

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

CHILE



@RevistaFactordeExito  
Revista Factor de Exito  
www.revistafactordeexito.com

## Gabriela Salvador

Directora Ejecutiva de Vantrust Capital y Cofundadora de ChileConverge

Del Balance Sheet a la Revolución Digital:  
La Visión de una Líder Financiera

Mercados emergentes y oportunidades  
de inversión en Latinoamérica

### ● Renato Campos Santana

Analista de Mercados  
Senior y Trader

Perspectiva financiera y  
ética profesional desde los  
mercados emergentes

### ● Betsy Ramírez Toledo

Founder & CEO de Human  
Compliance

Las fintech representan una  
gran oportunidad y también  
desafíos

### ● Erik Escalona Aguilar

Profesor Asociado en la Facultad de  
Ingeniería, Ciencia y Tecnología de la  
Universidad Bernardo O'Higgins

La digitalización del sector  
financiero ha impulsado la  
inclusión y movilidad social

### ● Felipe Ávila

Gerente de Administración y  
Finanzas, Haustek S.A.

La transformación digital no solo  
agiliza decisiones, también unifica  
la visión financiera del negocio

Gente de Éxito

V evento



# REM

Recursos Energéticos  
y Mineros **FACTOR DE ÉXITO**

## Convergencia por la innovación y sostenibilidad

# 17 DE JUNIO

# FACTOR DE ÉXITO

*¡La clave está en la diferenciación!*

 Hora:  
8:00am

 Lugar:  
Hotel Intercontinental,  
Santo Domingo

**REM 2025:** El punto de encuentro donde **la innovación** y **sostenibilidad** convergen para impulsar **el futuro energético y minero** de República Dominicana. Un espacio único que reúne **visiones y tecnologías** de vanguardia para potenciar el desarrollo de estos importantes sectores.



SOSTENIBILIDAD



INNOVACIÓN



TECNOLOGÍA

MÁS INFORMACIÓN



Santa Marta, Colombia, GRAN CARIBE COLOMBIANO

• **II FORO** •  
**IBEROAMERICANO DE TURISMO**  
**SANTA MARTA**

**COLOMBIA CO**  
**EL PAÍS DE LA BELLEZA**

📍  
**ESTELAR Santamar Hotel & Centro de Convenciones**

**14-15**  
**DE MAYO**  
**de 2025**

# Chile 2025: Innovación Financiera y Sostenibilidad - El Futuro de la Economía Digital

## Isabel Figueroa de Rolo

Fundadora y Directora Editorial  
de Factor de Éxito

**F**actor de Éxito presenta en esta edición especial a los protagonistas que están redefiniendo el futuro financiero de Chile. A través de nuestras páginas, compartimos las historias inspiradoras de líderes visionarios que transforman el panorama económico nacional, combinando innovación tecnológica con responsabilidad social.

Chile continúa consolidándose como uno de los mercados más estables y prometedores de América Latina. Según la CEPAL, la economía chilena muestra indicadores de recuperación sostenida, con proyecciones de crecimiento del 2.8% para 2025, respaldada por su sólido marco institucional y su liderazgo en transformación digital.

El país destaca por su adopción temprana de tecnologías financieras y su compromiso con la sostenibilidad. Según datos de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), el sector fintech chileno ha experimentado un crecimiento del 55% en los últimos dos años, mientras que la adopción de criterios ESG en el sector empresarial ha aumentado en un 40%.

Este crecimiento se materializa en diversas áreas clave:

- El ecosistema fintech ha mostrado un dinamismo excepcional, con más de 150 nuevas empresas establecidas en los últimos 24 meses
- La inversión en infraestructura digital ha aumentado en un 65%, fortaleciendo la capacidad del país para sostener la transformación digital



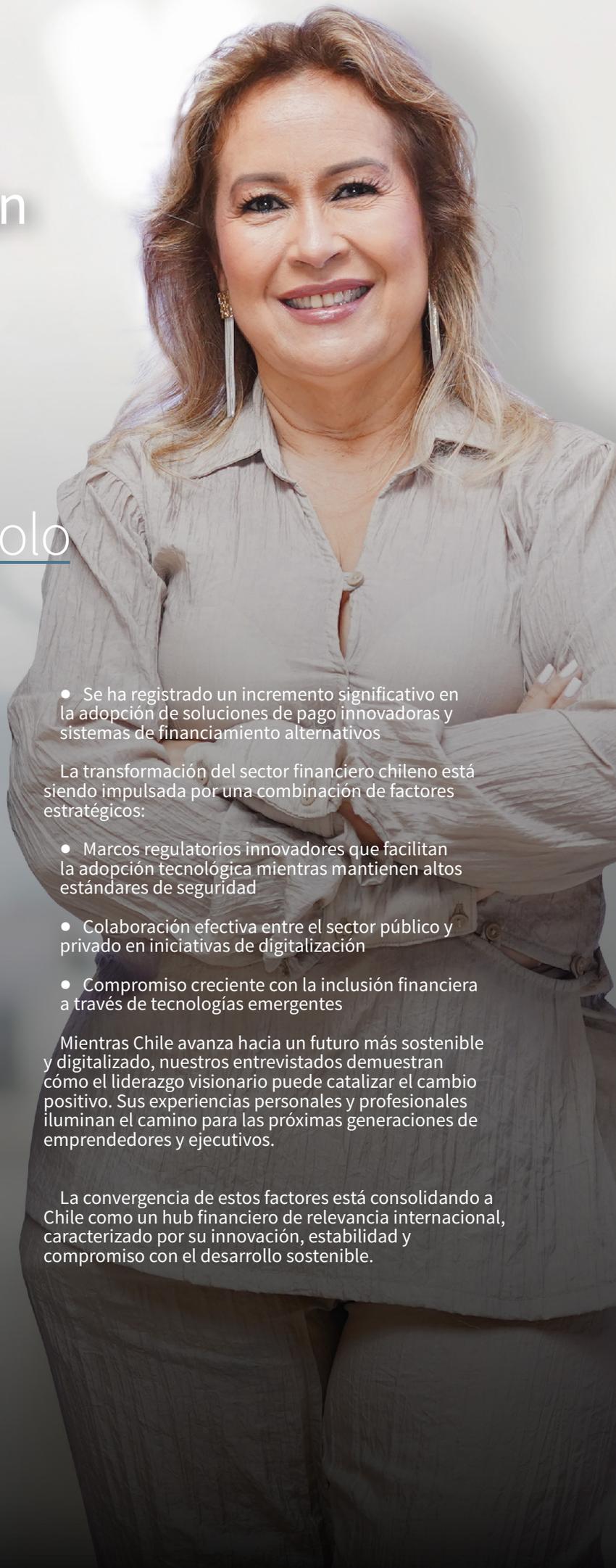
- Se ha registrado un incremento significativo en la adopción de soluciones de pago innovadoras y sistemas de financiamiento alternativos

La transformación del sector financiero chileno está siendo impulsada por una combinación de factores estratégicos:

- Marcos regulatorios innovadores que facilitan la adopción tecnológica mientras mantienen altos estándares de seguridad
- Colaboración efectiva entre el sector público y privado en iniciativas de digitalización
- Compromiso creciente con la inclusión financiera a través de tecnologías emergentes

Mientras Chile avanza hacia un futuro más sostenible y digitalizado, nuestros entrevistados demuestran cómo el liderazgo visionario puede catalizar el cambio positivo. Sus experiencias personales y profesionales iluminan el camino para las próximas generaciones de emprendedores y ejecutivos.

La convergencia de estos factores está consolidando a Chile como un hub financiero de relevancia internacional, caracterizado por su innovación, estabilidad y compromiso con el desarrollo sostenible.



# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



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

DESCARGA TODAS NUESTRAS  
EDICIONES AQUÍ



# [contenido]

portada



“La transformación digital es una condición estructural para la competitividad”

pág.  
14

**Gabriela Salvador**  
Directora Ejecutiva de Vantrust Capital  
y Cofundadora de ChileConverge

INTERVIEW



Perspectiva financiera y ética profesional desde los mercados emergentes

pág.  
20

**Renato Campos Santana**  
Analista de Mercados Senior y Trader

INTERVIEW



El liderazgo comercial necesita adaptabilidad y visión estratégica

pág.  
26

**Carla Torres Henríquez**  
Gerente de Viaje en MAWDY

INTERVIEW



Las fintech representan una gran oportunidad y también desafíos

pág.  
36

**Betsy Ramírez Toledo**  
Founder & CEO de Human Compliance

INTERVIEW



La digitalización del sector financiero ha impulsado la inclusión y movilidad social

pág.  
42

**Erik Escalona Aguilar**  
Profesor Asociado en la Facultad de Ingeniería, Ciencia y Tecnología de la Universidad Bernardo O'Higgins

GENTE DE ÉXITO



La transformación digital no solo agiliza decisiones, también unifica la visión financiera del negocio

pág.  
55

**Felipe Ávila**  
Gerente de Administración y Finanzas, Haustek S.A.

## ► Revista Factor de Éxito Chile Número 16, Año 4



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

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

**Comité Ejecutivo:**  
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo  
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa  
Arianna Rolo Figueroa - Thony Da Silva Romero

**CEO-Directora Editorial:**  
Isabel Figueroa de Rolo

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

**Directora de Mercadeo:**  
Arianna Rolo

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Eidrix Polanco

**Redacción:**  
Isamar Febres  
Baudy Dávila

**Asesora comercial:**  
Rosely Matos

**Secretaria Administrativa:**  
Eimy Pimentel

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

**Web Master :**  
Juan Rebolledo

**Digital Marketing Manager**  
Jacqueline Leon

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

**Portada:**  
Gabriela Salvador  
Directora Ejecutiva de Vantrust Capital  
y Cofundadora de ChileConverge

**Articlistas de esta Edición:**  
Alvaro de Venegas  
Alex Visic  
Marcelo Muñoz  
Gustavo Adolfo Principe  
Jacques Giraud  
Gustavo dos Santos

Revista Factor de Éxito Chile  
Instagram: @RevistaFactordeExito  
Twitter: @RevistaFDE  
Facebook: Revista Factor de Éxito  
www.revistafactordeexito.com

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

APUNTA Y ACCEDE  
A TODAS NUESTRAS EDICIONES



## Solución integral

La empresa chilena TUU ha reducido significativamente sus comisiones, ofreciendo tarifas competitivas desde 0% + \$65 por transacción, dependiendo del plazo de abono. Esta iniciativa busca facilitar el acceso a soluciones de pago digitales sin costos adicionales ni planes de arriendo, manteniendo su compromiso con la transparencia.

El nuevo modelo tarifario permite a los comercios elegir la comisión que mejor se adapte a su volumen de ventas, simplificando la gestión con una única tarifa para pagos con débito, crédito y prepago. Además, introduce una combinación de comisión variable con tarifa fija por transacción,

optimizando costos para los negocios.

Los clientes actuales pueden mantener sus condiciones o solicitar el ajuste a la nueva estructura de tarifas. Asimismo, TUU ofrece planes personalizados para comercios con transacciones superiores a \$5.000.000 mensuales, evaluando comisiones ajustadas a sus necesidades.

TUU, desarrollado en Chile con talento local, ofrece una solución integral que combina boleta electrónica, pagos con tarjetas e inventario en una sola plataforma. Su misión es impulsar el crecimiento del comercio digital con opciones seguras, flexibles



y accesibles para todo tipo de negocios.

Por su parte, Haulmer, empresa matriz de TUU, sigue desarrollando soluciones tecnológicas para emprendedores, potenciando el talento local y apoyando a pequeñas y medianas empresas en su digitalización.

## Liderazgo digital

La nueva Ley de Protección de Datos Personales representa un desafío estratégico para las empresas, requiriendo liderazgo, inversión y una comprensión profunda de sus implicaciones legales y tecnológicas. Según Nicolás Goldstein, presidente ejecutivo de Accenture Hispanoamérica, esta normativa plantea tres desafíos clave para los CEOs.

El primero es comprender a fondo la ley, ya que su cumplimiento no es solo responsabilidad del área de TI. La normativa se alinea con estándares internacionales como el GDPR y exige que las empresas revisen sus políticas de manejo de datos, garantizando transparencia, seguridad y finalidad específica en su tratamiento. No hacerlo puede resultar en sanciones de hasta el 4% de los ingresos anuales y un daño reputacional significativo.



El segundo desafío es adoptar herramientas tecnológicas adecuadas para garantizar el cumplimiento. La implementación de un Modelo de Prevención de Infracciones, certificado por la Agencia de Protección de Datos, puede mitigar riesgos.

El tercer desafío es el cambio cultural dentro de las empresas. La protección de datos debe ser vista como un valor corporativo, promoviendo capacitaciones y buenas prácticas. Los CEOs deben liderar este proceso, asegurando que la normativa se implemente de manera efectiva y sostenible en toda la organización.

## Alianza estratégica

El ministro de Relaciones Exteriores de Chile, Alberto van Klaveren, junto al Presidente Gabriel Boric y la delegación chilena, visitaron Bangalore, capital del Estado de Karnataka en India, como parte de su gira por el país. Durante su estadía, recorrieron la Escuela Chaman Bhartiya, destacada por su enfoque en liderazgo e innovación, y participaron en una mesa de trabajo centrada en tecnología e innovación para fomentar la cooperación bilateral en este ámbito.

En ese contexto, se firmó un memorándum de entendimiento (MdE) entre ProChile y el India SME Forum, la principal organización sin fines de lucro de India dedicada a apoyar a pequeñas y medianas empresas (pymes). Este acuerdo busca impulsar proyectos

conjuntos en áreas como comercio, sostenibilidad, industrias creativas, emprendimiento e innovación. Asimismo, facilitará la conexión entre empresas chilenas e indias, promoviendo su internacionalización y generando nuevas oportunidades de negocios.

Bangalore, conocida como el “hub” tecnológico de India, es un centro estratégico en un país que alberga el tercer ecosistema de startups más grande del mundo, solo detrás de Estados Unidos y China, lo que refuerza el interés chileno en estrechar lazos con este importante actor global en innovación.



## Apuesta sustentable

Mercado Libre, el mayor marketplace de América Latina, anunció una inversión de 550 millones de dólares en Chile para 2025, lo que representa un aumento del 18% respecto a la inversión realizada en 2024. El anuncio fue realizado por Alan Meyer, vicepresidente de Países Andinos de la compañía, durante un evento en el Centro de Distribución y Almacenamiento de Mercado Libre en Chile, que contó con la presencia del presidente Gabriel Boric.

La inversión estará destinada a fortalecer áreas clave como comercio electrónico, servicios financieros, logística, marketing y adquisición de talento. Además, permitirá aumentar la dotación de personal en el país, sumando 900 nuevos empleos a los 2.600



actuales, alcanzando un total de 3.500 trabajadores.

El presidente Boric valoró el compromiso de Mercado Libre con el desarrollo del país y destacó la importancia de la colaboración entre los sectores público y privado para el crecimiento económico.

Esta inversión en Chile forma parte de un plan regional más amplio, que incluye también importantes desembolsos en Brasil (5.257 millones de euros, un 47% más que el año anterior) y Argentina (2.355 millones de euros, un 53% más), reafirmando la estrategia de expansión de Mercado Libre en América Latina.

## Inversión extranjera

Según datos del Banco Central, Chile recibió un flujo neto de inversión extranjera directa (IED) de US\$2.311 millones durante los primeros dos meses de 2025. El principal componente fue la reinversión de utilidades, que alcanzó US\$1.796 millones, seguido por las participaciones en el capital (US\$390 millones) y los instrumentos de deuda (US\$125 millones).

InvestChile destacó que, al tratarse de cifras parciales del año, no se deben utilizar para proyectar tendencias. Además, el monto acumulado hasta febrero representa una disminución del 24,6% en comparación con el mismo periodo de 2024. Las cifras serán revisadas nuevamente el 19 de mayo.

En cuanto al desempeño del año anterior, el Banco Central corrigió en marzo los datos de IED de 2024, indicando que Chile recibió un total neto acumulado de US\$12.521 millones. Este ajuste confirma la consolidación de la recuperación de los flujos de inversión extranjera tras la pandemia.

En términos más amplios, el promedio de IED ingresado en los últimos tres años fue de US\$16.558 millones, un 53,4% superior al promedio registrado en los dos trienios anteriores, lo que refleja un repunte sostenido del atractivo de Chile como destino para la inversión extranjera.



## Espacio recreativo

Con una inversión de \$74.542.000 financiada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere), se inauguró oficialmente la Plaza Bosques de Algarrobo el miércoles 9 de abril. El acto contó con la presencia del alcalde Marco Antonio González y del jefe de la Unidad Regional de Subdere Valparaíso, Nicolás Vallejos Zamorano.

La nueva plaza será un espacio de encuentro, recreación y esparcimiento para los vecinos del sector y de toda la comuna. El alcalde destacó que se trata de una obra largamente esperada por la comunidad y llamó a cuidarla, protegiendo su mobiliario urbano, iluminación y áreas verdes.



Durante la ceremonia, también se anunció una futura inversión de más de \$307 millones para implementar un sistema de alcantarillado en el sector, lo que complementará la mejora en infraestructura urbana.

Por su parte, Nicolás Vallejos agradeció la invitación y valoró el trabajo conjunto entre Gobierno, municipio y comunidad para concretar este tipo de proyectos. La jornada concluyó con el tradicional corte de cinta, marcando la entrega oficial de la plaza a los vecinos de Algarrobo, quienes ahora cuentan con un nuevo espacio público para el disfrute familiar y comunitario.

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

## DESTAQUE SU MARCA CON *Premium Content*

### ¿Qué Ofrecemos?



Exposición estratégica  
ante CEOs y directivos



Narrativa de su  
historia empresarial



Alcance directo a  
tomadores de decisiones



Formato exclusivo más allá de  
la publicidad tradicional

Transforme su **historia empresarial**  
en una **narrativa impactante**

### Beneficios Exclusivos



Profundidad en la  
presentación de sus  
productos/servicios



Conexión emocional con  
su audiencia objetivo



Optimización de su  
inversión publicitaria



Posicionamiento premium en  
el mercado empresarial

**Estamos aquí** para impulsar y sostener su crecimiento

¡Más información!

+1 (829) 959-5724

info@revistafactordeexito.com

## Foro comercial

El ministro de Relaciones Exteriores de Chile, Alberto van Klaveren, concluyó una visita de dos días a Estambul, Türkiye, con el objetivo de fortalecer los lazos comerciales y dar inicio a las actividades conmemorativas por los 100 años de relaciones bilaterales, que se celebrarán en 2026. Junto al ministro de Comercio turco, Ömer Bolat, inauguró el Foro de Negocios e Inversión Türkiye-Chile, que reunió a empresarios de ambos países, especialmente de los sectores agrícola, energético e infraestructura.

Durante el foro, Van Klaveren destacó la visión compartida entre ambos países de fortalecer el comercio, impulsar la innovación y crear alianzas duraderas. Subrayó además la importancia del Tratado de Libre Comercio firmado

en 2011, que ha contribuido significativamente al crecimiento del intercambio comercial y las inversiones mutuas. Türkiye se posiciona hoy como un socio clave para Chile en Eurasia, mientras que Chile representa una entrada estratégica para las empresas turcas hacia Latinoamérica.

Ambos ministros firmaron un memorándum de entendimiento sobre Intercambio Técnico y Cooperación para establecer un mecanismo de diálogo económico bilateral. Además, participaron en el Foro de Mercados Emergentes de la OCDE, enfocado en fomentar el diálogo interregional y buscar soluciones a desafíos globales.



## Educación cultural

Gracias a un convenio firmado entre el Parque Cultural de Valparaíso (PCdV) y el Servicio Local de Educación Pública (SLEP) de Valparaíso, más de 17 mil estudiantes de establecimientos públicos tendrán acceso directo y permanente a todas las actividades artístico-culturales del recinto, conocido también como Ex Cárcel. Esta alianza, con una duración inicial de tres años, busca acercar el arte, la cultura, el patrimonio y la memoria a niñas, niños y jóvenes del sistema público.

El convenio permitirá que los estudiantes participen en obras de teatro, exposiciones, talleres y

actividades formativas centradas en derechos humanos, memoria histórica y medio ambiente, fomentando una educación integral y crítica.

Pablo Mecklenburg, director ejecutivo del SLEP, destacó que esta colaboración une arte, historia y educación en un mismo propósito: enriquecer la formación de los estudiantes a través del acceso a espacios culturales. Por su parte, Gianina Figueroa, presidenta del directorio del PCdV, valoró la iniciativa como una alianza significativa que convierte al parque en un aula abierta y escenario compartido, promoviendo la participación



activa de los jóvenes en la vida cultural de la ciudad.

