 21,7% usa publicidad en **medios tradicionales** y un 10,9% que mencionó que su estrategia de comunicación la realiza en **punto de venta**.

Y es que, teniendo en cuenta la premisa «lo que no se comunica no existe», el desarrollo de una estrategia clara hacia el cliente debe venir enfocada en el impacto que se quiere generar y de las acciones a realizar en pro de la sostenibilidad –bien sea a través de indicadores, materias primas o reportes–. Y, sobre todo, es necesario concientizar sobre la importancia de un modelo de negocio que vaya cónsono con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

Comunicación de cara al consumidor



Obstáculos

Sin lugar a duda, el camino de la sostenibilidad es bastante complejo y lleno de obstáculos y barreras que se deben sortear de manera continua. Al momento de consultar cuáles son considerados los mayores obstáculos para la implementación de las prácticas de sostenibilidad en su organización, aparece en primer lugar, con 42,6% de las respuestas, el **acceso a financiamiento para prácticas de sustentabilidad**.

Esto no es de extrañar, ya que –en líneas generales y en el caso de América Latina– el acceso a financiamiento afecta especialmente a las micro, pequeñas y medianas empresas. Esto está vinculado, no solo a la estructura del sistema financiero del país que corresponda, sino además a las políticas de financiamiento, marco institucional y contexto económico en el que se encuentre inserta la organización.

Cuando esto se vincula a las prácticas de sostenibilidad, se añaden muchos más factores que hacen que el acceso a ese financiamiento sea más complicado de obtener. Por ejemplo: la falta de una visión y misión compartida sobre la sostenibilidad; la falta de alineación entre la sostenibilidad y las prioridades para el negocio, sector e industria, y la falta de compromiso para adoptar prácticas amigables con el entorno, entre muchas otras. Cosas que, en el particular contexto venezolano se hacen evidentes con mucha facilidad.

En un país donde lo urgente desplaza de manera recurrente a lo importante, no sorprende que el **foco en problemas inmediatos** (38,6%) aparezca en segundo lugar como uno de los obstáculos para la implementación de prácticas sostenibles y que, además, comparta espacio con la **dificul-**

tad para cuantificar el desempeño en sostenibilidad (38,6%). Este último ítem resulta bastante interesante y está vinculado a lo antes mencionado sobre la comunicación; específicamente lo referente a reportes formales como elemento de la comunicación, ya que dichos reportes necesitan data cuantificada y comparable que los nutra con periodicidad regular.

En tercer lugar, sigue **falta de un área o persona designada para canalizar los asuntos relativos a la sostenibilidad** con 36,6%.

Un resultado bastante interesante; ya que, al momento de indagar de manera específica sobre la existencia de un área o persona designada para canalizar los asuntos relativos a la sostenibilidad, el 37,6% de los participantes de esta encuesta mencionaron que **no tienen un área o persona especializada** ya que la sostenibilidad es un tema tratado por varias áreas dentro de la empresa, y así mismo un 30,7% respondió negativamente ante dicha pregunta.

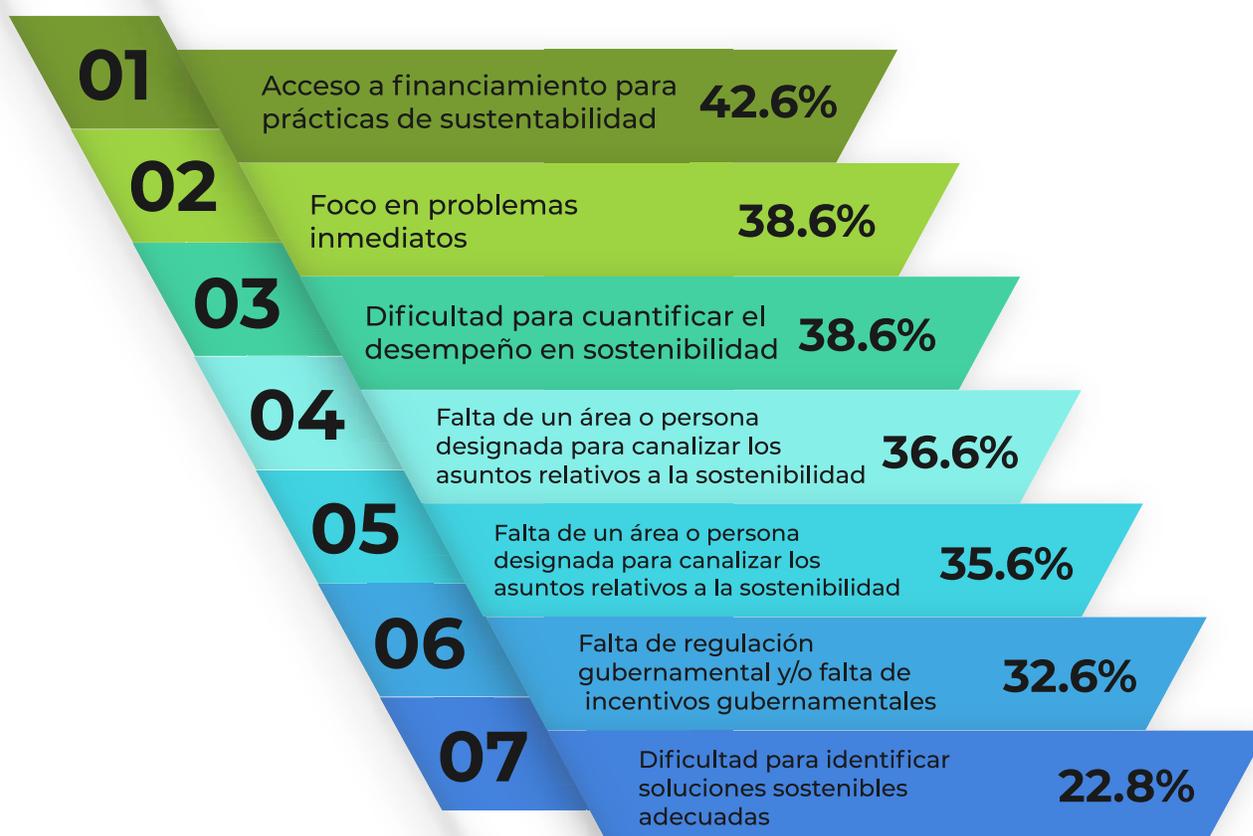
Más allá de revisar un organigrama, realmente esto pudiese resultar en una buena oportunidad para revisar los procesos y canales por los que se aborda la sostenibilidad dentro de la organización y diseñarlos de forma tal que las prácticas sostenibles puedan articularse de la mejor manera para obtener los resultados esperados.

A esos tres aspectos principales, le sigue la **falta de conocimientos especializados y/o experiencia en prácticas de sostenibilidad** que fue escogida por el 35,6% de los encuestados, junto con la falta de regulación y/o **falta de incentivos gubernamentales** (32,6%) y finalmente la **dificultad para identificar soluciones sostenibles adecuadas** (22,8%).

Lo realmente interesante de este tópico relativo a los obstáculos, se refiere la mínima diferencia porcentual entre varios de los ítems expuestos, donde no existe uno

que predomine sobre el otro con amplia ventaja. Indicando así, los múltiples frentes que deben abordarse para lograr una implementación efectiva de las prácticas de sostenibilidad.

Mayores obstáculos para la implementación de las prácticas de sostenibilidad



2024 and beyond

Tratándose de sostenibilidad, la visión a futuro no puede faltar, por lo que realizamos varias preguntas orientadas a las perspectivas que se tengan en el corto plazo en referencia

a las prácticas sostenibles y elementos que impacten las acciones de las organizaciones en este tópico.

Sabemos que el presupuesto en materia de sostenibilidad no siempre es un elemen-

to que se contemple y cuando se hace, no siempre obtiene una asignación que abarque realmente todo lo que debería, por lo que decidimos indagar en el porcentaje del presupuesto de la organización que será destinado en 2024 al desarrollo de proyectos y metas relacionados a la sostenibilidad

Ante ello, el 40,6% de los participantes indicó que **no tiene contemplada la asignación de presupuesto** para aspectos relacionados a la sostenibilidad. Mientras que el 31,6% indica que el presupuesto asignado **oscila entre 0,1% y 1,5% de su presupuesto**.

La asignación de presupuestos para los proyectos de sostenibilidad son uno de los principales obstáculos para el desarrollo de los mismos en el país; sin embargo, para el próximo año, se mantienen en general los porcentajes asignados vs el año 2023. Esto va asociado con la consecución de proyectos ya en marcha o que requieren una asignación adicional, y la apuesta de las organizaciones es continuar, mantener y en algunos casos profundizar los recursos financieros para alcanzar los objetivos propuestos.

De igual forma, siguiendo esa misma línea con visión de futuro y teniendo como base todo lo que ya se ha visto en este estudio, una de las preguntas de la encuesta se dirigió justamente a la acción efectiva en cuanto a proyectos y metas trabajados por la organización que están basados en principios sostenibles y la medida en la que se considera que estos se han cumplido.

