

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

COLOMBIA 



Diana María Olaya

Directora Regional de Relaciones Internacionales, Cámara de Comercio del Pacífico

Conectar mercados para crecer con estrategia

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview

Diana Zuluaga Gallo

CFO, Coface Seguros de Crédito

Convertir finanzas en decisiones que crean valor

Interview

José Botía

Socio - Co Fundador, Banca de Inversión

Estructurar capital con disciplina y confianza

Interview

Alejandro Ruiz Sánchez

Vice President of Structuring and Pricing, Anchor Loans

Decidir mejor el riesgo para sostener valor

Interview

Juan Diego Ramírez

Founder & CEO, RAM CAPITAL GROUP

Construir riqueza con disciplina y confianza

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:

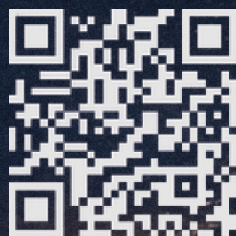
amazon

¡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

Hay 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.

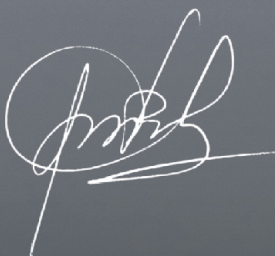
A través de estas conversaciones, se hace evidente una coincidencia poderosa. El liderazgo financiero ya no se define por crecer más rápido, sino por crecer mejor. Hay una disciplina compartida en proteger el flujo de caja, en priorizar la rentabilidad sobre

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

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

[contenido]

portada

Gobernar el futuro
con ética y datos

pág.
10

María Eugenia Rey Renjifo

Ejecutiva, consultora y líder en gobierno corporativo,
sostenibilidad y juntas directivas

INTERVIEW

Convertir finanzas en
decisiones que crean valor

pág.
18

Diana Zuluaga Gallo

CFO, Coface Seguros de Crédito

interview

Anticipar la volatilidad
para decidir con ventaja

pág.
24

Alejandro Arreaza

Economist, Barclays

INTERVIEW

Estructurar capital con
disciplina y confianza

pág.
30

José Botia

Socio - Co Fundador, Banca de Inversión

interview

Decidir mejor el riesgo
para sostener valor

pág.
36

Alejandro Ruiz Sánchez

Vice President of Structuring
and Pricing, Anchor Loans

Gente de éxito

Construir riqueza con
disciplina y confianza

pág.
48

Juan Diego Ramírez

Founder & CEO, RAM CAPITAL GROUP

► Revista Factor de Éxito Colombia 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:
Diana María Olaya
Directora Regional de Relaciones Internacionales,
Cámara de Comercio del Pacífico

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

Revista Factor de Éxito Colombia
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

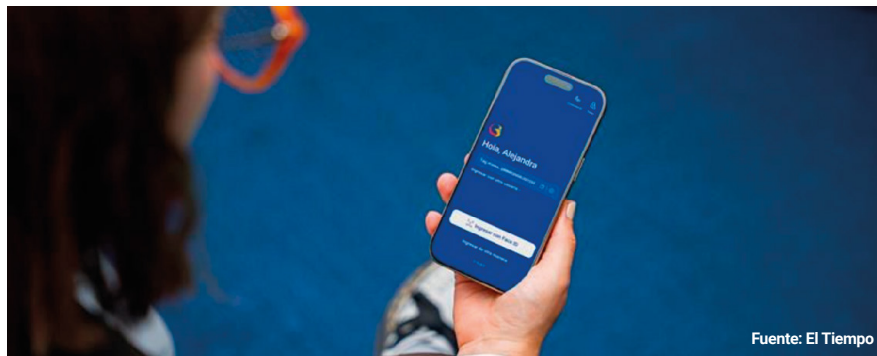
APUNTA Y ACCEDE
A TODAS NUESTRAS EDICIONES



Innovación bancaria

El Banco de Bogotá reafirma su compromiso con ofrecer experiencias digitales seguras, ágiles y confiables. En el último año, la entidad alcanzó un 99,5 % de disponibilidad en sus servicios digitales y gestionó más de 900 millones de transacciones, equivalentes a entre 8 y 12 millones diarios, según el comportamiento del mercado. Este desempeño es posible gracias a una infraestructura tecnológica robusta y al monitoreo en tiempo real de más de 425 procesos críticos.

“Para nosotros la estabilidad no es un atributo técnico, es un compromiso con el país”, afirmó Óscar Bernal, vicepresidente de Tecnología y Operaciones, al destacar la evolución constante de la infraestructura y la adopción de nuevas tecnologías para simplificar de forma segura la experiencia de los clientes.



Fuente: El Tiempo

Como parte de su estrategia de transformación digital, el Banco ha incorporado herramientas que fortalecen la autogestión. Entre ellas, el diferido automático permite definir cuotas desde la app y ha sido utilizado por 26.701 usuarios en 44.772 transacciones. También se incluye la modificación de cuotas en compras ya realizadas y la refinanciación de deuda en una sola operación desde la banca virtual.

Además, los clientes pueden realizar fondeo de cuentas y pagos de tarjetas de crédito mediante PSE, con 67.888 y 719.840 transacciones respectivamente. La app también facilita la consulta de datos de tarjetas, así como la solicitud de reexpediciones, extractos ampliados y certificados tributarios. Próximamente, se habilitará Google Pay en Android.

Impulso empresarial

Bogotá y Cundinamarca se consolidan como una de las regiones empresariales más dinámicas del país, aportando cerca del 25 % del PIB nacional y concentrando más de 493.000 empresas activas. Sin embargo, este ecosistema enfrenta retos en profesionalización, liderazgo, habilidades digitales y conexión entre oferta y demanda.

Ante este panorama, Compensar ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer a sus empresas afiliadas —principalmente pymes— a través de su Plataforma de Bienestar Empresarial, un modelo que integra empleabilidad, formación y desarrollo para generar impacto individual, organizacional y sistémico.