El acuerdo refuerza el compromiso del Parque con la memoria, los derechos humanos y la formación ciudadana a través del arte.



TRANSFORMACIÓN DIGITAL - GESTIÓN DEL CAMBIO - INNOVACIÓN Y DESARROLLO

# E.X.E.C.U.T.I.V.E

## ARTIFICIAL PARA LÍDERES



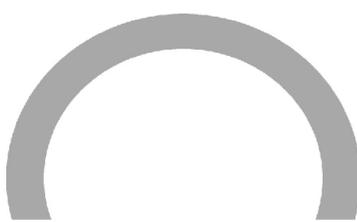
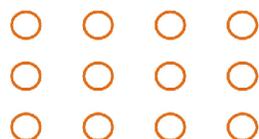
### DOMINA LAS NUEVAS TENDENCIAS

Participa en neustros entrenamientos de inteligencia artificial orientados para líderes que quieren destacar y dominar esta nueva tendencia. **Respaldado por la Universidad San Miguel.**



[www.marmunoz.biz](http://www.marmunoz.biz)

+1 (786) 605 7875





**Gabriela Salvador**  
Directora Ejecutiva de Vantrust Capital  
y Cofundadora de ChileConverge

**“La transformación digital  
es una condición estructural  
para la competitividad”**

Impulsa una banca más ágil, humana y  
adaptada a los desafíos del futuro

**E**n los pasillos del mundo financiero chileno, hay historias que inspiran y marcan el camino hacia el futuro. Una de ellas es la de Gabriela Salvador, una mujer que comenzó su viaje profesional en las aulas de la Universidad de Chile y que, con determinación y visión estratégica, se convertiría en una de las voces más influyentes del sector financiero nacional.

Su historia no es solo la de una ejecutiva exitosa; es el relato de una transformadora que ha sabido navegar las aguas del cambio con maestría. A lo largo de tres décadas, Gabriela ha construido su legado dirigiendo más de 26 Gerencias y guiando a más de 3.600 colaboradores. Como una directora de orquesta, ha sabido armonizar el talento humano con la precisión técnica, creando sinfonías de éxito en cada proyecto que ha liderado.

Reconocida como Mujer Líder por El Mercurio y distinguida con el Círculo de Honor FEN 2021, Gabriela no solo ha roto techos de cristal; ha construido puentes hacia el futuro digital del sector financiero. Desde su posición en Vantrust Capital, está escribiendo un nuevo capítulo en la historia de la industria, uno donde la tecnología y el factor humano convergen para crear soluciones más inclusivas y eficientes.

En esta reveladora conversación con Factor de Éxito, Gabriela nos abre las puertas de su mundo y comparte su visión sobre una industria en transformación. Sus reflexiones sobre la revolución digital, la colaboración entre la banca tradicional y las fintech, y el futuro del sector financiero, nos revelan no solo a una líder visionaria, sino a una estratega que entiende que el verdadero progreso surge cuando la innovación se combina con la experiencia y la sabiduría. Acompáñenos a descubrir las claves de su éxito y su perspectiva sobre el futuro del sector financiero.

**Con más de 30 años de trayectoria en el sector financiero, ¿cuáles considera que han sido los cambios más significativos que ha presenciado en la industria, y cómo han transformado su funcionamiento?**

*En estas tres décadas he sido testigo de una transformación total del mundo financiero. Si pienso en cómo eran las cosas al comienzo de mi carrera, con cheques, efectivo y atención presencial, y lo comparo con el entorno digital actual, parece otro planeta. La tecnología cambió por completo las reglas del juego. Hoy vivimos en un sistema donde los pagos móviles, las tarjetas de prepago y la atención remota son parte del día a día. Esto ha tenido un impacto directo en la inclusión financiera, porque muchas personas*

*que antes estaban fuera del sistema hoy acceden a productos que antes eran impensables.*

*Las fintech también han sido un motor de cambio. Con propuestas más ágiles y centradas en el usuario, han desafiado a los actores tradicionales, empujando a toda la industria a innovar. El surgimiento de tecnologías como blockchain y la aparición de las criptomonedas han abierto nuevas posibilidades, aunque también desafíos, sobre todo en lo que respecta a regulación y seguridad. Aunque no soy especialista en blockchain, reconozco que tiene un potencial importante en ciertos procesos financieros donde la confianza y la trazabilidad son claves. La inteligencia artificial, por su parte, ya está transformando procesos, haciéndolos más rápidos, precisos y personalizados. Eso sí, todo este avance también ha traído un aumento en el fraude digital, lo que obliga a reforzar constantemente los sistemas de ciberseguridad.*

*Otro gran cambio tiene que ver con la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes. Hoy se exige más transparencia, más protección de los datos, más foco en el usuario. Y no solo eso: también se espera que las compañías tengan un propósito más allá del resultado financiero. El enfoque ESG, por ejemplo, ha llevado a integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones estratégicas. En paralelo, han surgido nuevas formas de inversión ligadas a impacto social y ambiental, con metodologías que permiten medir ese impacto de manera concreta. Además, el mercado en sí ha cambiado: hace 30 años, las empresas que lideraban el S&P 500 eran de sectores como energía o consumo. Hoy que las tecnológicas dominan la escena, es un reflejo claro del nuevo orden económico.*

**¿Cuáles es su proyección sobre el comportamiento de los mercados emergentes latinoamericanos para 2025, considerando los desafíos actuales en materia de inflación y política monetaria?**

*Latinoamérica se enfrenta a un escenario particularmente desafiante de cara al 2025. Este año, casi todos los países de la región están experimentando una apreciación del tipo de cambio, y un ritmo moderado de crecimiento del PIB, y, en distintos grados, podrían estar bajo amenaza de aranceles comerciales impuestos por EEUU. Sin embargo, hasta ahí llegan las similitudes. Los ciclos económicos e inflacionarios se encuentran en etapas claramente distintas entre las principales economías de América Latina. Por lo tanto, la sincronía que marcó el comportamiento de los bancos centrales al menos hasta mediados de 2024 está siendo reemplazada por acciones divergentes. Las expectativas para el BCB (Brasil) y Banxico (México) son el ejemplo más claro de*

esta desviación. Ambos bancos centrales se preparan para movimientos de 50 puntos base, pero se espera que el BCB suba tasas en mayo (por persistencia inflacionaria), mientras que Banxico recortaría la próxima semana (por riesgo de recesión debido a shocks externos e internos).

Nuestro Banco Central de Chile, ha señalado los desafíos que presenta la persistencia inflacionaria local, en un contexto económico altamente incierto, que redundará en un amplio margen esperado de crecimiento (entre 1,75% hasta 2,75%). Mientras, solo veríamos dos recortes de tasas en la segunda parte del año, solo si los datos económicos próximos lo permiten.

### **¿Qué papel jugarán las políticas de los bancos centrales en la estabilidad económica de la región durante los próximos años?**

El rol de los bancos centrales será clave para el futuro económico de América Latina. La región enfrenta un escenario difícil, con bajo crecimiento, inflación que persiste más de lo esperado y altos niveles de deuda. En ese contexto, los bancos centrales tendrán que encontrar un equilibrio muy fino: controlar la inflación sin frenar la reactivación.

Mantener la credibilidad en la política monetaria es esencial. Esa credibilidad influye directamente en las decisiones de inversión, en el tipo de cambio y en las expectativas del mercado. Para ser una región atractiva para los inversionistas, necesitamos volver a una inflación estable, cercana al 3% anual. Eso no solo es importante desde el punto de vista técnico, sino también desde la confianza. En los próximos años, los bancos centrales tendrán que ser más estratégicos que nunca.

Tomando el caso de Chile, la situación es preocupante. Estamos creciendo a tasas muy bajas —el Banco Central proyecta un crecimiento del PIB de solo entre 2,25% y 2,75% para 2025—, muy por debajo del potencial histórico. Un país como Chile debería aspirar a crecer al menos un 4% anual para mejoras sociales y fiscales sostenibles.

### **En su opinión, ¿qué sectores económicos presentarán las mejores oportunidades de inversión en Latinoamérica para 2025?**

El 2025 se perfila como un año lleno de desafíos, pero también de oportunidades. En un mundo marcado por la fragmentación geopolítica, la transición energética, la digitalización y un ciclo económico más restrictivo, los

inversionistas buscarán sectores que sean resilientes y que puedan adaptarse a los cambios. En Chile, por ejemplo, sectores como energía, consumo básico y banca pueden ofrecer retornos atractivos. También veo mucho potencial en el mercado inmobiliario de nicho que per sé es anticíclico, como las residencias para estudiantes o adultos mayores, que han seguido creciendo incluso en contextos difíciles.

A nivel internacional, Estados Unidos sigue siendo un referente importante, y aunque China ha tenido una desaceleración, su peso global sigue siendo enorme, especialmente en industria y tecnología.

Las fintech que ofrecen soluciones en salud, distribución o servicios financieros continuarán expandiéndose. Además, hay espacio para crecer en áreas como energías limpias y transición energética, las empresas con enfoque ESG real- no green washing-, las inversiones de impacto, las inversiones relacionadas a viviendas subsidiada, servicios básicos y productos de bajo costo, ya que en períodos de crisis los sectores ligados a servicios esenciales suelen recibir apoyo fiscal, lo que genera flujos estables para inversionistas.

Por otro lado, la llamada “grey economy” también abre oportunidades interesantes en salud, seguros, turismo y tecnología adaptada a las personas mayores. Y, por supuesto, aquellas empresas que integren la inteligencia artificial de manera efectiva para optimizar procesos y reducir costos tendrán una ventaja real en el mercado.

### **¿Cómo está Vantrust Capital adaptándose a la revolución digital en el sector financiero?**

En Vantrust estamos impulsando una transformación tecnológica con una visión integral: al servicio del cliente, de la operación y del equipo humano.

En nuestra compañía entendemos que la transformación digital no es una tendencia pasajera, sino una condición estructural para seguir siendo competitivos, eficientes y relevantes en un entorno financiero cada vez más dinámico. Por eso, hemos incorporado planes anuales de digitalización con foco en la adopción sostenida de herramientas de inteligencia artificial (IA), con el objetivo de hacer nuestras operaciones más ágiles, seguras y con un margen de error tendiente a cero.

Estamos aplicando tecnología transversalmente, desde la mesa de dinero hasta nuestros productos de factoring y financiamiento, automatizando procesos,

*optimizando tiempos de respuesta y reduciendo riesgos operacionales.*

*Además, hemos implementado soluciones que nos permiten anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, integrando plataformas de análisis predictivo y herramientas de CRM avanzadas que mejoran la experiencia y la personalización del servicio.*

*La revolución digital también la estamos abordando desde la perspectiva del bienestar interno: hemos incorporado plataformas de autocuidado y salud para nuestros colaboradores, sistemas de gestión de personas y recursos humanos, y herramientas digitales de marketing y comunicaciones, que nos permiten medir, ajustar y proyectar nuestras acciones con mayor precisión.*

### **¿Cuál es su visión sobre el futuro de la banca tradicional frente al crecimiento de las fintech?**

*Creo que las instituciones financieras que no logren adaptarse o colaborar con las fintech quedarán rápidamente obsoletas. Estas nuevas empresas llegaron para quedarse, con propuestas más ágiles, modelos livianos y una fuerte orientación al usuario. A diferencia de los bancos tradicionales, que muchas veces están limitados por su estructura y regulación, las fintech tienen la capacidad de innovar a una velocidad impresionante.*

*En Chile ya estamos viendo esto de forma muy clara. Existen más de 300 fintech activas, y su crecimiento sostenido anual ha sido de un 25% en los últimos años. Los segmentos más activos son pagos digitales, préstamos alternativos, asesoría financiera (robo-advisors) y crowdfunding. La nueva Ley Fintech, promulgada en 2023, ha sido un gran paso en términos de regulación y transparencia, abriendo el camino al Open Finance. Esto va a cambiar la forma en que las personas controlan sus datos y acceden a los servicios financieros.*

*Para la banca, esta es una gran oportunidad. En lugar de ver a las fintech como una amenaza, deberíamos verlas como aliadas. La combinación de solidez institucional y experiencia regulatoria con innovación tecnológica puede generar un sistema financiero más robusto, eficiente e inclusivo.*

### **¿Qué papel jugarán las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y blockchain en la transformación del sector financiero?**



*La inteligencia artificial ya está teniendo un impacto directo en la forma en que operamos. Nos permite conocer mejor a los clientes, anticipar necesidades, personalizar productos y automatizar procesos. En el mundo del factoring, por ejemplo, facilita la evaluación de riesgo, la detección de fraudes y la toma de decisiones en tiempo real. A nivel operativo, reduce errores, mejora la trazabilidad y permite escalar servicios con mayor eficiencia.*



*Sobre blockchain, quiero ser honesta: no soy especialista en esa tecnología. Sin embargo, creo que puede cumplir un rol relevante en ciertos procesos donde la transparencia, la trazabilidad y la confianza son fundamentales. También podría ser útil como herramienta de resguardo en contextos inflacionarios, a través de activos digitales que funcionen como valor refugio. Aun así, su adopción masiva está todavía en evolución.*

*Más allá de la tecnología en sí, lo más desafiante sigue siendo lo cultural. Incorporar nuevas herramientas en organizaciones tradicionales implica transformar mentalidades, procesos y formas de trabajar. Y eso requiere liderazgo, tiempo y una estrategia clara que ponga a la tecnología al servicio de las personas, no al revés.*

**¿Cuáles son los principales retos que enfrenta el sector financiero en términos de ciberseguridad y protección de datos?**

*Sin duda, la ciberseguridad y la protección de datos son hoy uno de los desafíos más relevantes para el sector financiero. En un entorno donde los datos personales son considerados el nuevo petróleo, el resguardo de esa información no solo es una exigencia legal, sino también una cuestión de confianza, reputación y sostenibilidad del negocio. Las amenazas cibernéticas han crecido a la par de la digitalización, y las instituciones financieras pueden ser blanco constante de intentos de fraude, filtraciones y suplantaciones de identidad.*

*En Chile se han dado pasos importantes con nuevas normativas*

que elevan los estándares de resguardo de datos. Estas leyes reflejan un cambio en la forma en que entendemos la relación con los usuarios, que ya no son solo clientes, sino ciudadanos digitales con derechos sobre su información. Pero más allá del marco legal, el gran reto está en generar una cultura organizacional donde todos, desde el directorio hasta los equipos operativos, entiendan su rol en la protección de los datos.

### **Como líder en el sector, ¿qué estrategias recomienda para mantener la competitividad en un mercado financiero cada vez más digitalizado?**

La clave está en mantenerse abierto al cambio y en tener la capacidad de adaptarse rápido. Las organizaciones que logren combinar innovación con ejecución disciplinada tendrán una ventaja. Es fundamental buscar innovación hacia afuera, colaborar con startups, integrar nuevas tecnologías como blockchain y desarrollar una cultura que valore la agilidad y la mejora continua.

También es importante invertir en herramientas que permitan conocer al cliente en profundidad, automatizar procesos internos para reducir errores y tiempos, y contar con una infraestructura de ciberseguridad robusta. Además, tener un directorio diverso, con experiencia tecnológica y perspectiva estratégica, marca una gran diferencia. Incorporar talento joven y nuevas miradas también ayuda a oxigenar la organización y mantenerla conectada con las expectativas del nuevo consumidor. Competir en el mundo financiero actual requiere más que tecnología, implica liderazgo adaptativo, apertura al cambio, cultura centrada en el cliente y foco en la ejecución disciplinada.

### **En su experiencia, ¿cómo pueden las instituciones financieras tradicionales y las fintech colaborar para crear un ecosistema financiero más inclusivo y eficiente?**

Más que una opción, esta colaboración es hoy una necesidad de supervivencia. En mi opinión, se trata de una dupla perfecta: por un lado, la banca tradicional cuenta con estructuras sólidas, experiencia regulatoria, controles estrictos en materias como prevención de lavado de dinero, compliance, riesgo operacional y una capacidad probada de ejecución y atención al cliente. Las fintech, por su parte, aportan innovación, velocidad y una lectura muy afinada del

usuario final. Juntas pueden llegar a más personas, con productos más simples, accesibles y adecuados a las necesidades reales del mercado.

Al unir fuerzas, ambas pueden ampliar la inclusión financiera, ofrecer productos más accesibles y personalizados, y modernizar los servicios sin comprometer los estándares de seguridad ni regulación. Este tipo de alianzas permite combinar lo mejor de ambos mundos: la confianza y trayectoria de la banca, con la flexibilidad y frescura de las Fintech. Cuando esto ocurre, el beneficiado directo es el cliente y la economía en su conjunto.

### **Según datos recientes, ¿cuál ha sido el crecimiento en volumen de transacciones digitales manejadas por Vantrust Capital en los últimos años y qué proyecciones tienen para 2025 en términos de adopción de servicios financieros digitales?**

Si bien por política no compartimos cifras específicas, puedo decir que hemos tenido un crecimiento sostenido en todos nuestros procesos digitales. Hemos conformado un equipo digital independiente, con la misión de entender nuestros procesos, traducirlos en soluciones tecnológicas y ejecutarlos con altos estándares de calidad. Este equipo trabaja de la mano con el Área de Personas (Recursos Humanos) para acompañar la transformación con formación y cultura organizacional.

Para que este proceso sea exitoso, hemos conformado un equipo digital permanente, independiente del core operativo tradicional, cuya misión es entender a fondo los procesos existentes, traducirlos en requerimientos tecnológicos, diseñar soluciones internas o subcontratadas, y liderar una ejecución impecable con control de calidad (QA) junto a los usuarios internos.

Este tipo de transformación requiere algo más que herramientas: necesita liderazgo y convicción desde la alta dirección. En nuestro caso, ha sido fundamental contar con el respaldo activo del CEO y del directorio, quienes no solo impulsan esta agenda, sino que también la integran en la visión estratégica de largo plazo de la compañía.

La digitalización, para nosotros, no es solo cuestión de herramientas, sino de visión estratégica. Hemos alineado tecnología, talento y liderazgo para que esta transformación no solo ocurra, sino que sea parte del ADN de Vantrust Capital.

# Renato Campos Santana

Analista de Mercados Senior y Trader

## Perspectiva financiera y ética profesional desde los mercados emergentes

Propone tecnología y diversificación como ejes para afrontar la incertidumbre financiera de 2025

Con más de una década de trayectoria analizando mercados globales, Renato Campos Santana ha construido una reputación sólida por su enfoque técnico, estratégico y ético en el análisis financiero. Actualmente es analista senior en Squared Financial y ha liderado por más de seis años Greyhound Trading (GHT), además de desempeñarse en firmas como Admirals, Hantec Markets, Código Forex, XTB y xDirect. Desde Chile, se ha posicionado como una voz clave en medios especializados como CNN Chile, Diario Financiero y Bloomberg, donde descompone con precisión los movimientos de mercados complejos para audiencias que buscan orientación confiable.

### **Proyecciones para América Latina en 2025**

Campos proyecta para 2025 un entorno volátil pero con elementos de recuperación para América Latina, en el que los ajustes fiscales, las tensiones comerciales y la moderación de los bancos centrales jugarán un papel determinante. Aunque sectores como las exportaciones podrían enfrentar dificultades por las políticas proteccionistas, se visualizan oportunidades en la demanda interna, los servicios y las energías renovables, que comienzan a consolidarse como una alternativa rentable y de impacto global.

Según proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), se espera que el crecimiento en América Latina y el Caribe se acelere levemente al 2,5% en 2025, a pesar de la desaceleración prevista en las principales economías de la región. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) también estima un crecimiento del 2,4% para la región en el mismo año. Estos datos reflejan un panorama de crecimiento moderado, influenciado por factores como las políticas fiscales y monetarias, así como las tensiones comerciales internacionales.

### **Diversificación y coberturas financieras**

En ese escenario, Campos considera que la diversificación será una herramienta clave para mitigar riesgos. El apetito por el oro como refugio y el reposicionamiento de fondos de cobertura en activos más resilientes ilustran cómo los mercados ya se están adaptando a los desafíos. Asimismo, la inteligencia artificial se consolida como una aliada estratégica para anticipar escenarios, redefinir el

análisis financiero y personalizar decisiones de inversión con mayor precisión.

En este contexto, el papel de los derivados financieros cobra especial relevancia. Campos, con su formación en instrumentos complejos como futuros y opciones, reconoce que estos productos no solo permiten gestionar mejor el riesgo, sino también optimizar la exposición a distintos mercados. En un entorno donde la volatilidad podría prolongarse, contar con instrumentos que permitan coberturas eficientes puede marcar la diferencia entre una estrategia estéril y una efectiva.