El objetivo de un proyecto sostenible debe mantenerse en el tiempo, logrando con cada avance un mayor nivel de compromiso de la organización; el éxito o no depende directamente de la importancia que se le otorgue en todos los ámbitos, esto conlleva a que todos los equipos se involucren y que, bajo una estricta supervisión, se revise cada paso nece-

sario para materializar de manera efectiva el resultado final en un proyecto sólido y que perdure en el tiempo.

Ante esta interrogante, la mayoría de los participantes, específicamente, el **51,5%** indicó que el rango de cumplimiento de dichos proyectos se encuentra **entre el 0% y el 25%**; es decir, un cuarto del total de dichas metas se ha concretado de manera efectiva.

Mientras que un 19,8% considera que los proyectos que lleva a cabo su organización en material sostenible se encuentran en el rango de cumplimiento **entre el 26% y 50%**. Y tan solo un 11,9% indicó que se encuentra **entre 76% y 100%** en el cumplimiento de sus metas en materia de sostenibilidad. Un porcentaje bastante bajo y que, en base a los obstáculos previamente comentados, no es de extrañar.

Siguiendo el camino de la prospectiva, los temas emergentes más importantes para las organizaciones enmarcados en la sostenibilidad para el 2024 son la **ética y transparencia, capital humano y finanzas sostenibles**.

Al final, como se pudo ver en el análisis anterior, los temas sostenibles en las organizaciones venezolanas se mantienen y no han existido mayores cambios a través de estos tres últimos años que, se ha realizado la encuesta de sostenibilidad de VenAmCham. Pero, también, se puede notar que hay debilidades en lo referente: a seguimiento, supervisión y control en los avances de los proyectos ejecutados; así como en la manera de comunicar de manera constante los reportes internos de sostenibilidad, y las acciones que llevan adelante las organizaciones –lo cual deja un campo muy amplio para la mejora en estos temas–.

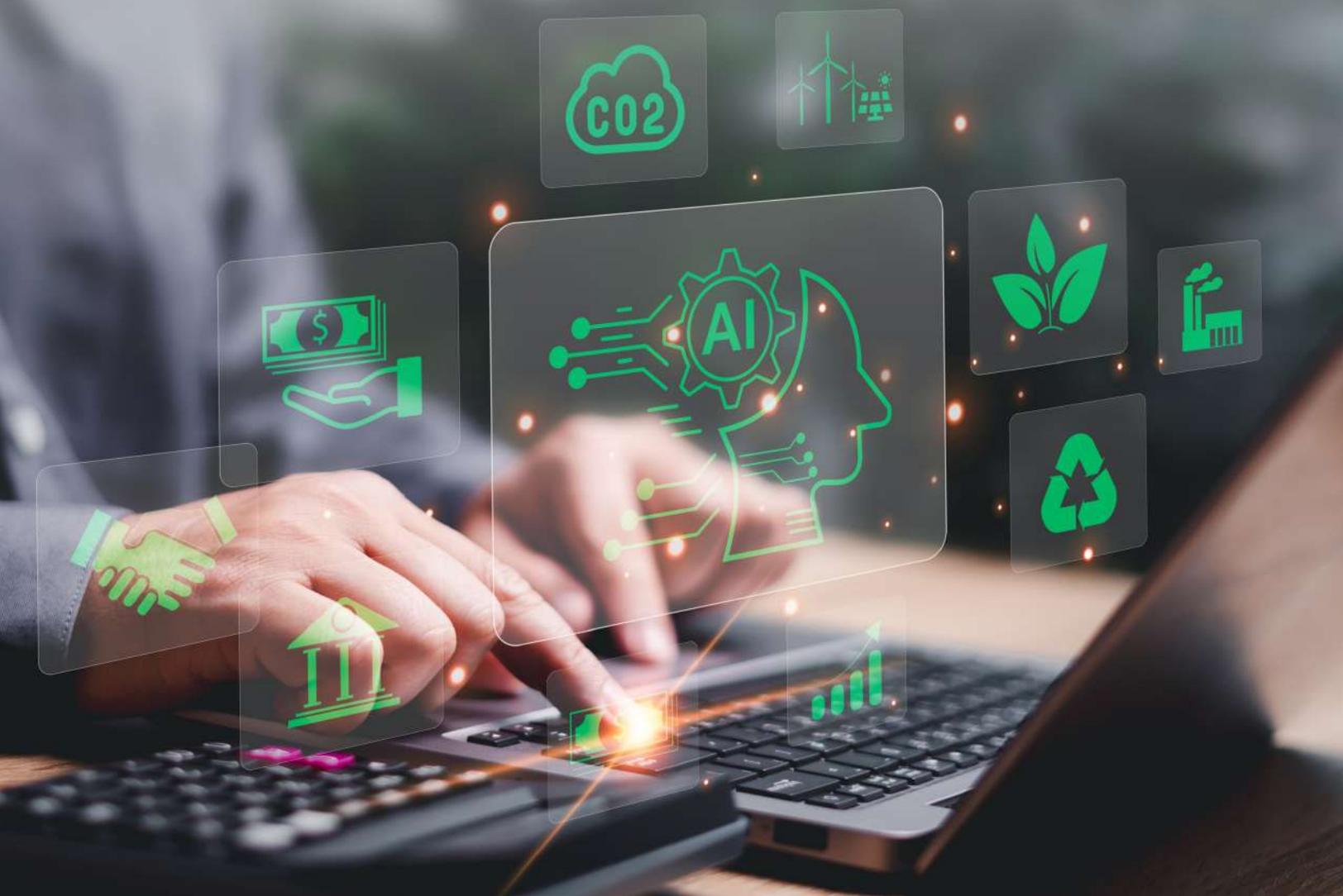
Pero, lo más importante –y para finalizar este análisis del presente año– no son los obstáculos, ya de por sí conocidos, que afrontan

las empresas venezolanas para progresar de manera importante en sus objetivos de desarrollo sostenible, sino la amplia gama de posibilidades que existen en estos temas que muchas organizaciones siguen llevando a cabo a lo largo del país, demostrando que, al momento de querer hacer las cosas, estas se pueden llevar a cabo aún cuando los recursos y la experiencia sean limitados.

Muchas empresas han dejado una huella imborrable, que las han mantenido en el *top of mind* de las personas al momento de recordar su acción en materia sostenible, y entre las más importantes, tenemos a: Empresas Polar, KPMG, Nestlé, Banesco, Coca Cola,

Pepsico, Casa,Franceschi Leather Heart, Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC) y CAF. Sin embargo, la cantidad espontánea de organizaciones que aparecieron este año dan fe inequívoca de que en el país es posible como en el mundo entero, mantener un negocio exitoso y a su vez avanzar con paso firme en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

Queda una ardua tarea para los que, de una u otra forma, quieren promover todo lo relativo a la sostenibilidad en el país; pero, si se realizan esfuerzos en conjunto, los cambios que se logren hoy serán agradecidos por las futuras generaciones del mundo entero.®



DE LA ATOMIZACIÓN A LA OPTIMIZACIÓN

Cómo editarnos en un mercado donde más, no es más

Annalisa Giusti

Fundadora de Trade Marketing Venezuela



En Venezuela, hemos vivido con el paso de los años distintas facetas como consumidores y compradores: desde anaqueles vacíos, hasta un confinamiento que parecía infinito; en un mercado que atravesaba un momento de reinversión y que, por ende, nos dejó con múltiples cambios que son hoy palpables en un nuevo contexto. Como es de esperar, todo sigue transformándose, y en nuestro país con más velocidad aún.

Hoy nos encontramos con un mercado sobreabastecido, y una atomización a total cestas, con oferta de distintos orígenes, donde aún el precio prolifera como parte de los principales impulsores de la decisión de compra, sobre todo en categorías de primera necesidad. Actualmente, el 70% de las compras de alimentos están determinadas por el precio, mientras que marca tiene una relevancia en la decisión para el 57% de los venezolanos.

El *retail*, tradicional y moderno, no ha sido ajeno a esta reestructuración. Hoy, convivimos con un mercado cuyo canal tradicional concentra el 66% del consumo nacional –dejando al canal moderno con un importante camino por recorrer desde este punto en adelante, con un peso del 34%–. Desglosando por formato de tienda, el top 5 lo concentran: supermercados cadena 72%, abastos y bodegas 56%, supermercados independientes 41%, panaderías 34% y mercados populares 22%.

La proliferación de aperturas de puntos de venta abre un abanico de distintas propuestas de valor. Según datos de ANSA, hasta el mes de agosto, se registraron 29 aperturas o remodelaciones de tiendas; lo que ha resultado en una competencia feroz entre todos los que participamos por bienes y servicios para ganar un espacio dentro del bolsillo, la mente y el corazón del comprador y consumidor venezolano.

El punto anterior cobra alta relevancia cuando pensamos en nuestras estrategias como fabricantes y minoristas por igual, dado que –en este nuevo contexto, lleno de múltiples opciones– son nuestros clientes finales quienes toman el control total a partir de la decisión final de compra.

