

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

PANAMÁ



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

@RevistaFDE

## Francisco Moncada

Finance Director (CFO), Cervecería Nacional (AB InBev)

Decidir con disciplina, crecer con valor

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview

### Aser Valdelamar

Managing Director & Founder | Investment Banking & Wealth Advisory

Estructurar confianza, sostener valor regional

Interview

### Mariela Arze

Vicepresidenta de Tesorería, Instituciones y Alianzas Estratégicas, Unibank Panamá

Blindar liquidez para crecer con disciplina

Interview

### Jaime Soria

Ejecutivo senior de finanzas (MBA, PMP) | FP&A, Supply Chain y Transformación Digital

Convertir volatilidad en margen y caja

PREMIUM CONTENT

### MAPFRE

La economía que aprende a operar en incertidumbre

V EDICIÓN

**WORLD  
CORPORATE  
GOLF CHALLENGE**



FACTOR DE ÉXITO

**2026**

**FINAL NACIONAL, RD**

**29 DE AGOSTO**

**SAVE THE DATE**



**LA ESTANCIA**  
Golf Resort & Country Club



**2026 國窖 1573**  
**WORLD FINAL**  
Road to  
**BEIJING**

Más Información



**FDE** | **FACTOR DE ÉXITO** | **FDE**  
SPORTS | FACTOR DE ÉXITO | FACTOR DE ÉXITO

# FACTOR DE ÉXITO

AHORA DISPONIBLE EN:

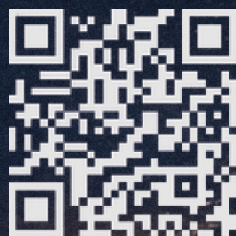
amazon

¡Recíbela en físico, **estés donde estés!**



La revista Factor de Éxito Internacional ya está disponible en formato físico a través de Amazon, lo que permite que lectores, aliados y organizaciones de diversos países la reciban directamente en sus manos.

CONSÍGUELAS EN:



## Liderar con dirección en tiempos inciertos

Isabel Figueroa de Rolo

Fundadora y directora Editorial, Factor de Éxito

**H**ay momentos en los que la economía deja de ser un conjunto de variables y se convierte en una prueba directa de liderazgo. Este es uno de ellos. En esta edición, más que interpretar cifras o proyectar escenarios, nos enfocamos en algo más revelador: cómo piensan, deciden y ejecutan quienes hoy están al frente de organizaciones en distintos mercados.

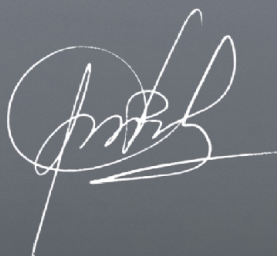
A través de estas conversaciones, se hace evidente una coincidencia poderosa. El liderazgo financiero ya no se define por crecer más rápido, sino por crecer mejor. Hay una disciplina compartida en proteger el flujo de caja, en priorizar la rentabilidad sobre

el volumen y en tomar decisiones con una claridad que resiste la volatilidad del entorno. La precisión, más que la velocidad, se ha convertido en una ventaja competitiva.

También emerge una constante: la capacidad de adaptación estructurada. No se trata de reaccionar, sino de anticipar, ajustar modelos, redefinir prioridades y sostener la ejecución en el tiempo. Los líderes que aquí participan coinciden en algo esencial: los resultados no son producto de una decisión aislada, sino de sistemas consistentes que permiten repetir el desempeño, incluso en contextos adversos.

Otro punto de convergencia es la integración de nuevas herramientas, especialmente tecnológicas, no como tendencia, sino como habilitador real de eficiencia, control y visión estratégica. La innovación, lejos de ser un lujo, es una condición para sostener competitividad.

Esta edición no busca ofrecer respuestas únicas, sino abrir una perspectiva clara: en tiempos de incertidumbre, la dirección no se improvisa. Se construye con criterio, coherencia y una ejecución sostenida. Y es precisamente en esa consistencia donde hoy se está definiendo el verdadero liderazgo.



## MENTORING ESTRATÉGICO PARA LÍDERES DE ALTO NIVEL

# Leadership IA

## MENTORING PROGRAM

Prepárate para liderar  
en la **ERA** de la  
**INTELIGENCIA  
ARTIFICIAL.**



Desarrolla una visión  
estratégica en tiempos de IA



Toma decisiones acertadas  
en entornos complejos



Acelera tu crecimiento y el de tu organización

Quienes saben que el mentoring estratégico  
no es una opción, es una necesidad

**SOLICITA TU LUGAR.**



Postulación previa entrevista con el director del programa.

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

PROGRAMA EXCLUSIVO PARA LÍDERES QUE QUIEREN VER CON  
CLARIDAD LA NUEVA ERA.

# contenido

PORTADA



Lager

Decidir con disciplina,  
crecer con valor

pág. **10** | **Francisco Moncada**  
Finance Director (CFO), Cervecería Nacional (AB InBev)

INTERVIEW



Blindar liquidez para  
crecer con disciplina

pág. **18** | **Mariela Arze**  
Vicepresidente de Tesorería, Instituciones y Alianzas  
Estratégicas, Unibank Panamá

INTERVIEW



Estructurar confianza,  
sostener valor regional

pág. **24** | **Aser Valdelamar**  
Managing Director & Founder |  
Investment Banking & Wealth Advisory

INTERVIEW



Convertir volatilidad en  
margen y caja

pág. **30** | **Jaime Soria**  
Ejecutivo senior de finanzas (MBA, PMP) |  
FP&A, Supply Chain y Transformación Digital

PREMIUM CONTENT



Fundación **mapfre**

PANORAMA  
ECONÓMICO Y  
SECTORIAL 2026

mapfre Economics

pág. **34** | **La economía que aprende  
a operar en incertidumbre**

Gente de éxito



Convertir identidad  
digital en ventaja país

pág. **38** | **Salvador Molina**  
Consejero Delegado de ReactID; Presidente del Foro ECOFIN;  
analista económico y especialista en riesgos financieros.

## ▶ Revista Factor de Éxito Panamá Número 20, Año 5



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

**Directora Ejecutiva:**  
Isabel Cristina Rolo Figueroa

**Comité Ejecutivo:**  
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo  
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa  
Arianna Rolo Figueroa

**Fundadora y Directora Editorial:**  
Isabel Figueroa de Rolo

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

**Directora de Mercadeo:**  
Arianna Rolo

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Eidrix Polanco

**Asesora comercial:**  
Rosely Matos

**Secretaria Administrativa:**  
Eimy Pimentel

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

**Web Master:**  
Juan Rebolledo

**Digital Marketing Manager:**  
Jacqueline Leon

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

**Portada:**  
Francisco Moncada  
Finance Director (CFO), Cervecería Nacional (AB InBev)

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

**Revista Factor de Éxito Panamá**  
**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



## Marca personal

**H**oy la marca personal es una necesidad, no una moda. Hace una década sonaba exagerado pensar que todos los profesionales tendrían que “destacarse” públicamente, pero el mercado premia a quien comunica con claridad su valor. Eso no significa volverse influencer: no se trata de exhibir la vida privada, sino de presentar quiénes somos de forma estratégica para conectar con la audiencia correcta y cumplir objetivos sin sobreexposición.

La marca personal es lo que otros asocian con nuestro nombre: la experiencia, el criterio y la confianza que generamos. A diferencia de un cargo, nos acompaña toda la vida; es reputación, coherencia y el sello que nos distingue. En el mundo de los negocios, la preparación

es indispensable, pero también lo son el carisma, la empatía y la capacidad de relacionarnos.

En la abogacía la exigencia se multiplica: de una recomendación o decisión pueden depender millones, y muchas veces se elige a quien demuestra conocimiento, criterio y humanidad, no solo títulos. El voz a voz, la construcción de relaciones y el desarrollo de negocio desde el primer día requieren una marca personal consistente que hable antes que nosotros y refleje valores.

Para las abogadas, además, es un espacio de liderazgo y visibilidad: permite diferenciarse, ganar credibilidad e inspirar a otras mujeres. Todo empieza con reflexión y autoevaluación: primero quiénes somos, luego qué



hacemos. Los clientes conectan con personas; una marca sólida evoluciona, abre puertas y se convierte en legado.

En todo servicio profesional, comunicar con autenticidad potencia la excelencia y amplía oportunidades.

## Crecimiento

**E**l informe Panorama económico y sectorial 2026 de Mapfre Economics advierte que la economía mundial crecerá 3,1 % en 2026 y 3 % en 2027, aunque en un contexto de alta fragilidad e incertidumbre. Define 2026 como un “año de transición frágil”, caracterizado por crecimiento moderado, inflación en descenso y menor margen de acción para políticas monetarias y fiscales. La geopolítica se consolida como un factor clave que influye en el comercio, la inversión y el ciclo económico global.

En Estados Unidos, se proyecta un crecimiento de 2,2 % en 2026 y 1,9 % en 2027, con riesgos asociados al deterioro fiscal y su impacto en los mercados financieros. La eurozona tendrá un desempeño más débil, con expansiones de 1,2 % y 1,4 %, afectada por bajo dinamismo y problemas estructurales.

América Latina crecerá 2,1 % en 2026 y 2,4 % en 2027, en un entorno



de equilibrio entre expansión y desinflación. La menor inflación, estimada en 3,1 % en 2026, aliviaría la presión sobre hogares y empresas, aunque el crecimiento dependerá del comercio global y la estabilidad financiera. Este escenario es especialmente relevante para economías abiertas como Panamá y Centroamérica.

Asia Pacífico liderará el crecimiento con 4,6 % en 2026, mientras China

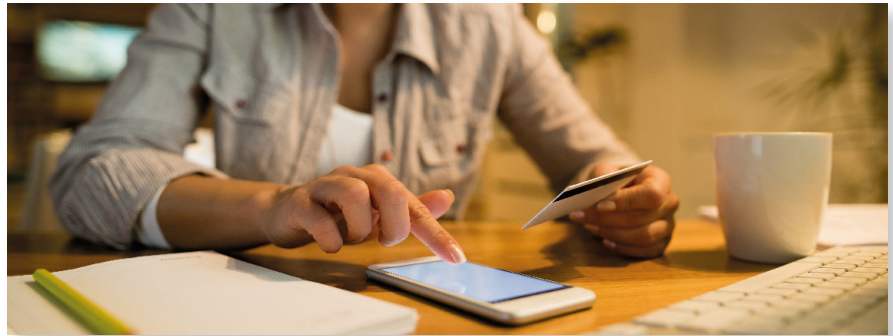
avanzará alrededor de 4,5 %, influyendo en las cadenas logísticas globales.

El sector asegurador mantendrá un crecimiento moderado pero estable. Los seguros de No Vida se beneficiarán de costos más controlados, mientras los de Vida se apoyarán en mejores ingresos reales. En América Latina destacan oportunidades en salud, vida y riesgos climáticos, pese a la baja penetración del seguro.

## Transformación digital

**V**isa anunció la adquisición de Prisma Medios de Pago S.A.U. y Newpay S.A.U. en Argentina, reforzando su apuesta por la innovación en pagos digitales y la modernización de la infraestructura financiera del país. Prisma ofrece servicios de procesamiento para tarjetas de crédito, débito y prepago, mientras que Newpay opera pagos en tiempo real, la red de cajeros Banelco y la plataforma PagoMisCuentas, alcanzando a millones de usuarios y comercios.

Con esta integración, Visa busca potenciar el ecosistema de pagos argentino mediante la combinación de las capacidades locales de ambas empresas con su red global. La compañía planea acelerar la implementación de tecnologías avanzadas como tokenización, autenticación biométrica, herramientas de gestión de riesgos y soluciones de comercio basadas en inteligencia artificial.



Estas mejoras permitirán servicios más rápidos, seguros y flexibles para consumidores, instituciones financieras y comercios. Además, se mantendrá un enfoque agnóstico, compatible con múltiples marcas de tarjetas y métodos de pago, garantizando continuidad operativa y mayor diversidad de opciones dentro del sistema.

Visa destacó que esta nueva etapa impulsará la transformación digital del sector financiero argentino, generando mayor valor para

todos los actores del mercado. Sin embargo, la operación aún está sujeta a la aprobación de la autoridad de competencia del país.

La empresa reafirma su misión de conectar al mundo a través de una red de pagos segura, innovadora y confiable, presente en más de 200 países. Asimismo, advirtió que los resultados futuros dependerán de factores como la aprobación regulatoria, el éxito de la integración y las condiciones del entorno económico y competitivo.

## Nueva apertura



**G**ruppo Rey marca un hito en su trayectoria al inaugurar su primera tienda en Metetí, consolidando así su presencia en todo Panamá. Con esta apertura, la compañía no solo completa su cobertura geográfica, sino que refuerza su propósito de acercar ahorro, empleo y oportunidades a comunidades donde antes no tenía presencia.

Ubicado estratégicamente sobre la carretera Panamericana, junto a la estación Delta, el nuevo Mr. Precio llega con una propuesta clara: facilitar el acceso a productos esenciales a precios competitivos. El establecimiento ofrece un surtido integral que abarca canasta básica, carnes, bebidas, embutidos, artículos de limpieza y productos para mascotas, respondiendo a las necesidades reales de la comunidad.

Como valor añadido, la tienda integra un módulo de Farma Ahorro con un 30 % de descuento permanente, fortaleciendo el enfoque de bienestar y economía diaria para los clientes. Con más de 300 m<sup>2</sup> de área de venta, el espacio ha sido diseñado para brindar una experiencia de compra ágil, cercana y eficiente, con horarios extendidos de lunes a domingo.

Más allá de su impacto comercial, esta apertura impulsa el desarrollo local mediante la generación de 17 empleos directos, elevando a más de 6,000 el número de colaboradores del grupo a nivel nacional.

Con más de 65 años de trayectoria y 174 locales en operación, Grupo Rey reafirma su liderazgo como una de las plataformas de retail más relevantes del país, llevando su promesa de valor a cada rincón de Panamá.

## Articulador estratégico

En un entorno donde la competitividad de los países depende cada vez más de la calidad y pertinencia de su capital humano, Panamá enfrenta el reto de alinear la formación con las demandas reales del mercado laboral. En este escenario, el Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educativa (CoSPAPE) se posiciona como un articulador estratégico que transforma la educación en oportunidades concretas de empleo y desarrollo.

Con más de 100 mil jóvenes beneficiados, 34 aliados estratégicos y 268 acuerdos de cooperación, CoSPAPE ha construido un modelo probado que conecta de manera efectiva al sector educativo, la empresa privada y las políticas públicas. Su enfoque no solo responde a las



brechas actuales de habilidades, sino que anticipa las necesidades de un mercado laboral en constante evolución.

A través de iniciativas como PRODUCE, la formación dual, RISE, CoSPAPE Conecta y Learning for Life, la organización promueve la participación activa del sector empresarial en la formación del talento, asegurando que las competencias técnicas y socioemocionales estén alineadas con la realidad productiva. Este modelo permite reducir la curva de aprendizaje y acelerar la inserción laboral, especialmente

en sectores clave como turismo, hotelería y gastronomía.

En el marco de la reciente Ley de Pasantías, CoSPAPE fortalece su propuesta de valor, facilitando experiencias laborales estructuradas que elevan la empleabilidad juvenil y aportan directamente a la productividad del país.

Más que programas, CoSPAPE impulsa un ecosistema de colaboración donde la corresponsabilidad entre empresa, academia y Estado se convierte en motor de desarrollo. Su impacto sostenido reafirma que conectar educación y empleo no es solo una necesidad, sino una estrategia país para impulsar crecimiento económico, movilidad social y competitividad a largo plazo.

## Eficiencia operativa

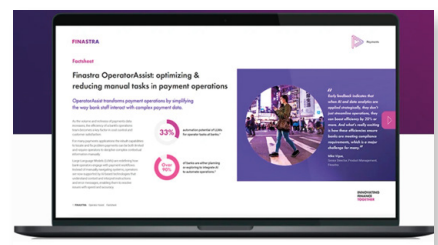
En un entorno donde la velocidad, la precisión y la eficiencia operativa marcan la diferencia competitiva, Finastra introduce OperatorAssist, una solución basada en inteligencia artificial diseñada para transformar la gestión de pagos en la banca moderna. Más que una mejora incremental, se trata de una evolución estructural en la forma en que las instituciones financieras enfrentan uno de sus mayores desafíos: la gestión de excepciones.

Integrado en su centro de pagos y disponible para plataformas como Global PAYplus y Payments To Go, OperatorAssist combina capacidades de IA con una arquitectura nativa en la nube y alineada con el estándar ISO 20022. El resultado es una herramienta que automatiza procesos

críticos, reduce la intervención manual y acelera la resolución de incidencias a lo largo de todo el ciclo de vida de los pagos.

Los beneficios operativos son tangibles: incrementos de eficiencia superiores al 20%, reducción de entre un 20% y 30% en los tiempos de investigación manual y un ahorro estimado de más de 1.5 horas diarias por usuario. Además, la solución actúa como un “experto virtual”, guiando a los equipos en la toma de decisiones, mejorando la precisión y reduciendo significativamente los errores que impactan la experiencia del cliente.

En palabras de Barry Rodrigues, vicepresidente ejecutivo de Pagos de Finastra, esta innovación elimina fricciones operativas y permite a los bancos adoptar un



enfoque más ágil, inteligente y resiliente. A esto se suma la visión del análisis independiente, como destaca Gareth Lodge, quien subraya el valor estratégico de la IA generativa para optimizar el procesamiento y reducir costos en operaciones complejas.

Con OperatorAssist, Finastra consolida su liderazgo global, ofreciendo a las instituciones financieras no solo eficiencia, sino una ventaja competitiva sostenible en la era de los pagos inteligentes.