Fuente: El Tiempo

La capacitación del talento humano se ha convertido en una estrategia esencial. Así lo explica María Isabel Carrascal, gerente de Educación, Empleo y Desarrollo Empresarial, quien destaca un modelo educativo orientado al desarrollo de habilidades técnicas, creativas y socioemocionales, alineadas con las necesidades del sector productivo.

A través de su programa Propulsor, Compensar ha fortalecido su red de formación

con universidades y escuelas de negocio, ampliando la cobertura y la oferta en áreas como inteligencia artificial, ciencia de datos, manufactura avanzada y energías renovables.

El programa ofrece formación en tres niveles —técnico, táctico y estratégico— y ha registrado más de 108.000 asistencias, beneficiando a 6.712 empresas. Solo en 2025, capacitó a 39.000 colaboradores de 3.370 empresas, con un aumento promedio de productividad del 33 %.

Para 2026, la entidad proyecta impactar a más de 4.500 empresas, consolidando su apuesta por el fortalecimiento del tejido empresarial y la competitividad regional.

Mujeres emprendedoras

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo lanzó la convocatoria Innpulsa Mujeres, un programa orientado a fortalecer micronegocios liderados por mujeres en sectores como comercio, servicios, manufactura y agricultura, con al menos seis meses de operación. La iniciativa será ejecutada por iNNpulsa en alianza con el Centro Latinoamericano del Propósito (CLAP).

“Las mujeres de la economía popular son una fuerza fundamental para el desarrollo de nuestros territorios”, afirmó la ministra Diana Marcela Morales, al destacar su papel en el sostenimiento de hogares y la dinamización de economías locales.

El programa contempla tres líneas de apoyo. En primer lugar, 3.540 mujeres recibirán hasta 20 horas de asistencia técnica personalizada en temas comerciales, legales, productivos

y financieros. Además, 1.610 emprendedoras accederán a formación certificada mediante 12 módulos virtuales enfocados en finanzas, transformación digital y modelos de negocio. Finalmente, 750 participantes podrán conectarse con mercados a través de ferias y circuitos comerciales.

Según Héctor Fuentes, gerente general de iNNpulsa Colombia, la iniciativa busca atender necesidades concretas como la mejora de procesos productivos

y comerciales, aspectos legales y acceso a mercados.

La convocatoria prioriza a mujeres rurales, migrantes en proceso de regularización, población LGBTQI+ y víctimas del conflicto armado, reconociendo su papel en territorios con acceso limitado a oportunidades formales. Para Giovanna Mora, presidenta del CLAP, fortalecer estos negocios también impacta positivamente a sus familias y comunidades.



Fuente: El Espectador

Estrategia exportadora

La Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores) anunció el nombramiento de Laura Valdivieso como nueva presidenta del gremio, a partir del 13 de abril de 2026. Con más de 20 años de trayectoria en los sectores público y privado —y experiencia como exviceministra de Comercio Exterior— Valdivieso llega con un perfil orientado a comercio internacional, diplomacia y diseño de políticas de exportación.

El foco del relevo directivo es claro: fortalecer la capacidad logística del sector y expandir mercados estratégicos para las “Flores de Colombia” desde una visión renovada. En un negocio altamente dependiente

de cadenas de frío, tiempos de entrega y eficiencia operativa, la logística se convierte en ventaja competitiva, especialmente en temporadas de alta demanda.

Asocolflores subrayó también el impacto social del sector: la floricultura genera más de 240.000 empleos formales directos e indirectos en el país. Además, cerca del 60% de los empleos directos son ocupados por mujeres y una proporción relevante corresponde a madres cabeza de familia, lo que refuerza el carácter del sector como motor de crecimiento inclusivo y desarrollo territorial.

La nueva presidenta aporta, además, conocimiento del entorno regulatorio y del mercado



de Estados Unidos: su experiencia reciente en Washington, coordinando esfuerzos para proteger la ventaja competitiva de las flores colombianas, la posiciona como interlocutora estratégica ante autoridades y actores clave. No es menor: Estados Unidos concentra alrededor del 80% de las exportaciones del sector.

Talento Colombiano

Colombia volvió a ganar visibilidad internacional en innovación al sumar siete jóvenes a la lista Innovators Under 35 Latam 2025, un reconocimiento otorgado por MIT Technology Review en español a proyectos con impacto en ciencia y tecnología en la región. Los seleccionados impulsan soluciones en campos como biotecnología, salud, energía, educación, sostenibilidad e inclusión.

De acuerdo con la nota, los colombianos fueron reconocidos en cuatro categorías y representan iniciativas con enfoque aplicado: Luis Carlos Parra (Klik Energy), Andrea Gómez (Selva), Carolina

González (Herbivore) y Nataly Parga (Squair Inventores) (Visionarios); Andrés Martínez (ART/Wear) (Inventores); Tania Rosas (O-Lab) (Humanitarios); y Valentina Agudelo (Julietta) (Pioneros).

Entre los casos mencionados, Klik Energy apuesta por algoritmos predictivos y monitoreo en tiempo real para optimizar el consumo energético industrial y facilitar la transición hacia renovables. En paralelo, Selva pone el foco en innovación científica con propósito, en particular frente a brechas en salud —incluida la salud femenina— desarrollando soluciones desde el contexto local.



Más allá del reconocimiento, la inclusión de siete colombianos en esta edición refuerza una señal clave para el ecosistema: el país cuenta con talento capaz de crear tecnología de alto impacto y convertir retos sociales y productivos en oportunidades de innovación con potencial de escalamiento regional.

Liderazgo emprendedor

Bogotá mantiene su liderazgo en el ecosistema emprendedor colombiano al concentrar cerca del 55% de las startups del país (alrededor de 1.500) y captar el 97% del capital levantado por startups colombianas en 2024, de acuerdo con cifras citadas por Invest in Bogotá. Esta concentración confirma el papel de la capital como principal plataforma de escala para emprendimientos de base tecnológica.