En un mercado donde hay tanto, más, no es más. Editarnos será crucial para aumentar la productividad y eficiencia de nuestros portafolios, pisos de compra e iniciativas por igual; por ello, es crucial conocer y entender a nuestra audiencia objetivo, para poder trabajar nuestras estrategias en base a ese conocimiento y acompañar a quienes participan con nosotros en el resto de la cadena de comercialización, y así materializar en conjunto dichas iniciativas de forma colaborativa, asertiva y eficiente.

Una responsabilidad Conjunta: Dimensionemos el rol de cada eslabón

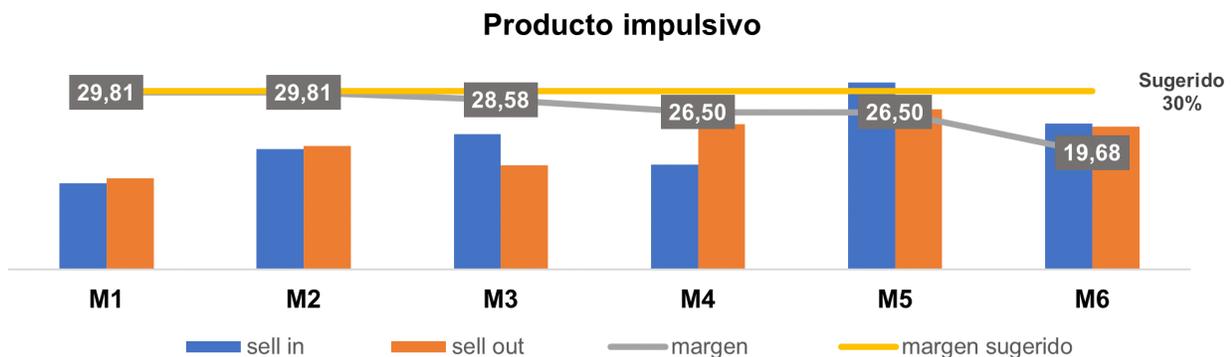
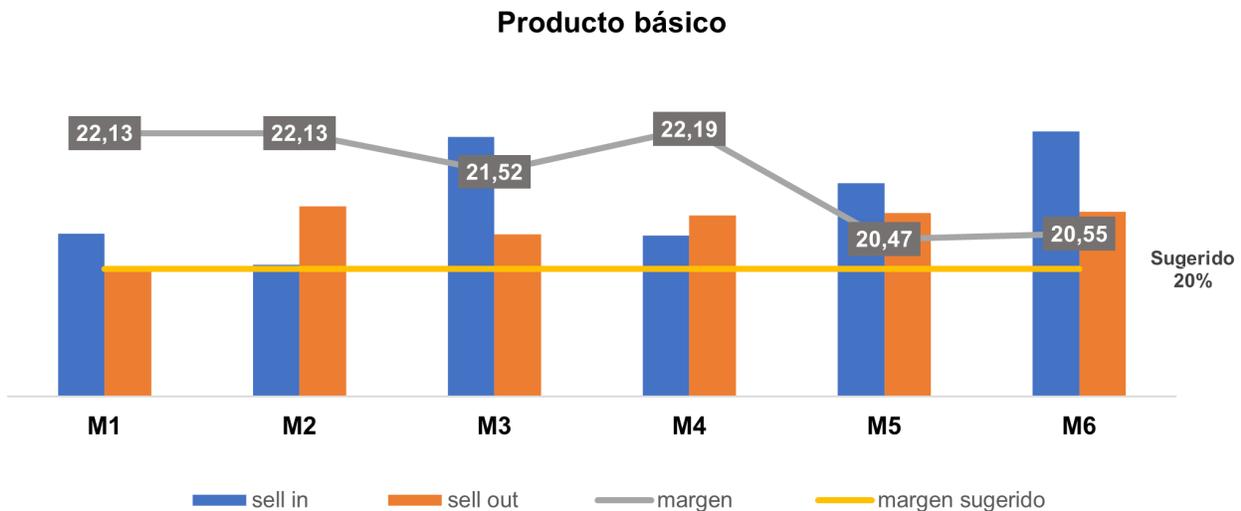
El Proveedor

Como proveedores, tenemos la responsabilidad de ofrecer a nuestros clientes –dependiendo de su territorio, canal y comprador meta– uno o distintos portafolios y las herramientas acordes para generar su rotación y recompra periódica.

Las regiones y canales tienen comportamientos que pueden ser altamente contrastantes. Por ende, las iniciativas masivas podrán convertirse en intentos e inversión que fallen al final del camino. Debemos, entonces, orientar a nuestros equipos a editar y focalizar esfuerzos de forma customizada a la situación a la que nos estemos enfrentando a partir de una exitosa segmentación; por ello, la revisión constante de la traducción de nuestras iniciativas al comprador final juega un papel crucial en nuestras relaciones comerciales.

Entendiendo su relevancia, analicemos un caso referente a nuestro principal impulsor: el precio. Tomemos como ejemplo el siguiente gráfico, donde un fabricante comparte los márgenes sugeridos para su portafolio, de caras a proteger la rentabilidad propia y del cliente, con el cuidado de la rotación constante, a partir del conocimiento de los

precios correctos para el portafolio en cuestión. Estas decisiones fueron llevadas a cabo a partir de la combinación de criterios, conocimiento del mercado y el comprador entre fabricante y detallista, con la finalidad de asegurar el óptimo desempeño de la categoría de forma sostenida.



En el caso del producto básico, al comparar periodos de 3 meses, los ajustes de márgenes de -1,0pp generaron crecimientos en volumen de +14,4%. Mientras tanto, los productos impulsivos —con márgenes sugeridos de 30% y un ajuste en -5,2pp para ajustarse al sugerido y ser competitivos— tuvo un impacto en ven-

tas positivo, con crecimientos de +40,9% en el volumen de la categoría en comparación con el último trimestre móvil vs penúltimo trimestre móvil (UTM vs PTM). Estos efectos positivos ratifican el hecho de que nuestras iniciativas deben carecer de egolatría y estar centradas neta y absolutamente en nuestro

comprador final —según al contexto al que este se debe, así como a las necesidades de cada uno de nuestros clientes—.

Seamos Proveedores de Dinamismo

De la misma forma, tenemos el deber de generar las innovaciones y discontinuaciones que ameriten los hábitos de compra y consumo de dichas categorías. Si pensamos en categorías impulsivas, en estas, los mismos pueden cambiar cada uno (1) o dos (2) años, lo que significa que nuestra batería de innovaciones deberá estar constantemente activa para asegurar a nuestros clientes la relevancia continua de nuestro portafolio en el trade.

El conocimiento profundo de nuestro portafolio y su comportamiento es vital para la asesoría a nuestros aliados comerciales, más allá de una simple transacción. En un mercado hiper competido, la colaboración desde la información será vital para el éxito de nuestras iniciativas. Es solo así como podremos diferenciarnos de nuestra competencia y cobrar una relevancia sostenida dentro de las carteras de nuestros actuales y potenciales clientes.

El Minorista

Desde todas las aristas, hemos sufrido la migración de talento. La alta rotación de este —por distintas circunstancias, en algunos casos ajenas a nuestra gestión— ha significado la pérdida de áreas cruciales dentro de las estructuras de la cadena de comercialización que hoy, en un mercado atomizado, cobran más relevancia que nunca. Pensemos, por ejemplo, en las gerencias de categoría donde el minorista ocupa grandes esfuerzos con pequeños equipos humanos para asegurar la mayor productividad de sus anaqueles, desde la optimización del surtido de sus categorías; para es-

tas gerencias, la carencia de profesionales, especializados y designados a estas funciones, ralentizan la consolidación y ejecución de dichas iniciativas con la velocidad que este mercado amerita.

Cuando estudiamos los paretos, o el llamado 80/20, de categorías de diversas cestas para un *retail* venezolano, evidenciamos los esfuerzos designados a múltiples referencias que a este clúster generan (bien sea en volumen o en valor, dependiendo de la estrategia del detallista) un desgaste operativo y administrativo, que resulta en la disminución de la productividad de las categorías:

- Categorías básicas: arroz (9 fabricantes, y 2 hacen el 80%), pasta (18 fabricantes y 5 hacen el 80%).
- Categorías impulsivas: galletas (31 fabricantes, y 3 hacen el 80%).
- Categorías complementarias: granos (10 fabricantes, y 3 hacen el 80%), harina de trigo (7 fabricantes, y 3 hacen el 80%).

Al contar con espacios finitos, las referencias adicionales restan espacio a aquellas que aportan mayor penetración y rentabilidad, aumentando así la posibilidad de quiebres de inventarios en anaquel de estas. Esto podrá traer como consecuencia un comprador que desiste en volver a un piso de compra donde, constantemente, carecen de presencia de sus productos predilectos. Pero, es aquí donde la colaboración debe cobrar aún más relevancia: si bien es cierto que el *retail* carga con la responsabilidad de optimizar su surtido, para contar con la participación justa de cada marca dentro de sus anaqueles, también es cierto que dichos procesos deben contar con el conocimiento compartido entre: *retail* y proveedor con respecto al mercado, la categoría en cuestión y su comprador final.