# FACTOR DE ÉXITO

Somos fuente en  
**FACTIVA** autorizada por  
**DOW JONES**

## Revista Factor de Exito

ya está disponible como fuente en Factiva, un mercado de contenido y motor de inteligencia global con una colección de noticias y datos con licencia. Con miles de fuentes premium que abarcan casi todos los países del mundo y contenido en 33 idiomas, Factiva permite a las organizaciones investigar mercados, monitorear industrias, el impacto de políticas y descubrir oportunidades de negocio con inteligencia confiable.

Es propiedad de Dow Jones,  
editor de The Wall Street Journal,  
Barron's y MarketWatch.

**DOW JONES** **FACTIVA**

Es propiedad de Dow Jones.





► **Francisco Moncada**

Finance Director (CFO), Cervecería Nacional (AB InBev)

**Decidir con disciplina,  
crecer con valor**

“La disciplina en la ejecución es lo que convierte la estrategia en resultado, incluso en escenarios inciertos.”

**E**n una industria de consumo masivo donde la presión competitiva, la volatilidad de costos y la exigencia del mercado no dan tregua, Francisco Moncada ha construido un liderazgo que trasciende el control de estados financieros. Como Finance Director (CFO) de Cervecería Nacional —operación de AB InBev en Panamá— articula crecimiento, rentabilidad y disciplina operativa con una mirada internacional, enriquecida por su experiencia en mercados como España, Colombia, República Dominicana, Cuba, Centroamérica y el Caribe.

Más allá de los indicadores, su liderazgo se distingue por traducir la disciplina financiera en una cultura de ejecución, desarrollo de talento y decisiones integradas con el negocio. En Cervecería Nacional, esa combinación de estándares globales, ambición meritocrática y foco operativo ha contribuido a fortalecer una visión de crecimiento sostenible para Panamá.

Con formación en Finanzas y Relaciones Internacionales por la Universidad Externado de Colombia y un MBA por la Universidad Carlos III de Madrid, combina rigor técnico, visión estratégica y liderazgo humano. En un entorno donde el liderazgo financiero se mide por los trade-offs —qué apretar, qué proteger y dónde invertir—, Moncada convierte incertidumbre en dirección, integrando equipos y tecnología para sostener rentabilidad sin frenar la innovación. Con esta perspectiva, profundizamos en las decisiones que marcan su hoja de ruta.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo financiero se traduzca simultáneamente en crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura y reputación en Cervecería Nacional, y qué 1-2 métricas antes/después usa para probarlo (p. ej., margen operativo, cash conversion cycle, cumplimiento de forecast, eNPS)?**

*En una industria donde Cervecería Nacional lidera por calidad, estándares y capacidad de innovar, el rol financiero no puede limitarse a custodiar números. Debe ayudar a trazar dirección y hacerlo siempre con el cliente en el centro de las discusiones.*

*Mi enfoque ha sido sencillo en concepto y exigente en ejecución: cuestionar permanentemente el status quo, no sólo de los procesos, sino también de las decisiones que tomamos día a día. Es importante cuestionarnos permanentemente qué hacemos, por qué lo hacemos y si lo que hacemos sigue teniendo sentido en el contexto actual. Ese fortalecimiento del talento y la claridad en las prioridades estratégicas se traduce directamente en mejores decisiones operativas y financieras, lo que*

*permite sostener la disciplina en la ejecución incluso en contextos de alta volatilidad.*

*Eso implica operar sin atajos y consistencia en los planes de mediano y largo plazo, incluso cuando el entorno invita a reaccionar con visión de corto plazo. La disciplina estratégica es una forma de reputación: el mercado percibe cuándo una Compañía actúa con coherencia.*

*Un segundo pilar ha sido la integralidad. Las finanzas aisladas pierden potencia y sentido. Por eso promovemos análisis transversales, incorporando a las áreas comercial, supply, procurement y marketing en conversaciones holísticas. Ver el mapa completo, y no sólo el fragmento que impacta a un área específica, eleva la calidad de las decisiones e impulsa el crecimiento con sostenibilidad y rentabilidad.*

*Para comprobar que ese enfoque realmente genera valor, utilizamos métricas que obligan a la disciplina: Economic Profit (EVA), que nos confirma si estamos creando valor después de cubrir el costo de capital; y ROI / ROE, que responden a la pregunta fundamental de si cada inversión genera valor para la Compañía.*

**En una decisión difícil bajo presión (volatilidad de costos/FX, choque de demanda o dilema de talento), ¿qué aprendió, qué cambió en su forma de liderar y qué mejora medible dejó instalada (p. ej., menor variabilidad del resultado, menos días de cierre, menor rotación)?**

*Las etapas de presión son, en realidad, exámenes de liderazgo. Bajo escenarios de volatilidad, la lección clave ha sido reconocer que lo exógeno es, en buena parte, incontrolable; sin embargo, todas las variables internas dependen de nosotros y tenemos diariamente la oportunidad de potenciarlas para salir más fortalecidos cuando el entorno sea favorable.*

*He reconfirmado que la gente es el principal activo estratégico para navegar momentos de presión. Invertimos consistentemente en formación y desarrollo, construyendo equipos sólidos, listos para asumir responsabilidades y elevar la calidad de los análisis.*

*Como resultado, logramos duplicar nuestro cash conversion del 2025 versus 2024, asegurando liquidez para el core del negocio y mejoramos nuestro forecast accuracy, manteniendo una dispersión menor al 5%.*

**Desde su experiencia regional (Centroamérica y Caribe), ¿qué apuesta de crecimiento priorizó en Panamá —y cuál descartó— para proteger**



**el foco, y qué indicador le confirmó que fue la decisión correcta (volumen, mix, share, EBITDA, ingresos netos)?**

*Como parte de AB InBev, Cervecería Nacional impulsa un crecimiento sostenido mediante mejores prácticas adaptadas al contexto panameño. En ese marco, una de sus prioridades fue mejorar todo el proceso de interacción financiera con nuestros clientes. Ese foco permitió estabilizar los niveles de morosidad, logrando mínimos históricos y mejorar los DSO (Días de Ventas Pendientes de Cobro), fortaleciendo la generación de caja y reduciendo los costos asociados a cash collection.*

*También postergamos algunas inversiones de CAPEX para priorizar la estabilización de la eficiencia de los activos ya instalados, considerando el costo de oportunidad en un contexto de competencia global por recursos.*

**En productividad, ¿qué proceso “end-to-end” decidió rediseñar y qué resultado cuantificable obtuvo?**

*Rediseñamos el proceso ventas-financiamiento-cobro dentro de un ecosistema digital,*

*apalancándonos en BEES, nuestra plataforma de comercio electrónico B2B.*

*Lanzamos la tarjeta de crédito BEES en alianza con Visa y Banesco, vinculada a la plataforma. Esto nos ha permitido reducir costos bancarios por transacción, acelerar la adopción de cashless y facilitar la bancarización de pequeños y medianos comerciantes. De ese modo, fortalecemos la digitalización del comercio, ampliamos el acceso financiero y generamos valor para la economía del país.*

*Este tipo de acciones son clave para tomar mejores decisiones de inversión, mostrar escenarios de estabilidad y otorgarnos flexibilidad para anticiparnos.*

**Para sostener rentabilidad y caja, ¿qué decidió apretar, qué proteger y en qué invertir, y cómo lo midió?**

*El foco fue mejorar los DOIs (Days of Inventory), sin poner en riesgo la operación. Aseguramos disponibilidad y evitamos desabastecimientos mediante rutinas de seguimiento y coordinación entre áreas.*

Cervecería  
Nacion



*Protegimos la eficiencia de los activos existentes antes de asignar nuevos recursos. Medimos principalmente indicadores de retorno para activos comerciales y analizamos casos de negocio para inversiones logísticas de mediano plazo, confirmando captura de valor antes de expandir capacidad.*

**En gestión de riesgo, ¿qué regla de decisión utiliza y qué métricas monitorea?**

*La regla es anticipar y no esperar a que el costo o el riesgo se materialice. Monitoreamos tendencias, rangos y puntos de desabastecimiento en commodities, materiales y fletes.*

*Reforzamos la diversificación de suplidores y analizamos casos para desarrollar proveedores locales, reduciendo exposición a out of stock y fortaleciendo continuidad y márgenes.*

*Aunque las decisiones y ejecuciones de cobertura (hedge, forwards, etc.) se manejan a nivel regional, localmente mantengo un seguimiento muy cercano a las variables que más nos pueden impactar: commodities, precios de otros materiales y precios de fletes.*

**¿Qué decisión concreta tomó con data, automatización o analítica y qué impacto real midió?**

*Convertimos el forecast de caja y volumen en una herramienta operativa. Automatizamos y rediseñamos el proceso, integrándolo con planificación, compras, producción y comercio exterior.*

*Reducimos cerca del 50% las dispersiones en proyecciones, mejorando la planeación de tesorería y estabilizando inventarios, evitando excesos y previniendo faltantes de inventario. Logramos un ciclo de compras más sano, con inventarios mejor calibrados para la producción.*

**Para sostener confianza con inversionistas, casa matriz, clientes y talento, ¿qué mecanismos instala y qué indicadores validan reputación y servicio?**

*Instalamos mecanismos de trazabilidad y rendición de cuentas en cada ciclo. Nuestros cierres incluyen seguimiento de controles internos (MICs), garantizando responsabilidad en la información financiera.*

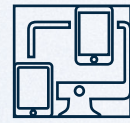
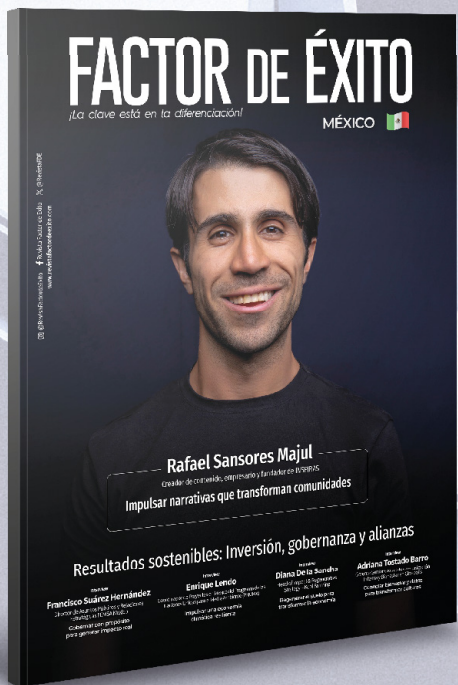
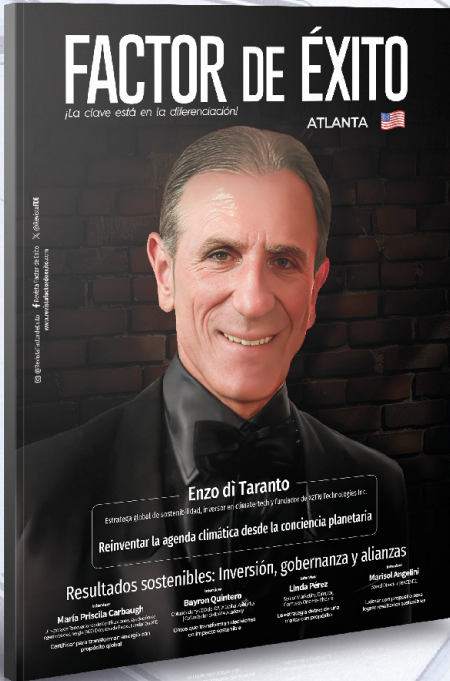
*Mantenemos reuniones semanales de performance con el equipo local y regional. Además, contamos con auditorías externas e internas frecuentes, asegurando que la transparencia sea parte del sistema y no un evento.*

**Factores clave**

- ▶ Duplicó el cash conversion (2025 vs. 2024).
- ▶ Eficiencia sostenible en el uso del capital invertido.
- ▶ Reducción cercana al 50% en dispersiones de proyección de caja y volumen.
- ▶ Estabilización de morosidad en mínimos históricos y mejora de DSO.

El liderazgo de Francisco Moncada se sostiene en decisiones medibles y cultura de disciplina. Su aporte no se limita a proteger margen: conecta métricas como EVA, ROI y cash conversion con tecnología, talento y ecosistemas digitales que fortalecen a clientes y proveedores. Al integrar automatización, control de riesgo y desarrollo de equipos, demuestra que la rentabilidad sostenible es consecuencia de coherencia estratégica. En un entorno volátil, su enfoque deja una huella clara: anticipar, ejecutar con rigor y crear valor que trascienda el ciclo económico. Porque crecer es importante; crecer con valor es lo que permanece.

# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



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



DESCARGA TODAS NUESTRAS EDICIONES AQUI ➡





## Mariela Arze

Vicepresidenta de Tesorería, Instituciones y Alianzas Estratégicas, Unibank Panamá

### Blindar liquidez para crecer con disciplina

“La liquidez es uno de los pilares principales en una entidad bancaria por lo cual se debe priorizar el riesgo de liquidez manteniendo la prudencia en la gestión.”

**C**on más de 20 años en el sector financiero y 17 liderando Tesorerías bancarias, Mariela Arze ha construido una carrera en el corazón mismo de la estabilidad financiera: la gestión de liquidez, fondeo e inversiones. Desde su rol en Unibank Panamá —y anteriormente en Banvivienda— ha dirigido la administración de flujos, costo de fondos y margen financiero bajo una lógica clara: rentabilidad dentro del apetito de riesgo definido por la Junta Directiva y ejecutado a través del Comité de Activos y Pasivos (ALCO).

Su liderazgo combina disciplina técnica y visión estratégica. Integra líneas de contingencia, análisis de concentración de fondeo, brechas de tasas y métricas regulatorias para sostener crecimiento sin comprometer solvencia. A la par, impulsa alianzas con multilaterales y una agenda de sostenibilidad que canaliza recursos hacia pymes de mujeres, cambio climático y préstamos verdes, alineando rentabilidad con impacto.

En un entorno donde las tasas, la volatilidad y la regulación redefinen el mapa financiero, su enfoque traduce presión en método y volatilidad en dirección. Bajo esa premisa, conversamos con una ejecutiva que entiende que el liderazgo financiero se demuestra en los límites que se respetan y en las decisiones que se sostienen.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo desde Tesorería y ALCO se traduzca en rentabilidad, crecimiento y confianza institucional, y qué 1-2 métricas “antes/después” usa para probarlo (costo de fondos, margen financiero, LCR/NSFR, liquidez disponible, eficiencia)?**

*Desde la Tesorería se aborda de manera integral una institución financiera con la directriz de su Junta Directiva a través del Comité de Activos y Pasivos. Teniendo esto en cuenta, se gestionan los flujos de acuerdo con el apetito de riesgo de la institución y se genera rentabilidad adecuada a los límites y métricas de riesgo establecidas; esto se logra invirtiendo los excedentes de liquidez en soluciones a corto plazo. En la generación de rentabilidad se complementa la ejecución a través de líneas de contingencia de liquidez para garantizar una gestión efectiva. Las métricas utilizadas para la rentabilidad y crecimiento son el manejo adecuado del costo de fondos entre activos y pasivos, el margen financiero y la eficiencia.*

*La confianza institucional es fundamental para el crecimiento de la organización.*

**En un momento de alta presión por liquidez y tasas (trade-offs entre rentabilidad y prudencia), ¿qué decisión difícil tomó y cómo activó el plan de contingencia de liquidez para salvaguardar caja y estabilidad?**

*Las instituciones deben tener límites de exposición y concentración de liquidez regulatoria e inmediata, y la Tesorería debe velar porque, con anterioridad y con un espacio de tiempo suficiente, pueda mantener las líneas de contingencia necesarias según estudios de volatilidad para hacerle frente a un escenario de alta presión de liquidez. Se debe priorizar la liquidez para garantizar la operativa en el manejo de tasas y de posibles escenarios. Este escenario debe manejarse a lo interno utilizando el plan de contingencia de liquidez diseñado en conjunto con Riesgo y tomar los pasos debidos para salvaguardar a la institución en todo momento. La liquidez es uno de los pilares principales en una entidad bancaria, por lo cual se debe priorizar el riesgo de liquidez manteniendo la prudencia en la gestión.*

**En un banco donde el reto típico es crecer sin desbalancear el fondeo, ¿cómo decide qué alianzas comerciales y multilaterales priorizar para convertirlas en negocio, y con qué indicadores mide conversión (pipeline→desembolsos, ticket, plazo, recurrencia)?**

*Bajo un objetivo claro en la estructura de fondeo, la Tesorería debe trabajar para la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas para lograr el crecimiento esperado del negocio. En base a la estrategia institucional planteada, se desarrollan alianzas con multilaterales y, a través de un sistema de control SARAS, se miden los desembolsos y pipeline de acuerdo con los requerimientos del fondeo. Al trabajar en conjunto con las Bancas de Negocios de la institución, se enfoca al equipo comercial en dirigir los esfuerzos en términos de tipos de préstamos para cumplir con lo comprometido con dichas instituciones. En Unibank llevamos a cabo el Comité de Sostenibilidad, donde se abordan de manera transversal todas las aristas de la estrategia de sostenibilidad, pilar fundamental de la organización, que calzan a los fondeos específicos en montos y tasas, así como todas las iniciativas relacionadas.*



*Hemos definido alianzas con organismos locales e internacionales que nos apoyan en la colocación en ciertos sectores como cambio climático, pymes de mujeres y préstamos verdes.*

**¿Qué “regla de productividad” sostiene su operación de Tesorería y qué mejora concreta ha visto en tiempos de decisión o ejecución?**

*La Tesorería define y propone límites establecidos y aprobados por las instancias correspondientes, mismos que mejoran los tiempos de decisión de inversiones y colocaciones bancarias con una directriz clara y objetivos de riesgo específicos. La Tesorería ejecuta en base a los lineamientos y al objetivo de liquidez, rentabilidad y riesgo.*