Según la información compartida por Mónica Sánchez, gerente de Promoción de Inversión de Invest in Bogotá, durante 2024 la ciudad recibió US\$687 millones destinados a emprendimientos locales. Además, los montos de inversión para startups bogotanas crecieron 41,4%, con 67 rondas de financiación en 55 startups, aunque con una disminución en el número de transacciones, señal de un capital cada vez más enfocado en empresas más consolidadas.

El sector fintech predomina en la ciudad, pero la estrategia apunta a diversificar el portafolio y atraer empresas deeptech (tecnología profunda) y logtech, con el objetivo de fortalecer la competitividad e impulsar a Bogotá como un hub de e-commerce transfronterizo y puerta de entrada para inversión europea interesada en América Latina.

Aunque en 2024 Bogotá registró una reducción en la creación de nuevas startups —posiblemente asociada a una base estadística mayor y a un foco en consolidación—, el desempeño en inversión y el tamaño del tejido emprendedor sostienen la narrativa de una ciudad que madura su ecosistema y busca crecer en calidad, especialización y acceso a capital internacional.



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.





► **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.”

En 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.

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

COLOMBIA 

@RevistaFactordeExito - Revista Factor de Éxito - @RevistaFDE
www.revistafactordeexito.com



Diana María Olaya

Directora Regional de Relaciones Internacionales, Cámara de Comercio del Pacífico

Conectar mercados para crecer con estrategia

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview

Diana Zuluaga Gallo
CFO, Coloco Seguros de Crédito

Convertir finanzas en decisiones que crean valor

Interview

José Botía
Socio - Co-Fundador, Banca de Inversión

Estructurar capital con disciplina y confianza

Interview

Alejandro Ruiz Sánchez
Vice President of Structuring and Pricing, Anchor Loans

Decidir mejor el riesgo para sostener valor

Interview

Juan Diego Ramírez
Founder & CEO, RAM CAPITAL GROUP

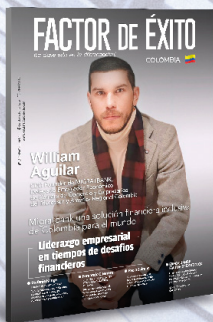
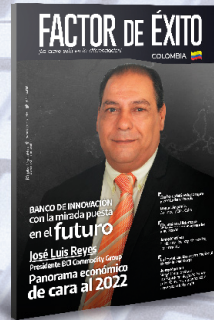
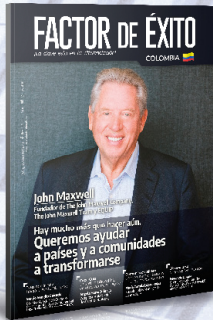
Construir riqueza con disciplina y confianza



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

Diana Zuluaga Gallo

CFO

Convertir finanzas en decisiones que crean valor

“Finanzas deja de reportar
y empieza a transformar.”

Con más de 20 años liderando áreas financieras en sectores como seguros, banca, energía y retail, Diana Zuluaga Gallo ha construido una trayectoria marcada por decisiones que conectan estrategia, ejecución y resultados medibles. Ingeniera Industrial, especialista en Finanzas y MBA de la Universidad de los Andes, ha liderado transformaciones relevantes en planeación financiera, control de gestión, eficiencia operativa y adopción de tecnología, incluyendo implementaciones como SAP S/4HANA y modelos avanzados de inteligencia de negocio. Su enfoque combina disciplina financiera, lectura anticipada del entorno y una visión clara: la función financiera debe ser un habilitador de decisiones, no solo un sistema de reporte.

En un contexto donde las organizaciones enfrentan presión sobre liquidez, volatilidad macroeconómica y necesidad de productividad sostenida, su liderazgo pone el acento en indicadores operativos, gestión de caja, escenarios y cultura organizacional como base de resiliencia. Desde esta perspectiva, comparte una visión práctica sobre cómo los CFOs pueden traducir incertidumbre en dirección, a través de decisiones informadas, velocidad de reacción y construcción de confianza en los equipos. A continuación, sus reflexiones.

Las opiniones expresadas por la entrevistada son a título personal y no representan la posición institucional de la organización en la que actualmente se desempeña.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo como CFO, desde una visión transversal y no sectorial, se traduzca en crecimiento, eficiencia, rentabilidad y confianza, y qué 1-2 indicadores utiliza para evidenciar ese impacto?

Siempre parto de una pregunta incómoda: “¿finanzas está para reportar lo que pasó o para hacer que las decisiones pasen mejor?” Esa respuesta define todo.

Uno de los aprendizajes más reveladores que tuve fue en una reunión de seguimiento donde cada área llegó convencida de que estábamos bien. Ventas celebraba el crecimiento de clientes. Operaciones destacaba la eficiencia del proceso. Tesorería alertaba sobre la caja. Y finanzas mostraba un resultado que no cuadraba con ninguno de los tres. Todos hablando del mismo negocio, todos mirando un KPI distinto, todos con razón parcial. Ahí entendí que el problema no era la información — era que no teníamos un lenguaje común.

Desde entonces, mi primera conversación en cualquier organización es sobre los indicadores operativos, no los financieros. Porque los KPIs operativos preceden a los financieros: lo que pasa en la operación hoy aparece en el estado de resultados dentro de semanas o meses. Si espero al dato financiero para actuar, ya llegué tarde. Un indicador de recaudo que se deteriora, una tasa de conversión que cae, un nivel de servicio que baja — esas son las señales que el CFO tiene que leer antes de que el margen las refleje.

Mi enfoque ha sido convertir la función financiera en un traductor entre el lenguaje operativo y el lenguaje de valor, el lenguaje de negocio. No solo reportar, sino conectar: mostrarle a ventas cómo su ciclo de cobro afecta la caja, o al equipo de compras cómo su timing impacta el capital de trabajo.