Dicha colaboración, asegurará la correcta planificación, ejecución y cuidado de estrategias customizadas a su audiencia meta.

El Beneficiario, el Comprador

Pero ¿de qué sirven todas nuestras estrategias, mesas de trabajo y alineaciones, si las mismas no van orientadas a quien debe ser nuestro centro hoy, nuestro comprador? La gran mayoría de las iniciativas pierden vigencia con rapidez posterior a su ejecución, dado a que las mismas nacen de necesidades del fabricante o el minorista, sin sentarse estos juntos en colaboración a pensar en la finalidad y utilidad que las mismas tendrán para sus compradores meta o potenciales.

Busquemos alejarnos del pensamiento que cuidar a nuestro comprador se refiere netamente a invertir en un sinfín de promociones y descuentos insostenibles, el contar con una cantidad desmedida de marcas —entre otras iniciativas que vienen de asumir una necesidad, y no de realmente el conocimiento propio ni colaborativo de la misma—. Desde el surtido, hasta como el mismo debe ser dispuesto en el anaque,

se debe pensar en función de los hábitos de compra y consumo de nuestros compradores, dado que ello nos asegurará la aproximación al éxito de forma sostenida.

En LATAM, el *retail* fortalece planes de fidelidad hacia sus compradores, colaborando con sus proveedores y la banca (entre otras entidades) para cautivar de forma prolongada a sus compradores, entendiendo la relevancia de estas iniciativas: los clientes fidelizados gastan hasta 37% más que los clientes nuevos, y es 14 veces más probable de estén motivados a comprar un producto. En un mercado lleno de opciones, el comprador tiene el control; por tanto, el proveer una simple transacción, ávida de experiencia, personalización y entendimiento de sus necesidades dificultará la posibilidad de la recompra y, por tanto, la fidelización.

Optimizar desde la colaboración, y la buena información

Hoy, competimos con un bolsillo cuyos gastos se avocan a: recreación —como salidas al cine—, medicinas, encuentros con familiares y amigos, y gastos del hogar. Y



Rivalizamos con propuestas de valor de distintas industrias que logren tocar la fibra de nuestras audiencias antes que nosotros. Por ende, al pensar en estrategias de precios, iniciemos por el poder adquisitivo de nuestro comprador meta, su disposición de gastar en nuestros bienes y servicios, y los elementos diferenciadores que aumentarían el absoluto de esta, para desde allí estructurar iniciativas duraderas para nuestros negocios, que sean apreciadas en el corto, mediano y largo plazo por el comprador que buscamos fidelizar.

Internalicemos que el trabajo conjunto por

una meta en común tendrá más posibilidades de éxito, siempre y cuando se elabore: a partir de un criterio sólido, en base a datos –cuantitativos y cualitativos–, libre de egolatría y con la finalidad de cautivar a un comprador que tiene lo justo, para invertir en lo justo, porque entiende que hoy, más, no es más.®



¿EL TURISMO SOSTENIBLE EXISTE?

La sustentabilidad se crea diaria, sostenida y mancomunadamente

Lucía Coll

Directora de Tiquirito Trails en la Hacienda Santa Teresa. Ex-directora ejecutiva de Eposak. Presidenta de Ahete - Red de Turismo Sostenible de Venezuela



Sobre la sustentabilidad

Hemos escuchado tantos conceptos de sustentabilidad que la confusión podría apoderarse de nosotros al intentar comprenderla. Y cuando comenzamos a ir hacia su aplicación en nuestra vida diaria, en las empresas y en las organizaciones sociales y gubernamentales, muchas veces nos sentimos abrumados e impotentes. Por esto, me gustaría desglosar un poco «el todo» de la sustentabilidad aplicada al turismo, de manera que estas palabras sean útiles y prácticas para quien las reciba.

La sustentabilidad en su sentido más básico significa crear la fórmula para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, tomando en cuenta factores económicos, sociales y medioambientales.

Ahora, si aplicamos la sustentabilidad al turismo, se resume en que el turismo sostenible es un modelo de gestión que permite minimizar el impacto ambiental y promover el turismo responsable en todas sus aristas. La sustentabilidad no se trata de no impactar, sino de reducir y compensar nuestro impacto. El ser humano es parte de la naturaleza y su impacto sobre ella, es inevitable.

Y la verdad es que, aunque la sustentabilidad todavía se está escribiendo en esta área, nunca habíamos estado ante una urgencia tal que nos pidiera entrar en este estado de preservación «obligatorio».

Sobre el turismo de aventura

Para mí, la mejor forma de predicar la sustentabilidad en el turismo es por medio del turismo de aventura. Es este tipo de turismo el que engloba al menos dos de los siguientes tres factores fundamentales para la sustentabilidad: contacto con el medio ambiente, compromiso con las culturas lo-

cales y la práctica de actividades físicas en los destinos.

El impacto del turismo de aventura es inmensamente tangible. Según un estudio de USAID (2017), que compara el turismo de aventura con el turismo de masa, se demuestra que los destinos son mucho más beneficiados si se enfocan en desarrollar el turismo de aventura. Por ejemplo, con el turismo de masa solo el 14% de los ingresos quedan en el destino y se generan 1,5 puestos de trabajo local por cada U\$ 100,000 de facturación; en cambio, con el turismo de aventura, el 65% de los ingresos quedan en el destino y se generan 2,6 puestos para los locales por cada U\$ 100,000.

Según la Adventure Travel & Trade Association (ATTA), alineada con los ODS de las Naciones Unidas, la intención del turismo de aventura es crear un marco que sirva a todos los operadores del mercado para crear experiencias sustentables que combinen la gestión ecológica, la integridad social y una economía saludable. Esto permite a operadores, proveedores, viajeros y demás partes interesadas, guiarse en sus principios y acciones, para alinearse en el proceso de la sustentabilidad; la cual solo es válida si los esfuerzos son asociados entre todos los actores.

Sobre las tendencias sostenibles post-pandemia

Ya todos sabemos lo golpeado que fue el turismo por la pandemia, pero me atrevo a decir que su desarrollo cambió para mejor. Las tendencias que se crearon entre las partes interesadas son, en su mayoría, positivas. Algunas de ellas son:

- La tendencia de los operadores para certificarse en sustentabilidad va en aumento. El año pasado ascendió del 45% al 68% los operadores que tienen o que

están trabajando por obtener alguna certificación en esta materia.

- Aumentó el consumo local, incentivando las economías de los destinos. Actualmente, el viajero promedio gasta el 76% del costo total del viaje en proveedores locales.
- Las intenciones de compra están condicionadas por la sustentabilidad. El 59% de los viajeros usa el filtro de «certificación de sustentabilidad» antes de reservar un alojamiento.
- La gran constante entre los viajeros se ha convertido en vivir experiencias auténticas en destinos que les permitan interactuar con las comunidades locales y consumir sus comidas, artesanías y productos en general.
- Se ha tomado más conciencia sobre el impacto de los vuelos de larga distancia y se han creado nuevos fondos para innovar en formas más «verdes» para viajar. Actualmente, los vuelos de larga distancia son los responsables del 19% de las emisiones de carbono, y se proyecta que para el 2050 serán responsables del 40%, si no se hace nada al respecto.
- En Europa, debido al gran aumento de los boletos aéreos, los viajeros prefieren viajar en tren. El reporte anual de la ATTA del año pasado refleja un decrecimiento del 54% en la compra de boletos aéreos y un aumento del 20% en la compra de boletos de tren.
- Los operadores han hecho una mejor gestión de los recursos de oficina para evitar gastos y desechos innecesarios. El 62% de ellos eliminaron los artículos de papel de un solo uso, como los itinerarios impresos.

- Los viajeros se han preocupado por conocer los atractivos turísticos más cerca de sus casas, así como por elegir destinos rurales para evitar aglomeraciones, dándoles vida a destinos que antes eran imperceptibles. El 57% de los viajeros ahora considera visitar destinos más cercanos, y el 40% de los viajeros está repensando sus viajes hacia zonas rurales. Esta tendencia minimiza los costos de viaje y las emisiones de gases de efecto invernadero.

- Nació el término «**Workations**» (mezcla en inglés de las palabras trabajo y vacaciones). Ahora los viajeros pasan más tiempo en los destinos, activando las economías locales, porque reconocen que pueden viajar y trabajar al mismo tiempo. Antes de la pandemia, los viajes cortos duraban de 3,5 a 5 días, ahora los viajes cortos tienen una duración promedio de 8,5 a 9 días.

- Viajar en temporada baja es algo común. Todas las partes interesadas en el turismo prefieren evitar grandes multitudes, por esto hay mejores oportunidades para que los viajeros se movilicen en temporada baja.

- La concientización sobre la sustentabilidad sigue creciendo entre los viajeros. El 74% de ellos creen que se requieren acciones inmediatas sobre el ambiente para preservar futuras generaciones, y el 59% expresa que quiere dejar los lugares mejor que cuando llegaron.

- Dos tercios de los viajeros del mundo dicen que la pandemia los ha inspirado a viajar más sustentablemente.