### **Transformación digital e inteligencia artificial**

Su experiencia en plataformas de trading y asesoría financiera le permite identificar que el uso de big data y algoritmos predictivos está transformando el acceso a la información en una verdadera “democratización” del análisis de mercados. Diversas plataformas de trading y/o research configuran estrategias basadas en correlaciones y eventos particulares. Los mercados anticipan diversos escenarios con una distancia de 2 a 3 trimestres. Esta capacidad de proyección múltiple mejora la toma de decisiones, reduce los sesgos emocionales y fortalece la confianza del inversionista.

### **Educación financiera como pilar del crecimiento**

No obstante, advierte que este avance también exige mayor educación financiera y responsabilidad, tanto de los profesionales como del público inversionista. La democratización del acceso a la información y el desafío de educar a la audiencia y/o clientes sobre las inversiones en general, como el uso del interés compuesto, son aspectos fundamentales. La educación financiera es crítica para la inclusión, pues no solo facilita el uso efectivo de los productos financieros, sino que también ayuda a que las personas desarrollen habilidades para comparar y seleccionar los mejores productos para sus necesidades.

En este sentido, el analista propone mayor integración entre actores del ecosistema financiero: fintechs, bancos tradicionales, entes reguladores y medios especializados deben colaborar para crear una base educativa sólida que permita a los nuevos inversionistas tomar decisiones informadas.



La alfabetización financiera debe dejar de ser un accesorio y convertirse en una prioridad regional.

### **Evolución del perfil del inversionista latinoamericano**

En este contexto, Campos destaca un cambio importante en el perfil del inversionista latinoamericano, impulsado por un mayor acceso a la tecnología y una mentalidad más abierta al riesgo. Este dinamismo ha permitido que el ecosistema de inversión crezca, se diversifique y reciba mayor atención global. El apetito por el riesgo y las diversas tecnologías han permitido que el público cautivo se adentre en este inhóspito mundo. Esto ha conducido a que la industria crezca y se transforme en un foco de atención mundial, destinando mayores recursos a la implementación de negocios y su expansión.

### **Liderazgo con propósito y principios inquebrantables**

Consciente de su influencia como analista senior y figura pública en medios financieros, Campos asume con responsabilidad su papel en la formación de nuevas generaciones. Su carrera, guiada por principios como la honestidad, la credibilidad y una preocupación genuina por el cliente, ha sido su mayor carta de presentación en una industria donde la confianza es esencial. Es un halago que se le considere como alguien que puede influir sobre

las decisiones de vida de otros. No obstante, la credibilidad, ética y, por sobre todo, la honestidad y preocupación por el cliente han sido la hoja de ruta de su carrera. Por lo tanto, los valores son algo primordial e intransigible en esta industria.

Más allá de las cifras y las proyecciones, Campos cree que los valores son intransigibles: ética, claridad y empatía son tan importantes como cualquier gráfico de tendencia. Para quienes aspiran a construir una carrera en el mundo de las inversiones, su consejo es claro: mantenerse fiel a los principios, prepararse constantemente y no perder de vista el propósito detrás de cada decisión financiera.

La visión Campos subraya la importancia de la ética profesional, la adopción de tecnologías emergentes y la diversificación estratégica como pilares fundamentales para enfrentar la incertidumbre financiera que caracteriza a los mercados emergentes en 2025. Su enfoque integral ofrece una guía valiosa para inversionistas y profesionales del sector financiero que buscan navegar con éxito en un entorno económico complejo y en constante cambio.

### **¿Cuáles son los principales factores que definirán el comportamiento económico de los mercados emergentes en Latinoamérica en 2025?**

*A pesar del tono negativo que han adquirido los aranceles de la administración Trump, los incentivos*

brindados mediante recortes en la tasa de interés en economías de la región contrarrestarán su impacto. Los temores de desaceleración económica que marcaron 2024 podrían moderarse en 2025, gracias a la estabilización en la curva de precios y una mayor normalización del sector laboral.

**¿Qué sectores tienen mayor potencial de crecimiento en la región y qué riesgos enfrentan los inversionistas?**

Las exportaciones enfrentarán desafíos por políticas proteccionistas. En contraste, los sectores de servicios y demanda interna se perfilan como favorecidos. La recuperación económica regional ofrece oportunidades, aunque no está exenta de baches.

**¿Qué estrategias recomienda para mitigar la volatilidad en los mercados financieros latinoamericanos?**

El inicio de año ha sido volátil y probablemente continúe así. Por ello, la diversificación es fundamental. Los fondos están ajustando sus posiciones, aumentando exposición a oro y energías renovables como forma de cobertura ante escenarios inciertos.

**¿Cuáles son las principales tendencias en fintech que marcarán el rumbo de la industria en los próximos años?**

La inteligencia artificial está ampliando el alcance del análisis financiero. Plataformas de trading y research están configurando estrategias basadas en correlaciones y eventos anticipados con varios trimestres de antelación, mejorando la eficiencia en la toma de decisiones.

**¿Qué oportunidades y desafíos ve en la adopción de nuevas tecnologías en la banca digital y los mercados de inversión?**



La democratización del acceso a la información es una gran oportunidad, pero también plantea el desafío de educar al usuario. Temas como el interés compuesto y la gestión del riesgo requieren más divulgación para que los inversionistas tomen decisiones informadas.

**¿Cómo ha cambiado el comportamiento del inversionista latinoamericano en los últimos años?**

El apetito por el riesgo ha crecido, impulsado por nuevas tecnologías. Esto ha permitido que un mayor número de personas se involucre en los mercados, ampliando el ecosistema de inversión y atrayendo recursos a la región.

**¿Cómo ha influido su trayectoria en la formación de nuevas generaciones de analistas e inversionistas?**

Ser considerado un referente es un halago, pero también una responsabilidad. La credibilidad, la ética y la preocupación por el cliente han sido sus pilares. Esto ha guiado su compromiso por inspirar a otros desde un enfoque profesional y transparente.

**¿Qué valores o principios han sido clave en su carrera y qué consejo daría a quienes aspiran a desarrollarse en este campo?**

La honestidad, la ética y el compromiso con el cliente han sido su hoja de ruta. Recomienda a los futuros profesionales mantenerse fieles a sus principios, formarse constantemente y actuar con responsabilidad en cada decisión.

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

REPÚBLICA DOMINICANA  
ISSN 2323-0300



## horatio

La combinación de tecnología avanzada y talento humano permite ofrecer soluciones eficientes

José Herrera  
CEO & Co-Founder, Horatio

@RevistaFactordeExito | Revista Factor de Éxito | @horatiofde | www.revistafactordeexito.com

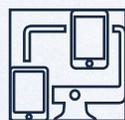
## Transformación laboral: **Personas al centro**

**Isis Abreu**  
Vicepresidenta de Transformación Organizacional en el Centro Corporativo GRUPO, Grupo Carifina  
**La transformación requiere líderes con visión de futuro**

**Arlette Almánzar Burgos**  
Fundadora (CEO) Académica Estrella en LinkedIn CX  
**"Solo empleados felices pueden hacer clientes felices"**

Interventora Internacional  
**Daniela Luque**  
Especialista en Marketing Digital  
**El liderazgo que nace desde la voz individual**

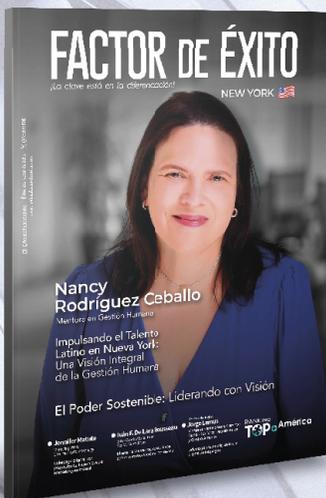
Centro de Ocio  
**Jonathan Novel**  
Líder de Negocios de Retail Management  
**El éxito empresarial está en escuchar, conectar y liderar con empatía genuina**



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



DESCARGA TODAS  
NUESTRAS  
EDICIONES AQUI



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

# Carla Torres Henríquez

Gerente de Viaje en MAWDY

**El liderazgo comercial  
necesita adaptabilidad y  
visión estratégica**

Una mirada experta al futuro financiero de Latinoamérica desde la digitalización, la inclusión y la experiencia del cliente

**L**a actual gerente de Viaje en MAWDY, Carla Torres Henríquez, ha construido una carrera marcada por la excelencia en resultados, el liderazgo de equipos y la transformación digital. Su formación como ingeniera comercial, junto con un máster en Dirección Estratégica de Ventas, le ha permitido abordar con solvencia distintos desafíos en sectores como tecnología, fintech, consumo masivo y turismo. También la experta cuenta con más de 18 años en áreas comerciales de empresas multinacionales y locales.

Desde posiciones de liderazgo en compañías como AmiPass y Jooycar, ha demostrado su capacidad para impulsar el crecimiento sostenido de las organizaciones, optimizando procesos y mejorando indicadores clave como la fidelización de clientes, el NPS y la eficiencia operativa. Su enfoque estratégico combina innovación con una gestión centrada en la experiencia del cliente, logrando avances relevantes en mercados competitivos de Latinoamérica.

En el contexto económico actual, visualiza que los mercados emergentes de la región ofrecerán importantes oportunidades de inversión hacia 2025, especialmente en sectores como las tecnologías financieras, las energías renovables y las plataformas digitales. Considera que la infraestructura tecnológica, como el desarrollo del 5G, tendrá un impacto determinante en el posicionamiento regional.

Su visión sobre la digitalización financiera resalta el potencial que tiene para transformar profundamente el desarrollo económico, al facilitar el acceso a servicios, optimizar operaciones y ampliar el alcance empresarial. En su gestión, ha promovido la implementación de herramientas de inteligencia artificial, automatización y soluciones tecnológicas integradas, orientadas a mejorar la toma de decisiones, personalizar la oferta y aumentar la eficiencia comercial.

Actualmente, en el sector de viajes, impulsa la adopción de tendencias emergentes como la personalización mediante datos, la sostenibilidad, la integración de plataformas móviles y el uso de tecnologías inmersivas. Estas innovaciones han cambiado la forma de operar de las empresas del rubro, al mismo tiempo que redefinen la experiencia del usuario final.

En cuanto a su estilo de liderazgo, se destaca por priorizar la integridad, la empatía y el trabajo colaborativo. Su visión se basa en crear entornos donde las personas se sientan valoradas y motivadas a desarrollarse profesionalmente. Promueve la adaptabilidad como una competencia esencial para enfrentar los cambios del entorno, y cree firmemente en el valor de alinear al equipo con un propósito común.

Su consejo para quienes aspiran a crecer en sectores tecnológicos y estratégicos es claro: cultivar la curiosidad constante, mantenerse actualizados y desarrollar habilidades de liderazgo y resiliencia para afrontar los desafíos con determinación.

La trayectoria de esta ejecutiva representa un modelo de liderazgo moderno, donde la tecnología, la visión estratégica y el compromiso humano convergen para impulsar la evolución empresarial de la región.

### **Desde su experiencia en el sector comercial y tecnológico, ¿cuáles considera que serán las principales oportunidades de inversión en los mercados emergentes de Latinoamérica en 2025?**

*En 2025, las principales oportunidades de inversión en los mercados emergentes de Latinoamérica estarán impulsadas por sectores clave como la tecnología financiera (fintech), energías renovables y la digitalización de empresas. El auge de las plataformas de pagos digitales, las criptomonedas y la inclusión financiera está abriendo oportunidades únicas. Además, las inversiones en infraestructura tecnológica, como el 5G, también tendrán un impacto considerable. Considero que la región tiene un gran potencial para consolidarse como un referente en innovación tecnológica y sostenibilidad, lo que representa una gran oportunidad para los inversores.*

### **La digitalización financiera está transformando la manera en que las empresas operan. Desde su visión, ¿qué impacto tendrá esta revolución en el crecimiento económico de la región?**

*La digitalización financiera tiene el potencial de transformar radicalmente el crecimiento económico en Latinoamérica. En primer lugar, facilita el acceso a servicios financieros a una población históricamente no bancarizada, impulsando la inclusión económica.*

Además, permite a las empresas mejorar su eficiencia operativa, reducir costos y ampliar su alcance, especialmente en áreas rurales o menos conectadas. El avance en las plataformas de pagos y en la inteligencia artificial también contribuye a la optimización de los servicios financieros, lo que acelerará el desarrollo económico en la región.

**En su trayectoria profesional ha liderado equipos comerciales en diversas industrias. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy el liderazgo comercial en el sector tecnológico y financiero?**

El principal desafío radica en la velocidad de cambio en ambos sectores, tecnológico y financiero. La innovación constante exige que los líderes comerciales estemos en continua actualización, no solo en tendencias y herramientas, sino también en la formación de equipos capaces de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías. Además, la competencia global es feroz, por lo que considero fundamental lograr una diferenciación clara. La gestión de equipos diversos y la construcción de una cultura empresarial ágil son elementos clave para liderar exitosamente estos sectores.

**Ha impulsado el crecimiento de ventas digitales en diversas compañías. ¿Cuáles son las claves para lograr un aumento significativo en ingresos y optimizar la experiencia del cliente?**

Para lograr un aumento significativo en los ingresos, es fundamental centrarse en la personalización de la experiencia del cliente. La recopilación y análisis de datos son esenciales para entender sus necesidades y ofrecerles productos o servicios adecuados en el momento oportuno. Además, la integración de canales de venta omnicanal, que faciliten la interacción a través de diferentes plataformas, es vital. El uso de inteligencia artificial, chatbots y otras tecnologías emergentes también contribuye a mejorar la experiencia del cliente, lo que a su vez aumenta la lealtad y las ventas.

**En su rol como líder comercial, ¿cómo ha incorporado la inteligencia artificial y otras innovaciones tecnológicas para potenciar el crecimiento de las empresas en las que ha trabajado?**

La inteligencia artificial es una herramienta clave para optimizar la toma de decisiones y la personalización de ofertas. He implementado sistemas de IA para analizar grandes volúmenes de datos y así predecir tendencias de consumo, optimizar precios, costos, utilidades y mejorar la segmentación de clientes. Además, hemos integrado chatbots para brindar atención al cliente 24/7 y automatizado procesos internos para aumentar la eficiencia. Las soluciones de IA también son fundamentales para la creación de experiencias personalizadas que fidelizan a los clientes y mejoran los resultados comerciales. Otras herramientas que me ha tocado implementar son cotizadores digitales que permiten la venta a nuestros clientes 24/7. Hoy en día tenemos APIs para realizar integraciones con los sistemas de nuestros aliados, donde podemos estar presentes en el viaje de compra y generar un valor agregado tanto para clientes como para los usuarios de mis clientes.

**El sector de turismo y viajes, en el que actualmente se desempeña, también ha experimentado cambios significativos con la digitalización. ¿Cuáles son las tendencias más relevantes que definirán su futuro?**

Las tendencias más relevantes en el sector de turismo y viajes incluyen la personalización de las experiencias mediante el uso de datos y análisis predictivo. La inteligencia artificial y el aprendizaje automático están mejorando la recomendación de destinos y servicios. Además, la sostenibilidad se está convirtiendo en una prioridad para los consumidores, lo que impulsa a las empresas a adoptar prácticas más responsables. La digitalización también está permitiendo una mejor gestión de la relación con los clientes a través de plataformas móviles, y la tecnología de realidad aumentada está mejorando las experiencias de los viajeros antes y durante el viaje. Poder atender a un cliente por telemedicina, por ejemplo, en menos de 25 minutos desde que se genera el requerimiento, es un plus y una mejora en la experiencia hacia el usuario tremenda.

El sector de turismo y viajes está experimentando una transformación digital significativa, que está redefiniendo tanto la forma en que las empresas operan como la experiencia del viajero. Algunas de las tendencias más relevantes que definirán el futuro de la industria incluyen:

**Personalización de la experiencia del viajero:**

A medida que las herramientas de análisis de datos y la inteligencia artificial avanzan, las empresas de turismo estamos aprovechando la información de los usuarios para ofrecer experiencias cada vez más personalizadas. Esto incluye recomendaciones de destinos, actividades y servicios basados en las preferencias individuales de cada viajero. Plataformas como las de viajes, hoteles y aerolíneas ahora pueden sugerir itinerarios o incluso cambiar las recomendaciones en tiempo real, mejorando la satisfacción del cliente.

**Sostenibilidad y turismo responsable:** Los viajeros están cada vez más conscientes del impacto ambiental de sus decisiones. La sostenibilidad será una prioridad clave en el futuro del sector. Las empresas estamos adoptando tecnologías digitales para medir y reducir nuestra huella de carbono, como el uso de plataformas para reservar vuelos más ecológicos o destinos que promuevan prácticas sostenibles.

**Realidad Aumentada (AR) y Virtual (VR):** Estas tecnologías están revolucionando la forma en que los turistas interactúan con los destinos. Por ejemplo, antes de viajar, los usuarios pueden realizar tours virtuales de los destinos. Además, las experiencias de AR en los propios destinos ofrecen una forma más inmersiva y enriquecedora de interactuar con la cultura local.

**Plataformas móviles y apps integradas:** La digitalización ha transformado la forma en que los viajeros planifican y gestionan su viaje. Las empresas estamos desarrollando plataformas integradas que permiten a los viajeros gestionar todo su viaje desde un solo lugar.

**Pagos digitales y criptomonedas:** Los pagos sin contacto están cambiando la forma en que se realizan las transacciones. Algunas empresas de turismo ya comenzaron a aceptar criptomonedas, lo que facilita a los viajeros internacionales sus pagos sin intermediarios.

**Automatización e inteligencia artificial (IA):** Estas tecnologías están mejorando la eficiencia operativa en la industria turística. Los chatbots y asistentes virtuales están transformando la atención al cliente, ofreciendo respuestas rápidas y personalizadas. También utilizamos IA para predecir demanda y ajustar precios en tiempo real.

**Turismo de bienestar y experiencias inmersivas:**

A medida que los viajeros buscan desconectar, este tipo de turismo está cobrando relevancia. Las tecnologías digitales nos ayudan a crear experiencias únicas alineadas con las nuevas necesidades del viajero moderno.

En resumen, el futuro del sector está siendo moldeado por la integración de tecnologías avanzadas, que no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también crean una experiencia más rica, personalizada y sostenible.

**Además del éxito profesional, ¿qué valores o principios considera fundamentales en su liderazgo para inspirar y motivar a su equipo?**

Para mí, los valores fundamentales en el liderazgo son la integridad, la empatía y el trabajo en equipo. La integridad y la transparencia son esenciales para construir confianza, mientras que la empatía me permite entender mejor las necesidades y motivaciones de cada miembro del equipo. Fomentar una cultura de colaboración asegura que todos se sientan valorados y comprometidos. Creo en el desarrollo continuo y en empoderar a mi equipo para que asuma nuevos retos y crezca profesionalmente. También es crucial fomentar la resiliencia y la adaptabilidad para enfrentar desafíos de manera efectiva. Además, el reconocimiento del esfuerzo y los logros de cada miembro motiva y fortalece el sentido de pertenencia. Finalmente, tener una visión clara y un propósito común ayuda a alinear a todo el equipo hacia los objetivos generales de la empresa, generando motivación y cohesión en el trabajo.

**Para quienes buscan crecer en el ámbito de la tecnología, ventas y dirección estratégica, ¿qué consejo les daría con base en su experiencia?**

Mi consejo sería mantenerse siempre curiosos y en constante aprendizaje. El ámbito de la tecnología está en constante evolución, por lo que estar al día con las nuevas herramientas y tendencias es esencial. Además, es fundamental desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, ya que los logros estratégicos dependen de la colaboración. Finalmente, la resiliencia es clave: habrá desafíos, pero la capacidad para adaptarse y aprender de los fracasos es lo que impulsa el éxito a largo plazo.

# Francisco Javier Hormazábal

Director de finanzas y administración en Consinergia

## Liderazgo estratégico para la nueva era financiera latinoamericana

Resultados sostenibles, tecnología aplicada y visión regional en la estrategia de expansión para mercados emergentes

Como parte de la nueva generación de líderes financieros que combinan el pensamiento estratégico con la innovación tecnológica para transformar organizaciones, Francisco Javier Hormazábal quien, con una sólida trayectoria en dirección general, administración y finanzas, ha liderado procesos complejos de transformación organizacional y expansión empresarial en Latinoamérica, consolidando su perfil como referente en eficiencia operativa, automatización y crecimiento sostenible.