Los dos indicadores que más uso: la calidad del forecast — variación vs. real, porque un forecast que se equivoca sistemáticamente no es un problema de Excel sino de comprensión del negocio — y la velocidad de reacción del equipo ante cambios en las señales operativas. Cuando esos dos mejoran, la función financiera dejó de ser un archivo histórico y se convirtió en palanca real.

Porque al final, más que alinear indicadores como liquidez, ROE o margen, el verdadero salto ocurre cuando dejamos de reaccionar al pasado y empezamos a anticipar el futuro; ahí es cuando finanzas deja de reportar y empieza a transformar.

En contextos de alta volatilidad, ¿qué decisión compleja le dejó un aprendizaje clave, y qué cambio concreto implementó a partir de ello?

La decisión más compleja que tomé en un momento de alta volatilidad no fue financiera. Fue de presencia.

Cuando llegó la pandemia, el entorno colapsó en días: el tipo de cambio se disparó, los mercados se desplomaron, la operación entró en pausa forzada y el equipo miraba hacia arriba esperando certezas que nadie tenía. La tentación era refugiarse en los modelos, en el formalismo, en la distancia gerencial. Elegí hacer lo contrario.

Lo primero que hicimos fue construir escenarios — no uno, sino tres simultáneos: base, estrés moderado y shock severo — con horizontes de liquidez semana a semana. No para predecir el futuro, sino para garantizar que cualquier



decisión que tomáramos fuera defendible incluso en el peor caso. Ese ejercicio transformó algo importante: convirtió la incertidumbre en proceso, y el proceso en acción. El equipo dejó de preguntarse “¿qué va a pasar?” y empezó a preguntarse “¿qué hacemos si pasa esto?” Esa es una pregunta completamente distinta, y genera un tipo de movilización completamente distinto.

Pero el aprendizaje más profundo fue otro. Vi que los equipos que navegaron mejor esa crisis no eran los más grandes ni los más experimentados — eran los que tenían confianza construida antes. La resiliencia no se activa en la crisis; se acumula en los momentos ordinarios, en el “¿cómo estás?” genuino, en la conversación que no tiene agenda.

El cambio concreto que implementé fue sistematizar la planificación por escenarios como práctica permanente. Hoy no espero la crisis para construir el mapa. Lo tenemos vivo. Y cuando llega la volatilidad — en Colombia siempre llega — el equipo ya sabe cómo moverse, no porque tiene el manual, sino porque ya vivió el proceso juntos.

Desde su experiencia, ¿cómo debería un CFO leer el entorno económico actual para convertirlo en decisiones accionables, y qué variables considera críticas al priorizar crecimiento con disciplina?

El mayor error es asumir que el entorno es predecible. En América Latina no lo es, y en Colombia en 2026 mucho menos.

Pero más importante que la foto macro es qué señales estás leyendo antes de que el resultado lo confirme. Ahí, para mí, hay dos variables que no negocio: consumo de los hogares y confianza (industrial, comercial y del consumidor). Son los indicadores que realmente anticipan la economía.

Y eso no se ve primero en el PyG. Se ve en la operación: cae el ticket promedio, baja la frecuencia, las promociones pierden tracción, la rotación se desacelera. Esas señales anteceden al resultado financiero. Por eso, el CFO que espera el cierre para entender qué pasó, ya perdió capacidad de reacción.

Mi forma de leer el entorno combina esa señal adelantada con algo muy concreto: escenarios.

No trabajo con un único plan. Trabajo con escenarios — base, estrés y severo — y lo que realmente mido no es el número puntual, sino cómo responden la caja y el PyG en cada uno de ellos. Ese es mi indicador: la capacidad de sostener resultado bajo distintas realidades, no solo en la más optimista.

Y mantengo una regla simple: crecer sin consciencia del entorno no es crecimiento, es riesgo acumulado con buena narrativa.

En términos de productividad financiera, ¿qué prácticas o mecanismos considera más efectivos para acelerar procesos sin comprometer control ni calidad de la información?

El enemigo silencioso de la productividad financiera tiene un nombre preciso: el heroísmo manual.

La pregunta que siempre hago primero es brutalmente simple: ¿cuánto tiempo del equipo va en consolidar versus en analizar? Si la mayoría va en consolidar, el problema no es de esfuerzo — es de diseño.

En lo operativo, las prácticas que más me han funcionado: estandarizar fuentes de información, automatizar lo repetitivo y mover el control hacia la detección de excepciones. El control no desaparece cuando se automatiza — se vuelve más preciso y menos dependiente del esfuerzo humano en lo que no requiere pensamiento.

En la gestión de liquidez y capital de trabajo, ¿cuáles son las palancas más relevantes que un CFO debe activar hoy, y qué métricas permiten monitorear su efectividad?

La liquidez no es un reporte bonito. Es la variable que determina si la organización puede tomar decisiones o solo reaccionar.

Lo primero que activo siempre es la gestión del ciclo de conversión de caja: no como métrica mensual, sino como obsesión operativa semanal.

Las métricas que no negocio son simples, pero dicen la verdad: días de caja disponible en escenario de estrés, rotación de cartera por segmento, cobertura de liquidez proyectada a 30 y 90 días, y retorno esperado de las iniciativas vs. costo de capital.

En gestión de riesgos, ¿qué principios o marcos de decisión recomienda para construir resiliencia financiera en entornos inciertos?

Resiliencia no es tener un plan de contingencia archivado. Es tener la capacidad de decidir bien bajo presión, con información incompleta.

El marco que uso tiene tres capas: identificación honesta, cuantificación real y respuesta anticipada.

Cuando llega la presión, no hay tiempo para diseñar la respuesta – solo para ejecutarla.

En la adopción de inteligencia artificial y automatización en finanzas, ¿qué aplicaciones están generando mayor valor hoy y cómo medir su impacto?