**Cuando el mercado se pone volátil, ¿cómo protege liquidez e inversiones y qué indicadores le confirman que la decisión fue correcta (VaR, brechas, sensibilidad, liquidez inmediata)?**

*En el mercado de valores hay momentos en que*

*se tornan volátiles los precios, las colocaciones y la liquidez del mercado. En ese momento, es necesario proteger la liquidez del Banco y tomar decisiones financieras. En una institución bancaria el portafolio de inversiones se debe adecuar al tipo de negocio bancario y ser lo suficientemente líquido para apoyar la gestión. El VaR y escenarios de sensibilidad nos apoyan en este sentido en la gestión del portafolio. En una institución bancaria el portafolio de inversiones busca mantener liquidez y una adecuada rentabilidad de acuerdo a la estrategia. El indicador de liquidez inmediata nos permite determinar los montos adecuados a mantener para hacerle frente a las obligaciones financieras de la organización.*

**¿Cómo gestiona el riesgo de tasas, liquidez y contraparte desde ALCO sin frenar el negocio, y qué métricas usa para demostrar control?**

*El principal objetivo es lograr una rentabilidad adecuada para facilitar el crecimiento del negocio tomando en cuenta margen financiero y tasas de interés. Los indicadores que demuestran control*

*incluyen límites de concentración y exposición internos y regulatorios, brechas y escenarios de liquidez y stress test. La Tesorería debe cumplir con la regulación y, a través de los límites y controles mencionados, honrar la estrategia planteada y, en base a ella, rentabilizar la operación. A través de análisis de concentración de fondeo, así como gap de tasas, se definen los planes de acción para la estabilidad y crecimiento del negocio tomando en cuenta las recomendaciones desde el punto de vista de riesgo.*

**¿Qué automatización o analítica ha incorporado para decisiones de liquidez e inversiones y qué impacto ha tenido en la operativa?**

*Unibank es un banco sólido, ágil y digital y, en materia de Tesorería, hemos definido sistemas de flujos de trabajo, de volatilidad esperada así como de valoración de inversiones para una mejor operativa,*



*definiendo escenarios de posibilidades de retiro y entrada de fondos para la toma de decisiones en mesa de dinero e inversiones.*

**En corresponsalía, sostenibilidad y alianzas, ¿cómo sostiene confianza y reputación hacia adentro y hacia afuera?**

*En Unibank hemos trabajado en la creación y fortalecimiento de Alianzas a través de la estrategia institucional del Banco, logrando una imagen sólida hacia afuera de la organización. La confianza es un pilar importante dentro y fuera de una institución bancaria. Valoramos la transparencia en cada relación institucional buscando alianzas en las cuales se constituya un proyecto en común y en donde ambas partes consoliden sus esfuerzos. Nos sentimos muy orgullosos del camino recorrido y de las relaciones fortalecidas en el tiempo. Esta misma confianza se transmite hacia clientes y reguladores y se traduce en el cumplimiento de los compromisos.*

**Factores clave**

- ▶ Gestión activa del costo de fondos y margen financiero bajo límites claros de riesgo.
- ▶ Uso de VaR, brechas de liquidez y stress tests para decisiones en escenarios volátiles.
- ▶ Alianzas multilaterales y fondeo sostenible en sectores como cambio climático y pymes de mujeres.
- ▶ Sistemas de analítica y escenarios para anticipar retiros y entradas de fondos en mesa de dinero.

La trayectoria de Mariela Arze demuestra que el liderazgo financiero no se improvisa: se estructura en límites claros, métricas consistentes y disciplina en la ejecución. Su enfoque integra control de riesgo, tecnología y sostenibilidad como motores de rentabilidad responsable. En un entorno donde la liquidez es confianza y la confianza es crecimiento, su gestión evidencia que proteger caja no es frenar el negocio, sino habilitarlo. De cara al 2026, el liderazgo bancario exigirá precisamente eso: prudencia con visión y estrategia con impacto sostenido.

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

PANAMÁ 

@RevisiaFactordeExito  
Revisia Factor de Exito  
www.revistafactordeexito.com



**Francisco Moncada**

Finance Director (CFO), Cervecería Nacional (AB InBev)

Decidir con disciplina, crecer con valor

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview

**Aser Valdelamar**

Managing Director & Founder | Investment Banking & Wealth Advisory

Estructurar confianza, sostener valor regional

Interview

**Mariela Arze**

Vicepresidenta de Tesorería, Instituciones y Alianzas Estratégicas, Unibank Panamá

Blindar liquidez para crecer con disciplina

Interview

**Jaime Soria**

Ejecutivo senior de finanzas (M&A, PMP) | FP&A, Supply Chain y transformación Digital

Convertir volatilidad en margen y caja

PREMIUM CONTENT

**MAPFRE**

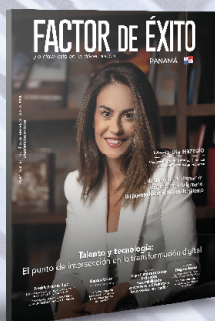
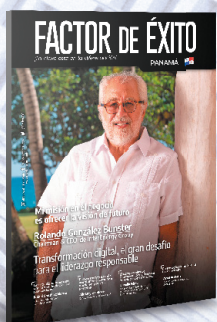
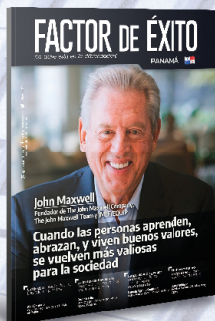
La economía que aprende a operar en incertidumbre



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



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

## Aser Valdelamar

Managing Director & Founder |  
Investment Banking & Wealth Advisory

### Estructurar confianza, sostener valor regional

“La recurrencia y la confianza sostenida en el tiempo son, para mí, la validación más auténtica de un liderazgo responsable en contextos inciertos.”

Con más de 18 años de experiencia en el mercado de capitales panameño y regional, Aser Valdelamar ha construido su trayectoria en la intersección entre estructuración financiera, banca de inversión, gestión patrimonial y fideicomisos. Licenciado por la Superintendencia del Mercado de Valores de Panamá como Corredor de Valores, Ejecutivo Principal y Administrador de Inversiones, ha ocupado posiciones clave en Banco General, Towerbank, Multibank, St. Georges Bank, la Bolsa Latinoamericana de Valores y Latinclear, consolidando una visión técnica con lectura estratégica del entorno.

Hoy, desde su firma independiente, impulsa emisiones, levantamiento de capital y diseño de estrategias patrimoniales con un enfoque que prioriza sostenibilidad del flujo, disciplina de riesgo y confianza estructural. Entre 2024 y 2025 logró duplicar el volumen de emisiones en pipeline, apostando por atraer emisores fuera de Panamá y fortalecer su rol como hub regional complementario. En un contexto donde las decisiones financieras exigen claridad frente a tasas, regulación y volatilidad, su liderazgo se mide en trade-offs conscientes: cuándo esperar, cuándo estructurar y cuándo decir no. A continuación, comparte cómo convierte presión en foco y estrategia en dirección.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo en banca de inversión y wealth advisory se traduzca a la vez en crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura y reputación, y qué 1-2 métricas “antes/después” usa para evidenciarlo (p. ej., tiempo de estructuración, tasa de conversión, retención, satisfacción del cliente)?**

*He procurado que mi liderazgo combine experiencia técnica con una visión estratégica orientada a generar valor sostenible. En un entorno cada vez más competitivo, entendí que crecer no implicaba solo mejorar procesos, sino ampliar el alcance del mercado.*

*Por ello, impulsamos activamente la atracción de emisores fuera de Panamá, permitiéndoles acceder a los beneficios y eficiencias del mercado de capitales panameño. Pasamos de competir únicamente por clientes locales a adoptar una visión regional, apoyados además por la integración de mercados y avances como la fase 2 de iLink, que han mejorado la conectividad y eficiencia operativa.*

*Como resultado tangible, entre 2024 y 2025 logramos duplicar el volumen de emisiones en el pipeline. Más allá de la métrica, considero que el verdadero impacto del liderazgo se refleja en relaciones de largo plazo basadas en confianza, consistencia y resultados sostenibles.*

**En una industria donde la confianza lo es todo, ¿qué tensión real ha enfrentado (presión por cerrar, incertidumbre regulatoria, mercado volátil o dilema con un cliente) y cómo la convirtió en una mejora medible en calidad de decisión o resultados?**

*La presión por cerrar transacciones siempre existe, pero uno de los mayores desafíos reales es coordinar a múltiples actores dentro de un proceso de salida al mercado, cada uno con tiempos y prioridades distintas. En ese contexto, la confianza se construye más desde la anticipación que desde la velocidad.*

*A lo largo de mi experiencia he enfrentado situaciones donde factores operativos o regulatorios podían afectar los plazos previstos. Con el tiempo aprendí que el rol del líder consiste en identificar riesgos tempranamente, gestionar expectativas y mantener una comunicación transparente entre todas las partes involucradas.*

*Este enfoque preventivo nos ha permitido mitigar desviaciones en los tiempos de estructuración y mejorar la calidad de las decisiones, reduciendo incertidumbre para emisores e inversionistas. Más que acelerar cierres, el objetivo ha sido asegurar que cada transacción llegue al mercado en el momento adecuado y bajo condiciones sólidas, fortaleciendo así la credibilidad del proceso.*

**Desde su visión de Panamá como hub complementario y regional, ¿cómo decide qué oportunidades priorizar (tipo de emisión, levantamiento de capital, fideicomisos, patrimonio) y qué señal concreta le confirma rápido que va por buen camino (pipeline, cierre, costo, riesgo, demanda)?**

*Desde mi perspectiva, priorizo oportunidades que combinen tres elementos fundamentales: un uso de fondos con impacto claro, emisores con un perfil de riesgo sólido y estructuras que ofrezcan garantías adecuadas para los inversionistas.*



Panamá tiene el potencial de consolidarse como un hub complementario regional precisamente cuando conecta eficiencia financiera con confianza estructural.

Más allá del tipo de transacción, la decisión parte de evaluar si la operación genera valor sostenible tanto para el emisor como para el inversionista.

Una señal temprana y muy concreta de que vamos por buen camino es el apetito del mercado. Cuando los inversionistas comprenden rápidamente la propuesta y muestran interés genuino desde las primeras presentaciones, se confirma que la estructura, el riesgo y el retorno están alineados. Ese equilibrio entre demanda, confianza y claridad suele anticipar resultados exitosos.

**Para elevar productividad sin perder rigurosidad, ¿qué proceso “quirúrgico” estandarizó o automatizó en su firma (diagnóstico, onboarding, due diligence, reportes) y cuánto logró reducir en tiempos de ciclo o retrabajo (%)?**

Uno de los procesos que hemos optimizado de forma más precisa ha sido el due diligence para emisores que ya participan en mercados organizados. En estos casos implementamos un enfoque abreviado, basado en análisis de información previamente validada y en la actualización selectiva de riesgos relevantes, lo que permite mantener altos estándares sin duplicar esfuerzos innecesarios.

*Si bien la automatización juega un rol importante, considero que su impacto es mayor en modelos de alto volumen. En nuestro caso, priorizamos la calidad sobre la cantidad, por lo que la eficiencia proviene más de la estandarización inteligente que de la automatización total.*

*Este enfoque nos ha permitido reducir tiempos de análisis y estructuración, minimizar retrabajos y concentrar los esfuerzos del equipo en la evaluación estratégica y la toma de decisiones, asegurando procesos más ágiles sin comprometer la rigurosidad que exige el mercado.*

**Cuando el mercado se pone incierto, ¿qué decidió apretar, qué decidió proteger y en qué decidió invertir (equipo, data, relacionamiento, productos), y qué indicador le confirmó que fue la decisión correcta?**

*La incertidumbre es una constante en los mercados financieros; lo que cambia es cómo decidimos gestionarla. En esos escenarios, más que intentar anticipar cada movimiento del mercado, he procurado proteger aquello que realmente genera sostenibilidad: la relación con los clientes.*

*Mi prioridad ha sido fortalecer la confianza a través de la transparencia, la coherencia y el acompañamiento cercano, incluso cuando las decisiones implican prudencia o esperar mejores condiciones de mercado. Paralelamente, hemos invertido en conocimiento, análisis y relacionamiento, entendiendo que en momentos de volatilidad el valor está en la asesoría estratégica más que en la ejecución acelerada.*

*El indicador más claro de que la decisión ha sido correcta es cuando el cliente vuelve a elegir trabajar con nosotros. La recurrencia y la confianza sostenida en el tiempo son, para mí, la validación más auténtica de un liderazgo responsable en contextos inciertos.*

**En estructuración financiera y patrimonial, ¿cómo define el equilibrio entre rentabilidad y liquidez para sus clientes (empresa o individuo) y qué métricas sigue como “semáforo” (cobertura, DSCR, apalancamiento, flujo libre, concentración de riesgo)?**

*El equilibrio entre rentabilidad y liquidez parte siempre de los objetivos y horizonte del cliente. Idealmente, toda inversión sería altamente rentable y líquida, pero en la práctica existe una relación inversa entre ambas variables, por lo que el rol del asesor consiste en definir qué sacrificar y en qué medida, según la estrategia financiera buscada.*

*En estructuración corporativa priorizamos la sostenibilidad del flujo antes que la rentabilidad*

inmediata, mientras que en patrimonio individual evaluamos la diversificación y la disponibilidad de liquidez ante eventos imprevistos.

Como “semáforo” de decisión seguimos indicadores como la cobertura de servicio de deuda (DSCR), niveles de apalancamiento, generación de flujo libre y concentración de riesgo. Estas métricas permiten validar que la rentabilidad proyectada no comprometa la estabilidad financiera. El objetivo final no es maximizar retornos aislados, sino construir estructuras resilientes que puedan sostenerse en distintos ciclos de mercado.

**Con licencias y foco en mercado de capitales, ¿cómo gestiona el riesgo en decisiones críticas (cumplimiento, reputacional, contraparte, ejecución) y qué dos controles o reglas simples no negocia, aunque eso implique decir “no” a un negocio?**

La gestión del riesgo en decisiones críticas parte de entender que, en el mercado de capitales, la reputación se construye durante años y puede perderse en una sola transacción. Por ello, más allá de la oportunidad económica, cada decisión pasa por un análisis integral de cumplimiento, riesgo reputacional, contraparte y capacidad real de ejecución.

Existen dos principios que no son negociables. El primero es una debida diligencia rigurosa, que permita comprender plenamente el origen de los fondos, la transparencia del emisor y la viabilidad de la operación. El segundo es la solvencia y reputación de las partes involucradas; si alguno de estos elementos genera dudas razonables, preferimos no avanzar, aun cuando implique renunciar a un negocio.

Decir “no” oportunamente también es una forma de proteger a los clientes, a los inversionistas y la credibilidad institucional a largo plazo.

**¿Qué tecnología, analítica o IA ya incorporó para mejorar decisiones (screening, escenarios, monitoreo, reportes) y qué impacto concreto midió (precisión de proyecciones, velocidad, menor error, mejor experiencia), mientras construye confianza y talento en su equipo (retención, NPS, recurrencia, referidos)?**

Principalmente la implementación de desarrollos que nos permitan realizar análisis financieros de manera eficiente; esto no solo ha redundado en eficiencia operativa para nosotros, sino que también ha permitido que los clientes tengan un panorama amplio de la operación que realizamos en poco tiempo.

Hemos incorporado desarrollos tecnológicos orientados principalmente a optimizar el análisis

financiero, la evaluación de escenarios y la generación de reportes estratégicos. Estas herramientas nos permiten procesar información de forma más ágil, estandarizar criterios de análisis y reducir la dependencia de procesos manuales, mejorando así la calidad y consistencia de las decisiones.

El impacto más evidente ha sido la reducción en los tiempos de evaluación y estructuración, así como una mayor claridad para los clientes, quienes pueden visualizar en menor tiempo distintos escenarios financieros y comprender mejor los riesgos y oportunidades de cada operación.

Más allá de la eficiencia, el objetivo ha sido fortalecer la confianza del equipo y de los clientes, utilizando la tecnología como apoyo al criterio profesional, no como sustituto. Esto ha contribuido a mejorar la experiencia del cliente, fomentar relaciones recurrentes y consolidar una cultura interna orientada a la innovación responsable.

**Factores clave**

- ▶ Duplicó el volumen de emisiones en pipeline entre 2024 y 2025.
- ▶ Prioriza sostenibilidad de flujo y DSCR como semáforo de estabilidad.
- ▶ Reduce tiempos de estructuración mediante due diligence abreviado y estandarización inteligente.
- ▶ Valida decisiones en incertidumbre a través de recurrencia y confianza del cliente.

Un liderazgo financiero se consolida cuando combina criterio técnico, disciplina de riesgo y tecnología con propósito. Aser Valdelamar demuestra que la reputación no es un discurso, sino una consecuencia medible: pipeline, recurrencia y estructuras resilientes. Su enfoque integra métricas, gobernanza y acompañamiento estratégico para convertir volatilidad en dirección. Mirando hacia 2026, el reto no será solo estructurar capital, sino sostener confianza en ciclos cambiantes. Porque en mercados exigentes, la ventaja competitiva es la credibilidad construida con consistencia.

# Impulsar la excelencia que mueve el mercado inmobiliario



**E**n un entorno donde la confianza, la agilidad y la transparencia marcan la diferencia, la Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces reafirma su rol como articulador clave del sector inmobiliario en Panamá, al reconocer el desempeño sobresaliente de sus agremiados durante la edición 2025 de los MLS Awards.

Más que una premiación, este encuentro se consolida como una plataforma de validación del estándar profesional que impulsa la industria. Cada reconocimiento refleja no solo resultados tangibles —cierres, volumen de ventas o listados— sino también una forma de hacer negocio basada en la ética, la colaboración y el uso inteligente de herramientas que elevan la competitividad del sector.