Desde su posición actual como CEO y director de estrategia financiera en Consinergia, Hormazábal ha sido pieza clave en la implementación de soluciones que combinan automatización, analítica avanzada y planificación estratégica, impulsando resultados concretos como la reducción de costos operativos en un 30 % y la mejora sustancial en la toma de decisiones. Su experiencia en procesos de expansión en mercados como Perú y Colombia le ha permitido entender de primera mano los factores que favorecen la inversión extranjera en la región: digitalización de servicios, marcos regulatorios robustos y una clase media emergente que demanda nuevas soluciones.

A través de alianzas estratégicas con firmas como TrackingTrade y Trackimo, Hormazábal ha profundizado su visión sobre la integración de tecnologías disruptivas como IoT, blockchain e inteligencia artificial en el sector financiero y logístico. Su enfoque no se limita a la innovación técnica; insiste en que la transformación digital comienza con un cambio de mentalidad, donde el liderazgo, la cultura organizacional y la capacitación son tan relevantes como la herramienta tecnológica implementada.

Hormazábal también ha puesto un fuerte énfasis en la gestión del talento como motor del cambio. Bajo su liderazgo, los equipos se desarrollan bajo una cultura de colaboración, transparencia y aprendizaje continuo, pilares que les permiten responder con agilidad a un entorno económico desafiante y en constante evolución.

Su capacidad para negociar con stakeholders clave, optimizar procesos administrativos y liderar equipos de alto rendimiento le ha permitido construir una reputación sólida como socio estratégico para proyectos de expansión en América Latina. En un contexto donde los mercados emergentes se posicionan como polos de innovación e inversión, Hormazábal encarna el perfil del ejecutivo que

entiende tanto el pulso financiero como la dimensión humana de los negocios.

**Desde su experiencia liderando procesos de transformación organizacional, ¿cómo visualiza las principales oportunidades económicas para los mercados emergentes latinoamericanos en 2025?**

*Los mercados emergentes de Latinoamérica presentan un escenario de oportunidades impulsado por la digitalización, la inclusión financiera y el crecimiento del sector fintech. En 2025, veremos una aceleración en la adopción de soluciones tecnológicas en banca y pagos, la consolidación del open banking y una mayor inversión en infraestructura digital. Además, sectores como la educación y la logística están en plena evolución, lo que representa una oportunidad clave para modelos de negocio innovadores como los que promovemos en Consinergia.*

**Considerando su participación estratégica en aperturas de operaciones en países como Perú y Colombia, ¿cuáles considera que son los principales factores que favorecen la inversión extranjera en la región?**

*El crecimiento sostenido de la clase media, la digitalización de servicios financieros y el fortalecimiento del marco regulatorio han convertido a Latinoamérica en un destino atractivo para la inversión extranjera. En particular, Perú y Colombia han avanzado en la simplificación de procesos para la apertura de empresas y la integración de tecnologías emergentes en sus sistemas financieros.*

*El éxito de una inversión en la región depende de comprender el contexto local, establecer alianzas estratégicas y adoptar modelos operativos flexibles.*

**En su rol dentro de Consinergia, enfocado en automatización de procesos y gestión de datos, ¿qué tendencias tecnológicas cree que serán claves para la evolución del sector financiero en los próximos años?**

*La automatización basada en inteligencia artificial y la analítica avanzada están redefiniendo la gestión financiera y operativa. Tecnologías como blockchain*



permitirán mayor seguridad en transacciones y contratos inteligentes, mientras que la inteligencia artificial optimizará la toma de decisiones en la evaluación del riesgo crediticio. Además, la integración de IoT en logística y seguridad, como lo hacemos con Trackimo, mejorará la trazabilidad y la eficiencia operativa.

**Usted ha liderado iniciativas de transformación digital y ha logrado mejoras en eficiencia operativa. ¿Qué aprendizajes clave podría compartir sobre la implementación de estas innovaciones en empresas medianas y grandes?**

*El principal aprendizaje es que la transformación digital no es solo una cuestión tecnológica, sino un cambio de mentalidad.*

*La implementación exitosa de nuevas tecnologías requiere liderazgo, capacitación continua y una estrategia alineada con los objetivos del negocio. Además, es clave medir el impacto de cada innovación para garantizar que realmente genere eficiencia y crecimiento.*

**A nivel regional, ¿qué desafíos financieros y administrativos enfrentan actualmente las empresas que desean expandirse o consolidarse en mercados emergentes?**

*Los principales desafíos incluyen la volatilidad económica, la regulación cambiante y la necesidad de financiamiento. Muchas empresas en expansión enfrentan barreras de acceso a crédito, lo que hace fundamental el uso de tecnologías que faciliten la trazabilidad financiera y reduzcan el riesgo. También es clave adaptarse a las particularidades de cada mercado para garantizar una operación eficiente y sostenible.*

**¿Cómo su experiencia como socio estratégico de firmas como TrackingTrade y Trackimo ha enriquecido su visión sobre la transformación digital en los servicios financieros y logísticos?**

*Trabajar con TrackingTrade y Trackimo nos ha permitido comprender la importancia de la interconectividad en los procesos financieros y logísticos. La combinación de tecnología IoT con analítica avanzada ha sido clave para optimizar la seguridad y la eficiencia en la gestión de activos, lo*

que a su vez aporta valor a las soluciones de Consinergia en la automatización y digitalización de procesos financieros.

**La gestión del talento ha sido una constante en su trayectoria. ¿Qué valores personales y humanos considera esenciales para liderar equipos de alto rendimiento en entornos cambiantes?**

*Liderar en entornos cambiantes requiere visión estratégica, resiliencia y una fuerte orientación a la innovación. Sin embargo, más allá de las habilidades técnicas, los valores fundamentales son la confianza, la transparencia y la capacidad de inspirar a los equipos. En Consinergia promovemos una cultura basada en la colaboración y el aprendizaje continuo, lo que nos permite adaptarnos y crecer en un entorno competitivo.*

**¿Podría compartir algún dato o resultado reciente que refleje el impacto positivo de la estrategia financiera y tecnológica que lidera en Consinergia?**

*Uno de los logros recientes más destacados ha sido la optimización en la gestión de datos y automatización de procesos, lo que nos ha permitido reducir costos operativos en un 30 % y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas (Sergenin S.A., AO Marketing S.A.). Además, la integración de herramientas digitales en nuestras soluciones ha facilitado el acceso de nuestros clientes a servicios financieros innovadores, contribuyendo al crecimiento de sus negocios.*



# Las empresas, motor de progreso

**Antonio Garamendi**

Presidente de CEOE y presidente de CEIB

**E**ste año 2025 arranca como lo hizo el año anterior: con un entorno global complejo desde el punto de vista geopolítico, marcado por la incertidumbre y la volatilidad.

Con dos conflictos bélicos (la guerra en Ucrania provocada por la invasión de Rusia y los enfrentamientos en Oriente Próximo) con implicaciones que trascienden fronteras y que alimentan esa inestabilidad. Y con un nuevo elemento disruptivo: las crecientes tensiones comerciales por la nueva política de aranceles puesta en marcha por parte de EE UU hacia distintas economías, como México, Canadá o China. En este contexto, los principales organismos internacionales prevén un crecimiento mundial que seguirá

**CEOE** **Empresas Españolas**

siendo discreto, en línea con el 3,2% estimado para 2024, aunque se espera una cierta desaceleración en China y en EE UU y una ligera mejoría en la Eurozona.

En el caso de América Latina y Caribe, el crecimiento se prevé estable, en el entorno del 2,5%. Con estas tasas de crecimiento moderado y con unas presiones en los precios que se esperan

menores, parece probable que los bancos centrales de las principales economías continúen rebajando sus tipos de interés.

En todo caso, este ejercicio va a tener un condicionante claro para el conjunto de las economías mundiales: la nueva Administración Trump y las decisiones, políticas y económicas que, finalmente, adopte. De momento, los anuncios

del nuevo presidente de Estados Unidos tienen un claro componente inflacionista, hacen prever una guerra comercial con las principales economías que no será beneficiosa para nadie y avanzan un giro hacia posiciones proteccionistas.

Ante esta situación, en La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) estamos analizando las medias que, finalmente, se puedan poner en marcha y sus posibles consecuencias. Se trata de un asunto muy relevante porque EE UU es un país estratégico para España, Nuestro stock inversor en el país ronda los 80.000 millones de dólares y allí operan cerca de 800 empresas que son filiales españolas. Empresas que son parte del tejido productivo estadounidense y que generan riqueza y empleos en el país (cerca de 100.000 de puestos de trabajo).

Empresa que son industria, en definitiva. Y hay que recordar que el nuevo Gobierno estadounidense ha asegurado que es un sector que va a apoyar.

En todo caso, lo fundamental en este contexto es que el conjunto de la UE y los países miembros mantengamos una actitud abierta de trabajo con EE UU, que es la primera potencia occidental y un referente para las empresas y para Europa; que sigamos trabajando para reforzar vínculos comerciales con otros socios internacionales y para diversificar mercados; y que logremos que la UE hable con un solo mensaje, poniendo en valor el espacio europeo como un mercado único con 450 millones de potenciales consumidores.

Más allá del impacto que puedan tener las nuevas políticas de EE UU, la realidad es que España cerró 2024 con un balance favorable para su economía. Así, la previsión es que el ejercicio se cierre, finalmente, con un crecimiento superior al 3% de media, significativamente por encima de una Eurozona que apenas llegó al 0,8%.

En todo caso, este buen comportamiento no debe ocultar las debilidades estructurales y los riesgos que condicionan las perspectivas que podemos tener para este 2025. Porque la buena marcha de la economía no ha sido igual ni para todos los sectores

ni para las empresas de todos los tamaños y, porque, además, se mantienen ámbitos de mejora clara.

El desempleo en España es todavía muy elevado en comparación con el resto de Europa, sobre todo entre los más jóvenes; contamos con unos niveles de deuda y déficit públicos que obligan a intensificar el proceso de consolidación fiscal; y la inversión empresarial se encuentra todavía muy debilitada.

En este contexto, los principales impactos negativos para nuestra economía por el lado interno pueden llegar por una política económica que introduzca una mayor incertidumbre y genere mayores costes a la actividad empresarial, sobre todo en el mercado laboral, lo que puede frenar decisiones de consumo e inversión de los agentes económicos.

De hecho, este es un asunto que nos preocupa especialmente. La inversión empresarial crece de forma tímida y sigue por debajo de los niveles de 2019, antes de la pandemia. Y el comportamiento de la inversión es clave para garantizar el crecimiento futuro y lograr mejoras de competitividad. Porque es un elemento fundamental para hacer frente a los retos de la doble transición digital y de sostenibilidad en la que ya estamos inmersos y a los bajos niveles de productividad de nuestra economía.

En general, creo que este es un reto que compartimos tanto la economía española como las de América Latina y Caribe: la necesidad de contar con un entorno que favorezca la confianza y la certidumbre, la libertad de empresa, la unidad de mercado, la seguridad jurídica y regulatoria. Y que no se caracterice por unas cargas fiscales elevadas y cambiantes y unos costes laborales crecientes.

Sólo de esta manera será posible que las empresas inviertan de manera decidida. Se trata, en última instancia, de fortalecer los factores de crecimiento de nuestras economías. Y, entre ellos, la inversión se configura como pilar esencial.

Como también lo son el capital humano o las infraestructuras. El primero es decisivo para la captación y el aprovechamiento

de las inversiones. La formación y la adaptación y actualización a las nuevas necesidades del mercado laboral son esenciales para seguir logrando mejoras de productividad, mayores inversiones y, en definitiva, más progreso.

Por su parte, la mejora de las infraestructuras es un revulsivo para acelerar el crecimiento económico y para impulsar la vertebración de las regiones y territorios de cada país.

A estos elementos hay que añadir, también, medidas que fortalezcan la estabilidad macroeconómica. Porque sin estabilidad de precios y sin estabilidad presupuestaria y financiera no es posible un crecimiento económico sostenido que permita mejorar el bienestar del conjunto de los ciudadanos.

O medidas que avancen hacia un sistema fiscal más moderno, competitivo y eficiente; hacia la supresión de barreras y cargas burocráticas; hacia una gestión más eficiente del gasto público; o hacia una mayor colaboración público-privada.

En definitiva, si queremos seguir creciendo de manera sostenida y robusta, de lo que se trata es de contar con un marco que favorezca la actividad, que permita que el sector privado pueda desarrollar todo su potencial para generar riqueza, crear empleo y ganar en competitividad.

Desde CEOE insistimos en reivindicar el valor de la empresa y los empresarios para que la economía crezca y para poder superar con éxito los desafíos que se nos presentan. El dinamismo empresarial es el motor del avance de un país, de la apertura de oportunidades y del mantenimiento del bienestar del conjunto de la sociedad.

Sin la contribución de las empresas, no es posible el progreso ni la modernización del país. Por eso, desde CEOE seguiremos defendiendo el papel de la empresa como generadora de riqueza y empleo, como motor de cambio y bienestar social. Y vamos a seguir trabajando por un entorno de estabilidad política e institucional y de calidad normativa que genere un clima favorable para la inversión y la actividad empresarial.

# Betsy Ramírez

Founder & CEO de Human Compliance

## Las fintech representan una gran oportunidad y también desafíos

Experta analiza la regulación financiera, la transformación digital y la inclusión en mercados emergentes

**L**a transformación digital y el cumplimiento normativo son factores determinantes en la evolución del sector financiero en Latinoamérica. En esta edición, exploramos estas tendencias con Betsy Ramírez Toledo, destacada experta en Compliance Digital, especialista en anticorrupción y asesora del Senado de Chile en ética en los algoritmos, gestión de riesgos para la base de la futura Ley de Inteligencia Artificial de Chile. Con más de una década de experiencia en compliance, anticorrupción, riesgo tecnológico, regulación financiera, gestión de riesgos y ética en algoritmos, nos ofrece una visión integral sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan los mercados emergentes en la era digital.

Desde sus inicios en el sector financiero, Betsy ha liderado iniciativas clave en entidades bancarias, corporaciones de alto nivel y fundaciones. Su trayectoria incluye la implementación de modelos de prevención de delitos, sistemas de gestión y auditorías de seguridad y cumplimiento en instituciones como: Bbva, Scotiabank, Corpbanca. Además, su participación en la creación de la Ley de Inteligencia Artificial en Chile refuerza su compromiso con el desarrollo de marcos regulatorios efectivos para la IA en el ámbito financiero.

Uno de los temas centrales de la conversación es la intersección entre la tecnología financiera y el cumplimiento normativo. Betsy enfatiza que la expansión de las fintech en Latinoamérica representa un avance significativo hacia la inclusión financiera, pero también plantea desafíos en términos de compliance, ciberseguridad y protección de datos. En ese sentido, destaca la importancia de equilibrar la innovación con la regulación para evitar riesgos sistémicos.

Sobre el futuro de la regulación financiera, la especialista prevé un aumento en la supervisión de las fintech y una mayor adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y el big data en la detección de fraudes.

Como líder femenina en un sector predominantemente masculino, también aborda el impacto de la diversidad en la transformación digital del sector financiero, destacando la necesidad de reducir los sesgos algorítmicos y fomentar una mayor inclusión financiera para mujeres y comunidades subrepresentadas.

**Como experta en Compliance Digital y asesora del Senado de Chile en temas de IA, ¿cuáles son los principales desafíos éticos que enfrenta Chile en la implementación de la inteligencia artificial en el sector financiero?**

Chile, al igual que muchos otros países, enfrenta una serie de desafíos éticos significativos en la implementación de la inteligencia artificial (IA). Estos desafíos abarcan diversas áreas y requieren una atención cuidadosa para garantizar que la IA se utilice de manera responsable y beneficiosa para la sociedad. La implementación de la IA en el sector financiero chileno ofrece numerosas oportunidades, pero también plantea desafíos éticos cruciales. Entre ellos destacan: sesgos y discriminación algorítmica, privacidad y protección de datos, transparencia y explicabilidad, inclusión financiera, responsabilidad y rendición de cuentas, y ciberseguridad.

Para abordar estos desafíos, es fundamental que el sector financiero chileno adopte un enfoque proactivo y colaborativo que establezca marcos regulatorios y éticos claros para la IA, promueva la investigación y el desarrollo de algoritmos responsables y equitativos, fomente la transparencia y explicabilidad en el uso de la IA, garantice la protección de la privacidad y seguridad de los datos, impulse la inclusión financiera y la equidad en el acceso a los servicios financieros, y fortalezca las medidas de ciberseguridad para proteger los sistemas de IA. Al abordar estos desafíos éticos de manera efectiva, Chile podrá aprovechar el potencial de la IA para transformar el sector financiero y promover un desarrollo económico y social más inclusivo y sostenible.

**En su experiencia implementando sistemas de gestión de riesgos, ¿cómo ve la intersección entre la tecnología financiera (Fintech) y el cumplimiento normativo en Latinoamérica?**

Esta intersección es un área dinámica y en constante evolución. El sector Fintech crece exponencialmente en la región, y con ello, los reguladores enfrentan el desafío de equilibrar la innovación con la necesidad de proteger a los consumidores y mantener la estabilidad financiera. Algunos de estos desafíos incluyen la capacidad de adaptación a la innovación, la inclusión financiera y la gestión de riesgos, así como la ciberseguridad y protección de datos, considerando que la digitalización de los servicios financieros genera una mayor vulnerabilidad ante ciberataques y filtraciones de información.

Es crucial la cooperación entre reguladores y empresas Fintech para desarrollar marcos normativos proporcionales, con enfoque basado en riesgos y favorables a la innovación. En Chile, el 4 de enero de 2023 se publicó la Ley 21.521, conocida como Ley Fintech, que promueve la inclusión financiera a través de la innovación y la tecnología en la prestación de servicios financieros. Otro punto relevante es el enfoque basado en riesgos en las actividades Fintech, ya que mantener el equilibrio entre la innovación y la regulación sigue siendo un desafío.



**Considerando su rol en la futura Ley de Inteligencia Artificial de Chile, ¿qué medidas específicas se están considerando para proteger a los consumidores financieros en el contexto de la automatización y los algoritmos?**

Manteniendo la reserva que amerita en relación con la futura Ley, la automatización, los algoritmos y la IA pueden jugar un papel clave en la protección de los consumidores financieros. Por ejemplo, la IA puede aplicarse en la validación de identidad para mitigar el riesgo de fraude o suplantación de identidad, en el desarrollo de algoritmos de aprendizaje automático que optimicen la toma de decisiones financieras y en la personalización de servicios financieros, brindando mayor seguridad y protección a los consumidores.

**¿Cómo ha evolucionado el panorama de riesgos digitales en el sector financiero chileno en los últimos años y qué tendencias prevé para el futuro cercano?**

El sector financiero chileno ha experimentado una transformación significativa en los últimos años debido a la rápida digitalización de los servicios financieros y al incremento en la sofisticación de las amenazas cibernéticas, lo que ha aumentado la frecuencia de ciberataques. También se ha observado una mayor dependencia de la tecnología, el auge de las Fintech

y una creciente concienciación sobre la protección de datos.

En el futuro, se espera un mayor enfoque en la ciberresiliencia, priorizando la prevención de riesgos digitales sobre la mera reacción ante incidentes. Se prevé que los reguladores chilenos fortalezcan la supervisión del sector Fintech y los riesgos cibernéticos, así como una mayor colaboración entre instituciones financieras, reguladores y empresas tecnológicas para abordar los riesgos digitales de manera efectiva. La IA y el aprendizaje automático se utilizarán cada vez más en la detección de fraudes, cumplimiento normativo, gestión de riesgos y ciberseguridad.

Desde Human Compliance, ofrecemos diversas soluciones tecnológicas para la validación de identidad, diseño e implementación de modelos y sistemas de gestión de prevención de delitos, implementación de la Norma Internacional ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno, la automatización de matrices de riesgos de delitos económicos, capacitaciones y charlas, con el propósito de apoyar a los Compliance Officers y Encargados de Prevención de Delitos en su labor. Un aspecto relevante será la necesidad de que las instituciones financieras presten mayor atención a los riesgos asociados con sus proveedores de servicios tecnológicos y otros terceros.

**Desde su perspectiva como experta en prevención de delitos financieros, ¿qué papel juega la educación financiera digital en la prevención del fraude y la ciberseguridad?**

La educación financiera es fundamental en la prevención del fraude y la ciberseguridad. Si los usuarios adquieren conocimientos y habilidades en estos temas, se fortalece su capacidad para protegerse en un entorno digital cada vez más complejo y riesgoso. Una mayor conciencia sobre las amenazas, el desarrollo de habilidades en seguridad digital y la capacidad para detectar y responder al fraude son aspectos clave. Además, la educación financiera fomenta la responsabilidad digital y facilita la adaptación a la evolución tecnológica.