Yo no empiezo por la tecnología. Empiezo por una pregunta: “¿qué haces cada semana que sientes que tu talento está siendo desperdiciado?”

Las aplicaciones que hoy generan mayor valor real son tres: automatización del cierre contable, forecast enriquecido con variables externas e inteligencia de negocio en tiempo casi real.

¿Cómo medir el impacto real? Con tres preguntas: cuántas horas-persona se liberaron, cuántos errores se detectaron antes del reporte final y cuántas decisiones se tomaron con información más fresca.

Desde el liderazgo, ¿qué hábitos o dinámicas considera esenciales para construir confianza y dejar una huella sostenible?

El indicador más honesto de cómo está un equipo aparece en la calidad de la respuesta cuando uno pregunta: “¿cómo estás?”

El cambio más importante en mi carrera como líder fue pasar del hacer por al hacer con.

Cuando el equipo brilla con autonomía, sé que lideré bien.

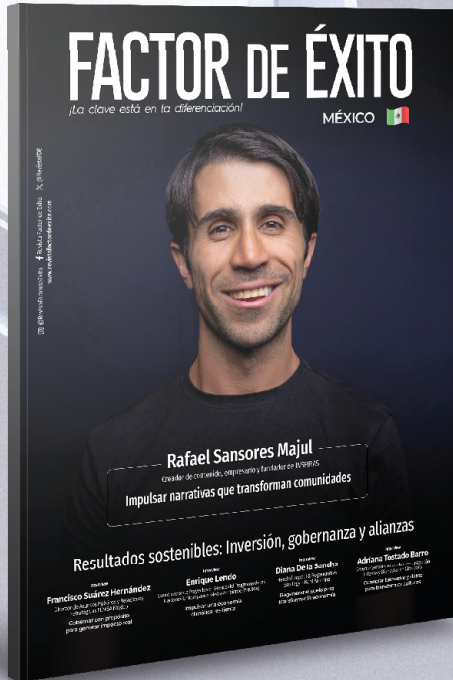
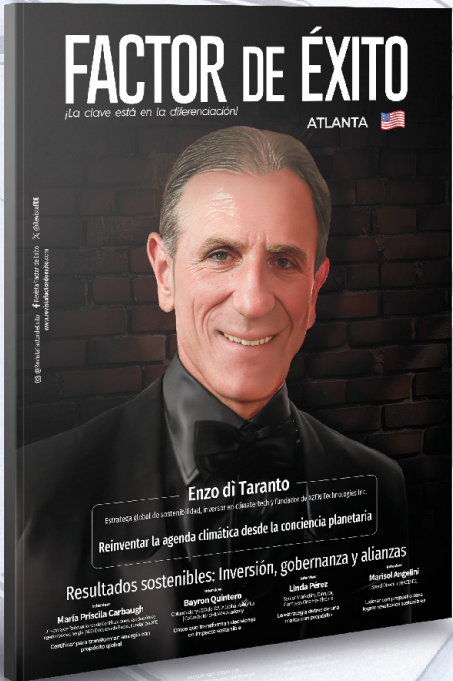


Factores clave

- ▶ El forecast como indicador de comprensión real del negocio.
- ▶ Escenarios (base, estrés, severo) como disciplina permanente de gestión.
- ▶ Métricas críticas: días de caja en estrés, rotación de cartera y cobertura 30/90 días.
- ▶ IA aplicada a finanzas para liberar tiempo y mejorar decisiones.

El aporte de Diana Zuluaga Gallo destaca por transformar la función financiera en un sistema vivo de decisiones, donde los indicadores, la tecnología y la cultura convergen para generar valor sostenible. Su liderazgo demuestra que la disciplina financiera no es un fin, sino un medio para anticipar, alinear y construir confianza en entornos complejos. Más allá de los números, su enfoque pone en el centro la capacidad de decidir con criterio y de formar equipos que piensan y actúan con autonomía. En un contexto donde la incertidumbre es la constante, su visión es clara: el futuro pertenece a quienes convierten datos en dirección y presión en foco.

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 ➡



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.”

En 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.

Visa Intelligent Authorization: la infraestructura que redefine el futuro de los pagos

Una nueva generación de procesamiento impulsa eficiencia, escalabilidad y decisiones en tiempo real para la banca y los adquirentes en América Latina.

En un entorno donde la velocidad de la innovación financiera supera la capacidad de adaptación de muchas infraestructuras tradicionales, la modernización del procesamiento de pagos se ha convertido en un imperativo estratégico. Durante el Visa Seller Summit de América Latina 2026, celebrado en Colombia, Visa presentó una propuesta que apunta directamente a este desafío: Visa Intelligent Authorization, una solución diseñada para transformar la manera en que bancos e instituciones financieras gestionan las autorizaciones de pago.

La autorización es el núcleo invisible de cada transacción digital. En cuestión de segundos, los sistemas deben validar, procesar y responder a solicitudes que determinan la experiencia del usuario final. Sin embargo, gran parte de la infraestructura actual fue concebida para un ecosistema menos dinámico, lo que hoy se traduce en fricciones como declinaciones erróneas, mayores costos operativos y limitaciones para innovar.

Frente a este escenario, Visa Intelligent Authorization surge como una respuesta tecnológica de alto impacto. Integrada en la Visa Acceptance Platform, esta solución permite a los adquirentes modernizar su procesamiento de pagos mediante una única conexión API, eliminando la necesidad de rediseños complejos y costosos de sus sistemas existentes. Este enfoque no solo simplifica la operación, sino que acelera significativamente la capacidad de adaptación frente a nuevas demandas del mercado.

Uno de los atributos más relevantes de esta solución es su capacidad para operar sobre múltiples redes de tarjetas a través de una sola integración, optimizando el enrutamiento de transacciones en tiempo real. Con un nivel de disponibilidad del 99.999% y una tasa promedio de aprobación global del 96.3%, Visa establece un nuevo estándar en confiabilidad y desempeño, dos variables críticas para cualquier institución que compite en el ecosistema financiero actual.