En este contexto, el Multiple Listing Service (MLS) de ACOBIR se posiciona como un habilitador estratégico. Esta plataforma exclusiva permite a corredores y agentes compartir inventarios, optimizar procesos de comercialización y generar sinergias que impactan directamente en la eficiencia

del mercado. La colaboración deja de ser una opción para convertirse en un modelo operativo que acelera resultados y fortalece la confianza entre actores.

La edición 2025 de los MLS Awards reconoció a profesionales y empresas que han sabido capitalizar estas dinámicas, destacándose por su consistencia, productividad y capacidad de adaptación en un mercado cada vez más exigente.

En la categoría de Ventas, los galardones reflejaron un alto nivel de especialización y desempeño. Desde la gestión de inventarios residenciales hasta el cierre de operaciones comerciales de alto valor, los reconocidos evidencian una comprensión profunda del mercado y una ejecución disciplinada. Destacan nombres como Jazmin Caballero, Ron M. Cohen G., Elizabeth Boseman S. y Joanne Hatch, quienes lideraron indicadores clave en sus respectivos segmentos.

Por su parte, la categoría de Alquiler evidenció la importancia de la gestión eficiente de portafolios y la capacidad de respuesta ante la demanda dinámica



del mercado. Profesionales como Eric Van Hoorde, Yosef Aviad Cattan, María Carolina Di Girolamo, Itzel Alvarado y Ana Carolina Fábrega demostraron un dominio operativo que se traduce en resultados sostenidos.

Un punto especialmente relevante fue el reconocimiento a la colaboración a través del MLS, donde Janeth del Carmen Gómez S. destacó como la agente con mayor número de cierres en conjunto con otros profesionales. Este logro subraya una tendencia clara: el crecimiento del sector no es individual, sino colectivo, impulsado por redes de confianza y cooperación efectiva.

A nivel empresarial, GRUPO TRIBALDOS, S.A. fue distinguido por alcanzar el mayor volumen de cierres, consolidando su posición como referente en ejecución comercial y capacidad de escala dentro del mercado panameño.

Sarita Hanono de Hamui, presidenta de ACOBIR, sintetizó el espíritu de la premiación al destacar que el éxito individual fortalece al colectivo, y que cada operación realizada bajo estándares éticos contribuye a consolidar un mercado más transparente, competitivo y sostenible.



*Premium Content*

Este enfoque no es menor. En un sector donde la información, la velocidad de respuesta y la credibilidad son determinantes, iniciativas como los MLS Awards no solo reconocen logros, sino que establecen una referencia clara de hacia dónde debe evolucionar la industria.

ACOBIR, a través de su ecosistema, no solo conecta a los actores del mercado, sino que eleva la conversación hacia prácticas más sofisticadas, donde la tecnología, la colaboración y la profesionalización se integran como pilares del crecimiento.

El mensaje es claro: el futuro del sector inmobiliario en Panamá se construye sobre la base de datos compartidos, relaciones de confianza y ejecución consistente. Y en ese camino, quienes entienden el valor de operar bajo estándares comunes y aprovechar plataformas como el MLS, no solo lideran... marcan la pauta.

## Jaime Soria

Ejecutivo senior de finanzas (MBA, PMP)  
FP&A, Supply Chain y Transformación Digital

### Convertir volatilidad en margen y caja

“El crecimiento no es un objetivo.  
Es una consecuencia.”

**J**aime Soria ha construido una carrera de más de 25 años liderando finanzas en entornos complejos y multiculturales, con experiencia operando en Norteamérica y Latinoamérica. Nacido en La Paz (Bolivia), criado en Estados Unidos, formado en Chile y costarricense desde hace 20 años, combina visión regional con disciplina de ejecución. Su trayectoria en sectores como retail, manufactura, distribución, servicios y consumo masivo se ha distinguido por convertir volatilidad en modelos operativos más rentables y eficientes, alineando P&L y flujo de caja con la estrategia de largo plazo.

Con credenciales como MBA y PMP (Project Management Professional), su enfoque integra FP&A (Financial Planning & Analysis), supply chain, controles internos y transformación digital (incluyendo implementaciones de ERP, Enterprise Resource Planning) para sostener decisiones con datos. En sus propias palabras, el crecimiento “no ocurre a cualquier costo”: se valida cuando mejoran simultáneamente el margen y el ciclo de conversión de caja, y cuando la organización instala disciplina sin romper cultura, servicio ni confianza. A continuación, comparte las reglas, trade-offs y mecanismos de gestión con los que lee el mapa económico de 2026 —tasas, inflación, riesgo y acceso a capital— y lo convierte en dirección ejecutable.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo se traduzca en crecimiento sostenible y rentabilidad, sin perder innovación y cultura, y qué 1-2 métricas (margen, cash conversion cycle, productividad o NPS) evidencian el antes/después?**

*Para mí, el crecimiento sostenible ocurre cuando estrategia, cultura y disciplina financiera están alineadas. No creo en crecer “a cualquier costo”, sino en crecer donde el retorno compensa el riesgo y la organización tiene la capacidad real de ejecutar con excelencia.*

*En mi experiencia liderando FP&A en Walmart Centroamérica, logramos mejoras sustanciales en margen y capital de trabajo mediante una combinación de disciplina operativa, optimización de inventarios y gestión estratégica de proveedores, sin afectar niveles de servicio ni relaciones clave.*

*La métrica que siempre observo es doble: margen y ciclo de conversión de caja. Si ambos mejoran al mismo tiempo, el crecimiento es estructural, no coyuntural.*

**En una decisión difícil (presión de resultados, un error relevante o una tensión ética/personas), ¿qué hizo distinto para convertirla en mejora medible y qué cambió en su forma de liderar desde entonces?**



*En un momento de alta presión por liquidez, la solución rápida parecía ser extender pagos de manera generalizada. Decidí no hacerlo así.*

*Segmentamos proveedores según criticidad estratégica, negociamos con transparencia y vinculamos decisiones financieras a métricas de servicio. El resultado fue una mejora relevante en capital de trabajo sin deterioro operativo.*

*Esa experiencia reforzó en mí que el liderazgo efectivo no es imponer disciplina, sino construir confianza basada en datos y propósito compartido.*

**En un entorno 2026 de tasas, inflación y volatilidad, ¿cómo define sus prioridades de crecimiento (mercados, portafolio o canales) y qué “reglas simples” o tablero de control usa para decidir rápido sin improvisar?**

*En un entorno de tasas elevadas e inflación persistente, simplifiqué la toma de decisiones con tres reglas claras:*

- ▶ ROIC superior al costo de capital.
- ▶ Impacto positivo en flujo de caja en el corto o mediano plazo.
- ▶ Ventaja competitiva sostenible y defendible.



*Trabajo con escenarios dinámicos (base, downside, upside) y monitoreo cuatro variables críticas: flujo de caja, unit economics, ciclo de conversión de efectivo y elasticidad margen-volumen.*

*La claridad estratégica reduce la improvisación.*

**Desde su experiencia en FP&A, Supply Chain y modelos operativos, ¿qué iniciativa de productividad ha impulsado con más impacto (simplificación, estandarización o rediseño de procesos) y qué resultado concreto logró (ahorro %, horas, OTIF/SLA, costo por unidad)?**

*Una de las iniciativas más transformadoras fue el rediseño integral del modelo de inventarios y del proceso de S&OP.*

*No fue únicamente una reducción de inventario; fue estandarizar procesos, mejorar la calidad del forecast y establecer responsabilidades claras por categoría y canal.*

*El resultado fue una liberación significativa de caja, mayor rotación y mejora en márgenes.*

*La productividad sostenible nace de simplificar y estandarizar, no solo de recortar costos.*

**Cuando el negocio enfrenta presión de costos y demanda cambiante, ¿qué decidió apretar, qué decidió proteger y en qué decidió invertir—y qué indicador le confirmó que esa combinación fue la correcta?**

*En escenarios de presión decidí:*

- ▶ Apretar gasto no estratégico y CAPEX discrecional.
- ▶ Proteger talento clave y experiencia del cliente.
- ▶ Invertir en analítica, visibilidad financiera y automatización.

*El indicador que validó esa combinación fue mantener márgenes saludables mientras mejoraba la generación de caja.*

*Cuando rentabilidad y liquidez avanzan juntas, el balance es correcto.*

**En la gestión de rentabilidad y caja, ¿cómo ha optimizado capital de trabajo (inventarios, cuentas por cobrar/pagar) sin afectar servicio, y qué mejora cuantificable obtuvo (días de caja, DSO/DPO, CCC, liquidez)?**

*Implementamos un enfoque integral del ciclo de conversión de efectivo, abordando inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar como un sistema, no como iniciativas aisladas.*

*El impacto fue una mejora estructural en liquidez sin comprometer niveles de servicio.*

*La clave fue convertir el capital de trabajo en una responsabilidad transversal del negocio, no exclusivamente financiera.*

**¿Cómo estructura su gestión de riesgos para mantener resiliencia y acceso a capital (controles internos, gobernanza, escenarios, coberturas o compliance) y qué señal temprana monitorea para actuar antes de que el riesgo se vuelva crisis?**

*Mi enfoque se basa en cuatro pilares:*

- ▶ 1. Escenarios financieros dinámicos.
- ▶ 2. Controles internos sólidos y disciplina de gobernanza.
- ▶ 3. Monitoreo temprano de indicadores críticos.
- ▶ 4. Claridad en la toma de decisiones.

*La señal temprana que siempre observo es la desviación simultánea en margen, inventario y precisión del forecast.*

*Cuando esas tres variables se alteran al mismo tiempo, es momento de actuar antes de que el riesgo escale.*

**En transformación digital/ERP y uso de data o automatización (incluida IA cuando aplica), ¿qué decisión habilitó, qué cambió en la forma de trabajar del equipo y qué ROI/impacto midió; además, qué indicadores usa para sostener confianza y talento (rotación, clima, SLA, quejas, recurrencia) como parte de su legado?**

*Lideré procesos de implementación ERP y automatización que transformaron el rol de Finanzas de una función reactiva a un socio estratégico del negocio.*

*Más allá del retorno financiero, el impacto más relevante fue cultural: mayor velocidad de decisión, mejor calidad de información y equipos más empoderados.*

*Mido mi legado no solo por rentabilidad, sino por talento desarrollado, disciplina instalada y capacidad organizacional para decidir con datos y propósito.*

*Permítanme cerrar con una convicción que he construido a lo largo de mi carrera:*

*El crecimiento no es un objetivo.*

*Es una consecuencia.*

*Es la consecuencia de decisiones valientes, de disciplina consistente y de una cultura que entiende que rentabilidad y propósito no compiten, se potencian.*

*He liderado en entornos de alta presión, volatilidad macroeconómica y transformación organizacional. Y he visto algo repetirse: las empresas no fallan por falta de estrategia. Fallan por falta de alineación entre estrategia, ejecución y cultura financiera.*

*Cuando la caja no acompaña al crecimiento, el modelo está incompleto.*

*Cuando el margen mejora pero la organización se debilita, el liderazgo está fallando.*

*Y cuando el corto plazo domina cada decisión, el futuro se empieza a erosionar silenciosamente.*

*Para mí, el verdadero éxito empresarial ocurre cuando tres cosas avanzan juntas:*

- ▶ 1. Rentabilidad sostenible.
- ▶ 2. Liquidez saludable.
- ▶ 3. Confianza organizacional.

#### Factores clave

- ▶ Doble métrica de sostenibilidad: margen + ciclo de conversión de caja como prueba de crecimiento “estructural, no coyuntural”.
- ▶ Decisiones bajo presión con transparencia: segmentar proveedores por criticidad y vincular métricas financieras a métricas de servicio.
- ▶ Tres reglas para priorizar en volatilidad: ROIC > costo de capital, impacto en caja, y ventaja competitiva defendible.
- ▶ Productividad que libera caja: rediseño de inventarios y S&OP, con estandarización, mejor forecast y accountability por categoría/canal.

**Jaime Soria aporta una mirada que une lo humano con lo medible: disciplina sin atajos, confianza sin improvisación y tecnología como habilitador de decisiones más rápidas y mejores. Su legado no se reduce a “mejorar números”, sino a instalar capacidades—tableros, procesos, responsabilidades y cultura de datos—que sostienen rentabilidad y liquidez sin sacrificar servicio ni talento. Cuando afirma que “rentabilidad y propósito no compiten, se potencian”, propone un estándar exigente para 2026: crecer solo donde la ejecución y la caja lo sostienen. En tiempos de volatilidad, la dirección se construye así: con foco, trade-offs claros y una organización que aprende a decidir mejor cada semana.**

# La economía que aprende a operar en incertidumbre

**E**n un entorno global donde la volatilidad dejó de ser coyuntural para convertirse en estructural, entender el rumbo de la economía ya no es un ejercicio académico, sino una herramienta estratégica para la toma de decisiones. El informe Panorama Económico y Sectorial 2026 se posiciona como una referencia clave para interpretar este nuevo contexto y anticipar oportunidades en medio de la complejidad.

Lejos de los ciclos tradicionales, la economía global ha entrado en una etapa que puede definirse como de “resiliencia gestionada”. Esto significa que el crecimiento no está impulsado por una expansión orgánica sólida, sino por una administración activa de riesgos sistémicos. En este escenario, la incertidumbre ya no se elimina: se gestiona.

El año 2026 se perfila como un punto de transición. Se espera un crecimiento moderado acompañado de una desinflación progresiva, en un contexto donde las políticas económicas operan con márgenes limitados y donde la geopolítica redefine las reglas del juego. La seguridad de suministro, la relocalización productiva y la fragmentación de las cadenas globales han pasado a ser variables determinantes en la toma de decisiones estratégicas.

Este nuevo orden económico ha desplazado el enfoque tradicional de eficiencia hacia uno centrado en la seguridad. Las cadenas de valor se reconfiguran bajo criterios geopolíticos, mientras que activos estratégicos como la energía, los minerales y la tecnología adquieren un rol protagónico no solo económico, sino también político. Para las empresas, esto implica repensar sus modelos operativos, diversificar riesgos y priorizar la resiliencia sobre la optimización de costos.

En paralelo, la Inteligencia Artificial emerge como un catalizador de inversión, impulsando el desarrollo de infraestructura física y energética. Sin embargo, su impacto en la productividad aún es incierto, lo que añade una capa adicional de complejidad al análisis económico. La inversión ya no se dirige únicamente a lo digital, sino que se expande hacia los recursos que sostienen esa transformación.

Desde la perspectiva del consumo, el informe evidencia una tendencia clara hacia la polarización. Mientras los segmentos de mayores ingresos mantienen su capacidad de gasto, los hogares de renta media y baja enfrentan restricciones que limitan su participación en la economía. Este fenómeno debilita la efectividad de la política monetaria y obliga a los bancos centrales a adoptar enfoques más prudentes y defensivos.



En este contexto, la coordinación entre política fiscal y monetaria se vuelve crítica. No se trata de impulsar el crecimiento a toda costa, sino de sostener la estabilidad dentro de un “corredor estrecho”, donde cualquier desviación puede amplificar los riesgos sistémicos.

Para el sector asegurador, este entorno representa una oportunidad relevante. La combinación de crecimiento nominal moderado, inflación controlada y tipos de interés estructuralmente más altos configura un escenario favorable para la expansión. En el segmento de No Vida, la estabilización de costos y la exposición a la actividad económica impulsan la demanda. En el segmento de Vida, el atractivo de los productos de ahorro se fortalece gracias a mejores rendimientos y una recuperación gradual del poder adquisitivo.

Las proyecciones apuntan a un crecimiento sostenido de las primas, con tasas cercanas al 6% en Vida y superiores al 5% en No Vida, consolidando una industria que demuestra resiliencia y capacidad de adaptación frente a escenarios complejos.

Más allá de las cifras, el verdadero valor de este análisis radica en su capacidad para ofrecer una lectura estratégica del momento económico. En un mundo donde la estabilidad es un estado administrado y no una condición natural, la información se convierte en un activo crítico para liderar con claridad.

Hoy, las organizaciones que logren interpretar estas señales, ajustar sus modelos de negocio y tomar decisiones basadas en una comprensión profunda del entorno serán las que capitalicen las oportunidades de esta nueva fase económica.

Porque en la economía actual, no se trata de predecir el futuro, sino de estar preparados para gestionarlo.



Fundación **mapfre**

# PANORAMA ECONÓMICO Y SECTORIAL 2026

 **mapfre** Economics

# Banco Aliado



## IFC

**International  
Finance Corporation**

WORLD BANK GROUP

## Gustavo Eisenmann

Presidente Ejecutivo y Gerente General  
de Banco Aliado

### Impulsar el comercio, expandir oportunidades

“Esta alianza con IFC es un hito muy relevante ya que nos ayuda a incorporar en nuestro programa de financiamiento atención a mercados relevantes en Panamá y la región latinoamericana.”

**E**n un contexto global donde la eficiencia del comercio exterior define la competitividad de las economías, las instituciones financieras que logran articular capital, gestión de riesgos y cercanía con el cliente marcan la diferencia. Bajo esta premisa, la alianza entre International Finance Corporation (IFC) y Banco Aliado representa un paso estratégico para fortalecer el ecosistema financiero de Panamá, con impacto directo en la capacidad de las empresas —especialmente las pymes— para participar activamente en el comercio internacional.

El acuerdo contempla una línea de crédito de hasta USD 30 millones otorgada por IFC para respaldar la cartera de financiamiento de comercio exterior de Banco Aliado. Más allá de la cifra, el valor de esta operación radica en su enfoque: ampliar el acceso a financiamiento en condiciones que permitan a las empresas importar insumos, exportar productos y gestionar sus operaciones con mayor previsibilidad en un entorno marcado por la volatilidad de mercados, tasas y cadenas de suministro.