**¿Qué recomendaciones daría a las instituciones financieras latinoamericanas para fortalecer sus programas de compliance digital y gestión de riesgos tecnológicos?**

Recomiendo implementar medidas estratégicas y prácticas, tales como: robustecer el gobierno corporativo, desarrollar una cultura de integridad y destinar recursos a la inversión en tecnología y soluciones RegTech que faciliten el cumplimiento normativo, incluyendo sistemas de monitoreo de

transacciones, verificación de identidad digital y gestión de riesgos.

También es clave implementar medidas avanzadas de ciberseguridad para proteger los datos y sistemas de las empresas, como firewalls, sistemas de detección de intrusiones y cifrado de datos. La evaluación de riesgos debe ser continua, combinando el análisis de datos con la IA y un enfoque preventivo en la gestión de riesgos para optimizar el monitoreo y auditoría de los programas de compliance.

**Como mujer líder en el sector de compliance e integridad, ¿qué papel juega la diversidad en la transformación digital del sector financiero y cómo podemos promover una mayor inclusión?**

La diversidad es clave en la transformación digital del sector financiero, ya que impulsa la innovación, optimiza la toma de decisiones y fomenta una mayor inclusión financiera. Para promover una mayor inclusión, es necesario reducir los sesgos algorítmicos, ampliar el acceso a servicios financieros básicos, apoyar a instituciones microfinancieras, fomentar la educación financiera y la alfabetización digital, promover la igualdad de género en el acceso a servicios financieros y utilizar tecnologías como la IA y el Big Data para facilitar la inclusión.



# Perspectivas socioeconómicas Para 2025

Un análisis desde las organizaciones empresariales de Iberoamérica 2025

MARZO 2025 por CEIB

Este 2025 viene marcado por un escenario geopolítico incierto a nivel internacional, por lo que Iberoamérica no es la excepción. Los conflictos en Ucrania y Oriente Próximo, junto con las crecientes tensiones comerciales lideradas por Estados Unidos, configuran un panorama complejo que exige respuestas estratégicas y adaptabilidad.

Los principales organismos internacionales proyectan un crecimiento mundial moderado, en línea con el 3,2% estimado para 2024. Se anticipa una desaceleración en China y Estados Unidos, mientras que la Eurozona podría experimentar una leve mejoría. En América Latina y el Caribe, se espera un crecimiento estable en torno al 2,5%.

Frente a este delicado contexto internacional abordamos y analizamos desde una perspectiva empresarial los principales retos y oportunidades que enfrenta la región en su camino hacia la recuperación y el crecimiento sostenible, ofreciendo una mirada detallada de cada país, a través de las organizaciones empresariales del Consejo de Empresarios Iberoamericanos-CEIB y de la Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios-FIJE.

Y lo hacemos una vez más, no solo a través del diálogo, sino de la acción y del compromiso que tenemos con Iberoamérica, con sus empresas, con el empleo y con la formación, siendo éstas

las mejores fórmulas de inclusión social que existen.

Mediante el exhaustivo análisis de nuestras organizaciones empresariales se ha podido obtener una radiografía del conjunto de la región, de sus aspiraciones, sus prioridades, los desafíos y principales obstáculos, y cómo se pueden superar en equipo, remando sector público y privado en la misma dirección.

Fuente: FMI. Perspectivas de la economía mundial, octubre de 2024

## Obstáculos y Retos:

Panorama de las exportaciones: la reducción de las exportaciones, especialmente hacia uno de los principales socios comerciales de América Latina (Estados Unidos) representa un obstáculo significativo. Esto afecta tanto a las economías dependientes de la exportación de recursos naturales, como a los sectores industriales que abastecen al mercado estadounidense.

Baja productividad: La falta de innovación, la baja inversión en tecnología y la escasa modernización de las infraestructuras en la región impactan directamente en la productividad, lo que limita las posibilidades de crecimiento económico.

Elevada tasa de informalidad: La informalidad laboral es un desafío

estructural en Iberoamérica, lo que contribuye a la inestabilidad económica y a la falta de derechos laborales y acceso a servicios sociales para una gran parte de la población.

Inestabilidad global e incertidumbre: Los efectos de la crisis económica mundial, el cambio climático, la guerra en Ucrania y otros factores geopolíticos generan incertidumbre y dificultan el proceso de recuperación en la región.

Brecha de género: A pesar de los avances, sigue existiendo una marcada desigualdad de género en el acceso a empleo, educación y participación en los espacios de toma de decisiones, lo cual reduce el potencial de desarrollo económico.

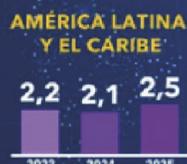
Brecha digital: El acceso limitado a la tecnología y la falta de infraestructura digital adecuada en muchas zonas de América Latina impiden que la región aproveche completamente las oportunidades de la economía digital global.

## Fortalezas y Ventajas Competitivas:

Jóvenes y capital humano: La región cuenta con una población joven y en crecimiento, lo que representa una ventaja estratégica si se canaliza adecuadamente hacia la educación y el empleo de calidad.

# PROYECCIONES DE CRECIMIENTO POR REGIÓN

(CRECIMIENTO DEL PIB REAL, VARIACIÓN PORCENTUAL)



IMF.org #WEO

Fuente: FMI, Perspectivas de la economía mundial, octubre de 2024.

Nota: Las barras para cada grupo corresponden (de izquierda a derecha) a 2023, proyecciones para 2024 y proyecciones para 2025.

Fuente: FMI, Perspectivas de la economía mundial, octubre de 2024

Recursos naturales: Iberoamérica es rica en recursos naturales, lo que sigue siendo una ventaja competitiva, especialmente en el contexto de la transición energética y la creciente demanda de productos sostenibles.

Potencial para la sostenibilidad y la innovación social: A pesar de las dificultades, la región tiene un enorme potencial para impulsar la innovación en sectores clave como las energías renovables, la economía circular y el turismo sostenible.

### Objetivos a Corto y Medio Plazo:

Mejorar la competitividad: Aumentar la productividad y la competitividad de las economías latinoamericanas, a través de la modernización de las infraestructuras, la innovación tecnológica y la educación.

Cerrar brechas: Reducir la brecha de género, la brecha

digital y mejorar la empleabilidad juvenil, lo cual requerirá una intervención en políticas públicas que promuevan la inclusión y el acceso a nuevas oportunidades.

Desarrollo de infraestructuras: La inversión en infraestructuras será crucial para facilitar el comercio, mejorar la calidad de vida y atraer inversiones extranjeras.

### Diálogo y acción público-privada:

Es fundamental que las organizaciones empresariales, junto con la sociedad civil y la academia, trabajen de forma conjunta para encontrar soluciones. La colaboración público-privada será clave para superar los obstáculos y generar un entorno económico más dinámico.

Es importante también reivindicar el papel fundamental de las empresas y los empresarios como motores del crecimiento económico y el bienestar social.

Para garantizar su actividad y desplegar todo su potencial se requiere un entorno de estabilidad política e institucional, de seguridad jurídica y de calidad normativa, que fomente la inversión y un clima de negocios favorable.

### Conclusión:

Iberoamérica se enfrenta a grandes desafíos, pero también tiene un amplio potencial para encontrar soluciones a través de la colaboración, la innovación y la mejora en sus políticas públicas. A medida que la región avance en el fortalecimiento de sus fortalezas y el abordaje de sus debilidades, será fundamental mantener el enfoque en las prioridades de crecimiento sostenible, innovación social y competitividad.

Agradecemos la colaboración y contribución de las organizaciones empresariales de CEIB y de FIJE que han participado en este informe, y que marcan la hoja de ruta empresarial para la región.

# Erik Escalona Aguilar

Profesor Asociado en la Facultad de Ingeniería, Ciencia y Tecnología de la Universidad Bernardo O'Higgins

## La digitalización del sector financiero ha impulsado la inclusión y movilidad social

Examina los retos económicos, el impacto de la tecnología y la competitividad empresarial

**E**n un contexto económico global caracterizado por la incertidumbre y la constante transformación digital, el rol de los expertos en economía y administración se vuelve crucial para entender las tendencias que marcarán el futuro de la región. Erik Escalona Aguilar, con una destacada trayectoria académica y profesional, aporta una visión fundamentada sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan los mercados emergentes en Latinoamérica.

Doctorando en Derecho y Administración de Empresas en la Universitat de Lleida, Escalona también cuenta con un Master of Arts en International Political Economy and Development de la Fordham University y diversos másteres en economía aplicada y dirección empresarial. Su experiencia en el análisis de políticas públicas, eficiencia empresarial y transformación digital en el sector financiero lo posiciona como un referente en la discusión sobre el crecimiento económico de la región.

En su análisis sobre las perspectivas económicas para 2025, Escalona enfatiza que Latinoamérica enfrenta retos tanto internos como externos. Entre los factores internos, destaca el crecimiento económico rezagado, la inflación post pandemia y la necesidad de fortalecer las instituciones. A nivel global, señala la influencia de riesgos geopolíticos, la desglobalización y el cambio climático como elementos que incidirán en la estabilidad económica de la región.

El experto también aborda el impacto de la digitalización en la inclusión financiera. Si bien la tecnología ha facilitado el acceso a la banca y a servicios financieros, Escalona advierte que las brechas digitales pueden profundizar la desigualdad.

En cuanto a la eficiencia empresarial en la región, resalta la diferencia entre el desempeño de las empresas públicas y privadas. Su investigación, en colaboración con el Dr. Eduardo Saavedra, evidenció las ineficiencias en empresas estatales, particularmente en el sector de la televisión abierta en Chile. Destaca que reducir costos de transacción y mejorar la gobernanza corporativa podría fortalecer la competitividad de estos sectores.

El crecimiento exponencial del sector fintech en Latinoamérica también fue parte del análisis de Escalona. Con un aumento del 340% en la cantidad de empresas de tecnología financiera entre 2017 y 2023, las fintech han generado mayor acceso a servicios financieros. No obstante, menciona que los principales desafíos continúan siendo la regulación y la madurez del ecosistema digital.

Sobre la sostenibilidad empresarial, destaca el papel clave de las universidades y centros de investigación en la generación de sinergias entre academia, empresa y gobierno. En su rol

como Director de la Escuela de Administración y Negocios en la Universidad Bernardo O'Higgins, ha impulsado planes de estudio alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para formar profesionales con una visión integral de la economía sostenible.

También reflexiona sobre los principios que han guiado su trayectoria profesional, destacando la ética y la disciplina como valores fundamentales, resaltando la importancia del ejemplo y los valores transmitidos por su familia.

**Desde su experiencia en economía aplicada a políticas públicas, ¿cuáles considera que serán los principales desafíos económicos para Latinoamérica en 2025 y qué sectores podrían liderar el crecimiento?**

*Los principales desafíos económicos que Latinoamérica debe superar son tanto internos como externos. A nivel interno, es fundamental mejorar el bajo crecimiento registrado en los últimos años, controlar la inflación post pandemia, fortalecer la seguridad y la paz social, consolidar las instituciones y reducir la desigualdad. En el plano externo, se requiere mitigar los impactos de riesgos geopolíticos, conflictos comerciales, desglobalización, migración, cambio climático y el acelerado avance tecnológico.*

**En el contexto de la transformación digital del sector financiero, ¿qué impacto ha tenido la digitalización en la reducción de la desigualdad económica en la región?**

*La digitalización del sector financiero en Latinoamérica ha facilitado el acceso a la banca y a los servicios financieros, lo que ha impulsado la movilidad social y ha contribuido a la reducción de la desigualdad. Además, ha generado nuevas oportunidades de empleo y acceso a plataformas educativas, favoreciendo así el desarrollo de sectores tradicionalmente excluidos. No obstante, también plantea desafíos, como la brecha digital, que sigue siendo un obstáculo significativo para quienes no tienen acceso a la tecnología.*

**Usted ha investigado sobre la eficiencia de empresas públicas y privadas. Según sus hallazgos, ¿qué sectores en Latinoamérica presentan una mayor brecha de eficiencia y qué reformas podrían mejorar su competitividad?**

*En un estudio reciente sobre la eficiencia de empresas públicas y privadas en la televisión abierta en Chile, se identificaron brechas significativas en términos de rentabilidad, liquidez y costos operacionales. En el contexto latinoamericano, estas disparidades suelen ser más evidentes en el sector público y en los mercados laborales, lo que impacta negativamente en la competitividad. Para mejorar esta situación, las reformas deberían centrarse en reducir ineficiencias y*



costos de transacción, asegurando al mismo tiempo la participación de los actores clave y el fortalecimiento de los marcos institucionales.

**Las fintech han crecido exponencialmente en América Latina, pero aún enfrentan desafíos regulatorios y de inclusión financiera. ¿Cuál ha sido su impacto en la economía regional y cuáles son sus principales barreras de crecimiento?**

*El sector fintech ha experimentado un crecimiento sin precedentes en América Latina, con una expansión acelerada en los últimos años. Sin embargo, su impacto aún se ve limitado por un ecosistema en proceso de maduración, lo que restringe su alcance económico inmediato. La adopción de estas tecnologías sigue siendo desigual debido a las brechas socioeconómicas y la falta de marcos regulatorios sólidos. Si bien las fintech representan una oportunidad clave para la inclusión financiera, es necesario superar estas barreras para maximizar su potencial.*

**Dada su experiencia académica y en investigación, ¿cómo pueden las universidades y centros de estudios contribuir a mejorar la sostenibilidad empresarial y la formulación de políticas económicas en la región?**

*El fortalecimiento de la colaboración entre la academia, la empresa y el Estado es fundamental para generar sinergias que impulsen el desarrollo sostenible en sus tres pilares: ambiental, social y económico. La transferencia tecnológica juega un papel clave en este proceso, al igual que la incorporación de planes de*

*estudio alineados con los objetivos de sostenibilidad. Desde nuestra universidad, hemos implementado estos enfoques de manera transversal, garantizando que los futuros profesionales estén preparados para enfrentar estos desafíos. Además, es crucial asegurar presupuestos adecuados y reducir la inercia institucional que frena la implementación de cambios efectivos.*

**En cuanto al futuro de la banca digital, ¿cuáles son los principales riesgos y oportunidades que deben considerar los inversores y reguladores en América Latina?**

*En términos de riesgos, la naturaleza digital de los servicios financieros los hace vulnerables a amenazas de ciberseguridad, lo que exige la implementación de marcos regulatorios sólidos. Asimismo, el rápido avance de la tecnología puede superar la capacidad de los reguladores, generando vacíos normativos que pueden afectar la estabilidad financiera. La protección de los consumidores frente a fraudes y violaciones de datos también es un aspecto crítico.*

*Por otro lado, las oportunidades incluyen una mayor competencia en el sector bancario, lo que mejora los servicios y reduce costos para los consumidores. La implementación de sistemas de finanzas abiertas puede facilitar el acceso a una mayor variedad de productos financieros y beneficiar a poblaciones no bancarizadas, a través de la expansión de la banca móvil y los neobancos.*

**¿Cómo pueden las políticas públicas fomentar un equilibrio entre la innovación tecnológica y la estabilidad financiera en los mercados emergentes?**

*Las políticas públicas deben establecer un marco normativo que fomente la innovación tecnológica sin comprometer la estabilidad financiera. Para lograr este equilibrio, es esencial que las regulaciones protejan a los consumidores y al mismo tiempo sean lo suficientemente flexibles para no desalentar los avances tecnológicos. Un enfoque integral permitirá que los mercados emergentes aprovechen los beneficios de la transformación digital sin generar riesgos sistémicos.*

**Más allá de su labor académica y de investigación, ¿qué valores o principios personales lo han guiado en su trayectoria profesional y cómo los aplica en su trabajo diario?**

*La ética y la disciplina han sido pilares fundamentales en mi carrera profesional. Estos valores han sido clave para alcanzar buenos resultados y encontrar satisfacción en cada proyecto en el que me involucre. Sin duda, estos principios tienen su base en la educación y el ejemplo de mis padres, quienes siempre me inculcaron la importancia del trabajo bien hecho y la integridad profesional.*

**LEx**ADVISOR

By Liderazgo Exponencial ®

IN

COMPANY

**DR. MARCELO  
MUÑOZ ROJAS**

# ACCOUNTABILITY 360°

**DE EXCUSAS A RESULTADOS  
EFECTIVOS**

**USM**  
Universidad  
de San Miguel

Respaldado por la  
universidad de San Miguel

Transforma desafíos en oportunidades con nuestro  
método exclusivo de Accountability 360°.



**PARTICIPA**

[www.lexadvisors.org/evento/](http://www.lexadvisors.org/evento/)  
**MÁS INFORMACIÓN**

Whatsapp

**+1 (786) 605-7875**



**Albert Assad**

Fundador de Atlantic Consulting Solutions (ACS)

## **La transformación digital es una reinención estratégica del negocio**

Impulsa inclusión y sostenibilidad al democratizar el  
conocimiento y las oportunidades financieras

**C**on más de 27 años de experiencia transformando empresas y liderando iniciativas de alto impacto, Albert Assad se ha convertido en un referente en la consultoría estratégica y el desarrollo empresarial en América. Como fundador de Atlantic Consulting Solutions (ACS), socio/CFO de Providere Advisors y cofundador de Book Clarity, su trayectoria está marcada por resultados excepcionales, habiendo impulsado crecimientos superiores al 250% en múltiples organizaciones y recaudado más de 140 millones de dólares en capital de trabajo.

Su visión única combina experiencia práctica con una sólida formación académica, respaldada por un GMP de The Wharton School, un MBA, una maestría en Responsabilidad Social y otra en Filosofía. Como Expert Value Speaker (EVS) en GAF, Assad comparte su conocimiento con miles de empresarios en Norteamérica, facilitando talleres bilingües sobre finanzas, estrategia y liderazgo.

En esta entrevista exclusiva, Assad profundiza en los desafíos y oportunidades que enfrenta Latinoamérica en su transformación digital y financiera, ofreciendo una perspectiva única sobre el futuro de la región y compartiendo estrategias concretas para el éxito empresarial en la era digital.

**Como líder empresarial con experiencia en múltiples industrias, ¿cuáles considera que son los principales desafíos y oportunidades económicas que enfrentarán los mercados emergentes latinoamericanos en 2025?**

*Latinoamérica enfrenta desafíos significativos para 2025, como la volatilidad macroeconómica, tensiones geopolíticas que afectan cadenas de suministro y una brecha tecnológica persistente en sectores clave. Sin embargo, estas circunstancias también generan oportunidades transformadoras.*

*El “nearshoring” representa una ventana histórica, especialmente para México, Colombia y Centroamérica, que pueden capitalizar su proximidad a Estados Unidos en un contexto donde diversificar proveedores es prioritario. Hemos visto cómo clientes en Querétaro y Guadalajara han incrementado significativamente sus operaciones manufactureras.*

*La transición energética ofrece otro potencial extraordinario. Latinoamérica posee aproximadamente el 60% de las reservas mundiales de litio y condiciones excepcionales para energías renovables. La digitalización acelerada de sectores tradicionalmente análogos constituye otra frontera prometedora. El comercio electrónico regional tiene penetración relativamente baja (32% vs. 60-70% en mercados desarrollados), pero crece a tasas de 25-30% anual.*

*El éxito en 2025 dependerá de la capacidad para navegar esta compleja intersección entre desafíos estructurales y oportunidades emergentes con visión estratégica y adaptabilidad táctica.*

**En base a su experiencia con más de 400 empresas, ¿qué tendencias específicas en tecnología financiera (fintech) considera que transformarán significativamente el sector financiero en los próximos años?**

*Tras analizar centenares de empresas, identifico cinco tendencias fintech que están reconfigurando el panorama financiero latinoamericano:*

*Primero, la democratización financiera mediante modelos “Banking-as-a-Service” permite a empresas no bancarias integrar servicios financieros en sus plataformas. Un negocio brasileño incrementó su retención de usuarios en 64% al incorporar estos servicios en su plataforma de e-commerce.*

*Segundo, la inteligencia artificial aplicada a finanzas personalizadas está transformando la gestión patrimonial. En Colombia, una fintech que asesoramos implementó estos sistemas para microempresarios, reduciendo morosidad en 37% gracias a planes de pago adaptados a patrones específicos de flujo de caja.*

*Tercero, las tecnologías de identidad digital y biometría están redefiniendo la verificación KYC. En México, entidades han reducido el tiempo de onboarding financiero de 7 días a menos de 15 minutos mediante verificación biométrica.*

*Cuarto, los sistemas de pago instantáneo como Pix en Brasil están catalizando la inclusión financiera masiva, procesando más de 37 billones de reales en 2023.*

*Finalmente, observamos convergencia entre finanzas tradicionales y criptoactivos regulados, especialmente en Argentina y Venezuela, donde las stablecoins funcionan como herramientas de protección patrimonial ante volatilidad monetaria.*

*Lo más relevante es que estas tendencias no operan aisladamente, sino que convergen creando ecosistemas financieros totalmente nuevos que pueden ser más inclusivos, eficientes y adaptados a las realidades latinoamericanas.*

**Desde su perspectiva como asesor estratégico, ¿qué porcentaje de empresas latinoamericanas considera que están preparadas para la transformación digital en el sector financiero y qué pasos recomienda para mejorar esta preparación?**

*Basado en nuestro análisis de madurez digital con más de 400 empresas, estimo que solo entre el 15-20% de las organizaciones latinoamericanas están genuinamente preparadas para la transformación digital financiera. Este porcentaje varía significativamente: Brasil y México lideran con aproximadamente 25-30%, mientras que en economías como Bolivia o Paraguay, apenas alcanza el 8-10%.*

*La brecha no es simplemente tecnológica, sino fundamentalmente cultural y estratégica. Muchas empresas perciben la digitalización financiera como un*

proyecto de TI, cuando representa una reformulación completa del modelo de negocio.