- El turismo regenerativo y los fondos para proyectos de conservación y educación son cada día más comunes.

Estas son solo algunas de las tendencias que están impactando positivamente al nuevo

rumbo del turismo y que lo orientan hacia conseguir el balance social, ambiental y económico.

Sobre las recomendaciones para ser más sustentables

Las actividades que realizamos al aire libre no necesariamente son naturalmente sustentables. Cualquier actividad —bien sea caminatas, cabalgatas, observación de vida silvestre, visitas a comunidades indígenas, o alguna otra de esa naturaleza— puede impactar muy negativamente en la sustentabilidad si no se realiza con responsabilidad. Por eso, es sumamente importante capacitarnos constantemente en cuál es la mejor manera de interactuar con cada entorno en el que realizamos actividades turísticas.

En la web hay muchos recursos a mano que nos ayudan a convertirnos en mejores operadores, viajeros y actores turísticos. Aquí, les comparto una compilación de recomendaciones que nos permitirán llevar la bandera del turismo sustentable a donde nos propongamos:

- Usar los principios de «No dejar huella» (*Leave No Trace*), como un recurso indispensable para viajar con un enfoque en la conservación.
- Respetar las culturas, consumir los productos locales y quedarse más tiempo en el destino.
- Capacitarse y documentarse propiamente antes de hacer alguna donación o intervención en las comunidades rurales que se visiten.
- Preocuparse por vivir experiencias auténticas y representativas, de bajo impacto, evitando los itinerarios rígidos y repetitivos.

- Instruirse sobre los proveedores que se están contratando y asegurarse de que compensan y tratan justamente a sus trabajadores locales.

- Asegurarse de que los recursos naturales se usan respetuosamente.

- Tomar fotos y videos, en vez de comprar plantas o animales como *souvenirs*.

- Seguir a influencers que manejen información con criterio y que promuevan prácticas sustentables en los destinos. Que sean respetuosos con los lugareños, con los monumentos naturales y culturales, con el manejo de los desechos, etc.

- Los operadores deben comprometerse a ofrecer experiencias que sean socialmente responsables con las comunidades locales.

- Considerar la inclusión y la accesibilidad para que la mayor cantidad de viajeros tenga oportunidad de visitar cada destino.

- Promover la participación activa de mujeres y de representantes comunitarios para empoderar a las comunidades en cada experiencia.

- Manejar grupos que sean de tamaños que no sobrepasen la capacidad de carga de cada destino.

- Apoyar a las comunidades a adquirir nuevas tecnologías y recursos que potencien el desarrollo del turismo sostenible en la zona, sin atentar contra sus patrimonios culturales.

- Contratar proveedores y operadores que se comprometan con prácticas sustentables.

- Evitar el uso de plásticos y otros productos de un solo uso.
- En la medida de lo posible, regresar los desechos contigo y ubicarlos en un lugar que tenga servicio de aseo urbano.

La sustentabilidad depende en buena medida de dos líneas de acción muy importantes: 1) las decisiones de los entes gubernamentales y empresas y organizaciones privadas; y 2) las acciones que los individuos como tú y como yo tenemos en nuestras manos, y podemos aplicar en cada uno de nuestros viajes.

Sobre la sustentabilidad en Venezuela

Ni la sustentabilidad turística, o siquiera el desarrollo turístico, ha sido una prioridad para Venezuela a lo largo de su historia y esto representa una inmensa oportunidad. Muchos países que sí han tenido el turismo y su correcto desarrollo entre sus prioridades han venido dando traspies por mucho tiempo y han afinado prácticas que hoy en día están probadas como ideales para su ejecución. Es decir, Venezuela tiene la ventaja de aprender de las experiencias de los demás países y arrancar mucho más arriba en la curva de aprendizaje en esta materia.

Es importante trazarse un plan y comenzar a actuar en materia turística jugando la carta de la sustentabilidad desde el primer paso. Desde educar a los viajeros, hasta apoyar a comunidades locales y remotas, financiar la conservación del medio ambiente y proporcionar ingresos a todas las personas que forman parte de la red turística. Los viajes sostenibles no solo protegen a las personas y los recursos finitos de nuestro país, sino que también salvaguardan los destinos para las generaciones futuras.

Debemos comenzar a hacernos preguntas inteligentes e internalizar que las riquezas de

Venezuela son sus paisajes y la cultura natural de hospitalidad de sus habitantes. Es esto lo que tiene que estar sobre la mesa a la hora de elaborar estrategias de desarrollo turístico. Pensemos cómo podemos aprovechar lo que tenemos, sin mayores inversiones iniciales.

El desarrollo turístico de nuestro país no se trata de inyectar toneladas de dinero en infraestructura, se trata de conocer nuestras fortalezas, mapearlas y engranarlas para que cada región se apalanque con la otra y aplicar estrategias de inversión que generen una tracción constante y evolutiva que, sobre todas las cosas, tengan sus cimientos sobre la sustentabilidad.

Para cerrar, les comparto las palabras de Glenn Fogel, CEO y presidente de Booking Holdings, que resumen la importancia del turismo para el desarrollo de nuestras tierras y de nosotros como seres humanos:

«Viajar es fundamental no solo para la economía global, sino también para el espíritu humano. Crea experiencias que abren nuestras mentes y nos enseña a abrazar la empatía sobre la apatía, una lección que se necesita desesperadamente ahora. Es nuestra responsabilidad colectiva salvaguardar la posibilidad de viajar libres, seguros y sustentablemente no solo por su importancia financiera, sino por su papel vital en la determinación de quiénes somos, y quiénes seremos, como individuos y como sociedad».🌐

Fuentes

- *Creating sustainable experiences in adventure travel (ATTA)*
- *2023 adventure travel industry snapshot (ATTA)*
- *Banco Santander*
- *Booking.com*
- *WTA*
- *Forbes*
- *Trafalgar*
- *April 2023 ATTA survey*





PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LAS FINANZAS

Jorge Alberto Alvarado Requena
Business, Tax & ESG Advisor. Non-Executive Board Director

¿Cómo se han entendido las finanzas?

Las finanzas pueden entenderse como la parte de la economía que se encarga de la gestión y optimización de los flujos de recursos monetarios relacionados con las inversiones, la financiación, cobros y pagos. Apuntan a *maximizar el valor de la entidad* y garantizar la cobertura de sus compromisos de pago.

A su vez, la economía —que posee un carácter social— es entendida como una «*ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos*». Y, etimológicamente, economía deriva del griego oikonomía, palabra que se forma de oîkos «casa» y nomós «reglas, leyes, administración», refiriéndose esta inicialmente a la buena administración del hogar.

En un contexto empresarial, las finanzas resultan una necesaria y valiosa herramienta en la administración, cuya gestión eficiente ayuda a alcanzar las metas económicas de la organización «*cuyo objetivo primordial es producir bienes y servicios, para lo cual demanda capital*».

Las finanzas empresariales intentan contestar las siguientes preguntas¹:

1. ¿En cuáles activos debe invertir la empresa? ¿Qué hacer con los recursos disponibles?
2. ¿Cómo se valoran los activos?
3. ¿Cómo se cuantifica el riesgo?
4. ¿Cómo se puede discriminar entre proyectos? ¿Cuándo un proyecto es mejor que otro?

Para ello, la teoría financiera posee múltiples conceptos y herramientas que ayudan a la toma de decisiones en la utilización de los recursos; incluyendo el tradicional estudio de la situación financiera —de las secciones izquierda (activos) y derecha (cómo se financian estos activos) del Balance General—.

El objeto fundamental de toda empresa, por el cual vela la gestión financiera, es la obtención máxima de riquezas para los accionistas (shareholders). Este escenario sistémico de las finanzas empresariales es propio de una economía comercial tradicional o lineal²; en la que, si bien existe una propuesta de valor para los consumidores, la obtención de beneficios para los accionistas es la única responsabilidad social de las empresas —como plantearía el ganador del Premio Nobel de Economía de 1976, Milton Friedman, en su ensayo «La responsabilidad social de las empresas es aumentar las utilidades»³—.

¿Cómo estamos entendiendo las finanzas?

En la historia de la humanidad, han ocurrido eventos de impacto negativo para la integridad de nuestra especie, como la II Guerra Mundial. La reflexión de este suceso llevó a la fundación de Las Naciones Unidas (ONU) —donde 51 países se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacional, fomentar entre las naciones relaciones de amistad y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los Derechos Humanos—. Setenta años después, en el 2015, ante los grandes desafíos mundiales —que van desde la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la degradación ambiental o la falta de de-

¹ Garay, Urby. Fundamentos de Finanzas con aplicaciones para el caso venezolano, Ediciones IESA 2005 (p25)

² La economía lineal, a veces denominada economía take-make-waste (extraer, producir, desperdiciar), es un sistema en el que se extraen recursos para fabricar productos que eventualmente terminan como residuos y se desechan - <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/que-es-la-economia-lineal#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20lineal%2C%20a%20veces,como%20residuos%20y%20se%20desechan>

³ <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

sarrollo sostenible—, 193 países miembros de la ONU firman la agenda 2030, la cual establece un marco para dar respuesta desde la acción orientada en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2030), compuestos a su vez de 169 metas a cumplir para el año 2030.