Esta iniciativa se enmarca dentro del Programa Global para el Financiamiento del Comercio (GTFP) de IFC, una plataforma diseñada para mitigar riesgos en mercados emergentes mediante garantías que respaldan transacciones comerciales. La incorporación de Banco Aliado a este programa no solo fortalece su capacidad operativa, sino que eleva su posicionamiento como actor clave en la facilitación del comercio regional.

Desde la perspectiva institucional, la alianza combina dos fortalezas complementarias: por un lado, la experiencia global de IFC en estructuración de soluciones financieras en mercados emergentes; por otro, el profundo conocimiento local de Banco Aliado, respaldado por 34 años de trayectoria en el sistema bancario panameño. Esta convergencia permite traducir el financiamiento en resultados concretos: mayor liquidez para las empresas, reducción de riesgos en operaciones internacionales y expansión de oportunidades comerciales.

En palabras de Ivana Fernandes Duarte, gerente regional de IFC para Centroamérica, esta colaboración busca “dinamizar el comercio exterior, fortalecer a las pymes y generar más oportunidades de empleo en el país”. Este enfoque refleja una visión que trasciende el financiamiento tradicional y se orienta a la creación de valor económico y social sostenible.

Para Banco Aliado, la operación refuerza su propuesta de valor como aliado estratégico del sector empresarial. Su modelo de negocio, centrado en la innovación, la cercanía con el cliente y la construcción de relaciones de largo plazo, encuentra en esta alianza una plataforma para escalar su impacto. La capacidad de ofrecer soluciones más robustas en comercio exterior no solo responde a una demanda creciente, sino que posiciona a la entidad como un facilitador clave en la internacionalización de las empresas panameñas.

En un entorno donde las decisiones financieras requieren cada vez mayor precisión, este tipo de acuerdos evidencia una tendencia clara: la banca que lidera es aquella que integra disciplina, acceso a capital y gestión de riesgos en soluciones concretas para sus clientes. No se trata únicamente de financiar operaciones, sino de habilitar crecimiento sostenible.

### **Opinión sobre el aporte de esta iniciativa**

La alianza entre IFC y Banco Aliado ilustra cómo el liderazgo financiero evoluciona desde la provisión de capital hacia la construcción de plataformas que habilitan competitividad. En un escenario de incertidumbre, donde el comercio internacional enfrenta disrupciones constantes, el acceso a financiamiento respaldado por mecanismos de mitigación de riesgos se convierte en un diferenciador estratégico. Este tipo de iniciativas no solo fortalece la capacidad operativa de las empresas, sino que impacta directamente en la dinámica económica del país: más exportaciones, mayor diversificación productiva y generación de empleo. La clave está en la ejecución disciplinada de estos instrumentos, asegurando que el capital se traduzca en resultados medibles y sostenibles.



▶ **Salvador Molina**

Consejero Delegado de ReactID; Presidente del Foro ECOFIN; analista económico y especialista en riesgos financieros.

**Convertir identidad digital en ventaja país**

“Panamá no se puede enfrentar a una nueva crisis reputacional de su sistema legal y mercantil.”

**S**alvador Molina ha dedicado su carrera a un territorio donde se decide la competitividad real: la confianza. Periodista y analista económico, editor y director de medios de alta dirección como ECOFIN, mentor y consejero de empresas, su trabajo ha conectado durante décadas liderazgo, gestión del riesgo y lectura estratégica de mercados. Con experiencia en comunicación corporativa y en el análisis de riesgos financieros, Molina entiende que el dinero se mueve con una regla simple: premia la seguridad y castiga la incertidumbre. Hoy, como Consejero Delegado de ReactID, su foco se sitúa en la capa que sostiene toda transacción moderna: la identidad digital confiable, la verificación, la autenticación documental y la prueba de vida. En Panamá —hub bancario y logístico, sensible a reputación y cumplimiento— su planteamiento es directo: un país que vive del comercio, las finanzas y la conectividad no puede permitir que la identidad sea su punto débil. Desde esa premisa, esta conversación explora cómo transformar incertidumbre en dirección, blindar operaciones transfronterizas y convertir la ciberseguridad de la identidad en ventaja competitiva.

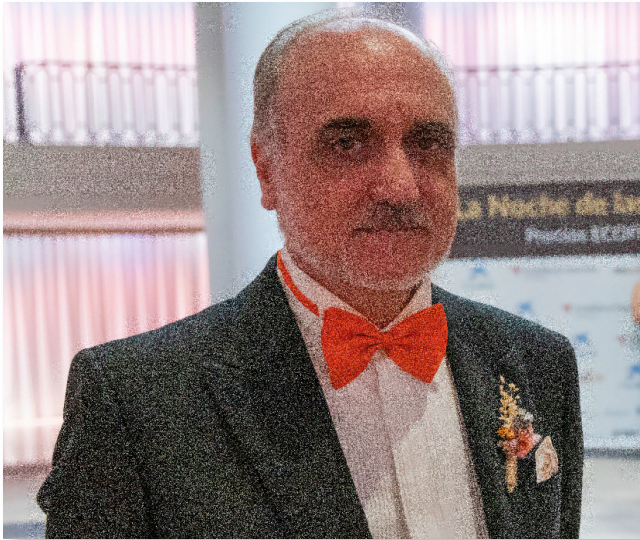
**ReactID opera en sectores donde la identidad digital es la nueva “moneda de confianza”. ¿Cómo está cambiando el concepto de riesgo financiero en un mundo donde el fraude digital crece más rápido que la economía misma?**

*Me parece muy acertado el concepto de “la nueva moneda de confianza” aplicada a la identidad digital. La tokenización de la economía es una tendencia en alza y su principal activo es la creación de un sistema fiable de transacción, de valor y de trazabilidad. La identidad digital confiable es, pues, el principal garante a trabajar dentro de cualquier plataforma transaccional; yasea un comercio o un banco, la aduana o la hacienda pública. La primera trinchera contra el fraude financiero está en el onboarding; es decir, la toma de datos de clientes, compradores o deudores. Ahí es donde hay que ser sutil en la experiencia de cliente, pero tecnológicamente contundente en la verificación de identidad, autenticación documental y prueba de vida.*



**Como analista económico, ¿cómo interpreta la convergencia entre identidad digital, IA y banca? ¿Estamos entrando en un sistema financiero donde la verificación será más importante que el capital?**

*El que pongas en la misma balanza el capital y la identidad ya presupone la importancia que el mundo actual da a la identidad digital confiable. Y es que la primera regla del sistema financiero es la seguridad del cobro; es decir, la garantía de recuperación de un crédito, de un adelanto o de un pago. Si no estoy seguro de que voy a recuperar el principal más los*



**Panamá avanza como hub bancario y logístico regional. ¿Qué papel puede jugar la identidad digital avanzada para elevar los estándares de cumplimiento (KYC/AML) y blindar al país frente a riesgos transfronterizos?**

*Panamá es un país famoso en todo el mundo. Núñez de Balboa cruzó el istmo y descubrió el Océano Pacífico hace cinco siglos; pero después Estados Unidos cortó América en dos con un canal que ahorra costes y da un poder geopolítico extremo por el que puján China, Estados Unidos y Europa. Pero más allá de la lírica del canal y del Sastre de Panamá, la ciudad de Panamá se ha convertido en el último medio siglo en la nueva Suiza de las Américas. Es el refugio del dinero, las fortunas y los empresarios de una región con enormes desequilibrios, riesgo país y oportunidades infinitas. Miami y Panamá se han disputado durante décadas la atracción de las multinacionales de la región y sus fortunas familiares; ha creado un mercado financiero pujante y una seguridad jurídica difícil de imitar en otro país del entorno. Un efecto llamada que se puso en riesgo con el escándalo de los Papeles de Panamá y el bufete Fonseca. No obstante, es admirable la resiliencia del sistema financiero panameño, que cuenta con el respaldo de los grandes actores de Wall Street e inversores institucionales internacionales.*

*intereses, denegaré la operación, excluiré el potencial cliente y me retiraré del mercado. El sistema crediticio establece una previsión de morosidad asumible. Las métricas vigilan el equilibrio entre el precio del dinero (el tipo de interés aplicado) frente a la morosidad asociada al producto y el mercado (fallidos). En ese juego de doble platillo y balanceo, el fiel de la balanza es la identidad digital confiable. Si no hay fe en la identificación del cliente, no hay soporte para la balanza, para el crédito, para los pagos... y el sistema financiero local, regional y mundial se desmorona.*

*Panamá, como Suiza, tuvo que abandonar su condición de país offshore para poder convertirse en un hub financiero fiable en el nuevo orden mundial.*



Por eso, muchas operaciones financieras del Caribe se han desplazado desde Miami a Panamá. La seguridad jurídica de las nuevas capacidades financieras de este país potencia aún más el hub logístico, las zonas francas y otras ventajas propias de estar a las puertas del principal cordón umbilical que une el Atlántico y el Pacífico. Y todas estas delicadas relaciones del comercio y las finanzas mundiales son especialmente sensibles en la identidad digital de los sujetos que operan en este mercado: verificar sus identidades, autenticar sus documentos, verificar las firmas, compulsas y apostillas... ¡Panamá no se puede enfrentar a una nueva crisis reputacional de su sistema legal y mercantil! Por eso, para Panamá debería ser estratégico invertir, liderar y presumir de ir por delante en la ciberseguridad de la identidad digital. Panamá está obligada a liderar también las inversiones en FinTech, LegalTech y RegTech. ¡Este es el camino!

**Con una economía altamente interconectada al comercio y a la banca internacional, ¿qué oportunidades ve para que Panamá adopte tecnologías de ReactID y se convierta en un referente de seguridad financiera en Centroamérica?**

ReactID puede ser la respuesta para Panamá. Su herramienta IDVerifier es el tercero de confianza que puede dar verosimilitud a las transacciones de mercados, de financiación, de logística, mercantiles, pero también auxiliar a la transformación digital de sus ciudadanos, empresas y fronteras. ReactID no es una entidad extranjera en la región, ya que nació en Centroamérica hace 30 años y ha aportado ciberseguridad a entidades financieras y crediticias de todos los países de la región. Es la entidad con mayor número de certificaciones y garantías del sector, que aporta las últimas tecnologías de biometría y autenticación de una red mundial de 65 entidades de nicho líderes en sus segmentos.

#### Factores clave

- ▶ La identidad digital confiable sostiene trazabilidad y valor en una economía cada vez más tokenizada.
- ▶ La “seguridad del cobro” depende de métricas de morosidad y del “fiel de la balanza”: la identidad verificable.
- ▶ Panamá enfrenta un reto estratégico de reputación: identidad, firmas y documentación deben blindarse a nivel transfronterizo.
- ▶ IDVerifier se plantea como tercero de confianza para finanzas, logística, mercados, fronteras y transformación ciudadana.

El valor de Salvador Molina está en unir reputación, riesgo y tecnología en una tesis de liderazgo aplicable: si un hub financiero quiere sostener su ventaja, debe blindar la identidad antes de que el fraude la erosione. Panamá —por su rol logístico y financiero— no solo necesita cumplir; necesita liderar. Su enfoque conecta confianza con competitividad, y verificación con continuidad del negocio. De cara a 2026, el diferencial no será quién crece más rápido, sino quién sostiene credibilidad bajo escrutinio global. En esa carrera, la identidad digital será el activo silencioso que define el destino.



# Integrar mercados, escalar impacto y habilitar crecimiento regional



Premium Content

**E**n un contexto donde la integración económica deja de ser aspiracional para convertirse en una necesidad estratégica, la participación de Pronaca en el Foro Económico Internacional América Latina y el Caribe 2026 —organizado por el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF)— posiciona a la compañía como un actor clave en la construcción de puentes productivos entre países con vocación de crecimiento conjunto.

Como parte del Encuentro Ecuador–Panamá: Comercio, inversión e integración binacional, Pronaca formó parte de una conversación de alto nivel que reunió a líderes del sector público y privado con un objetivo claro: habilitar condiciones reales para acelerar el comercio, la inversión y el desarrollo de cadenas de valor regionales.

Este espacio, impulsado por el Consejo Empresarial Ecuatoriano-Panameño (CEEP), del cual Pronaca y Toledano | Pronaca son miembros activos, evidenció

una convergencia cada vez más clara entre visión empresarial y agenda país. Más allá del diálogo, el encuentro se tradujo en acuerdos concretos entre ambos gobiernos, así como en convenios de cooperación entre gremios empresariales que refuerzan el compromiso con una integración estructurada, sostenible y orientada a resultados.

Desde la perspectiva empresarial, Pronaca destacó el valor estratégico de Panamá como hub logístico y comercial para la expansión hacia Centroamérica y el Caribe. Su operación en el país, a través de Toledano | Pronaca, no solo ha fortalecido capacidades productivas, sino que ha permitido transferir conocimiento técnico, optimizar procesos y desarrollar encadenamientos que amplían el alcance del comercio ecuatoriano en la región.

Este enfoque responde a una lógica clara: la competitividad ya no se construye únicamente desde lo local, sino desde la capacidad de integrarse



eficientemente a ecosistemas regionales. En ese sentido, la experiencia de Pronaca demuestra cómo la presencia estratégica en mercados clave puede convertirse en un habilitador directo de crecimiento sostenido.

Alexandra Chamba, Presidenta Ejecutiva del CEEP y Directora de Asuntos Corporativos, Sostenibilidad y Legal de Pronaca, sintetizó este enfoque al destacar que la integración efectiva requiere mucho más que intención. “La integración regional exige visión compartida, reglas claras y una colaboración público-privada efectiva. Espacios como este permiten alinear prioridades y generar condiciones concretas para atraer inversión, impulsar el empleo y fortalecer las cadenas de valor regionales”.

Su planteamiento conecta con una tendencia estructural que hoy define la agenda económica de la región: la necesidad de construir marcos habilitantes que reduzcan fricciones, promuevan la inversión y faciliten la operación empresarial transfronteriza. En este escenario, el rol del sector privado adquiere



una relevancia determinante como catalizador de ejecución.

Durante el encuentro, también se formalizaron acuerdos financieros e iniciativas orientadas al fortalecimiento del ecosistema emprendedor en ambos países, ampliando el impacto más allá de las grandes corporaciones y promoviendo una integración más inclusiva. Este componente resulta clave para garantizar que los beneficios del crecimiento regional se traduzcan en desarrollo económico sostenible.

La participación de Pronaca en este foro no solo reafirma su compromiso con la integración regional, sino que evidencia una estrategia empresarial alineada con las dinámicas actuales del comercio internacional: diversificación de mercados, eficiencia operativa, transferencia de conocimiento y construcción de alianzas estratégicas de largo plazo.

En un entorno marcado por la volatilidad y la reconfiguración de las cadenas globales de suministro, iniciativas como esta cobran una relevancia aún mayor. La capacidad de articular esfuerzos entre países, sectores y actores se convierte en un diferencial competitivo, y empresas como Pronaca demuestran que es posible liderar este proceso desde una visión empresarial estructurada, disciplinada y orientada a impacto.

Así, más que participar en un foro, Pronaca se posiciona como un agente activo en la construcción de una región más integrada, resiliente y competitiva, donde la colaboración estratégica deja de ser un concepto y se convierte en un motor tangible de desarrollo económico.

## Alejandro Arreaza

Economist, Barclays

### Anticipar la volatilidad para decidir con ventaja

“La credibilidad es todo para un analista,  
es lo primero que debes proteger y lo  
único que no puedes perder.”

**E**n un entorno donde los mercados reaccionan en tiempo real a señales políticas, fiscales y monetarias, el rol del economista ha dejado de ser únicamente interpretar datos para convertirse en un ejercicio de liderazgo intelectual con impacto directo en decisiones de inversión, política económica y asignación de capital. Alejandro Arreaza, economista para la región andina en Barclays, ha construido una trayectoria reconocida por su consistencia analítica y su capacidad para leer escenarios complejos en América Latina, cubriendo economías como Colombia, Perú, Ecuador y Venezuela, además de Centroamérica y el Caribe.

Con más de una década en Barclays y experiencia previa en banca y research económico en Venezuela, su trabajo ha sido citado por medios globales como Financial Times, Bloomberg y CNN en Español, y ha sido reconocido de forma recurrente en el ranking de Institutional Investor. Su análisis ha servido de referencia para inversionistas, autoridades monetarias e incluso para decisiones técnicas de alto nivel, como operaciones financieras complejas del gobierno colombiano o discusiones con líderes políticos de la región.

En un momento en el que el liderazgo económico se mide por la capacidad de filtrar el ruido, priorizar con criterio y sostener la credibilidad en escenarios volátiles,

su enfoque combina disciplina analítica, lectura política y uso de nuevas herramientas como inteligencia artificial para producir research más rápido, pero también más relevante. Bajo esa lógica, su visión aporta claves sobre cómo transformar incertidumbre en dirección, y cómo los mercados, las instituciones y los inversionistas pueden coordinarse para construir escenarios más sostenibles.

*A continuación, comparte cómo se toman decisiones cuando el contexto cambia constantemente y la credibilidad se convierte en el principal activo.*

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo como economista para la región andina en Barclays se traduzca en análisis que influyen en decisiones de inversión, lectura anticipada del ciclo económico y credibilidad institucional, y qué 1-2 indicadores evidencian ese impacto?**

*En momentos de tanta volatilidad e incertidumbre como los que vivimos creo que la consistencia es uno de los activos más valorados en un analista y algo que yo trato de mantener, filtrando el ruido y manteniendo el foco, evitando que los árboles no me dejen ver el bosque. En mi caso personal me ha tocado cubrir países diversos, algunos de ellos con situaciones políticas complejas y grandes retos macroeconómicos, pero son justamente esas situaciones las*





que me han hecho destacar, encontrando oportunidades donde otros solo ven problemas. En ese sentido, es un honor haber estado consistentemente ranqueado entre los mejores economistas para América Latina en el Institutional Investor Survey, que periódicos de talla global como el Financial Times nos cite por haber estado a la vanguardia en el análisis y cobertura de la transición política en Venezuela, que la junta directiva del Banco de la República tome como referencia para su toma de decisiones nuestro análisis sobre una transacción compleja como el Total Return Swap (TRS) que hizo el Ministerio de Hacienda de Colombia el año pasado, o que líderes como el presidente de Ecuador, Daniel Noboa, y la Premio Nobel de la Paz, María Corina Machado, confíen en nosotros y nos acompañen en encuentros con inversionistas y otras actividades que me ha tocado coordinar.