Más allá de la infraestructura, el verdadero diferencial radica en la inteligencia del sistema. El motor de aprendizaje automático integrado analiza continuamente grandes volúmenes de datos transaccionales para mejorar la toma de decisiones.

Esto permite optimizar las autorizaciones en función de reglas de red, regulaciones locales y programas de la industria, al tiempo que genera alertas instantáneas de riesgo y proporciona visibilidad completa a través de un panel centralizado de análisis.

Este nivel de sofisticación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que redefine el rol estratégico del procesamiento de pagos dentro de las organizaciones. La capacidad de reducir fricciones, minimizar errores y aumentar las tasas de aprobación impacta directamente en la rentabilidad de los adquirentes y en la experiencia del cliente, dos factores clave en un entorno altamente competitivo.

La necesidad de esta evolución tecnológica se vuelve aún más evidente al analizar las tendencias emergentes en el comportamiento del consumidor y en el desarrollo del ecosistema financiero. En América Latina, el uso de autenticación biométrica, herramientas de compra impulsadas por inteligencia artificial y el interés creciente por las stablecoins están configurando un nuevo paradigma. Hoy, dos de cada tres consumidores ya han utilizado biometría para autorizar pagos, mientras que el 70% interactúa con soluciones basadas en IA y el 62% considera el uso de monedas digitales para transferencias internacionales.

Este contexto anticipa un futuro en el que las transacciones serán cada vez más automatizadas, inteligentes y continuas. Conceptos como el comercio agéntico —donde agentes de inteligencia artificial ejecutan decisiones de compra en nombre del usuario— comienzan a materializarse, elevando exponencialmente la complejidad del procesamiento de pagos.

“Estamos entrando en una nueva era de pagos: una en la que los agentes de IA pueden comprar por nosotros, las stablecoins pueden liquidar transferencias al instante y las autorizaciones biométricas forman parte habitual de las formas de pago de los consumidores. La oportunidad es enorme. Pero aquí está el problema: muchas transacciones aún se están procesando en infraestructuras construidas para otra época”, afirmó Leonardo J. Collado, líder de Servicios de Valor Agregado para Visa América Latina y el Caribe.



En este sentido, Visa Intelligent Authorization no es solo una mejora incremental, sino un habilitador de futuro. Su arquitectura está diseñada para soportar la evolución del ecosistema financiero, proporcionando a los adquirentes una base escalable que les permite integrar nuevas tecnologías, adaptarse a cambios regulatorios y responder con agilidad a las expectativas del mercado.

Otro elemento clave es la flexibilidad de implementación. La solución puede funcionar tanto como procesador principal del adquirente como un complemento que amplía sus capacidades actuales. Esto permite a las instituciones adoptar un enfoque progresivo de transformación, maximizando el

retorno de inversión y reduciendo los riesgos asociados a cambios estructurales.

Desde una perspectiva estratégica, la propuesta de valor de Visa se alinea con una tendencia clara: la infraestructura de pagos ha dejado de ser un componente operativo para convertirse en un diferenciador competitivo. Aquellas organizaciones que logren modernizar sus sistemas no solo mejorarán su eficiencia, sino que estarán mejor posicionadas para capturar nuevas oportunidades de negocio en un mercado en constante evolución.

En este nuevo escenario, la capacidad de procesar datos en tiempo real, optimizar decisiones de autorización y garantizar altos niveles de disponibilidad no es opcional, sino esencial. Visa Intelligent Authorization responde a esta necesidad con una solución que combina simplicidad, inteligencia y escalabilidad, sentando las bases para una nueva generación de servicios financieros.

Con su lanzamiento, Visa reafirma su rol como actor clave en la transformación del ecosistema de pagos a nivel global. Al conectar innovación tecnológica con las necesidades reales de bancos, adquirentes y comercios, la compañía no solo facilita transacciones, sino que impulsa el desarrollo de economías más ágiles, inclusivas y resilientes.

En definitiva, la “era de la innovación” en pagos ya no es una proyección futura, sino una realidad en construcción. Y en ese proceso, contar con una infraestructura capaz de evolucionar al ritmo del mercado marcará la diferencia entre liderar o quedar rezagado.



José Botia

Socio – Co Fundador,
Banca de Inversión

Estructurar capital con disciplina y confianza

“La reputación no se declara: se
demuestra operación a operación,
conversación a conversación.”

Ingeniero Industrial bilingüe, especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Javeriana y con más de 20 años de trayectoria en el sector bancario, José Botia ha liderado la estructuración y evaluación de operaciones que, consolidadas, superan los COP 2 billones en riesgo crediticio. Su experiencia integra banca de inversión, finanzas corporativas y gestión de riesgo, con foco en la sostenibilidad financiera y la creación de valor para empresas y fondeadores.

A lo largo de su carrera ha cohesionado equipos comerciales de alto desempeño, gestionado presupuestos superiores a COP 1 billón y diseñado estructuras que han permitido reducir entre 80 y 150 puntos básicos en el costo de fondeo para clientes recurrentes. En entornos de tasas restrictivas y mayor escrutinio de mercado, su liderazgo se expresa en decisiones concretas: criterios de admisión más estrictos, estructuras resilientes a escenarios de estrés y uso estratégico de tecnología para mejorar la calidad y velocidad del análisis.

En un contexto donde el acceso a capital exige rigor, transparencia y precisión, su enfoque combina disciplina operativa, inteligencia de mercado y confianza construida en datos. A continuación, profundizamos en cómo traduce incertidumbre en dirección y riesgo en oportunidad estructurada.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo —entre banca de inversión, finanzas corporativas y riesgo de crédito— se traduzca a la vez en crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura y reputación, y qué 1-2 métricas “antes/después” usa para probarlo (p. ej., tiempo de cierre, tasa de aprobación, mora, conversión comercial, rentabilidad por cartera)?