Aquí, entra en juego la Sostenibilidad como filosofía de acción de los estados, aunque con un alcance limitado, que se ha ido incrementando orgánicamente en el tiempo, como consecuencia de las narrativas construidas a favor del logro de los ODS 2030 y de la concientización de los ciudadanos desde distintos entes y agrupaciones públicas y privadas (Alianza Social de VenAmCham, por ejemplo). Las empresas en este accionar tienen un rol fundamental como agentes clave de desarrollo sostenible, cuyo aporte se considera al mismo

nivel que las realizadas por los estados y la sociedad civil.

Siendo así, la actividad empresarial sostenible demanda modelos de negocio que integren objetivos más allá de la ganancia económica del accionista (*shareholder*) e incorpore a su vez las partes de interés (*stakeholders*) como beneficiarios de su propuesta de valor; es decir, requiere que su modelo de negocios tenga impacto social y ambiental de su entorno, evolucionando en consecuencia a modelos de negocio de triple impacto⁴ (ver gráfico 1)⁵. En línea con lo anterior, las finanzas sostenibles velan por la correcta gestión de los recursos —bien sea para la realización de inversiones, la búsqueda de financiamiento, el cobro o la cobertura de obligaciones— y dan respuesta a las preguntas listadas al inicio del artículo.

Emprendimiento Social						
Línea Filantrópica			Línea Comercial			
	OSFL (Organización Sin Fines de Lucro)	Sin Fines de Lucro con Alguna Vía de Ingresos	Híbridas	Empresa con Fin Social Emprendimiento Social	Empresa Socialmente Responsable	Corporación con o sin RSC
Objetivo Principal	Acometer misiones sociales y ambientales	Capitar fondos para un objetivo social	Lograr Costos que unan OSFL con fines de lucro	Usar la empresa como vía para resolver problemas sociales y ambientales	Lograr ganancias y algunas metas sociales	Lograr Ganancias (Valor económico)
Def Legal	Exención de Impuestos	Exención de Impuestos	Lucro Regulado	B-Corpe / Le 5 Rend Cuentas	Pagador de Impuestos	Pagador de Impuestos
Capital	Donaciones Subvenciones	Donaciones Subvenciones Ingresos por Prod/Servicios Capital bajo mercado	Donaciones Subvenciones Ingresos por Prod/Servicios PRs	Ingresos por Productos/Servicios Capital al valor del mercado	Capital al valor del mercado	Capital al valor del mercado
Cargos/Honorarios	Los beneficiarios no pagan	Subsidios y mezcla de pagadores y no pagadores	Los beneficiarios pagan a precio mercado y son Subsidios	Los Beneficiarios pagan a precio mercado	Los Beneficiarios pagan a precio mercado	Los Beneficiarios pagan a precio mercado
Ejemplos	Ashoka Cruz Roja WWF Unicef	JumoVenture Zero Device	Orestone Foundation/Oreystone Bakery Empresas Polar / Fundación Empresas Polar	LeatherHeart Kairac Gestión Integral	Día Día Gama	GE Nike Danone

Adaptado de Greg Dees: "Enterprising Non-profits" HBR 1998

⁴ Como los son las Empresas B, por ejemplo.

⁵ <https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>

La visión ambiental social y de gobierno corporativo (ESG⁶) debe alcanzar consistentemente a todos los que integran –y se relacionan con– la cadena de valor de la empresa (o al menos las evaluaciones de la gestión financiera así lo deben considerar). Así, a nuestro criterio, las finanzas sostenibles son un tema de motivación, de principios y alineación del propósito empresarial con el marco ESG que se considere para desarrollar o evolucionar el modelo de negocio.

Los mercados financieros han desarrollado una batería de opciones de apalancamiento sostenible, los cuales son puestos a disposición de las empresas comprometidas con cerrar las brechas que nos distancian de los ODS 2030 y con principios de transparencia empresarial desde el punto de vista de su gobernanza. Así, tenemos en el mercado global, por ejemplo: fondos e instrumentos de inversión sostenibles; capital social de riesgo; préstamos para la agricultura sostenible, etc.

Por su parte, considerando la filosofía ESG, los actores (públicos y privados) de los mer-

Emprendimiento Social						
Línea Filantrópica			Línea Comercial			
	OSFL (Organización Sin Fines de Lucro)	Sin Fines de Lucro con Alguno Vía de Ingresos	Híbridos	Empresa con Fin Social / Emprendimiento Social	Empresa Socialmente Responsable	Corporación con o sin RSC
Objetivo Principal	Acometer millones sociales y ambientales	Capitar fondos para un objetivo social	Lograr Contratos que unan OSFL con fines de lucro	Usar la empresa como vía para resolver problemas sociales y ambientales	Lograr ganancias y algunas metas sociales	Lograr Ganancias (Valor económico)
Def Legal	Exención de Impuestos	Exención de Impuestos	Lucro Regulado	B-Corps / Lo 5 / Rend Cuentas	Pagador de Impuestos	Pagador de Impuestos
Capital	Donaciones Subvenciones	Donaciones Subvenciones Ingresos por Prod/Servicios Capital bajo mercado	Donaciones Subvenciones Ingresos por Prod/Servicios PRs	Ingresos por Productos/Servicios Capital al valor del mercado	Capital al valor del mercado	Capital al valor del mercado
Cargos/Honorarios	Los beneficiarios no pagan	Subsidios y mezcla de pagadores y no pagadores	Los Beneficiarios pagan a precio mercado y son Subsidios	Los Beneficiarios pagan a precio mercado	Los Beneficiarios pagan a precio mercado	Los Beneficiarios pagan a precio mercado
Ejemplos	Ashoka Cruz Roja WWF Unicef	JunioVentura Zero Davida	Oreystone Foundation/Oreystone Bakery Empresas Polar / Fundación Empresas Polar	LeatherHeart Kairós Gestión Integral	Día Día Gama	GE Nike Danone

Adaptado de Greg Does: "Enterprising Non-profits" HBR 1998

¿Cómo estamos llamados a entender las finanzas?

El desarrollo sostenible –especialmente en ecología y economía–, se refiere a lo que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.

⁶ ESG – Environmental, Social and Governance

Así pues, las finanzas sostenibles ejercidas de manera coherente podrían contribuir a reducir los impactos del cambio climático o cerrar brechas de pobreza, alimentación y muchos otros de los ODS 2030. Y su ejercicio, como hemos dicho antes, está directamente vinculado al porqué de la acción o el proyecto económico.

No obstante, el devenir humano recientemente transitado nos confrontó con nuestra vulnerabilidad como una de las especies humana durante la COVID-19 –una de las últimas, pero cada vez más frecuentes pandemias—. Perdimos a muchos en el camino, aunque subsistimos luego de un acídulo encierro cuarentenal y acciones conscientes de manera ciudadana y comunitaria a nivel global. Producto de la pandemia fuimos neteados, compensados; más su daño fue estabilizado debido a nuestras acciones para salvaguardar la vida.

Este tiempo también nos regaló la oportunidad de reflexionar sobre nuestro rol en el planeta tierra; observamos la regeneración

espontánea ocurrida en nuestros ecosistemas y en la biodiversidad, pretendidamente dominados por constructos sociales, incluso con entredichos avances en pro de nuestro bienestar. En sectores como el agrícola y pecuario, se observó la optimización natural de la producción, en ausencia de químicos, sólo la naturaleza volviendo a su equilibrio ecosistémico. «La naturaleza no nos necesita»⁷.

Entonces, estamos llamados a que nuestras acciones vayan más allá de la compensación que apunta a la subsistencia; elevando nuestro propósito (empresarial) más allá del formalismo propio y del cumplimiento de las exigencias de mercado; para vivir realmente una filosofía ESG, que trascienda la sostenibilidad⁸. Es tiempo de asumir nuestra responsabilidad por el daño causado y liderar (en consecuencia) las acciones regenerativas desde nuestra actividad económica y su gestión financiera, enrumbándonos hacia una economía de creación y poner, en adelante, la vida en el centro de nuestras decisiones.🌱



⁷ Eduard Müller [Rector de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)] – Encuentro +B Monterrey 2023 / Construyendo Futuros Regenerativos

⁸ <https://thenatureofbusiness.org/2023/03/13/regenerative-regenerative-leadership-regenerative-business-regeneration-whats-it-all-about/>



A close-up photograph of a woman with long, wavy brown hair, wearing a black top and large hoop earrings. She is holding a white ceramic mug with both hands. The mug has the text "WORLD'S BEST BOSS" printed in bold, black, sans-serif capital letters. Above the text is a red lipstick smudge. The woman's hands are adorned with silver rings and she has silver nail polish. She is sitting on a light-colored surface, possibly a couch or chair, with a blurred background.