**En un entorno donde una señal macro puede cambiar la narrativa de mercado en horas, ¿puede compartir un momento de presión que lo obligó a replantear su análisis y qué aprendizaje surgió de esa experiencia?**

La profundización de la crisis política en Venezuela que llevó al default de la deuda en 2017 y luego a la imposición de sanciones en 2019 que prácticamente dejaron al país fuera de los mercados financieros internacionales fue un momento crítico en mi carrera. Hasta ese momento Venezuela era mi principal foco. Sin embargo, esa situación logré convertirla en una oportunidad que me llevó a diversificarme y probar

mi versatilidad en otros mercados. Eso me ha permitido tener una mayor presencia a lo largo de Latinoamérica, trasladando los conocimientos que había adquirido en el complejo entorno venezolano para cubrir otros países.

Así me convertí, por ejemplo, en una referencia en el mercado para Ecuador, luego entré en Centroamérica en medio de la pandemia cuando varios países como Costa Rica o El Salvador pasaron por situaciones muy retadoras, y tomé un rol más activo en países como Colombia y Perú que solían ser relativamente estables y entraron en situaciones políticas convulsas que demandan un análisis más riguroso.

**Desde su cobertura de economías como Colombia, Perú, Ecuador y Venezuela, ¿cómo convierte señales macro en una narrativa estratégica que ayude a inversionistas a decidir dónde crecer o proteger capital?**

Yo creo que siempre hay que ver las cosas en términos relativos y buscar catalizadores que pueden mover la situación en una dirección u otra. A veces hay países que al ver sus variables macro lucen bien y probablemente tengan capacidad de mantener un buen desempeño a futuro, pero ya todas esas buenas noticias han sido incorporadas por los mercados en sus valuaciones. En esos casos no hace mucho sentido insistir en lo que ya los mercados saben, y va a ser difícil que un inversionista tenga un mejor desempeño que

sus pares apostando a esas historias. Allí pasa a ser más relevante tratar de identificar qué factores pueden alterar la trayectoria. De la misma manera, países que al ver las cifras macro enfrentan grandes retos pueden llegar a un punto donde pasan a estar sobrepenalizados por los mercados y en esas circunstancias es mejor ver el vaso medio lleno, porque pudiera haber oportunidades interesantes y eventos que ayuden a mejorar cómo esos países son percibidos.

### **En la producción de research económico, ¿qué herramientas han elevado la productividad y qué cambio concreto ha observado?**

La inteligencia artificial está revolucionando la forma como hacemos research en tiempo real. Por un lado nos está ayudando a acceder a información y data, que es el centro de nuestro trabajo, de forma mucho más rápida y con menos recursos, lo cual ciertamente mejora nuestra eficiencia. Por otro lado, nos obliga a ser más creativos para mantenernos competitivos. Este tipo de herramientas se centran en lo que son las visiones de consenso, y a nosotros como analistas nos toca identificar lo que puede pasar fuera del consenso para poder encontrar oportunidades o riesgos.

### **En contextos de volatilidad regional, ¿qué indicadores son más determinantes para anticipar estabilidad o riesgo en los mercados andinos?**

Yo diría que los factores políticos y geopolíticos han pasado a ser un elemento crítico determinando los escenarios económicos y las fluctuaciones de los mercados. En esas condiciones las variables económicas siguen siendo importantes, pero las institucionales pueden llegar a ser las más decisivas, ya que son las que pueden ayudar a los países a resistir presiones y un entorno tan cambiante. Tener un déficit fiscal grande puede poner en riesgo la sostenibilidad, pero qué tan grave es depende de si ese desbalance es estructural o coyuntural, y de la capacidad que tengan las instituciones y las autoridades de corregirlo y reencontrar un camino sostenible.

### **Cuando el escenario exige priorizar entre rapidez, independencia y credibilidad, ¿qué decidió proteger y qué indicador le confirma que fue correcto?**

La credibilidad es todo para un analista, es lo primero que debes proteger y lo único que no puedes perder. No siempre vamos a acertar, en muchos casos vamos a tener visiones equivocadas, eso es parte de este negocio. Lo importante es poder identificar qué salió mal y cómo minimizar los riesgos. Apretar los tiempos y reaccionar rápido es importante, pero dadas las limitaciones de recursos uno tiene que aprender a ser selectivo y enfocarse en lo prioritario. Eso lo agradecen los clientes y los equipos con los que uno interactúa, y ese es tal vez el mejor indicador de que estás haciendo las cosas bien.

### **Más allá de la data, ¿qué responsabilidad tiene el análisis económico en la confianza de los mercados y en las decisiones de los países?**

Nosotros tenemos una gran responsabilidad en nuestras manos. Los mercados son una especie de termómetro que mide la situación de los países y ayuda a coordinar las demandas y necesidades de los distintos actores. Nuestro análisis no solo tiene implicaciones en inversionistas, sino en millones de personas. Como analistas podemos jugar un rol importante incidiendo en la adopción de mejores políticas y prácticas. El escenario ideal es uno de asociación entre mercados, autoridades y sociedad. Cuando eso ocurre se crean círculos virtuosos en los que, mientras mejor les va a los países, mejor les va a los inversionistas. Si logro poner un grano de arena y contribuir a que la región sea vista bajo esa lógica, sería un gran éxito.

#### **Factores clave**

- ▶ Consistencia analítica como principal activo reputacional en mercados volátiles
- ▶ Reconocimiento recurrente en Institutional Investor y referencia para autoridades económicas
- ▶ Uso de inteligencia artificial para acelerar research sin perder criterio propio
- ▶ Peso creciente de factores políticos e institucionales sobre variables macro tradicionales

El aporte de Alejandro Arreaza confirma que el liderazgo económico hoy se mide por la capacidad de sostener credibilidad en medio de la incertidumbre, transformar datos en decisiones y anticipar riesgos antes de que se materialicen. Su enfoque combina rigor analítico, lectura política y adaptación tecnológica para generar valor real para inversionistas, instituciones y países. En un entorno donde la confianza es el principal activo financiero, su visión recuerda que el futuro de los mercados dependerá de la calidad de las decisiones y de la solidez de las instituciones que las respaldan.

► Diana María Olaya

Directora Regional de Relaciones Internacionales, Cámara de Comercio del Pacífico

## Conectar mercados para crecer con estrategia

“La internacionalización no es una reacción frente a las circunstancias del mercado, sino una decisión estratégica que exige preparación, conocimiento y visión de largo plazo.”

**E**n un entorno económico marcado por cambios regulatorios, presión sobre los presupuestos empresariales y nuevas dinámicas de integración regional, el liderazgo en relaciones internacionales exige algo más que promover contactos: requiere criterio para priorizar mercados, disciplina para gestionar riesgos y capacidad para convertir la información en decisiones estratégicas. Diana María Olaya ha construido su trayectoria precisamente en ese punto de intersección entre estrategia, cooperación empresarial y expansión internacional.

Como Directora Regional de Relaciones Internacionales de la Cámara de Comercio del Pacífico, lidera iniciativas que conectan empresas de la región entre Colombia, México, Panamá, Perú, Ecuador y Chile, articulando proyectos de internacionalización, innovación, sostenibilidad y equidad de género. Su trabajo no se limita a organizar misiones comerciales; implica acompañar a las empresas en procesos completos de expansión, desde la validación del mercado hasta la estructuración jurídica, el soft landing y el desarrollo de alianzas estratégicas.

Su enfoque parte de una premisa clara: crecer en mercados internacionales exige preparación, información y visión de largo plazo. Por eso ha impulsado metodologías de acompañamiento personalizado, uso de inteligencia de mercado, herramientas digitales de seguimiento empresarial y esquemas de cooperación regional que permiten reducir riesgos y aumentar la efectividad de cada iniciativa. El resultado es una articulación empresarial más precisa, agendas internacionales más productivas y espacios de integración que generan oportunidades sostenibles.

En un contexto donde las decisiones económicas deben tomarse con rapidez, pero también con rigor, su liderazgo se centra en leer el entorno, anticipar cambios regulatorios, proteger el valor de las iniciativas y construir relaciones empresariales que se sostengan en el tiempo. Esa combinación entre análisis, ejecución y visión regional es la que guía la conversación que sigue.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo en la internacionalización empresarial desde la Cámara de Comercio del Pacífico se traduzca en**

**expansión real para las empresas de la región — misiones, alianzas o acceso a nuevos mercados— y qué 1-2 métricas evidencian ese impacto en crecimiento o generación de oportunidades?**

*Desde mi rol como directora regional de Relaciones Internacionales de la Cámara de Comercio del Pacífico hemos estructurado nuestro trabajo alrededor de cuatro ejes estratégicos: internacionalización, innovación, sostenibilidad y equidad de género.*

*La internacionalización es la razón de ser de nuestra organización. Sin embargo, la experiencia nos ha demostrado que competir en mercados internacionales no depende únicamente de exportar, sino de desarrollar empresas más innovadoras, con mayor valor agregado y con una visión de crecimiento sostenible.*

*Por esa razón trabajamos con las empresas desde dos grandes áreas. La primera es el área de gestión de proyectos, donde acompañamos a compañías que ya han validado un mercado y están listas para iniciar operaciones. En estos casos apoyamos procesos como la constitución de sociedades, la definición de la estructura jurídica más adecuada y el acompañamiento en procesos de soft landing, que incluyen servicios de back office en temas contables, tributarios y laborales.*

*La segunda área es la de promoción empresarial, donde organizamos misiones comerciales, participación en ferias internacionales, encuentros empresariales y espacios de diálogo con líderes económicos de la región.*

*Algo que nos diferencia es que somos un gremio del sector privado y trabajamos con una lógica muy cercana a la dinámica empresarial. Pensamos como empresa, analizamos como empresa y buscamos ofrecer información clara y útil para la toma de decisiones estratégicas.*

*Además, hemos desarrollado un conocimiento profundo de los mercados con los que trabajamos — Colombia, Perú, México, Chile, Panamá y Ecuador— lo que nos permite entender no solo sus oportunidades comerciales, sino también sus marcos regulatorios y dinámicas sectoriales.*



**En procesos de internacionalización suele haber tensiones entre el entusiasmo empresarial por expandirse y los riesgos reales del entorno global; ¿qué dilema o presión concreta ha enfrentado en ese equilibrio y qué decisión tomó que terminó generando una mejora medible para las empresas o la organización?**

*Uno de los dilemas más frecuentes es gestionar el entusiasmo empresarial por ingresar a nuevos mercados cuando todavía no existen todas las condiciones para hacerlo de manera sostenible.*

*Durante muchos años se instaló la idea de que internacionalizarse era un paso casi obligatorio para las empresas que querían crecer. Sin embargo, la realidad demuestra que no todas las empresas están listas para internacionalizarse al mismo tiempo.*

*Por eso, antes de participar en agendas internacionales analizamos factores como la trayectoria de la empresa, el nivel de innovación de sus productos o servicios y su capacidad real de competir en el mercado destino.*

*Nuestro objetivo no es acelerar el proceso de internacionalización, sino ayudar a las empresas a hacerlo bien.*

*Cuando una empresa llega a un mercado con una preparación estratégica previa, las reuniones de negocios dejan de ser exploratorias y comienzan a generar oportunidades reales.*

*La internacionalización no es una reacción frente a las circunstancias del mercado, sino una decisión estratégica que exige preparación, conocimiento y visión de largo plazo.*

**Desde su rol conectando empresas de Colombia con mercados como México, Panamá, Perú, Ecuador o Chile, ¿cómo prioriza hoy las oportunidades de crecimiento internacional y qué indicador le confirma que una estrategia de expansión regional está funcionando?**

*La priorización de mercados no se basa únicamente en el tamaño de la economía, sino en entender qué sectores son fuertes en cada país y cómo se complementan dentro de la región.*



*En países como Chile, por ejemplo, existe un ecosistema muy dinámico en sectores como fintech, tecnología e innovación, además de industrias tradicionales muy consolidadas como la minería. Esto abre oportunidades para empresas de servicios tecnológicos, soluciones digitales y plataformas financieras provenientes de otros países de América Latina.*

*México, por su parte, es uno de los centros industriales más importantes del continente, con gran fortaleza en manufactura y maquila. Muchas empresas latinoamericanas encuentran allí una oportunidad no solo para vender productos o servicios, sino para integrarse en cadenas de valor globales.*

*En el caso de Colombia, existen ventajas importantes en sectores como servicios empresariales, tecnología, economía creativa y especialmente moda y confecciones.*

*La industria de la moda colombiana es reconocida en la región por su creatividad, diseño y posicionamiento de marca.*

*Esto genera oportunidades interesantes de complementariedad con mercados como Perú, que cuenta con una industria textil muy sólida y con insumos de altísima calidad, como el algodón pima peruano, considerado uno de los mejores del mundo.*

*En esta dinámica regional, Colombia aporta diseño y desarrollo de producto, mientras Perú aporta materias primas y textiles de alta calidad, lo que permite fortalecer cadenas regionales de valor.*

*Panamá, por su parte, se ha consolidado como un hub logístico, financiero y de servicios internacionales en la región, lo que lo convierte en un mercado estratégico para empresas de tecnología, consultoría y servicios empresariales.*

*Por eso, cuando analizamos oportunidades de expansión internacional no pensamos únicamente en exportar productos o servicios, sino en cómo conectar las fortalezas productivas de distintos países para generar oportunidades sostenibles de negocio.*

**En la gestión de misiones empresariales, ferias y redes de colaboración internacional, ¿qué prácticas o sistemas ha implementado para mejorar productividad y eficiencia en la articulación empresarial, y qué resultado concreto se ha reflejado en participación, alianzas o continuidad de negocios?**

*La productividad de las agendas internacionales depende en gran medida de la preparación previa y de la calidad de la articulación institucional.*

*Cada empresa que participa en una misión comercial es acompañada por un especialista de nuestra Cámara que diseña una agenda de negocios personalizada, construida a partir de los objetivos de la empresa y la identificación de socios comerciales potenciales.*

*Además trabajamos de manera articulada con cámaras de comercio, agencias de promoción de inversiones y asociaciones empresariales regionales, lo que nos permite fortalecer las oportunidades de cooperación empresarial.*

*Cuando las agendas comerciales están bien estructuradas, las misiones internacionales dejan de ser espacios de networking general y se convierten en verdaderas plataformas de desarrollo de negocios.*

**En un contexto de volatilidad económica y presión sobre presupuestos empresariales, ¿cómo decide qué iniciativas de internacionalización impulsar, cuáles ajustar y cuáles posponer, y qué indicador financiero o de impacto le confirma que la asignación de recursos fue la correcta?**

*Hoy las condiciones de acceso a los mercados cambian constantemente. Factores como ajustes regulatorios, salvaguardas o medidas arancelarias pueden modificar rápidamente las dinámicas del comercio internacional.*



*Un ejemplo reciente es la decisión del gobierno de Ecuador de aplicar aranceles temporales a varios productos provenientes de Colombia, una medida que impacta directamente a empresas del sector de bienes.*

*En contextos como este, nuestro papel desde la Cámara de Comercio del Pacífico es ayudar a los empresarios a interpretar rápidamente estos cambios y ajustar sus estrategias de internacionalización.*

*En algunos casos esto implica identificar mercados alternativos y en otros significa enfocarse en sectores menos expuestos a este tipo de medidas.*

*Por ejemplo, aunque estas decisiones afectan principalmente a exportadores de bienes, no tienen el mismo impacto en el sector de servicios.*

*Por esa razón estamos desarrollando una misión empresarial hacia Ecuador enfocada en empresas de servicios, que pueden seguir explorando oportunidades en ese mercado.*

**La expansión internacional implica riesgos regulatorios, culturales y de mercado; ¿qué mecanismo de gestión de riesgo o lectura del entorno utiliza para anticiparlos y qué decisión reciente evitó costos, errores o pérdidas de oportunidad para las empresas acompañadas?**

*La internacionalización implica inevitablemente riesgos regulatorios, comerciales y culturales. Por eso, uno de los elementos más importantes para gestionarlos es la información.*

*Entre mayor conocimiento se tenga sobre el entorno económico, las condiciones del mercado y los cambios regulatorios en cada país, mayores herramientas tienen las empresas para anticiparse a esos riesgos y tomar decisiones más estratégicas.*

*Desde la Cámara de Comercio del Pacífico trabajamos con un monitoreo permanente de los mercados con los que interactuamos.*

*Esto implica seguir de cerca cambios regulatorios, políticas comerciales, ajustes tributarios o decisiones económicas que puedan afectar la operación de las empresas en esos países.*

*Además, nuestro conocimiento de los marcos legales, tributarios y regulatorios de mercados como Colombia, México, Perú, Chile, Panamá y Ecuador nos permite orientar a las empresas con mayor precisión antes de tomar decisiones de expansión.*

*Para empresas que buscan establecer operaciones permanentes en otros países, también es importante analizar herramientas que ofrecen algunos gobiernos para proteger las inversiones.*

*En varios países existen acuerdos o mecanismos de estabilidad jurídica, que permiten a los inversionistas mantener condiciones regulatorias o tributarias estables durante determinados períodos de tiempo.*

*Por eso, gestionar el riesgo en internacionalización no consiste únicamente en reaccionar frente a los cambios, sino en anticiparlos con información, análisis y asesoría adecuada.*