Para mejorar esta preparación, recomiendo un enfoque en tres horizontes:

**En el horizonte inmediato (3-6 meses)**, realizar un diagnóstico digital honesto que evalúe infraestructura tecnológica, alfabetización digital de colaboradores y experiencia del cliente. Una institución financiera peruana invirtió millones en tecnología avanzada, pero descubrió que el 62% de sus ejecutivos no podían explicar efectivamente estas herramientas a los clientes.

**En el horizonte intermedio (6-18 meses)**, implementar una “ambidextria organizacional” – mantener la excelencia operativa mientras se experimenta con modelos digitales. Una aseguradora colombiana utilizó este modelo para lanzar su plataforma digital, logrando 180,000 nuevos clientes en segmentos previamente desatendidos.

**En el horizonte estratégico (18+ meses)**, evolucionar hacia una arquitectura empresarial componible, donde los procesos financieros se modularicen y reconfiguren rápidamente según necesidades del mercado.

Es importante destacar que en Book Clarity, LLC ([www.book-clarity.com](http://www.book-clarity.com)) frecuentemente observamos que muchas empresas pequeñas, especialmente en el sector servicios, aún no están preparadas para adoptar tecnologías financieras avanzadas. Un 47% de pymes en Centroamérica carecen de infraestructura básica y alfabetización digital. Para ellas, el primer paso debe ser una digitalización gradual enfocada en generar casos de éxito incrementales.

**Con su experiencia en la recaudación de capital (más de 140 millones), ¿cómo ve el panorama de inversión en startups fintech en Latinoamérica para 2025?**

El panorama de inversión fintech latinoamericano está experimentando una recalibración estratégica. Después del boom de 2021, donde vimos valoraciones desconectadas de fundamentos económicos, ahora estamos en un mercado más maduro y exigente, pero potencialmente más sostenible a largo plazo.

Para 2025, proyectamos un escenario bifurcado: por un lado, continuará la consolidación donde los líderes de categoría (como Nubank, Mercado Pago, Clip) seguirán atrayendo rondas significativas. Por otro, surgirá una nueva ola de inversiones “verticalmente especializadas” enfocadas en nichos desatendidos.

Los factores geopolíticos jugarán un papel crucial. El reciente aumento de tasas de interés en Estados Unidos ha reducido temporalmente el apetito por inversiones en mercados emergentes, pero ha creado oportunidades para inversores con horizontes más largos. Recientemente asesoramos a un family office mexicano que consolidó participaciones en tres fintechs a valoraciones 30% más bajas que en 2021, con métricas financieras sustancialmente mejoradas.

Las megaseries (>\$100M) serán más selectivas, mientras veremos mayor actividad en rondas semilla y Series A, particularmente en Colombia, Chile y Perú. Temáticamente, anticipamos que las áreas más atractivas serán:

Infraestructura financiera como servicio (39% de nuestro pipeline)

Soluciones B2B para pymes desatendidas (27%)

Fintech climática y sostenible (18%)

Plataformas de inclusión financiera para la economía informal (16%)

Brasil continuará capturando aproximadamente 55-60% del capital, México 15-20%, y Colombia podría alcanzar 8-10% del total regional. También observamos el surgimiento de estructuras de financiamiento híbridas, como revenue-based financing, particularmente adecuadas para la realidad latinoamericana.

**¿Qué papel jugarán las criptomonedas y la tecnología blockchain en el futuro del sector financiero latinoamericano y cómo deberían prepararse las empresas tradicionales?**

La relación entre Latinoamérica y blockchain representa uno de los casos de adopción más fascinantes que he presenciado. A diferencia de mercados desarrollados, donde estas tecnologías suelen ser inversiones especulativas, en nuestra región frecuentemente responden a necesidades estructurales concretas.

Para 2025, visualizo tres trayectorias paralelas:

**Primero**, las stablecoins continuarán ganando adopción como mecanismos de valor refugio y pagos transfronterizos, especialmente en economías con alta volatilidad monetaria. Argentina y Venezuela lideran globalmente en adopción de criptoactivos per cápita. Una empresa de remesas con la que colaboramos en el corredor México-Guatemala logró reducir costos transaccionales en 73% mediante infraestructura blockchain.

**Segundo**, la tokenización de activos reales emergerá como herramienta para democratizar acceso a inversiones tradicionalmente reservadas para grandes capitales. Estamos asesorando un proyecto en Colombia que fracciona inversiones inmobiliarias en tokens accesibles desde \$100.

**Tercero**, las aplicaciones de finanzas descentralizadas irán madurando hacia modelos híbridos que combinen eficiencia blockchain con salvaguardas regulatorias. Brasil lidera este camino con su sandbox regulatorio.

Las empresas tradicionales deberían prepararse desarrollando primero alfabetización blockchain en su liderazgo, luego identificando casos de uso específicos donde blockchain aporte valor diferencial real, y finalmente implementando una estrategia de experimentación calibrada.

*Es crucial mantener una visión equilibrada: ni deslumbrarse por promesas utópicas, ni ignorar el potencial disruptivo de estas tecnologías. Como digo a mis clientes: “En blockchain, el verdadero valor no está en la tecnología per se, sino en los nuevos modelos económicos y de colaboración que habilita.”*

### **Como experto en gestión financiera, ¿qué indicadores económicos clave deberían monitorear los empresarios latinoamericanos durante 2025?**

*Los empresarios latinoamericanos enfrentan un entorno de complejidad creciente donde interpretar señales económicas es tan importante como la excelencia operativa. Recomiendo un enfoque de monitoreo en tres capas:*

#### **La primera incluye indicadores macroeconómicos fundamentales contextualizados para nuestra región:**

*La evolución de tasas de interés en Estados Unidos por su impacto en flujos de capital. Un negocio del sector construcción en Perú implementó un sistema que vincula decisiones de la Reserva Federal con sus estrategias de financiamiento.*

*El diferencial de inflación entre países latinoamericanos crea oportunidades y desafíos asimétricos. Mientras Chile ha controlado su inflación en torno al 4%, Argentina enfrenta tasas sustancialmente mayores.*

*Los precios de commodities específicos relevantes para cada país: litio para Chile/Argentina, petróleo para México/Colombia, y productos agrícolas para Brasil/Argentina. Estos precios influyen decisivamente en tipos de cambio y condiciones crediticias domésticas.*

#### **La segunda capa comprende métricas sectoriales de transformación:**

*Tasas de adopción de pagos digitales como indicador adelantado de cambios en comportamiento del consumidor.*

*Costos de adquisición de clientes digitales vs. tradicionales, que influyen en decisiones de inversión digital.*

*Ritmo de implementación de open banking por país, que anticipa la intensidad competitiva.*

#### **La tercera capa abarca indicadores de resiliencia estructural:**

*Métricas de estabilidad política y calidad regulatoria.*

*Indicadores de progreso en transición energética.*

*Tasas de adopción de habilidades digitales en la fuerza laboral.*

*Durante la turbulencia cambiaria en Argentina de 2019, un negocio manufacturero navegó exitosamente la crisis gracias a un tablero personalizado que combinaba*



*indicadores tradicionales con métricas alternativas como búsquedas en Google de “dólar blue” y sentimiento en redes sociales sobre estabilidad monetaria.*

### **Basado en su trabajo con Book Clarity, LLC, ¿cómo está cambiando la tecnología la forma en que las empresas manejan su contabilidad y finanzas, y qué innovaciones podemos esperar?**

*En Book Clarity, LLC ([www.book-clarity.com](http://www.book-clarity.com)) hemos sido testigos de una profunda transformación en la intersección entre tecnología, contabilidad y finanzas, aunque esta revolución avanza a distintas velocidades según el tamaño y sector empresarial.*

*La primera gran transformación ha sido el paso de sistemas reactivos a predictivos. Tradicionalmente, la contabilidad miraba hacia atrás; hoy, las plataformas utilizan algoritmos para anticipar flujos de caja e identificar anomalías. Una constructora en Monterrey logró reducir sus ciclos de conversión de efectivo en 42 días gracias a estas herramientas.*

*La segunda evolución es la democratización del acceso a inteligencia financiera. Anteriormente, solo grandes corporaciones podían permitirse análisis financieros sofisticados. Sin embargo, aproximadamente un 40% de pequeñas empresas en Latinoamérica aún no están preparadas para adoptar estas tecnologías debido a brechas en alfabetización digital.*

*La interoperabilidad entre sistemas financieros constituye otra innovación importante. Mediante APIs, las empresas integran sistemas contables con plataformas bancarias y ERPs. Un distribuidor colombiano implementó esta arquitectura, reduciendo errores de conciliación en 87%.*

*Mirando hacia el futuro, vislumbramos cuatro innovaciones:*

**Primero,** la “contabilidad aumentada” donde profesionales colaboran con asistentes de IA, elevando su rol hacia asesores estratégicos.

**Segundo**, la maduración del concepto “Finanzas Continuas”, donde los estados financieros se convierten en tableros actualizados en tiempo real. Una cadena minorista en Chile redujo su ciclo de cierre contable de 12 días a menos de 24 horas.

**Tercero**, “Treasury-as-a-Service”, donde funciones de tesorería se integran directamente en plataformas operativas.

**Cuarta**, la “contabilidad sostenible integrada”, donde métricas ESG se capturan automáticamente junto con datos financieros tradicionales.

A pesar del entusiasmo tecnológico, el factor humano sigue siendo decisivo. La implementación más exitosa que realizamos combinó tecnología avanzada con un programa de “alfabetización financiera digital” para todos los colaboradores.

**En términos de números y resultados concretos, ¿puede compartir algunos casos de éxito donde la implementación de soluciones digitales financieras haya transformado significativamente el desempeño de una empresa?**

Permítame compartir tres casos concretos donde soluciones digitales financieras transformaron radicalmente el desempeño empresarial:

**Caso 1: Transformación de tesorería en cadena minorista mexicana**

Una cadena con 78 tiendas enfrentaba un ciclo de conversión de efectivo de 82 días, muy por encima del estándar sectorial. Implementamos una plataforma integrada que conectaba puntos de venta, inventario y cuentas por cobrar/pagar.

Resultados tras 14 meses:

Reducción del ciclo de conversión de efectivo a 37 días

Liberación de \$4.3 millones en capital de trabajo

Disminución de 94% en errores de conciliación bancaria

ROI de 734% en el primer año

La empresa utilizó el capital liberado para financiar su expansión a 12 nuevas ubicaciones sin financiamiento externo adicional.

**Caso 2: Democratización financiera en cooperativa agrícola colombiana**

Una cooperativa con 1,230 pequeños productores de café enfrentaba un problema: más del 80% de sus miembros operaban exclusivamente en efectivo y carecían de historiales crediticios.



Implementamos una solución híbrida combinando pagos digitales, identidad financiera y scoring crediticio alternativo.

Después de 24 meses:

- Adopción digital del 93% entre productores
- Incremento de 167% en acceso a microcréditos
- Aumento de 23% en rendimiento por hectárea  
Incremento de 47% en ingreso promedio de los productores

Esta digitalización financiera catalizó mejoras productivas aparentemente no relacionadas al permitir identificar ineficiencias previamente invisibles.

**Caso 3: Transformación de procesos financieros en empresa B2B brasileña**

Una empresa de consultoría con 140 empleados dedicaba 640 horas mensuales a procesos financieros manuales. Implementamos una arquitectura financiera integrada usando APIs que interconectaban gestión de proyectos, facturación y contabilidad.

En 9 meses:

- Reducción del 83% en tiempo dedicado a procesos financieros
- Disminución del ciclo de facturación de 22 a 3 días
- Incremento de 34% en margen bruto
- Crecimiento del 41% en ingresos

La transformación permitió reasignar cinco profesionales de tareas administrativas a funciones generadoras de ingresos.

Estos casos ilustran un patrón consistente: las soluciones digitales financieras bien implementadas no solo optimizan procesos existentes – fundamentalmente redefinen lo que es posible en términos de escalabilidad, precisión y capacidad competitiva.

**Como líder que ha impulsado un crecimiento de más del 250% en empresas, ¿qué consejo daría a los emprendedores latinoamericanos que buscan escalar sus negocios en el actual entorno digital?**

Escalar un negocio en el entorno digital latinoamericano actual requiere un enfoque diferente al que funcionaba hace apenas cinco años. Basado en patrones observados en empresas de crecimiento exponencial, comparto esta hoja de ruta:

**Primero,** desarrollen “claridad estratégica asimétrica”. El crecimiento sostenible proviene de identificar intersecciones únicas entre capacidades diferenciales, necesidades desatendidas y tendencias emergentes. Un emprendedor logístico en Uruguay creció 317% en 30 meses al enfocarse exclusivamente en comercio electrónico transfronterizo para productos artesanales.

**Segundo,** implementen “arquitecturas de escalabilidad” desde el principio. Más del 70% de empresas que fracasan en escalar construyeron inicialmente sistemas incapaces de manejar crecimiento exponencial. Es más fácil construir una escalera robusta desde el inicio que reforzarla mientras se sube.

**Tercero,** abracen la “paradoja del enfoque expandido”. Deben simultáneamente estrechar su propuesta de valor mientras expanden su visión de captura de valor en el ecosistema completo. Una startup fintech colombiana pasó de procesar \$3M a \$87M mensuales cuando refinó su propuesta para comerciantes informales mientras expandía su modelo de ingresos.

**Cuarto,** desarrollen “alfabetización exponencial” en toda la organización. Realizamos ejercicios donde equipos visualizan escenarios de 10X – ¿qué romperá primero si multiplicamos por diez nuestros clientes actuales? Este ejercicio ha revelado cuellos de botella críticos en cada empresa donde lo hemos aplicado.

**Quinto,** equilibren “datos y corazonadas”. Las empresas latinoamericanas más exitosas han desarrollado capacidad para integrar análisis riguroso con intuición contextual. Un fundador ecuatoriano cuya empresa de salud digital creció 278% anualmente durante tres años me dijo: “Construimos nuestro negocio como un barco que puede navegar tanto con GPS como con las estrellas.”

Finalmente, recuerden que escalar en Latinoamérica no es simplemente crecer – es crecer mientras se navegan realidades socioeconómicas complejas. Las empresas exitosas comprenden que la tecnología es solo un facilitador – el verdadero diferenciador es adaptarla a las necesidades y oportunidades singulares de nuestros mercados.

**En un plano más personal, después de haber impactado positivamente a miles de empresarios y profesionales, ¿cuál considera que es su mayor legado y qué espera seguir aportando a la comunidad empresarial latinoamericana?**

Después de casi tres décadas trabajando con cientos de empresas, comprendo que mi mayor legado radica en la democratización del conocimiento empresarial estratégico. En Latinoamérica, el acceso a conocimiento de clase mundial ha estado históricamente concentrado en unos pocos privilegiados.

Mi mayor satisfacción proviene de romper ese ciclo de exclusión. Ver a un emprendedor en Medellín implementar estrategias financieras sofisticadas que anteriormente eran dominio exclusivo de multinacionales, o presenciar cómo una empresa familiar en Monterrey utiliza análisis predictivos para competir contra gigantes globales – esos momentos dan sentido a mi trabajo.

También encuentro satisfacción en haber ayudado a cambiar narrativas limitantes. Existe una tendencia a importar modelos de negocio sin adaptarlos a nuestras realidades. Parte de mi legado ha sido demostrar que el éxito sostenible viene de combinar mejores prácticas globales con comprensión profunda del contexto latinoamericano.

Recuerdo cuando trabajamos con una empresa peruana que había intentado sin éxito implementar un modelo operativo copiado directamente de compañías estadounidenses. Cuando adaptamos ese enfoque a las dinámicas locales, lograron un crecimiento transformacional.

Mirando hacia adelante, espero seguir contribuyendo en tres áreas:

**Primera, profundizar mi trabajo en “sostenibilidad financiera integral”** – ayudar a empresas a construir modelos simultáneamente rentables, socialmente impactantes y ambientalmente responsables.

**Segunda, amplificar mis esfuerzos en mentorías a jóvenes profesionales,** particularmente aquellos de comunidades subrepresentadas en el liderazgo empresarial.

**Tercera, contribuir a la construcción de puentes entre ecosistemas empresariales latinoamericanos.** Seguimos operando con demasiada fragmentación regional, cuando nuestro potencial competitivo global radica en una colaboración más fluida.

Como me compartió un mentor: “El verdadero liderazgo no se mide por lo que logras mientras estás presente, sino por lo que continúa floreciendo cuando ya no estás.” Mi aspiración es que las semillas de conocimiento y visión estratégica que he tenido el privilegio de plantar continúen multiplicándose, contribuyendo a una Latinoamérica empresarialmente vibrante, inclusiva e innovadora.

# SECTOR PRIVADO CHILENO: ALIADO DEL DESARROLLO AHORA Y SIEMPRE

**Susana Jiménez Schuster**

Presidenta de la Confederación de la Producción y del Comercio de Chile -CPC

**L**os últimos 40 años Chile se ha caracterizado por una reconocida trayectoria en su camino hacia el desarrollo, con un fuerte dinamismo económico, políticas públicas responsables e instituciones robustas.

El amplio consenso en torno a la economía social de mercado y la democracia estable, permitió a nuestro país grandes logros económicos y sociales entre 1990 y 2020: durante este período multiplicamos por 5 nuestro

ingreso per cápita. Redujimos la pobreza de más del 60% a menos del 10%, lo que permitió que casi 8 millones de chilenos superaran la pobreza y que surgiera una amplia y diversa clase media. También aumentamos significativamente la expectativa de vida, redujimos fuertemente la mortalidad infantil y aumentamos la cobertura, calidad y acceso a la educación en todos sus niveles, pasando de 100 mil a 1,2 millones de estudiantes en la Educación Superior.

El sector privado chileno jugó un rol crucial al dinamizar la economía, generar empleo y reducir la pobreza. En esa economía abierta, con instituciones sólidas y libertad para emprender, los empresarios asumimos el reto de competir con el mundo: plantamos árboles, cultivamos los campos, criamos salmones, expandimos la minería, construimos puentes y carreteras, desarrollamos el mercado de capitales, modernizamos el comercio, financiamos viviendas, colegios y hospitales, sacamos a

millones de chilenos de la pobreza. A pesar de las dificultades que hoy atraviesa nuestra economía, marcada por un proceso de desaceleración en la última década, la actividad empresarial, la inversión y la innovación privadas siguen siendo los grandes motores del crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo en Chile.

De hecho, las empresas aportan más del 80% del PIB nacional y el sector privado genera el 80% del empleo, con todo el círculo virtuoso que ello trae para los chilenos y sus familias. Son también las empresas de todos los tamaños las que financian en más de un 40% al Estado aportándole los recursos para realizar los programas sociales que necesitan distintos grupos de la sociedad.

Casi 6 millones de chilenos y chilenas trabajan en empresas del sector privado y son ellos quienes mueven al país hacia el desarrollo. Si bien el desarrollo económico ha traído inmensos beneficios a la mayoría de los habitantes, ello no significa desconocer las carencias que siguen afectando a muchas familias chilenas. Por lo mismo, volver a crecer a tasas altas y de manera sostenida es fundamental. Porque a la luz de la evidencia, una cosa es indiscutible: ningún país ha alcanzado el desarrollo sin crecimiento económico.