El valor real no está en conseguir fondeo, sino en diseñar la tesis de inversión correcta que permite a cada empresa crecer de forma sostenible. Eso requiere integrar simultáneamente la visión de finanzas corporativas, la disciplina del riesgo y la sensibilidad comercial.

En la práctica, eso significa entender el negocio del cliente tan profundamente como su propio CFO, anticipar las objeciones del comité de crédito antes de llegar a él, y construir estructuras que resistan escenarios de estrés. El resultado no es solo el cierre de la operación; es que el cliente pueda ejecutar su plan de negocio sin sobresaltos financieros y el fondeador se sienta tranquilo con la estructuración presentada.

Métricas de éxito:

- ▶ **Tasa de cierre (Closing Rate):** Incremento en la efectividad de mandatos ejecutados frente a mandatos firmados.
- ▶ **Costo de fondeo logrado:** Logramos reducciones de entre 80 y 150 pbs en el spread sobre tasa de referencia para clientes recurrentes, gracias a una estructuración óptima de garantías, plazos y covenants.

¿Qué presión real, error o dilema (ética, personas o riesgo) le ha tocado enfrentar en una operación compleja y cómo lo convirtió en una mejora medible en decisiones y resultados (p. ej., reducción de reprocesos, mejor calidad de cartera, menor pérdida esperada, mayor disciplina del equipo)?

El mayor dilema en banca de inversión ocurre cuando la necesidad de fondeo del cliente choca con la realidad del apetito del inversionista. Me enfrenté a una operación donde el cliente presionaba por una estructura de deuda agresiva que el mercado no iba a absorber. Decidimos postergar la ‘salida al mercado’ para reestructurar el modelo financiero y ser completamente transparentes con el cliente, priorizando la transparencia sobre la rapidez. Esa conversación difícil fue incómoda. También fue la que consolidó la relación a largo plazo.

Mejora medible:

- ▶ Reducción del 40% en reprocesos ante comités de crédito, al incorporar desde el diseño inicial los criterios de los fondeadores.
- ▶ Ejecución exitosa en primer intento, con una estructura que el mercado valoró positivamente, fortaleciendo la reputación del equipo y la confianza del cliente.

En un 2026 de tasas e incertidumbre, ¿qué decidió “apretar”, qué decidió “proteger” y en qué decidió “invertir” para crecer sin comprometer solidez, y qué indicador le confirmó que esa priorización fue la correcta?

En entornos de alta incertidumbre, la estrategia tiene que ser quirúrgica. No se puede ser todo para todos. Nuestra dirección es clara:

- ▶ **Apretar — Criterios de admisión de mandatos:** Solo tomamos proyectos que demuestran viabilidad real en

escenarios de estrés. Prefiero un pipeline más pequeño y bien ejecutado que volumen sin fundamento.

► **Proteger — Flujo de caja de los clientes asesorados:** Estructurando períodos de gracia y amortizaciones flexibles alineadas con el ciclo operativo de cada negocio.

► **Invertir — Inteligencia de mercado y redes de fondeo alternativo:** Capital privado y fondos de deuda como fuente complementaria al sistema bancario tradicional, que en 2026 sigue restrictivo.

► **Indicador de éxito:** el Pipeline Conversion Rate. Cuando las estructuras presentadas a fondeadores son aprobadas en primera instancia a una tasa superior al 75%, sé que la estrategia de admisión y diseño está funcionando.

Cuando lidera equipos comerciales de alto desempeño orientados a OKRs, ¿qué rituales de gestión y reglas simples usa para sostener productividad (cadencia, tablero, accountability) y qué cambio ha visto en 1-2 métricas (p. ej., visitas efectivas, conversión, ciclo comercial, cumplimiento de OKRs)?

El alto desempeño no es espontáneo; es el resultado de una cadencia de gestión consistente y de reglas simples que todos entienden y aplican.

► **Ritual central:** Reunión semanal de 30 minutos con los socios para desbloquear cuellos de botella en estructuración y gestión comercial. Breve, enfocada, con dueños claros para cada acción.

► **Regla simple:** ‘Todo mandato debe tener una fuente de fondeo identificada en menos de 10 días desde la firma.’ Sin eso, no avanza en el pipeline.

► **Tablero de control:** Seguimiento en tiempo real de mandatos por etapa, fondeadores contactados y próximos pasos. Visibilidad total para el equipo.

► **Resultado medido:** Mejora del 20% en el ciclo comercial (de mandato a cierre) y reducción significativa de mandatos estancados en fase de estructuración.

En estructuración y colocación de cartera empresarial/corporativa, ¿qué decisiones toma para cuidar rentabilidad y caja sin frenar negocio (pricing, mix, garantías, plazos, capital de trabajo) y qué resultado mide (margen, RAROC/ROE, DSO, costo de riesgo, crecimiento neto)?

Aunque en Axis Capital no colocamos recursos propios, nuestras decisiones de diseño financiero tienen impacto directo en la caja del cliente y en el retorno percibido por el fondeador. La clave está en el mix de deuda y en la calibración de plazos.

Optimizamos la combinación de deuda senior y mezzanine para maximizar el apalancamiento sin sacrificar covenants que el negocio no pueda cumplir. Los plazos se alinean con el ciclo real de capital de trabajo, no con lo que el fondeador quisiera idealmente.

► **Decisiones:** Optimizamos el mix de deuda (senior vs. mezzanine) y ajustamos los plazos para alinearlos con el ciclo de capital de trabajo del negocio.

► **Resultado medido:** Monitoreamos el ROE del cliente post-financiación y la reducción del costo promedio ponderado de capital (WACC) logrado a través de nuestra gestión.