**En su trabajo articulando ecosistemas empresariales en varios países, ¿cómo están utilizando hoy herramientas digitales, analítica o inteligencia de mercado para identificar oportunidades internacionales más rápido y qué cambio medible ha producido esa transformación?**

*La digitalización ha transformado profundamente la forma en que se identifican oportunidades internacionales y se conectan empresas entre distintos países.*

*En la Cámara de Comercio del Pacífico llevamos varios años trabajando con herramientas de inteligencia de mercado, bases de datos empresariales y plataformas de análisis sectorial que nos permiten identificar potenciales socios comerciales con mayor precisión.*

*Además, hemos desarrollado nuestro propio CRM institucional, que nos permite gestionar de manera más eficiente la información de las empresas con las que trabajamos, hacer seguimiento a los contactos comerciales generados en cada misión empresarial y mantener una trazabilidad clara de las oportunidades que se van desarrollando.*

*Esto también nos permite optimizar nuestras convocatorias empresariales y construir agendas comerciales mucho más eficientes para cada empresa.*

*Adicionalmente estamos explorando el uso de herramientas de inteligencia artificial que nos permitan analizar información de mercado con mayor rapidez, identificar tendencias sectoriales y reducir los tiempos de identificación de oportunidades empresariales.*

*La tecnología no reemplaza las relaciones comerciales, pero sí permite construirlas con mayor precisión y eficiencia.*

**Como líder regional y también desde su rol en WISS LATAM promoviendo liderazgo y colaboración, ¿qué prácticas concretas utiliza para construir confianza entre empresas, instituciones y equipos, y qué indicador refleja ese legado de liderazgo?**

*La confianza entre empresas, instituciones y ecosistemas de innovación se construye generando espacios donde actores diversos puedan encontrarse, dialogar y desarrollar proyectos conjuntos.*

*Desde la Cámara de Comercio del Pacífico llevamos varios años promoviendo en la región conversaciones de alto valor sobre liderazgo femenino, innovación, sostenibilidad y equidad de género.*

*Durante los últimos dos años hemos liderado en Panamá uno de los eventos regionales más relevantes en materia de liderazgo femenino y equidad de género.*

*En su última edición participaron más de 900 personas y recibimos delegaciones empresariales de distintos países de la región.*

*Este espacio ha logrado convocar a representantes gubernamentales, organismos internacionales como ONU Mujeres, centros de innovación como Ciudad del Saber, universidades y un respaldo muy importante del sector privado.*

*Nuestro objetivo ha sido actuar como un articulador regional, generando escenarios donde estos actores puedan construir diálogos estratégicos y avanzar en agendas de cooperación.*

*Buscamos seguir fortaleciendo un espacio donde empresas, líderes institucionales y actores del ecosistema puedan reflexionar sobre los desafíos del desarrollo económico en la región y construir nuevas oportunidades de colaboración.*

*Porque al final, cruzar fronteras es importante, pero sostener relaciones empresariales sólidas en el tiempo es el verdadero desafío del liderazgo internacional.*

### Factores clave

- ▶ Internacionalización basada en preparación estratégica, no en reacción al mercado.
- ▶ Uso de inteligencia de mercado, CRM e IA para mejorar precisión en agendas empresariales.
- ▶ Articulación regional entre Colombia, México, Chile, Perú, Panamá y Ecuador para crear cadenas de valor.
- ▶ Eventos regionales con más de 900 participantes como indicador de confianza y liderazgo institucional.

El liderazgo internacional que impulsa Diana María Olaya demuestra que crecer en entornos inciertos exige información, disciplina estratégica y capacidad de articulación entre sectores y países. Su trabajo conecta métricas de productividad, herramientas tecnológicas y cooperación regional con un objetivo claro: crear oportunidades sostenibles para las empresas. En un contexto donde la competitividad depende cada vez más de la integración y el conocimiento del entorno, su enfoque confirma que la internacionalización bien gestionada no solo abre mercados, sino que construye confianza, reputación y valor a largo plazo. El futuro de la región dependerá de líderes capaces de leer el cambio con rigor y convertirlo en dirección.

## Andrés Silva Arancibia

Divulgador tecnológico. Fundador de Flumarketing.com. Contributor to the International Astronomical Search Collaboration (IASC), partner oficial de la NASA. Profesor visitante en Universidad Complutense de Madrid, España. Estratega digital, Autor y Consultor.

### Disrupción con IA en el Financiamiento Inmobiliario.

Cuando la IA junto a otras tecnologías convergen, el financiamiento inmobiliario deja de ser un proceso lento y excluyente para comenzar a operar como una plataforma de precisión, velocidad y nueva liquidez.

## ¿Puede el sector inmobiliario latinoamericano rediseñar su acceso al capital colocando la IA en el epicentro de sus estrategias de financiamiento?

La pregunta es urgente. En una región donde de acuerdo con un reciente estudio del BID titulado “Innovative Financial Tools for Neighborhood Upgrading”, más de 120 millones de personas viven en barrios informales, el déficit cuantitativo de vivienda alcanza 15 millones de unidades y el cualitativo impacta 40 millones de hogares, con una necesidad de inversión estimada en US\$1,4 billones, el desafío ya no tiene relación directa con construir más: es financiar mejor, más rápido y con menor fricción. De manera complementaria, el FMI en su WP October 11, 2024: “What Can Artificial Intelligence Do for Stagnant Productivity in Latin America and the Caribbean?”, advierte que la IA puede elevar la productividad regional, pero que América Latina arriesga capturar menos beneficios si no logra acelerar la difusión tecnológica y la transición laboral en este nuevo contexto digital liderado por la IA. De ahí la necesidad de cinco transformaciones en el sistema de financiamiento inmobiliario:

### Datos e underwriting: financiar a quienes hoy son invisibles.

La primera transformación ocurre en la evaluación del riesgo. En América Latina, muchos hogares, pequeños desarrolladores y propietarios con historial financiero incompleto siguen fuera del radar del crédito tradicional. La IA aumenta su valor cuando se conecta con APIs de finanzas abiertas, datos alternativos, historiales de pago digital, catastro digital e información geoespacial. El Banco Mundial en un estudio de 2024 que lleva por nombre: “The Use of Alternative Data in Credit Risk Assessment: Opportunities, Risks, and Challenges”, destaca que open banking y open finance enriquecen la base de datos y entregan una visión multidimensional del solicitante, pero advierte que mal gestionados pueden exacerbar sesgos, conduciendo a resultados discriminatorios y perpetuando desigualdades. En esta misma línea, en uno de sus reportes de 2023: “Open finance in Latin America and the Caribbean: great opportunities, large challenges”, el BID agrega que este tipo de ecosistema habilita productos personalizados y reduce asimetrías de información. Si a ello se suman mapas catastrales digitales y bases inmobiliarias actualizadas, el scoring deja de ser una fotografía parcial y pasa a convertirse en una lectura mucho más completa y dinámica sobre ingresos, localización, tenencia y exposición territorial.

### Experiencia del cliente y originación sin fricción.

La segunda transformación ocurre en la experiencia financiera del cliente inmobiliario. El BID en su estudio de 2025: “Beyond Cash The Digital Payments Revolution in Latin America and the Caribbean”, reporta que las transacciones de pagos digitales en América Latina y el Caribe se han más que duplicado desde 2019 y que el segmento fintech enfocado en pagos se ha triplicado desde 2017. Sobre esa infraestructura, la IA generativa y los agentes pueden resumir documentos, asistir la evaluación crediticia, automatizar comunicaciones y acompañar al ejecutivo durante todo el viaje del préstamo. McKinsey en su artículo: “Banking on gen AI in the credit business: The route to value creation”, muestra que los bancos ya priorizan usos como credit decisioning, early-warning systems, borradores de memorandos de crédito y customer engagement; Deloitte en su estudio: “2025 commercial real estate Outlook”, observa, además, que en real estate las áreas donde más avanza la adopción de IA son planificación financiera, análisis y gestión de riesgos. De esta manera, en hipotecas, arriendos y financiamiento a proyectos, esto permite precalificaciones más veloces, onboarding conversacional y menores costos operativos para el sector.

### Tokenización y liquidez: nuevas formas de fondeo.

La tercera transformación consiste en evaluar mejor y así crear nuevas estructuras de financiamiento. Aquí la IA multiplica su impacto al combinarse con tokenización y activos digitales programables. En

esta materia, en su estudio de abril de 2025: “Leveraging tokenisation for payments and financial transactions”, el BIS sostiene que la tokenización puede aportar eficiencia, transparencia y accesibilidad al sistema financiero, y un WP de noviembre de 2025 titulado: “When Bricks Meet Bytes: Does Tokenisation Fill Gaps in Traditional Real Estate Markets?”, el BIS muestra que la tokenización inmobiliaria puede llenar vacíos de los mercados tradicionales, especialmente en zonas con menor acceso al crédito. Para el sector inmobiliario latinoamericano, esto abre espacio a fraccionamiento regulado de activos, tokenización de flujos de arriendo, financiamiento colectivo de renovación urbana y estructuras donde la IA monitorea covenants y alertas de riesgo casi en tiempo real.

### Geointeligencia, clima y resiliencia financiera.

La cuarta transformación conecta IA con geointeligencia, datos climáticos, catastros interoperables y analítica territorial. En real estate ya no basta con saber cuánto vale hoy un activo; también importa cómo su localización y su exposición a amenazas afectarán crédito, mercado, liquidez, seguros y operación. En esta línea de trabajo, la OCDE en su reporte del 24 de diciembre de 2025: “Future-Proofing Real Estate Investment”, destaca que los riesgos climáticos locales se convierten en riesgos financieros para prestatarios, bancos, aseguradoras e inversionistas, y recomienda datos abiertos, interoperables y localizados. Por su parte, el Banco Mundial, en su WP de abril de 2025: “Capitalizing on Digital Transformation to Enhance the Effectiveness of Property Institutions”, resalta que los mapas catastrales digitales y la vinculación entre registros, avalúos y catastros mejoran la calidad de las bases inmobiliarias y facilitan el acceso a crédito e incluso seguros. En la práctica, la IA puede integrarse con registros urbanos e información espacial para diseñar hipotecas más precisas, pricing diferenciado por resiliencia y financiamiento de retrofit orientado a adaptación y eficiencia.

### Computación cuántica: del laboratorio al diseño financiero.

La quinta transformación empieza en 2025 y 2026, pero su impacto más profundo se proyecta hacia 2027-2030. Microsoft, el 19 de febrero de 2025, presentó Majorana 1 como un avance hacia la computación cuántica práctica. Ocho meses después, IBM informó (12 de noviembre de 2025), que apunta a lograr quantum advantage a fines de 2026 y computación cuántica tolerante a fallos en 2029. Más allá del hardware, la literatura científica ya trazó el mapa de valor: una revisión de Nature Reviews Physics sobre quantum computing for finance resume oportunidades en optimización, pricing y gestión de riesgo, mientras que en npj Quantum Information, los investigadores Stefan Woerner y Daniel J. Egger del IBM Research - Zurich, Rueschlikon, 8803, Switzerland, lograron mostrar algoritmos capaces de analizar Value at Risk y Conditional Value at Risk con mayor eficiencia que simulaciones Monte Carlo tradicionales. En financiamiento inmobiliario, esto deja en evidencia una futura capacidad para optimizar portafolios hipotecarios, simular escenarios complejos de prepago y default, asignar capital entre proyectos con múltiples restricciones y sofisticar mercados secundarios de activos.

### Regresando a la pregunta inicial.

¿Puede el sector inmobiliario latinoamericano rediseñar su acceso al capital colocando la IA en el epicentro de sus estrategias de financiamiento? Sí, pero solo si entiende que la IA, por sí sola, no es suficiente. Su salto real y efectivo sucede cuando se articula con finanzas abiertas, pagos digitales, tokenización, catastros inteligentes, analítica climática y, más adelante, computación cuántica. Esa convergencia tecnológica permite ampliar inclusión, reducir fricción, mejorar pricing, elevar liquidez y sofisticar la gestión del riesgo. Cuando estos elementos se alinean, la IA deja de ser una herramienta aislada y se convierte en motor de innovación y de disrupción financiera para el sector inmobiliario latinoamericano.

# Mujeres Mujeres FACTOR DE ÉXITO

## Liderar con propósito: el encuentro que redefine el liderazgo femenino en la región



**L**a quinta edición del encuentro **Mujeres Factor de Éxito 2026** volvió a confirmar que **el liderazgo femenino en la República Dominicana atraviesa una etapa de madurez distinta**. Más estratégica, más consciente y, sobre todo, más orientada a resultados sostenibles. Bajo el lema **"Liderar con propósito: la nueva definición del éxito"**, la plataforma internacional Factor de Éxito reunió a ejecutivas, emprendedoras

y líderes de diversos sectores en un espacio concebido no solo para inspirar, sino para conversar con profundidad sobre el rol que hoy ocupa la mujer en la toma de decisiones empresariales, institucionales y sociales.

El encuentro se ha convertido en **una cita esperada dentro del calendario de la comunidad empresarial**, precisamente porque no se limita a celebrar trayectorias,

sino que **promueve una reflexión aplicada sobre cómo se construye liderazgo en entornos marcados por la velocidad, la transformación tecnológica y la necesidad de actuar con coherencia**. En esta quinta edición, el enfoque estuvo centrado en una idea que atravesó toda la agenda: el propósito no como discurso, sino como criterio para decidir, dirigir y ejecutar.

La jornada se inició con la participación de **Betty Soto, viceministra de Eficiencia Energética**, quien asistió en calidad de autoridad invitada. En sus palabras, destacó la importancia de promover liderazgos capaces de combinar visión, responsabilidad y acción, subrayando que los desafíos actuales requieren perfiles que entiendan el impacto de sus decisiones más allá de los resultados inmediatos. Su intervención marcó el tono institucional del encuentro, conectando el liderazgo femenino con el desarrollo sostenible y la necesidad de fortalecer la confianza en las organizaciones.



La bienvenida oficial estuvo a cargo de **Isabel Figueroa de Rolo, fundadora y directora editorial de Factor de Éxito**, quien ancló el tema central del evento en una idea sencilla pero determinante: la coherencia como base de la confianza. Durante su intervención, planteó que en un contexto dominado por la automatización, la inteligencia artificial y la aceleración de los procesos, la credibilidad se convierte en uno de los activos más valiosos para cualquier líder.

Su mensaje giró en torno a una reflexión práctica sobre el liderazgo: cuando lo que se dice y lo que se hace coinciden, se genera confianza; y cuando existe confianza, se construyen relaciones, equipos y proyectos capaces de sostenerse en el tiempo. Este planteamiento conectó con la esencia del encuentro, que desde su primera edición ha buscado promover un liderazgo realista, orientado a la ejecución y consciente del impacto que tiene cada decisión.

La agenda continuó con la intervención de **Jennifer Arias**, quien presentó la conferencia titulada "Mentoría y sponsorship: cómo acelerar el pipeline femenino en alta gerencia". Su exposición abordó uno de los temas más relevantes en la conversación actual sobre liderazgo: la necesidad de crear estructuras que permitan que más mujeres accedan a posiciones de decisión. Más allá de la motivación, planteó la importancia de establecer mecanismos concretos de acompañamiento, visibilidad y patrocinio profesional que faciliten el crecimiento dentro de las organizaciones.



Posteriormente, el público participó en la conferencia **“Gobernar la complejidad: estrategia, IA y liderazgo ejecutivo”**, impartida por **Yermys Peña**, quien ofreció una mirada enfocada en la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre. Su intervención conectó **la estrategia empresarial con el uso inteligente de la tecnología, destacando que la inteligencia artificial no sustituye el criterio del líder**, sino que exige mayor claridad para distinguir entre lo urgente y lo verdaderamente importante.

El mensaje resonó especialmente entre los asistentes al enfatizar que liderar hoy implica filtrar información, priorizar con rigor y mantener el foco en aquello que realmente genera valor.



El encuentro contó además con la **participación internacional de Claudia Cárdenas**, quien **desarrolló la keynote “Liderazgo en la era de la IA: decisiones que no puedes delegar”**. Su intervención aportó una perspectiva orientada a la alta dirección, conectando el liderazgo con la cultura organizacional, la responsabilidad ejecutiva y la necesidad de tomar decisiones que sostengan resultados sin perder el sentido humano.

En su exposición, **subrayó que la tecnología puede optimizar procesos**, pero no reemplaza la capacidad de juicio, la empatía ni la responsabilidad que implica dirigir equipos y organizaciones. Este enfoque reforzó la idea central del evento: el propósito no es un concepto abstracto, sino un marco que orienta decisiones complejas.



Uno de los momentos más enriquecedores de la jornada fue el panel **“Liderazgo que protege e impulsa: decisiones ejecutivas que sostienen el crecimiento sin comprometer la confianza”**, moderado por **Rayvelis Roa**, con la participación de **Tamara Vásquez**,

**Kismet Madera** y **Michelle Villavicencio**, invitada especial desde Ecuador.

Durante la conversación, las panelistas compartieron experiencias reales de **transformación, crecimiento y sostenibilidad, abordando los desafíos**

que implica liderar en entornos donde los resultados deben alcanzarse sin sacrificar la credibilidad ni la cultura organizacional. El diálogo permitió profundizar en una idea que se repitió a lo largo del encuentro: el propósito no es una declaración, es una práctica que se demuestra en cada decisión.



El cierre estuvo a cargo de **Arianna Rolo**, directora de Mercadeo de **Factor de Éxito**, quien destacó el carácter evolutivo del encuentro y el valor de la comunidad que se ha ido construyendo alrededor de esta iniciativa. En sus palabras, recordó que el evento no se concibe como una actividad aislada, sino como un espacio que conecta personas, ideas y oportunidades, extendiendo la conversación más allá de la agenda formal.