Y aquí los datos nos ponen una luz de alerta. Desde 2014 el crecimiento anual promedio ha sido muy bajo en comparación al crecimiento histórico de Chile. Entre 1986 y 2013 crecimos 5,6% anual, mientras que entre 2014 y 2024 el promedio fue de 1,9% anual. Y seguirá siendo muy bajo por los próximos años: el crecimiento tendencial del PIB total es 1,8% para el periodo 2025-2034.

### **¿Qué pasó que la economía chilena comenzó a desacelerarse y hoy está creciendo a tasas de sólo 2% anual?**

Obviamente es un proceso que obedece a múltiples causas, pero entre las principales podemos señalar que parte importante del crecimiento se debía al aumento de la productividad y las ganancias de productividad se empezaron a agotar. A ello se sumó una serie de malas reformas en materia tributaria, laboral y del sistema electoral, ocurridas a partir de 2014. Luego vinieron el estallido social y la pandemia con sus desafortunados efectos.

Tuvimos que enfrentar dos intentos fallidos de procesos constitucionales y, en paralelo, comenzaron a diseñarse nuevas reformas económicas y sociales refundacionales, las principales, en materia tributaria y de pensiones. Los últimos años, además, hemos enfrentado un aumento de la violencia y delincuencia. Todo ello ha traído como consecuencia la falta de inversión, factor clave para crecer y generar empleo. El mercado laboral mantiene una tasa de desempleo promedio por encima de 8%. El costo de la mano de obra se ha ido elevando por encima de los aumentos de productividad, por el aumento del salario mínimo y la disminución de la jornada laboral. Por otra parte, la informalidad de la economía -y del mercado laboral en particular- ha ido al alza, precarizando la situación de aquellos trabajadores que no cuentan con seguridad social.

Adicionalmente, la falta de crecimiento económico paulatinamente ha ido erosionando los ingresos fiscales, lo que sumado al aumento del gasto, ha terminado por afectar

la sanidad de las cuentas fiscales, alcanzando déficits fiscales sostenidos y un crecimiento acelerado de la deuda pública, todo lo cual complica el poder cumplir las promesas de ayudas sociales efectuadas por los últimos gobiernos.

Pero la buena noticia es que hoy la mayoría de los actores sociales y políticos en Chile ha tomado conciencia de la situación y podríamos decir que ahora existe un amplio consenso en torno a la importancia del crecimiento económico como factor indispensable para solucionar los problemas pendientes y las necesidades de la ciudadanía.

Así, aquellas reformas refundacionales -como la tributaria y de pensiones- que en un comienzo propiciaba el actual gobierno han ido moderándose y se han sumado también otras iniciativas que buscan facilitar el proceso de reimpulso económico. Incluso la última semana de enero, el Congreso Nacional aprobó una reforma al sistema de pensiones chileno, lo cual constituye un hito importante en materia previsional, por cuanto permitirá aumentar las pensiones actuales y futuras de los jubilados, gracias al acuerdo entre los distintos sectores políticos.

Es destacable que la nueva ley busca aumentar el ahorro subiendo la cotización que se destina a las cuentas de capitalización individual de los trabajadores. Se mantiene así el sistema que ha demostrado ser efectivo a la hora de resguardar y multiplicar el ahorro, junto con darle más profundidad al mercado de capitales. Pero más allá de esta reforma que esperamos sea implementada con la mayor responsabilidad, es indispensable que como país nos enfoquemos

en volver a crecer, crear más empleos y oportunidades para las personas. Esa es la prioridad hoy. Y para crecer, se requieren ciertas condiciones habilitantes básicas:

Más seguridad, porque sin seguridad no hay inversión ni desarrollo posible.

Certeza jurídica, de manera de contar con sistemas de permisos y regulaciones ágiles y simples, que no constituyan trabas a la inversión ni ahuyentes a los inversionistas. Hoy se avanza en un buen proyecto de facilitación de permisos sectoriales, que va en esta línea.

Competitividad tributaria, es decir, un sistema tributario que promueva el ahorro, la inversión y el desarrollo de las empresas, y que ofrezca condiciones a los inversionistas que nos haga más elegibles a la hora de decidir dónde realizar sus proyectos. En este contexto, reducir los impuestos corporativos a niveles comparables a los de los países de la OECD iría en la dirección correcta para favorecer el proceso de inversión.

Un mejor Estado. Los países desarrollados se caracterizan por tener un Estado moderno, eficiente, ágil, que permita al sector privado desplegar todo su potencial e incentive el emprendimiento.

Más allá de estas cuatro condiciones elementales, hay otros factores complementarios. Para enfrentar los desafíos de competitividad y productividad, es necesario contar con el capital humano apropiado, lo que implica

ponernos al día en materia de formación y educación desde la primera infancia hasta la adultez.

En la CPC entendemos que en esta tarea las empresas tenemos un rol importante, y es en la formación técnico profesional donde naturalmente se produce el vínculo entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, de la mano de la transformación digital y la inteligencia artificial, que tanto pueden potenciar las habilidades de los trabajadores.

Asimismo, retomar el dinamismo en materia de concesiones es un camino que no se debe dejar de lado, ya que el país requiere de infraestructura, sobre todo en regiones.

En tanto, avanzar en fortalecer la institucionalidad fiscal es clave para efecto de asegurar la sostenibilidad de las cuentas fiscales y de la deuda pública, y con ello financiar mayores ayudas sociales a la población en forma permanente.

Finalmente, y para lograr lo anterior, es clave contar con un sistema político que dé gobernabilidad, generando los incentivos que permitan aprobar en los tiempos adecuados buenas políticas públicas, que favorezcan la inversión, el empleo y el crecimiento.

Estamos convencidos que si avanzamos en estos propósitos, nuestro país podrá aprovechar a cabalidad las tremendas oportunidades que hoy se nos presentan dadas las tendencias

mundiales en materia de acción climática y transición energética, que permiten prever la demanda por soluciones más eficientes y amigables con el medio ambiente, en que Chile presenta ventajas comparativas únicas.

Por un lado, tenemos un gran potencial en energía solar y eólica, y nuestros abundantes recursos naturales nos permiten ser un proveedor a nivel mundial de minerales críticos para la transición energética, como son el litio, el cobalto, las tierras raras y el cobre, todos los cuales enfrentarán aumentos de demanda considerables. Adicionalmente, asomamos como un país clave en el desarrollo del hidrógeno verde.

Sin duda tenemos grandes retos por delante. Por ello, las empresas de todos los tamaños, de todas las regiones de Chile, de cada uno de los sectores productivos y de servicios, los innovadores y emprendedores, estamos unidos enfrentando juntos las oportunidades que se nos presentan.

Porque cuando un país vive desafíos tan importantes como los nuestros, sabemos que ningún avance ni resultado es posible si no los enfrentamos colaborando todos en torno a un mismo fin.

Solo en unidad podremos diseñar buenas políticas públicas y solo con confianza podremos alcanzar acuerdos que impacten positivamente a todos los habitantes de nuestro país.

# Felipe Ávila

Gerente de Administración y Finanzas, Haustek S.A.

**La transformación digital no solo agiliza decisiones, también unifica la visión financiera del negocio**

Promueve decisiones basadas en datos, colaboración interárea y cultura de eficiencia organizacional

**F**elipe Ávila se ha posicionado como un referente en gestión financiera estratégica en diversos sectores de la economía chilena. Ingeniero Comercial con estudios de postgrado en Control de Gestión y Customer Intelligence, con una sólida trayectoria profesional que abarca más de diez años, ha desarrollado su carrera en industrias como logística, construcción, agronegocios y consultoría, enfrentando los desafíos propios de mercados altamente competitivos y de constante transformación.

Actualmente, ocupa el cargo de Gerente de Administración y Finanzas en Haustek S.A., empresa chilena especializada en soluciones de ingeniería y tecnología aplicada al diseño y fabricación de ventanas de PVC. Desde esta posición, Ávila ha liderado procesos de transformación digital y optimización financiera que han permitido fortalecer la posición de la empresa en un contexto marcado por la volatilidad económica global.

Uno de los principales logros en su gestión ha sido la incorporación de herramientas tecnológicas de alto nivel como sistemas ERP de clase mundial, software especializado en monitoreo de divisas, soluciones propias adaptadas al rubro de la construcción, además del uso intensivo de plataformas de inteligencia de negocios como Power BI. Esta apuesta tecnológica no solo ha agilizado la toma de decisiones, sino que ha contribuido a construir una visión financiera integral y en tiempo real, esencial para operar con eficiencia y anticipar escenarios de riesgo.

Ávila es un convencido del rol estratégico de las finanzas en la sostenibilidad del negocio. Por ello, promueve una cultura organizacional basada en la planificación, el control y la flexibilidad. Sostiene que una compañía preparada para enfrentar la incertidumbre es aquella que tiene claridad sobre sus metas, recursos y riesgos. De ahí que impulse la integración de todas las áreas de la organización en la construcción de presupuestos realistas y alineados con los objetivos globales de la compañía.

En cuanto al ecosistema financiero, Ávila observa con atención la evolución de las fintech y su impacto en la industria. Considera que, si bien su penetración aún es incipiente en ciertos segmentos, su papel complementario al sistema financiero tradicional representa una oportunidad valiosa para generar una oferta más dinámica, accesible y eficiente para las empresas.

Desde su perspectiva, la transparencia, la confianza y la capacidad de comunicar datos de manera clara y efectiva son valores esenciales en el liderazgo financiero. En su rol, no solo se enfoca en los números, sino en construir puentes entre la estrategia y la operación, facilitando decisiones alineadas al propósito de negocio.

Este profesional representa un perfil que entiende el valor de la innovación tecnológica, la precisión analítica y la visión estratégica en la construcción de organizaciones resilientes y preparadas para los desafíos del futuro.

**Con su experiencia en finanzas y administración, ¿cuáles son los principales retos que enfrentan las empresas en mercados emergentes al gestionar recursos financieros y optimizar costos?**

*Debido al escenario macroeconómico actual, independientemente de la industria, uno de los mayores desafíos es estar preparados para navegar en ambientes de alta volatilidad. Desde mi experiencia, para mitigar esto es clave contar con metas y objetivos claros desde el Directorio y la Gerencia General. Esto debe plasmarse en una planificación estratégica que contemple los potenciales riesgos que pueden afectar a la empresa.*

*Esta visión debe reflejarse en un presupuesto realista que involucre a las distintas unidades de negocio (comercial, operaciones, RRHH, IT). El principal desafío es preparar a la empresa para escenarios de alta incertidumbre, conociendo claramente los recursos necesarios para cumplir las metas. Se deben implementar herramientas de control basadas en datos, pero que también sean discutidas con las demás áreas, especialmente ante desvíos negativos en costos que puedan implicar menos recursos para alcanzar los objetivos. Es crítico ser altamente flexibles, ágiles en la toma de decisiones y contar con información de calidad en tiempo real.*

**Desde su perspectiva, ¿qué oportunidades de inversión destacan en Latinoamérica para 2025, considerando la volatilidad económica global?**

*En el contexto actual de mucha restricción presupuestaria y de incertidumbre, especialmente en Chile, muchas empresas han postergado sus decisiones. Sin embargo, desde mi experiencia y visión, la industria del bodegaje y el arriendo para empresas sigue siendo una alternativa interesante a considerar.*

**La transformación digital ha revolucionado la gestión financiera. ¿Cómo ha impactado la digitalización en la toma de decisiones estratégicas dentro de su organización?**

*Somos una empresa altamente orientada a lo tecnológico. Uno de los pilares estratégicos ha sido la inversión en tecnologías como ERP de clase mundial, desarrollo de software propio relacionado con nuestra industria, énfasis en la visibilidad de la información desde Big Data utilizando Power BI y, últimamente, el uso de inteligencia artificial como complemento de análisis.*

*Esto nos ha permitido disminuir los tiempos de confección de información, agilizar la toma de*

decisiones al tener datos disponibles en todo momento, visibilizar ineficiencias, mantener una visión unificada del proceso contable y mejorar nuestra competitividad. Además, utilizamos herramientas especializadas en monitoreo de monedas y coberturas, lo que nos permite integrar mejores parámetros financieros, especialmente considerando que operamos en dólares pero nuestra moneda funcional es el peso.

**En su trayectoria en sectores como logística, consultoría y agronegocios, ¿qué estrategias considera clave para fortalecer la estabilidad financiera en mercados con alta competencia?**

En industrias como el agronegocio, donde se está expuesto a diferencias cambiarias, es fundamental aplicar estrategias claras de cobertura, como el uso de forwards que permitan mantener bajo control las variaciones.

No se debe improvisar, sino contar con una estrategia liderada por el CFO y validada por la alta dirección. En el sector logístico, que es intensivo en recursos y caja, es esencial que los modelos operacionales y financieros se revisen integralmente entre todas las áreas de la empresa antes de cerrar contratos. Es clave entender los riesgos asociados como contrataciones, huelgas, o desvíos operacionales. Se necesita capital de trabajo suficiente para amortiguar desajustes y permitir continuidad operacional, incluso sacrificando márgenes para seguir siendo competitivos.

**El auge de las fintech ha cambiado la forma en que las empresas acceden al financiamiento. ¿Cómo evalúa la relación entre las fintech y las instituciones financieras tradicionales en el ecosistema actual?**

Desde mi punto de vista, las fintech han surgido como una alternativa importante a las instituciones financieras tradicionales, generando presión para reducir costos operativos y comisiones. Sin embargo, su penetración ha sido más significativa en áreas operativas que en el financiamiento empresarial.

Creo que hay un enorme potencial de crecimiento para las fintech, y su relación con la banca tradicional es más bien complementaria, lo que favorecerá una competencia sana y beneficiosa para el mercado.

**En la gestión de inversiones y planificación financiera, ¿qué indicadores considera esenciales para evaluar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto en mercados emergentes?**

Considero fundamentales indicadores financieros como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Presente Neto (VPN), el Retorno sobre la Inversión (ROI) y el Payback, además del flujo de caja libre. En el contexto de mercados emergentes, es indispensable evaluar el riesgo país, las condiciones macroeconómicas, la facilidad para hacer negocios, el ecosistema local,



el marco regulatorio y, en especial, las barreras de entrada y salida asociadas a las inversiones.

**Además de su experiencia profesional, ¿qué principios o valores han sido fundamentales en su desarrollo como líder financiero y en la toma de decisiones empresariales?**

En el rol de CFO es muy importante tener control absoluto de los números, datos y reportes, pero también convertirse en un aliado estratégico del Gerente General y del Directorio. Es necesario “hacer hablar” los datos entendiendo la realidad de cada área. Es una posición transversal que permite unir la estrategia con la operación.

En mi caso, los valores que han guiado mi carrera son la transparencia y la confianza. Siempre he buscado transmitir información precisa, clara y útil, con foco en el control, la proyección y la toma de decisiones bien fundamentadas.

**Si pudiera compartir una recomendación clave con empresarios que buscan optimizar la gestión de sus recursos financieros, ¿cuál sería y por qué?**

Lo resumiría así: objetivos claros, metas claras, una estrategia bien definida y herramientas de control. Si no se tiene claridad en las metas y los recursos necesarios para alcanzarlas, es difícil ejercer control efectivo. Cualquier desviación puede ser crítica si no se realiza un seguimiento constante que permita corregir el rumbo a tiempo.



## EXPOCUMBRE Factor de Éxito 2025

### Sostenibilidad y Convergencia: El futuro de los negocios en el Caribe

**E**n el exclusivo marco de Cap Cana, la joya del Caribe dominicano, EXPOCUMBRE Factor de Éxito 2025 se perfila como el encuentro empresarial más distinguido del año, donde la excelencia en los negocios se fusiona con la sostenibilidad y la innovación. Este evento élite, programado para los días 24 y 25 de octubre en el prestigioso Hotel Sanctuary Cap Cana, promete ser el punto de convergencia para los líderes más influyentes del sector empresarial internacional.

#### República Dominicana: El hub estratégico del Caribe

La selección de República Dominicana como sede no es coincidencia. Su posición geográfica privilegiada, estabilidad económica y política, junto con su robusto desarrollo en infraestructura, la convierten en el

escenario ideal para este encuentro de alto nivel. El país se ha consolidado como el principal destino de inversión inmobiliaria en el Caribe, con proyectos que establecen nuevos estándares en el desarrollo sostenible.

#### Real Estate: La nueva frontera de las oportunidades

El sector inmobiliario ocupa un lugar preponderante en EXPOCUMBRE Factor de Éxito 2025. Los desarrolladores más prestigiosos de la región presentarán proyectos vanguardistas que integran tecnología, sostenibilidad y lujo. Para los inversionistas internacionales, este segmento ofrece una ventana única a las oportunidades más prometedoras del mercado caribeño, respaldadas por un marco legal sólido y condiciones económicas favorables.

#### Networking estratégico de clase mundial

EXPOCUMBRE Factor de Éxito 2025 se distingue por su ambiente exclusivo y cuidadosamente curado, donde cada interacción puede traducirse en una oportunidad de negocio significativa. Las sesiones de networking, diseñadas con precisión, facilitarán encuentros entre:

- Desarrolladores inmobiliarios de clase mundial
- Fondos de inversión internacionales
- Operadores hoteleros de prestigio global
- Expertos en energías renovables
- Líderes en tecnología e innovación

## Una oportunidad única para el sector hotelero

Para los profesionales del sector hotelero, EXPOCUMBRE Factor de Éxito 2025 representa una oportunidad sin precedentes. El evento facilita conexiones directas con:

- Inversores interesados en el desarrollo de nuevas propiedades hoteleras
- Proveedores de soluciones tecnológicas para la industria hospitalaria
- Expertos en sostenibilidad y eficiencia energética
- Desarrolladores de proyectos turísticos innovadores



## Agenda ejecutiva de alto impacto

El programa ha sido meticulosamente diseñado para maximizar el valor para cada participante:

### Día 1: Visión estratégica

- Conferencias magistrales con líderes globales
- Presentación de proyectos inmobiliarios exclusivos
- Paneles sobre tendencias de inversión en el Caribe
- Cena de gala con inversionistas seleccionados

### Día 2: Oportunidades y conexiones

- Sesiones privadas de inversión
- Workshops especializados por sector
- Rondas de negocios one-to-one
- Cocktail de cierre y networking ejecutivo



## Oportunidades sectoriales



- **Real Estate:** Empresas proveedoras de materiales especializados, servicios de diseño, tecnologías para construcción sostenible y soluciones de automatización
- **Energía:** Distribuidores de equipos de energía renovable, instaladores especializados, consultores en eficiencia energética y proveedores de soluciones de almacenamiento energético
- **Turismo:** Operadores de experiencias únicas, proveedores de amenidades sostenibles, servicios de hospitalidad especializados y soluciones tecnológicas para el sector
- **Negocios emergentes:** Startups innovadoras, empresas de tecnología verde, soluciones digitales para sectores tradicionales y servicios de consultoría especializada



## ¿Por qué no puede faltar?

EXPOCUMBRE Factor de Éxito 2025 es más que un evento; es una puerta de entrada al futuro de los negocios en el Caribe. Los participantes tendrán acceso a:

- Oportunidades de inversión exclusivas en el mercado inmobiliario caribeño
- Conexiones directas con tomadores de decisiones de alto nivel
- Información privilegiada sobre tendencias y proyectos futuros
- Plataforma para expandir su presencia en el mercado regional

Las plazas son limitadas para garantizar la calidad de las interacciones y el nivel ejecutivo del evento. Reserve su participación con anticipación para asegurar su lugar en el encuentro empresarial más exclusivo del Caribe.

Este evento es la oportunidad definitiva para ser parte del futuro del desarrollo sostenible en el Caribe, en un ambiente donde cada conexión puede transformarse en el próximo gran proyecto regional.



# EXPO cumbre FACTOR DE ÉXITO



**Estos fueron**

# Nuestros *conferencistas* y *speakers* internacionales

2024



**LIDERAZGO  
EMPRESARIAL  
Y DE NEGOCIOS**

## El poder de las mipymes en EXPOCUMBRE Factor de Éxito 2025

La participación de las mipymes en este evento representa una oportunidad sin precedentes para maximizar su potencial y expandir su alcance en el mercado caribeño. Este evento élite ofrece una plataforma única donde las pequeñas y medianas empresas pueden interactuar directamente con actores clave de los sectores más dinámicos de la economía.

### Beneficios estratégicos para mipymes participantes

- Exposición directa ante inversionistas y decisores de alto nivel
- Acceso a una red de contactos exclusiva en los sectores clave
- Oportunidades de integración en cadenas de valor de proyectos mayores
- Plataforma para presentar productos y servicios innovadores

Para las mipymes dominicanas y extranjeras, participar en la EXPOCUMBRE Factor de Éxito 2025 representa una ventana única para elevar su perfil empresarial y establecer conexiones estratégicas que impulsen su crecimiento en el mercado regional.