**WORLD'S
BEST
BOSS**

EL LIDERAZGO FEMENINO SE BASA EN MUJERES LÍDERES

Lidia Monzón

Mentora, conferenciante, escritora

El liderazgo femenino no nace en contraposición al liderazgo masculino. El liderazgo femenino se basa en el conocimiento que llevamos las mujeres en nuestro ADN y que nos ha permitido crecer, día a día, a lo largo de la historia.

Las mujeres han demostrado que el modelo tradicional ha quedado obsoleto, y que un liderazgo desarrollado de una forma menos autoritaria y más colaborativa permite que términos como: decisión, objetivos, empatía, asertividad, comunicación o gestión de las emociones, sean mayoritarios en la comunicación de las personas y las empresas.

Ha quedado atrás el concepto de líder vinculado exclusivamente a la autoridad, a una legitimidad mal entendida. Hoy es la capacidad de influir y de convicción lo que permite que el mundo gire a una velocidad más acorde al futuro de la sociedad; permitiendo que profesionales y clientes sientan a las empresas como parte activa de la sociedad.

Hoy, esta forma de entender el mundo se denomina «liderazgo femenino», pero ha sido el trabajo callado de «mujeres líderes» el que ha permitido cambiar el rudo plantea-

miento de hace solo unos años por el lógico proceso de un liderazgo que busca alcanzar la igualdad dentro de las organizaciones –sin porcentajes ni cuotas mínimas– basada en la excelencia y en la transparencia.

Estas «mujeres líderes» han tenido que romper muchos techos de cristal para llegar a los puestos de liderazgo, que en la mayoría de las ocasiones solo estaban copados por hombres, demostrando la importancia de que ellas existan como referentes en todos

los ámbitos, para hacer normal lo que hasta hoy nunca había sido.

Muchos insisten en que el «liderazgo femenino» ha nacido condicionado por el «liderazgo masculino» y esto no es cierto. Las «mujeres líderes» no son la oposición al devenir masculino; es un modelo propio que es fruto de la identidad propia de la mujer, recibida desde el día de su

nacimiento y que se cimienta sobre la escucha, la comunicación, la asertividad, un mejor manejo de conflictos o la cooperación, pero que tiene muy presente en la vida como en los negocios: el corazón, los riesgos, la independencia o los objetivos.

La «mujer líder» es empatía; es gestión emocional; es el uso de una autoridad más sutil o una sensibilidad bien aplicada; es un

“
Ha quedado atrás el concepto de líder vinculado exclusivamente a la autoridad, a una legitimidad mal entendida
”

liderazgo menos autoritario y más colaborativo, más eficiente para la empresa y para sus profesionales, y mejor valorado por la sociedad.

Numerosos estudios evidencian que aquellas empresas que apuestan por el talento y el liderazgo femenino tienen una relación directa con su rentabilidad y la creación de valor. La Organización Internacional del Trabajo afirma que el 60% de las compañías que promueven la igualdad internamente han aumentado sus beneficios en el último año, pero hay estudios internacionales que van más allá y concluyen que las compañías fundadas por mujeres tienen una mayor tasa de éxito y un retorno de la inversión más rápido que las fundadas solo por hombres. Así, el informe encontró que la proporción media total de ejecutivas es de 7,1% en las empresas de éxito y de 3,1% en las empresas fracasadas; lo que demuestra que las empresas que cuentan con liderazgo femenino no solo son más rentables en general, sino que tienden a centrarse más en los clientes.

A la hora de lanzar nuevos proyectos empresariales y buscar financiación, son muchos los fondos de inversión que miran la presencia de la mujer liderando los proyectos, y lo hacen por rentabilidad, no por tasas. Un estudio de BGC señala que las empresas fundadas por mujeres generan el doble de ingresos por cada dólar invertido que las fundadas solo por hombres. Invertir en mujeres es rentable.

Las «mujeres líderes» tienen un estilo de dirigir práctico, participativo y directo, que favorece la colaboración entre los profesionales. Es multidireccional y multidimensional, firme y constante, generador de una mayor cohesión en los equipos y con una mayor incorporación de la inteligencia emocional, cualidades que nos caracteri-

zan a las «mujeres líderes» y que aplicadas al mundo empresarial permiten obtener resultados altamente productivos, crucial para que la empresa tenga éxito.

Debemos recordar que lo que no se cuenta, no existe, razón por la que se vuelve indispensable aludir a las mujeres que lideran las principales empresas de nuestro país, o las pymes y micropymes, como camino para tener cada día un mayor número de presentes y futuras «mujeres líderes».

Para esta visibilidad necesitamos el compromiso de todos: Hombres, directivos, consejeros, profesionales; pero también el de las mujeres, que deben de ser las primeras en dar un paso adelante y entender que dentro de cada una de nosotras hay una «mujer líder», que debe crecer en la dirección que cada una de nosotras decidamos.

Cada una de las mujeres directivas debe desarrollar su propio modelo, pero potenciando esas señas de identidad que son y han sido nuestras desde el origen de la vida. 

“Numerosos estudios evidencian que aquellas empresas que apuestan por el talento y el liderazgo femenino tienen una relación directa con su rentabilidad y la creación de valor”

A close-up photograph of a desk. In the foreground, a rectangular, light-colored nameplate with a thin dark border is positioned at an angle. The nameplate has the words "LADY BOSS" printed in a black, serif, all-caps font. Behind the nameplate, a clear glass pitcher-style vase is partially filled with water and contains several green leaves and a thin brown stem. To the left of the vase, the spines of several books are visible, including one with a pink cover. The background is softly blurred, showing a light-colored wall and a blue object, possibly a pen or pencil holder. The overall lighting is bright and natural, suggesting a window nearby.

LADY BOSS

LA SOSTENIBILIDAD DESDE LA ÓPTICA DE LAS INSTITUCIONES ARBITRALES

María Gabriela Goncalves
Asistente legal del CEDCA



1. Introducción

La creación e implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en lo sucesivo los ODS) —por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el marco de la Agenda 2030¹— fue un contundente llamado de atención a toda la sociedad global, con el objetivo de frenar los patrones de conducta, producción y energía que se vienen desarrollando desde hace décadas. Lo anterior, sumado a los esfuerzos de la comunidad internacional, ha venido impactando también en el Derecho, el cual se ha visto obligado a involucrarse más en los movimientos ecológicos, sostenibles y sustentables.

Desde el punto de vista del arbitraje, quedó en evidencia cómo la contaminación se veía gravemente acentuada debido a la necesidad de traslado de: árbitros, partes, testigos y expertos, al lugar de la sede del arbitraje o a donde se encontrase el centro que administraba el proceso. Igual efecto se pudo notar en la numerosa expedición de copias de los expedientes para entregar uno a cada parte y a cada árbitro interviniente en los procesos, sumado al expediente físico original que se lleva en la sustanciación del caso.

En estas breves líneas buscamos visibilizar las acciones que pueden y ya están realizando algunas instituciones arbitrales, tanto nacionales como internacionales, para disminuir considerablemente su huella de carbono y contribuir con el cumplimiento de los ODS y a la Agenda 2030.

2. Los ODS y su vinculación con las instituciones arbitrales

Si hablamos del ODS 1, que se vincula con el fin de la pobreza, las instituciones de ar-

bitraje cumplen una importante labor social al ofrecer oportunidades de empleo a estudiantes universitarios, abogados y profesionales que se vinculan con la actividad de resolución de controversias. Un gran ejemplo de ello lo vemos en la Asociación Americana de Arbitraje² (AAA), uno de los más grandes centros administradores de arbitrajes a nivel internacional, no solo por su amplia trayectoria, sino también por la gran variedad de servicios que ofrecen, convirtiéndose de esta forma en una importante fuente de empleo.

La situación venezolana del arbitraje —si bien es un poco más limitada por ser este un mecanismo no tan ampliamente utilizado— ciertamente ha mostrado un crecimiento sostenido en su utilización y, poco a poco, han incrementado el número de casos administrados por las instituciones arbitrales y (por consiguiente) del personal involucrado en estos procedimientos, sean estos funcionarios, árbitros, abogados o expertos. Lo anterior, sin duda, contribuye no solo con sociedades más civilizadas, sino con la diversidad de empleos y oportunidades de desarrollo económico e intelectual.

Por otro lado, con respecto al ODS 4 —que se relaciona con la educación de calidad— destacamos que los centros de arbitraje tanto nacionales como internacionales se han convertido en verdaderas fuentes educativas y formativas de la comunidad interesada en los mecanismos alternativos de resolución de controversias, sobre todo gracias a convenios institucionales con las principales casas de estudio y organizaciones profesionales.

Un claro ejemplo de ello lo vemos en las labores de promoción y difusión que lleva a cabo el Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje (CEDCA), creado por VenAmCham en

¹ Organización de Naciones Unidas. "La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible." 25 de septiembre de 2015. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

² En el año 2022, la Asociación Americana de Arbitraje administró 10.273 casos de arbitraje, de conformidad con sus estadísticas. https://www.adr.org/sites/default/files/document_repository/AAA423_2022_B2B_Infographic.pdf

1999; el cual, desde su creación, ha llevado a cabo innumerables talleres, cursos, diplomados y formaciones en el área. Así mismo, es de destacar la creación de la Simulación Internacional de Mediación y Arbitraje (SIDMA)³ y el Concurso de Investigación sobre Medios Alternativos de Resolución de Conflictos «Premio Rodger Farrell»⁴, este último en conjunto con el Comité de Arbitraje de VenAmCham, los cuales buscan educar y promover el uso del arbitraje, la mediación, la negociación y los *Dispute Boards*⁵.