Su mensaje invitó a **vivir el networking como una extensión natural del propósito, entendiendo que las relaciones profesionales también se construyen desde la confianza, la colaboración y la voluntad de crear proyectos con impacto.**

A lo largo de sus cinco ediciones, **Mujeres Factor de Éxito** se ha consolidado como un espacio que promueve una **visión del liderazgo femenino alineada con los retos actuales del entorno empresarial y social.** Más que un foro de inspiración, el encuentro se ha convertido en una plataforma para discutir con realismo cómo se dirige, cómo se decide y cómo se construyen organizaciones sostenibles en un contexto de cambio permanente.

Esta edición confirmó que el liderazgo con propósito no se limita a valores declarativos, sino que se traduce en disciplina, coherencia y capacidad de ejecución. También dejó claro que la conversación sobre **el rol de la mujer en la alta dirección ha evolucionado hacia un enfoque más estratégico, donde el impacto se mide por resultados, por la calidad de las decisiones y por la confianza que se genera en los equipos y en las instituciones.**

Con esta quinta entrega, **Factor de Éxito** reafirma su compromiso de visibilizar liderazgos que convierten valores en decisiones y decisiones en resultados, conectando el talento local con una agenda regional que promueve la colaboración, el pensamiento estratégico y la construcción de futuro.

El encuentro forma parte de la plataforma editorial y de eventos que la organización desarrolla en distintos países, consolidando un espacio de diálogo que trasciende fronteras y que continúa creciendo como punto de encuentro para quienes entienden el liderazgo como una responsabilidad que se ejerce con propósito.



## GUÍA EJECUTIVA 2026 DE LIDERAZGO ECONÓMICO Y FINANCIERO:

Navegar el crecimiento

### Diego Rodriguez

Especialista en Desarrollo de Negocio  
y Crecimiento Empresarial

**E**l año 2026 no traerá titulares de crisis ni euforia. Será el año de la disciplina inteligente, donde el liderazgo empresarial se medirá por la capacidad de sostener márgenes, proteger la liquidez y crecer selectivamente mientras los tipos de interés, la inflación residual y las tensiones geopolíticas siguen redibujando el tablero de juego. Con el FMI proyectando un crecimiento global anclado en el 3,3% — prácticamente idéntico a 2025— el mensaje para CEOs y CFOs es claro: esto no es un entorno recesivo, pero tampoco permite errores en la asignación de capital.

La inflación persiste por encima de objetivos en varias economías avanzadas, manteniendo a los bancos centrales en un dilema entre relajar tipos o sostenerlos más tiempo. A esto se suma volatilidad no macroeconómica: tarifas comerciales, reconfiguración de cadenas de suministro y la reevaluación de las expectativas sobre retornos de la inversión en IA. En este contexto, el liderazgo se define por trade-offs explícitos: dónde recortar sin matar la innovación, dónde invertir con certeza de retorno y qué indicadores mirar cuando el mapa cambia cada trimestre.

#### **Crecer con Bisturí: La Nueva Agenda de los CEOs**

Los estudios de prioridades de CEOs para 2025-2026 revelan un patrón contundente: nadie abandona el crecimiento, pero casi todos están cambiando el cómo. La era del “growth at all costs” terminó. Ahora se trata de crecer primero por ingresos cercanos:

pricing inteligente, lealtad de clientes existentes y mejora de experiencia por encima de grandes apuestas en nuevos mercados.

Muchos CEOs planean alguna operación de M&A en el corto plazo, pero con filtros mucho más estrictos de sinergias y retorno verificable. La innovación con IA y digital sigue siendo central, pero con una diferencia crucial: ahora se miden beneficios reales en eficiencia operativa y satisfacción de cliente antes de escalar.

Un ejemplo ilustrativo: el CEO de una empresa de consumo que renuncia a expandirse a tres países simultáneamente. Reasigna capital a dos mercados prioritarios donde puede capturar cuota con palancas claras: mejor servicio, mayor explotación de datos de cliente y una ejecución operativa impecable. Esa es la diferencia entre ambición dispersa y enfoque rentable. Y en 2026, eso es liderazgo.

La volatilidad económica se mantiene como principal preocupación de los CEOs desplazando el foco hacia “crecer de forma resiliente”. Esto significa diseñar el negocio asumiendo que la incertidumbre no es temporal, sino la nueva variable estructural.

#### **CFOs: Obsesión por la Caja y Eficiencia con Propósito**

Los CFOs entran en 2026 con una agenda cristalina: liquidez, eficiencia operativa y gestión de riesgos como sistema integrado, no como silos aislados. La obsesión por la caja se traduce en visibilidad de liquidez frecuente y accionable, optimización agresiva de capital circulante (DSO, DPO y DIO) y modelos de forecast de caja con intervalos semanales o quincenales para reaccionar rápido ante caídas de demanda o shocks de costes.

El capex y las grandes iniciativas atraviesan filtros de “control de calidad” mucho más rigurosos. Se priorizan

proyectos que mejoran resiliencia o entregan beneficios financieros claramente medibles. La disciplina de costes aparece en el top de prioridades, pero con un matiz esencial: no se trata de recortar por recortar, sino de liberar capacidad para invertir en apuestas de crecimiento verificables.

Aquí se nota el liderazgo en los trade-offs: el CFO que decide recortar gastos generales en un 15% y duplicar la inversión en automatización de back-office, porque sabe que ese movimiento mejora productividad, reduce errores y libera caja de forma sostenible.

Los CFOs con visión de negocio integran riesgos de ciberseguridad, estabilidad de proveedores, datos y regulación en un mismo marco para evitar decisiones aisladas que generen vulnerabilidades sistémicas. El riesgo se gestiona como arquitectura, no como checklist.

### Cinco Movimientos Estratégicos Concretos

Antes de mover capital, fija tres reglas simples para decidir:

- Si el ROIC esperado  $<$  WACC + prima de riesgo, la iniciativa se descarta o se rediseña.
- Si no hay métrica líder y métrica de impacto definidas desde el día 1, no se aprueba el escalado.
- Si el proyecto no mejora caja, margen o resiliencia en un horizonte definido, no compite por capital.

#### 1. Priorizar inversiones con criterios más duros

Filtrar el portafolio de proyectos con reglas explícitas: retorno esperado, impacto en generación de caja, sensibilidad a tipos de interés y tipo de cambio. Redirigir capital hacia iniciativas de productividad como automatización, IA aplicada a operaciones, digitalización de canales y hacia negocios con flujos de caja más estables y predecibles.

#### 2. Proteger caja sin matar la innovación

Implementar políticas estrictas de working capital: acelerar cobros, negociar plazos con proveedores, gestionar inventarios con precisión quirúrgica. Esto “compra tiempo” para seguir innovando. Estructurar la innovación por etapas: pilotos pequeños, métricas claras de impacto y escalado solo cuando hay evidencia concreta, en lugar de grandes moonshots con capital upfront.

#### 3. Gestionar riesgos con visión 360°.

Mapear en un mismo cuadro riesgos macro y riesgos operativos, junto con su impacto financiero. Crear rutinas trimestrales donde CEO, CFO, COO y CIO revisen escenarios, sensibilidad de márgenes y decisiones de cartera de forma conjunta.

#### 4. Ganar productividad como fuente de competitividad

Usar IA y automatización no solo para reducir costes, sino para reconfigurar procesos: menos tareas manuales en finanzas y operaciones, más capacidad para análisis y decisiones estratégicas. Vincular cada proyecto de eficiencia a indicadores concretos: coste por transacción, tiempo de ciclo, margen operativo por unidad de negocio.

#### 5. Mantener confianza de stakeholders

Comunicar el “por qué” de los ajustes. Explicar a empleados y mercado qué se recorta, qué se protege y qué se potencia, ligándolo a una narrativa coherente de resiliencia y crecimiento responsable. Para clientes e inversores, reforzar que la disciplina en costes y caja no es renuncia al crecimiento, sino la condición para seguir invirtiendo cuando otros se frenan.

#### El Cuadro de Mando del Liderazgo 2026

Los líderes que navegan con éxito este entorno comparten un cuadro de indicadores preciso:

**Resiliencia financiera:** ratio de liquidez, posición de caja neta, consumo de caja en escenarios de caída de ingresos del 10-20%, rotación de capital circulante como señal temprana de tensión.

**Productividad y eficiencia:** coste unitario por producto/cliente, margen operativo por segmento, ahorros atribuibles a proyectos de automatización cruzados con impacto en satisfacción de cliente.

**Crecimiento de calidad:** crecimiento de ingresos ponderado por riesgo geográfico y de producto, porcentaje de ingresos recurrentes, ROIC por iniciativa individual.

**Confianza y talento:** engagement interno, rotación de perfiles críticos, NPS/CSAT y señales de confianza del mercado en condiciones de financiación.

En definitiva, el liderazgo económico y financiero en 2026 no se mide por grandes anuncios, sino por la capacidad de tomar decisiones quirúrgicas que sostienen márgenes, protegen liquidez y construyen ventajas competitivas mientras otros dudan. Es el año de los empresarios que entienden que disciplina y ambición no son opuestos, sino las dos caras de una misma estrategia.



## SOBERANÍA DEL CRITERIO FRENTE A LA INERCIA ALGORÍTMICA

**Jeannina Valenzuela**

Especialista en sostenibilidad y reputación

En su obra *Leading Through*, Kim B. Clark sostiene que la función directiva integra propósito, desarrollo de personas y rigor analítico; una síntesis nítida de alma, corazón y mente que constituye la arquitectura del liderazgo estratégico contemporáneo. Ante la irrupción de la inteligencia artificial, esta premisa adquiere urgencia renovada: ningún sistema, por sofisticado que sea, reemplaza la responsabilidad sobre las prioridades definidas por la alta dirección. El criterio no es un accesorio del proceso; es su fundamento.

Ese principio cobra especial relevancia en un ecosistema tecnológico en mutación acelerada. La expansión de modelos generativos, agentes autónomos y sistemas de aprendizaje adaptativo reconfigura la asignación de recursos y la gestión de riesgos estratégicos. Hoy, la potencia técnica no exime del juicio humano; al contrario, lo exige con rigor creciente. La automatización sin dirección es, en el mejor de los casos, ineficiente y, en el peor, destructiva para la estabilidad organizacional.

En diversos sectores, los modelos predictivos ya están transformando la toma de decisiones. Las plataformas analíticas procesan en minutos volúmenes de datos que antes requerían semanas de revisión técnica y producen escenarios de alta consistencia estadística. Esa potencia de cálculo acelera el análisis, pero no reemplaza el discernimiento humano. Por eso, la autoridad deja de medirse por la acumulación de información y pasa a definirse por la capacidad de establecer marcos de sentido y orientar decisiones en contextos de incertidumbre.

Interpretar reportes resulta insuficiente. Lo decisivo es reconocer variables determinantes, riesgos aceptables y objetivos que deben prevalecer ante tensiones del mercado global. En ese contexto, la alta dirección diseña una arquitectura de prioridades destinada a

corregir asimetrías estratégicas y asegurar la sostenibilidad del negocio frente al avance de la automatización. El liderazgo se desplaza así de la ejecución operativa hacia la curaduría del propósito institucional y de las decisiones que orientan el rumbo organizacional.

Esta redefinición es pragmática, no teórica. En 2020, *The New York Times* y *The Washington Post* documentaron alzas abruptas en precios de productos sanitarios en mercados digitales durante la pandemia. En diversos marketplaces —incluido Amazon— la combinación de escasez, demanda extrema y herramientas automatizadas de pricing provocó incrementos significativos. El episodio evidenció que la eficiencia técnica, sin un marco claro de gobernanza, puede derivar en prácticas capaces de comprometer la licencia social para operar.

Desde la lógica algorítmica, aquel comportamiento era coherente con parámetros del mercado; aun así, la intervención que detuvo la escalada no surgió del cálculo automático, sino de una conducción consciente del impacto reputacional y de la legitimidad institucional.

El escenario se vuelve más exigente con sistemas de aprendizaje por refuerzo activos en tiempo real. Su comportamiento evoluciona dentro de márgenes establecidos, aunque no permanece estático ni plenamente predecible. Este dinamismo vuelve obsoleto el control tradicional; una auditoría periódica no basta para supervisar tecnologías que ajustan directrices de forma autónoma. La gobernanza debe adoptar un carácter dinámico, con monitoreo permanente e intervención. El objetivo no es multiplicar burocracia, sino asegurar trazabilidad, transparencia y cumplimiento en entornos de hiperturbulencia tecnológica y competitiva.

El desafío decisivo es institucional. Cuando el sistema opera por inercia, la deliberación se diluye bajo una apariencia de objetividad técnica que puede encubrir sesgos peligrosos. Optimizar pertenece al ámbito operativo; fijar límites éticos y estratégicos corresponde a la alta dirección. De esa claridad dependen las salvaguardas que sostienen la viabilidad empresarial a largo plazo. La tecnología ejecuta mandatos, pero la conducción ocurre antes de que el modelo actúe. Al fijar prioridades y trazar fronteras emerge la soberanía del criterio. En esa decisión la dirección acierta —o no— en el blanco estratégico.

# ESTRATEGIA 2026

La gira que redefine la estrategia para 2026

**CHARLAS PRESENCIALES INCOMPANY PARA EMPRESAS**

**Charlas Principales y Programas Personalizados**

## 01. EL FUTURO

Cómo diseñar escenarios 20230 y operar en entornos de IA

## 02. DECISIONES

Gobernanza de datos y toma de decisiones estratégicas

## 03. TALENTO

Equipos aumentados y liderazgo híbrido con IA



## Marcelo Muñoz Rojas PhD

Consultor Fortune 500, Empresario, Escritor, Mentor, Speaker Internacional Tedx. Habla sobre temas relacionados a Transformación Digital, Inteligencia **Artificial Estratégica**, Liderazgo y Management. Basándose en su historia de vida en el mundo corporativo y en los negocios, ha sabido llegar a miles de Personas en Hispanoamerica.

[marmunoz.biz/estrategia-2026](https://marmunoz.biz/estrategia-2026)





## AHORROS PREVISTOS VERSUS AHORROS REALES, GRACIAS A LA IA Y A LA GESTIÓN DEL CAMBIO

### Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide  
| Business & People Transformation

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

**H**abiendo distintos tipos de "éxito" y maneras de medir la productividad, se contraponen con los distintos desarrollos de herramientas con Inteligencia Artificial y cómo sacarles provecho. Este será uno de los más destacados desafíos para este año que recién comienza.

Existen evidencias de que, así como el Comercio Electrónico, la Consultoría y los repartos (delivery) serán las industrias que en mayor medida implementarán soluciones basadas en IA en este período, otros sectores más críticos y que podrían verse beneficiados del desarrollo tecnológico como los Controladores Aéreos o la asignación de pacientes clínicos, se resisten debido a la criticidad del factor humano como tomadores de decisión.

The Financial Times hace poco afirmaba la reducción de contrataciones previstas para los Estados Unidos en unas 400.000, pese a un PIB cercano al 4%, esto debido a la proliferación del lema "Gracias a la IA podremos hacer mucho más con los mismos (o menos) trabajadores" entre los empresarios y tomadores de decisión, no por alguna razón coyuntural o motivos de verdadero peso.

Como contraste, en Europa el CEPR (Centro para la Investigación de la Economía Política) realizaba un estudio hacia finales del pasado año entre 12.000 empresas, en el que se evidencia un crecimiento de la productividad, no por ello habiendo afectado el nivel promedio de empleo.

Sí es cierto que, para tareas rutinarias, con criterio binario o aquellas donde el refrán "Más ven cuatro ojos que dos" cobra sentido, la Inteligencia Artificial ha supuesto un gran nivel de apoyo. Estos estudios hacen hincapié en que

la proliferación de empresas que "acercan" la IA a la cotidianidad de la casa y el trabajo, se confunda con la "automatización" o con la "robotización" de tareas, con ello confundiendo a los trabajadores que crean correr el riesgo de ser reemplazados por una máquina.

Trabajar en la Resistencia al Cambio tiene como principal aliado precisamente, a la IA. Se trata de una constante, como cuando se incorporó el teléfono multi-líneas dejando de lado a las operadoras; las máquinas copadoras que eliminaron por sí solas un 15% de secretarías y personal de apoyo de las empresas de todo el mundo; sectores empresariales como las fabricantes y distribuidoras de material para Télex y Fax tras la llegada de computadoras e internet; y con ello, las mismas Xerox como las conocimos, así como su entorno de mantenimiento, insumos y distribución, han salido de casi todas las oficinas.

También es cierto que se nos olvida que, aunque seamos una gran empresa, nuestro entorno y principalmente nuestros proveedores de insumos habituales, son PYME. Sus estructuras son más reducidas, sus recursos aún más limitados, y su capacidad de implementación de herramientas que pudieran considerar "prescindibles" es escasa.

Otro de los desaciertos que se suelen producir en las operaciones es confundir los ritmos de desarrollo.

Certificarnos para una norma ISO o implementar una metodología de productividad como Agile, nos puede aislar de esos proveedores o inclusive filiales y sucursales propias que no tienen las mismas dimensiones o recursos físicos ni humanos para implementarlos. Es así como, siendo la misma organización o provenientes de la misma raíz, la influencia o los "beneficios" vinculados a la Inteligencia Artificial.

Es por ello que invertir en alguna de las licencias de herramientas de IA, tiene que tomar en cuenta a quienes van a resistirse a usarla, a los entornos directos, filiales y el entorno de influencia, así como a las expectativas generadas para el balance 2026-2027.

# 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

# Vive Cap Cana

TU CIUDAD DESTINO



1+809-CAP CANA | [WWW.CAPCANA.COM](http://WWW.CAPCANA.COM) |    



CAP CANA  
REPUBLICA DOMINICANA  
*Ciudad Destino*