Las empresas participantes tendrán acceso a espacios de exhibición especialmente diseñados para maximizar su visibilidad, además de participar en rondas de negocios estructuradas con potenciales clientes y socios estratégicos. Esta es la oportunidad ideal para que las mipymes demuestren su capacidad de innovación y su potencial para integrarse en proyectos de gran envergadura en los sectores de real estate, energía renovable, turismo y desarrollo sostenible.





# TU 50% AL 100% LA CLAVE

## Marcos Lovera

**E**n la vida, existen dos tipos de factores: aquellos que están bajo nuestro control y aquellos que no lo están. Esta distinción, aunque simple, puede transformar nuestra manera de afrontar los desafíos cotidianos. La clave para alcanzar el éxito no está en intentar controlar lo incontrolable, sino en concentrarnos en aquello que sí depende de nosotros. En otras palabras, dar el 100% de nuestro 50%.

### Lo que no puedes controlar

Covey introduce el concepto del Círculo de Influencia vs. Círculo de Preocupación, que enfatiza la importancia de enfocarse en lo que podemos controlar en lugar de lo que está fuera de nuestro alcance. Imagina un círculo dividido en dos mitades. La primera representa todo aquello que no puedes controlar: las decisiones de otros, la economía, el clima o las reglas del juego de tu mercado. Un claro ejemplo de esto ocurre en el deporte profesional. Lionel Messi no puede controlar al árbitro ni al equipo contrario, pero puede entrenar más, cuidar su alimentación y fortalecer su mentalidad. Lo mismo se aplica a nuestro día a día. En lugar de desgastarnos pensando en aquello que no depende de nosotros, debemos enfocar nuestra energía en lo que sí está a nuestro alcance.

### Lo que sí puedes controlar

El otro 50% de ese círculo simboliza las cosas que sí puedes manejar: tu actitud, esfuerzo, motivación y preparación. A diferencia de los factores externos, estas áreas están completamente bajo tu control. Por ejemplo, “En 2024 tomé 22 vuelos como conferencista, y aprendí que hay cosas fuera de mi control. Más de una vez tuve vuelos retrasados por condiciones climáticas. No podía cambiar el clima ni acelerar el embarque, pero sí podía elegir mi reacción: mantener la calma, planificar alternativas y aprovechar el tiempo para algo productivo como leer libros. Esta mentalidad no solo me ayudó a reducir el estrés, sino que también mejoró mi capacidad de respuesta en otras áreas de mi vida y trabajo.”

### “Tu 50% al 100%: La Clave”

Concentrarte al máximo en lo que puedes controlar requiere disciplina y enfoque. Aquí te dejo algunas claves prácticas para aplicar este principio:

- **Motivación diaria:** No siempre estarás motivado, pero puedes desarrollar hábitos que te impulsen a avanzar. Por ejemplo, planifica tus días para mantener el enfoque.
- **Inversión en ti mismo:** Aprende algo nuevo, mejora tus habilidades o trabaja en tu salud. Este tipo de inversión fortalece tu 50%.
- **Prioriza lo esencial:** Usa herramientas como el “Círculo de Control” para identificar lo que realmente está en tus manos. Escribe una lista de tres cosas que puedes influir y enfócate en ellas.
- **Cultiva una actitud resiliente:** Ve los obstáculos como oportunidades para crecer, en lugar de razones para desistir.

### Historias que inspiran

La historia está llena de ejemplos de personas que dieron el 100% de su 50%. Steve Jobs, al regresar a Apple en los años 90, no intentó cambiar la economía o las decisiones del mercado. En su lugar, se enfocó en crear productos innovadores, lo que transformó a Apple en un gigante tecnológico. Otro caso es el de Marcos Galperin (Mercado Libre); No podía cambiar la crisis económica de Argentina ni las dificultades para emprender en Latinoamérica. En lugar de enfocarse en esas barreras, apostó por la digitalización del comercio y creó Mercado Libre, que hoy es la empresa más valiosa de la región.

### “La vida no premia intenciones solo acciones “

Esta frase la suelo llevar como bandera, claro, porque la actitud de dar el 100% de tu 50% se alinea perfectamente con una cultura de servicio excepcional. En el ámbito del servicio al cliente, no puedes controlar las expectativas previas de los clientes, los problemas externos que enfrentan o incluso la competencia. Sin embargo, lo que sí puedes controlar es cómo les haces sentir, la calidad de tu atención y el esfuerzo que dedicas a superar sus expectativas.

### Una cultura de servicio efectiva implica:

- **Actitud positiva:** Cada interacción es una oportunidad para impactar positivamente al cliente. Una sonrisa, amabilidad y disposición para escuchar son herramientas poderosas.
- **Empatía activa:** Ponerse en los zapatos del cliente y entender sus necesidades permite ofrecer soluciones personalizadas.
- **Resolución proactiva:** Anticiparse a problemas y mostrar disposición para resolverlos de manera eficiente.
- **Compromiso con la mejora continua:** Capacitarse y buscar formas innovadoras de brindar un mejor servicio asegura que siempre estés dando lo mejor de tu 50%.

Cuando las empresas y los colaboradores abrazan esta filosofía, se crean experiencias memorables que no solo satisfacen a los clientes, sino que también los convierten en embajadores de la marca.

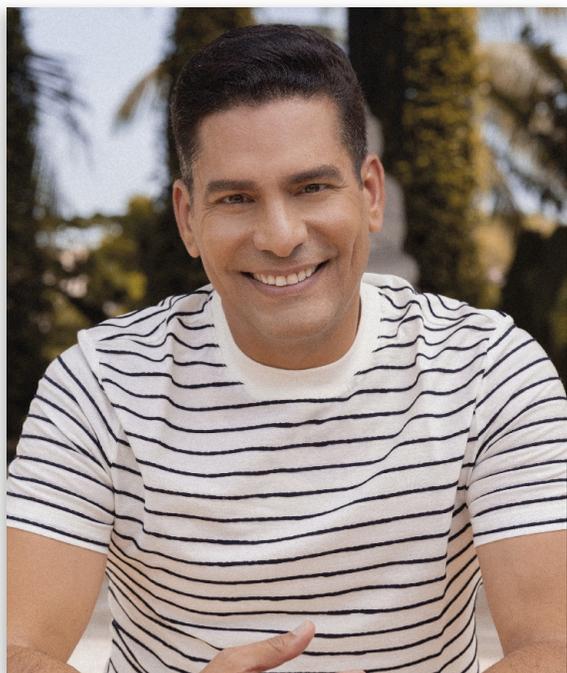
### Los beneficios de aplicar este principio

- **Cuando concentras tus esfuerzos en tu 50%, comienzas a notar resultados tangibles:**
- **Menos estrés:** Porque dejas de preocuparte por lo que no puedes cambiar.
- **Más éxito:** Porque tu energía se centra en acciones concretas que sí generan impacto.
- **Mayor bienestar:** Porque vives con una mentalidad positiva y proactiva.

Es fácil caer en la tentación de preocuparte por el 50% que no controlas, especialmente en la era de las redes sociales y la sobreinformación. Para mantenerte enfocado, crea un mantra personal como “Enfócate en lo tuyo” y practica mindfulness para reducir distracciones.

### Conclusión

La clave del éxito no está en controlar el 100% de las circunstancias, sino en dar el 100% de tu 50%. Esta filosofía no solo te ayuda a gestionar mejor los desafíos, sino que también transforma tu manera de ver el mundo. En el contexto del servicio al cliente, aplicar esta mentalidad garantiza experiencias excepcionales que generan fidelidad y satisfacción. Así que hoy te invito a reflexionar: ¿Qué harás hoy para dar el 100% de tu 50%? El cambio comienza en vos.



# TU PERCEPCIÓN DEFINE TU DESTINO

## Ismael Cala

Periodista, escritor, motivador y conferencista inspiracional y empresarial

🌐 [www.IsmaelCala.com](http://www.IsmaelCala.com) ✉ [@cala](mailto:@cala) 📷 [ismaelcala](https://www.instagram.com/ismaelcala) 📺 [Ismael Cala](https://www.facebook.com/IsmaelCala)

**T**odo lo que experimentamos en la vida está filtrado por nuestra percepción. No vemos las cosas como son, sino como somos. Si creemos que la vida es difícil, veremos obstáculos en cada esquina. Si pensamos que no somos lo suficientemente buenos, nuestro entorno parecerá reflejar esa creencia. Pero, ¿qué pasaría si cambiáramos nuestra percepción? ¿Si en lugar de ver límites, viéramos oportunidades?

En la actualidad, las circunstancias externas parecen dictar nuestra felicidad, nuestro éxito e incluso nuestro propósito. Pero la verdad es que nuestra mente tiene el poder de darle forma a nuestra realidad. La diferencia entre alguien que se siente atrapado y alguien que se siente en expansión no está en sus circunstancias, sino en cómo las interpreta.

Uno de los principios más poderosos que he aprendido en mi camino es que no podemos cambiar lo que no somos conscientes de percibir de manera limitada. Y aquí radica la verdadera transformación: en darnos cuenta de que nuestras creencias pueden ser reprogramadas, que nuestras emociones están para sentirlas y canalizarlas adecuadamente, y nuestro enfoque puede ser refinado para abrirnos a nuevas posibilidades.

Este es un trabajo interno que va más allá de la motivación momentánea. Es un proceso en el que integramos herramientas prácticas para entrenar nuestra mente y cambiar nuestra energía. Porque la transformación no ocurre solo con desearlo, sino con estrategias concretas que nos ayuden a elevar nuestra mentalidad, nuestra comunicación y nuestra capacidad de liderazgo.

Si queremos resultados diferentes, debemos operar desde un nivel de conciencia más elevado. Expandir nuestra visión, nutrir nuestra mente con pensamientos de posibilidad y aprender a gestionar nuestras emociones con inteligencia. Cada uno de nosotros tiene un potencial inmenso, pero solo aquellos que se atreven a trabajar en su mentalidad logran desbloquearlo.

Es por eso que, en cada experiencia que diseñamos, el enfoque está en darte herramientas para desafiar tus límites mentales, entrenar tu capacidad de liderar desde la calma y diseñar un futuro alineado con tu propósito. Cuando transformas tu percepción, transformas tu vida.

Hoy te invito a hacerte esta pregunta: ¿Estoy viendo mi vida desde la escasez o desde la abundancia? La respuesta puede marcar la diferencia entre seguir donde estás o dar el paso hacia la transformación que siempre has deseado.

¡Conecta con tu mente millonaria para alcanzar así una cuenta millonaria!



# LOS RIESGOS DE LA VELOCIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN EN LA BANCA DIGITAL

**Alvaro “Cuco” de Venegas**

International Change Guide | Business & People Transformation

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

**E**n la medida en que en la banca se crean productos nuevos, créditos con menos fricciones y adeudarse es más y más fácil, se abren vías paralelas que dan acceso “menos restringido” y que son el gran dolor de cabeza para el sector financiero tradicional.

La banca digital es la que lleva las últimas dos décadas impulsando la “bancarización” de personas, tiendas, familias y empresas de todos los ámbitos, permitiéndoles acceder a beneficios como si todos vivieran en las grandes ciudades. Sin embargo, aún no lo consiguen del todo, y por ello se está generando una brecha entre la banca urbana y la banca rural, la oferta y la demanda.

Se ha dado por hecho que la tecnología cubrirá lo que la falta de sucursales no logra; lo podrá todo; será infalible. Basta un corte de cables, caída de antenas o una pequeña tormenta para que se queden incomunicados quienes viven en los cafetales y volcanes, en los desiertos y selvas, en islas y sembradíos, y con ello, sin capacidad de recibir o enviar pagos, realizar compras o recibir ayuda, hasta que se reactiven los servicios. Ninguno de estos subvencionados o “resguardados” por la banca.

Pero la transformación sigue siendo impulsada sin contemplar la Gestión del Cambio, sin planes de contingencia, y lamentablemente, a otra velocidad.

Uno de los grandes desafíos no sólo viene de la mano de la tecnología, o de las personas que se benefician de estos servicios. Viene de la ciberseguridad.

Los virus que atacan los teléfonos, servidores y equipos informáticos desde donde se conectan los usuarios de la banca digital, y sin embargo, tampoco está entre sus planes de contingencia: sencillamente dejan todo en manos del cliente. Por otro lado, los ataques a la propia banca, pero principalmente a los usuarios a través de phishing y otras técnicas para capturar los datos de clientes francamente poco digitalizados, deja a estos últimos en evidente desventaja, ya que la “única” solución que le están dando desde los bancos, es someterse a estos ataques y con el riesgo de perder todo su capital.

La banca no se está haciendo cargo de los daños colaterales. La velocidad de la oferta es muchísimas veces mayor a la capacidad que tiene el mercado para contener, digerir y aprender de las contraprestaciones que vienen de la mano de un crecimiento más bien “irresponsable”.

Y hasta cierto punto, cada país tiene sus normativas que tienden a proteger al usuario frente al incumplimiento o alguna pérdida derivada de transacciones a través de sus bancos. Otra cosa es cuando estos incumplimientos o cese de servicios, fraudes y pérdidas son originados en banca, billeteras electrónicas o servicios financieros provenientes del extranjero. Ahí la legislación y la protección del consumidor están en deuda. Es aquí donde aplica el dicho de «no confundir la velocidad con el tocino», y que una estrategia de Gestión del Cambio podría ayudar a tantos y tantos usuarios, si no todo se dejara llevar por la rentabilidad... y la velocidad.

A la cama no te irás, sin saber una cosa más...



## MERCADOS EMERGENTES Y OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN EN LATINOAMÉRICA

Gonzalo Zermeño Terrazas

**L**os mercados emergentes son aquellos que describen un rápido crecimiento y una progresiva industrialización, incluye la riqueza de materias primas y recursos, estabilidad política, demanda interna o potencial de internacionalización.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre 1990 y 2000 los países emergentes aumentaron de 12 a 65.

El último informe de la OCDE afirma que para el año 2030 los países que integran la organización dejarán de concentrar la mayor parte de la riqueza mundial y, por contra, las economías emergentes o en desarrollo aportarán el 57 por ciento del PIB mundial. Por otra parte, el índice Dow Jones considera a 35 países como mercados emergentes, entre ellos países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

Mercosur, integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia, ha fortalecido la integración de países de la zona, en donde los rubros de mayor crecimiento en exportación son los metales, las semillas, frutos oleaginosos, combustibles y aceites minerales, principalmente.

S&P Latin America BMI ofrece una amplia exposición y seguimiento a los mercados emergentes de América Latina, incluyendo Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

Por otra parte, en los últimos años, México se ha consolidado como un mercado emergente atractivo con Estados Unidos y Canadá para las empresas nacionales e internacionales gracias a su ubicación estratégica, abundantes recursos naturales, fuerza laboral calificada, así como a su economía en constante crecimiento.

Cabe mencionar que en las últimas décadas, Latinoamérica experimentó una importante transformación caracterizada por crecimiento económico, avance tecnológico y digitalización, es decir, el aumento de la inversión en tecnología, la diversificación de las exportaciones y la promoción de sectores de vanguardia como la industria del turismo, salud, manufactura 5.0 compuesta a su vez por segmentos clave en aeroespacial, automotriz, alimentos y bebidas, electrónica, manufactura aditiva, acero, vidrio, empresas fintech, centros de datos, agroindustria, energías verdes solar y eólica, gas natural, centros de datos, servicios digitales y el comercio electrónico principalmente, han contribuido significativamente al desarrollo económico de América Latina que actualmente representa el 8% de la población mundial.

Por ejemplo, el sector energético presenta la mayor demanda de nuevo capital e inversión. Según el Transition Scenarío del BlackRock Investment, el creciente consumo energético mundial requerirá una inversión de 3,5 billones de dólares anuales durante esta década en proyectos críticos que apoyan la transición a una economía baja en carbono y alineada a cumplir con distintos objetivos de desarrollo sostenible (ESG) ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Sin duda América Latina representa un gran foco de crecimiento y transformación con liderazgo en la pequeña y mediana empresa ya que representan el gran motor en la economía de los países latinoamericanos.

Los retos son muchos, pero el liderazgo, creatividad y desarrollo del capital humano en las pymes, empresas e industrias verticales, continuarán incrementando en la capacidad de innovación, nuevo conocimiento empoderado por datos predictivos, mejora continua, ahorro circular, sostenibilidad, cumplimiento en objetivos de desarrollo sostenible, eficiencia energética, eficiencia operativa e inclusión laboral. Importante mencionar que los bancos locales y mercados privados están desempeñando un papel cada vez más crucial en la financiación y crecimiento de créditos verdes, créditos de renovación de maquinaria y equipo, apoyando a las pequeñas y medianas empresas que buscan incrementar su capacidad de crecer de manera sostenible, aumentando la competitividad para fabricar o producir y habilitar una cadena de suministro internacional para proveer sus productos y servicios en nuevos mercados.

# EXPO COMBIO 2025

## FACTOR DE ÉXITO

LIDERAZGO EMPRESARIAL  
Y DE NEGOCIOS

## Sostenibilidad y Convergencia: El futuro de los negocios en el Caribe

Real Estate | Energía Renovable | Turismo | MiPymes

**24 y 25 de octubre 2025**

**Hotel Sanctuary Cap Cana**

### ¿Por qué participar?

- Conexiones directas con inversionistas y decisores de alto nivel
- Proyectos inmobiliarios exclusivos y oportunidades de inversión premium
- Networking estratégico con líderes empresariales globales

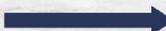


### Un encuentro diseñado para:

- Desarrolladores inmobiliarios de clase mundial
- Fondos de inversión internacionales
- Operadores hoteleros de prestigio global
- Líderes en energías renovables
- MiPymes innovadoras

**¡Asegure su lugar en el evento empresarial más exclusivo del Caribe!**

Sea parte del futuro empresarial del Caribe:  
cada conexión es una oportunidad  
para crear el próximo gran proyecto regional.

Acceda a la información aquí 



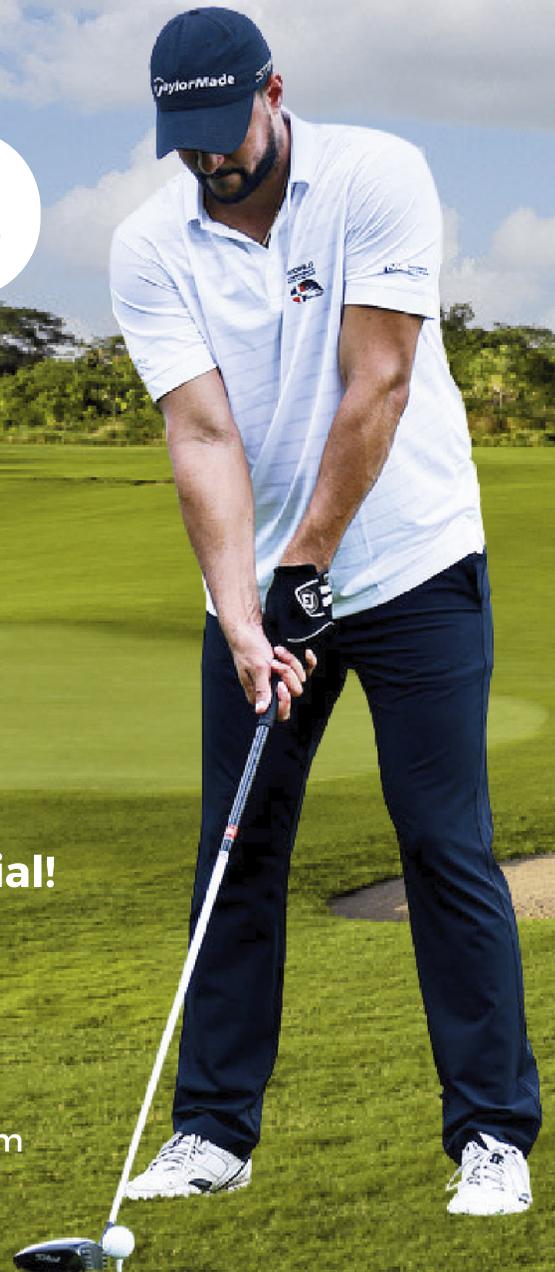
# WORLD CORPORATE GOLF CHALLENGE



FACTOR DE ÉXITO

30 DE AGOSTO  
**2025**

**PGA**  
Ocean's 4



¡Inscríbete, compite y gana  
la oportunidad de jugar en la **final mundial!**



**MÁS INFORMACIÓN:**  
849-354-5724 | [info@revistafactordeexito.com](mailto:info@revistafactordeexito.com)