De igual forma, otras instituciones promotoras del arbitraje y los MARC's⁶ en general — como la Asociación Venezolana de Arbitraje (AVA), el Instituto Peruano de Arbitraje⁷ o el Club Español e Iberoamericano del Arbitraje (CEIA)— realizan gran cantidad de capacitaciones, muchas de ellas con descuentos y participación de profesionales de larga trayectoria y experticia, que contribuyen a la creación de una comunidad arbitral sólida y bien formada.

Desde el punto de vista universitario, en Venezuela contamos con un Programa de Estudios Avanzados en Arbitraje —promovido por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Caracas (CACC) y la Universidad Monteávila— y con un Programa de Estudios Avanzados en Negociación y Mediación —promovido por la Universidad Católica Andrés Bello, con el apoyo del CEDCA y el CACC—.

Una propuesta para sacar mucho más provecho de este objetivo podría ser la creación de planes educativos a distintos niveles, así

como la creación de centros de conciliación sin costo para las comunidades más necesitadas; todo lo cual requiere del apoyo económico de la empresa pública y privada.

Por lo que respecta a los ODS vinculados específicamente con la protección medioambiental y la sostenibilidad, creemos necesario comenzar por exponer a qué nos referimos con sostenibilidad. Al respecto, nos aprovechamos de los comentarios de la Unidad de Apoyo para el Aprendizaje de la Universidad Nacional Autónoma de México⁸ quienes consideran que:

«La sostenibilidad es una característica del desarrollo que permite la continuidad de la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales, sin menoscabar la capacidad de que las generaciones futuras satisfagan sus propias necesidades.»

La definición general mostrada en el párrafo anterior fue propuesta a finales de la década de los ochenta; sin embargo, desde el siglo XVIII, se conceptualizó la definición de la sostenibilidad, con base en un uso sostenible de los recursos naturales para la ejecución de las actividades económicas de la sociedad.

En los últimos tiempos, el acelerado progreso tecnológico y la excesiva industrialización han traído, como consecuencia, el abuso en el consumo de recursos naturales, con el consecuente desequilibrio ambiental, así como desordenes y problemas sociales de toda índole, a pesar de

³ Competencia de arbitraje creada por el CEDCA con la finalidad de que estudiantes universitarios de las carreras de Derecho y afines se involucren con la resolución de un caso ficticio, fungiendo como representantes tanto de la parte demandante como de la demandada, mediante la investigación y sus capacidades de oratoria y dicción.

⁴ Concurso de investigación que busca que sus participantes propongan soluciones a aspectos que consideren deban mejorar, para lograr una mayor expansión de los Medios Alternativos de Resolución de Conflictos en Venezuela, basado en la experiencia nacional e internacional.

⁵ El CEDCA cuenta con un Reglamento de Junta de Controversias (*Dispute Boards*) desde el año 2020.

⁶ MARC's se refiere a Medios Alternativos de Resolución de Conflictos

⁷ Instituto Peruano de Arbitraje. Sección "Eventos": <https://www.ipa.pe/eventos.php>

⁸ Introducción al concepto de sustentabilidad. Unidad de Apoyo para el Aprendizaje y Universidad Nacional Autónoma de México. <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/693ee8e8-f02c-43c2-8222-498e1e8b8814/ConceptoSostenibilidad/index.html>



que, en algunos países, se ha observado un desarrollo económico notable».

Con fundamento en lo anterior, existen al menos dos acciones inmediatas que ya están implementando los centros de arbitraje para contribuir con la sostenibilidad dentro de los procesos: el primero, el mayor uso de la tecnología para la sustanciación de los casos, y el segundo, la suscripción de pactos y formación de uniones organizacionales para generar concientización y compromiso en aquellos que hacen vida dentro de las instituciones arbitrales.

Cuando hablamos de mayor uso de tecnología para la sustanciación de arbitraje, nos referimos a la realización de audiencias a través de plataformas en línea, el archivo de documentos en nubes o servicios de almacenamiento digital con los respectivos protocolos de ciberseguridad y, en general, con la tramitación de los procesos valiéndose lo más posible de herramientas tecnológicas.

Un claro ejemplo de lo anterior lo observamos en el Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago (CAM Santiago), el cual desde el año 2013 se comprometió con el uso eficiente de la tecnología, creando un sistema para la tramitación electrónica de sus procesos de mediación y arbitraje llamado e-CAMSantiago⁹.

Así mismo, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) cuenta con su propia plataforma tecnológica para el manejo digital de los casos, bastante semejante al creado por el CAM, llamado ICC Case Connect¹⁰. Los beneficios que podrían enlistarse con la utilización

de este tipo de plataformas son innumerables pero, sobre todo, destacan: la menor impresión y uso de papel, y el acceso ilimitado de los intervinientes a los documentos relativos a sus procesos, el respaldo de toda la información y el espacio de almacenamiento.

La perspectiva doméstica –al menos de los dos principales centros de arbitraje ubicados en Caracas– es que, si bien han migrado con éxito a los expedientes digitales, disminuyendo a casi cero la necesidad de traslados para revisar o consignar documentos y la realización de audiencias físicas, aún hay un camino importante por recorrer para convertirse en verdaderos prestadores de servicios digitales, con todas las ventajas y retos que ello implica.

También es cierto que la Ley de Arbitraje Comercial venezolana exige que las instituciones lleven un expediente físico de las actuaciones, por lo cual no podrían prescindir del papel en su totalidad. De igual forma, las hojas que se utilizan para los expedientes no podrían ser sometidas a un tratamiento de reciclaje para su reutilización debido a la confidencialidad de las partes dentro de los procesos de arbitraje. No obstante, en estos casos, se recomienda utilizar una fuente ecológica que permita el menor gasto de tinta y hojas de papel, así como la utilización de tintas ecológicas.

Otras interesantes herramientas son las que coadyuvan con las funciones intrínsecas de la administración de los procesos arbitrales, como por ejemplo, Jurimetría¹¹ y Arbitrator Intelligence¹².

⁹ Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago. "E-CAMSantiago". <https://www.camsantiago.cl/e-cam/e-cam/>

¹⁰ ICC launches ICC Case Connect: Secure online case management made easy. Cámara de Comercio Internacional. 12 de octubre de 2022. <https://iccwbo.org/news-publications/news/icc-launches-icc-case-connect-secure-online-case-management-made-easy/>

¹¹ Jurimetría es una plataforma digital que utiliza Inteligencia Artificial que analiza las decisiones de varios tribunales y las probabilidades de éxito que tendría en esa jurisdicción, lo que permite la predictibilidad y cuan factible puede ser un caso. <https://jurimetria.laleynext.es/content/Inicio.aspx>

¹² Arbitrator Intelligence es una herramienta tecnológica que permite la designación de árbitros de acuerdo con una serie de criterios fácticos. <https://www.linkedin.com/company/arbitratorintelligence/>

Por lo que respecta a la suscripción de pactos y convenios sostenibles, existen iniciativas como *The Chambers Climate Coalition*¹³ de la Cámara de Comercio Internacional –que busca concientizar a las empresas medianas y pequeñas sobre el cambio climático y brindar prácticas sostenibles y rentables– y *Campaign For Greener Arbitrations*¹⁴, organismo que cuenta con una serie de pactos y protocolos para cada interviniente dentro del proceso arbitral, incluidos los centros de arbitraje.

3. Conclusión

La sostenibilidad y los ODS comportan una serie de tareas y proyectos que pudieran involucrar un cambio transformador de la manera como se realizan las actividades diarias de cualquier área; sin embargo, la finalidad de estas tareas es precisamente el desarrollo sostenible que involucra aspectos sociales, naturales y económicos, los cuales comportan una ardua labor para toda la sociedad.

Así, como se demuestra en este artículo, cada materia, sin importar cuan específica sea, puede aportar su grano de arena para asegurar a las generaciones venideras un futuro sustentable.🌱



¹³ The Chambers Climate Coalition. Consultado el 10 de abril de 2023. <https://www.chambers4climate.iccwbo.org/>

¹⁴ Campaign for Greener Arbitrations. Consultado el 10 de abril de 2023. <https://www.greenerarbitrations.com/>

¡Bienvenido a la clínica de la vida!



En la clínica **Santiago de León** te brindamos un servicio de **calidad internacional a tu alcance en Venezuela.**

Esta es la señal que buscabas para cuidar de tu salud y la de todos tus empleados.



Unidad Quirúrgica



Resonador Magnético



¡Todos los servicios en un solo lugar!
365 días del año



¡Comunícate hoy con nosotros aquí!



@csantiagodeleon

0412-2297781

Hola@csleon.com