Usted ha evaluado y gestionado riesgo crediticio en volúmenes consolidados superiores a COP 2 billones: ¿qué señales tempranas y límites operativos usa para anticipar deterioro y qué mejoras ha logrado (p. ej., mora, reestructuraciones, provisiones, pérdida esperada, alertas tempranas efectivas)?

Gestionar más de COP 2 billones en riesgo requiere anticiparse al deterioro antes de que llegue a los libros del fondeador. Desde la gestión de riesgo en las entidades donde he laborado, los aspectos a tener en cuenta han sido los siguientes:

► **Due Diligence crediticio:** Revisar todas las variables de análisis financiero de las compañías y las variables cuantitativas del entorno, mercado, competencia, contratos y gobierno corporativo, entre otras, que permiten tomar una decisión con fundamentos.

► **Límites operativos:** Establecemos covenants financieros preventivos en las estructuras que se aprueban o diseñan para que sirvan de semáforo tanto para la organización como para nuestros clientes y evitar de esta forma un waiver.

► **Gestión y seguimiento:** Mantener, semestral o anualmente, un seguimiento de las operaciones clave de la organización, permitiendo monitorear la salud financiera de las compañías objeto de estudio.

► **Mejoras:** Hemos logrado que los clientes evaluados mantengan un nivel de reestructuraciones inferior al 2%, incluso en ciclos económicos adversos.

¿Qué tecnología, analítica o automatización le ha cambiado de verdad la forma de decidir (no como moda), qué decisión habilitó y qué impacto midió (p. ej., menos tiempo de análisis, mejor precisión del score, menor reproceso, mayor velocidad de aprobación, menor costo operativo)?

Para un experto en riesgo crediticio y finanzas corporativas en 2026, la tecnología no es solo una herramienta de soporte, sino el motor de la ventaja competitiva y la precisión predictiva.

En productividad y gestión:

► **NotebookLM (Google):** Lo usamos para cargar toda la documentación de un prospecto —estados financieros, actas y contratos— y contar con un asistente que conoce a fondo ese caso específico. El resultado: reuniones de comité más rápidas y mejor preparadas.

► **Claude (Anthropic / AWS):** Para abstracción de estados financieros y due diligence crediticio. Reducimos el tiempo de análisis inicial en más de un 40%, permitiendo que el equipo se concentre en el juicio analítico, no en la extracción de datos.

► **El criterio que aplicamos siempre:** ¿esta herramienta mejora la calidad de mi decisión o simplemente acelera el proceso? En estos casos, hace ambas cosas.

¿Cómo construye confianza y reputación con clientes “pareto” y con el talento que forma (comités, conversaciones difíciles, estándares), y qué indicadores sigue para demostrarlo (NPS/satisfacción, retención, rotación, quejas, SLAs, recurrencia, calidad de cartera por segmento)?

La confianza en banca de inversión se construye siendo un asesor de confianza (Trusted Advisor), no solo un vendedor de mandatos. Eso tiene implicaciones concretas en cómo me relaciono con clientes y equipo.

► **Con clientes Pareto:** Comités de seguimiento mensual donde somos completamente frontales sobre valoraciones, riesgos y limitaciones del mercado. Las conversaciones incómodas son las que construyen relaciones duraderas.

► **Con el talento: Formamos bajo estándares internacionales de banca de inversión:** metodología, rigor analítico y ética profesional. El objetivo no es que el equipo ejecute; es que desarrolle criterio propio.

► **Indicadores que monitoreamos:** Tasa de recurrencia de clientes (Repeat Business) como termómetro de confianza real, y NPS de fondeadores, quienes valoran por encima de todo la calidad y transparencia de la información que reciben.

Al final, la reputación no se declara: se demuestra operación a operación, conversación a conversación.

Factores clave

- Reducción de 80–150 pbs en costo de fondeo para clientes recurrentes.
- 40% menos reprocesos en comités de crédito; aprobación superior al 75% en primera instancia.
- Mejora del 20% en el ciclo comercial con reglas claras y tablero en tiempo real.
- Menos de 2% en reestructuraciones, incluso en ciclos económicos adversos; 40% menos tiempo de análisis con IA.

José Botía demuestra que el liderazgo financiero no se mide por volumen, sino por la calidad de las decisiones que sostienen crecimiento sin sacrificar solidez. Su enfoque integra disciplina de riesgo, tecnología aplicada con criterio y una ética de transparencia que fortalece relaciones de largo plazo. En un entorno de capital selectivo y mayor escrutinio, su capacidad para traducir datos en estructuras viables y confianza tangible deja una huella clara: menos improvisación, más método. Hacia adelante, su apuesta es consistente: combinar inteligencia artificial con juicio humano para que cada operación no solo cierre, sino resista.

Tokenización: la vía para democratizar el acceso al capital en Latinoamérica

En una región donde el talento emprendedor es abundante pero el acceso al capital sigue siendo limitado, la tokenización emerge como una solución capaz de transformar las reglas del juego financiero, reducir barreras históricas y conectar a Latinoamérica con la liquidez global.

Latinoamérica, con más de 600 millones de habitantes, destaca por su dinamismo emprendedor y una capacidad resiliente para innovar en entornos desafiantes. Sin embargo, esta energía contrasta con una realidad estructural: el limitado acceso al capital y la baja profundidad de los mercados financieros. Mientras que Estados Unidos, con una población significativamente menor, supera los 1200 unicornios, la región latinoamericana aún no alcanza los 50. Esta brecha no responde a una falta de talento, sino a un ecosistema financiero que todavía restringe el crecimiento.

El desafío es claro: cómo facilitar el acceso a financiamiento, ampliar la base de inversionistas y crear condiciones más equitativas para el desarrollo empresarial. En este contexto, la tokenización de activos se posiciona como una de las innovaciones más prometedoras para redefinir el futuro de los mercados de capitales en la región.

De acuerdo con el Reporte de Inclusión en el Mercado elaborado en 2025 por Bitfinex Securities, el ecosistema de inversión en Latinoamérica enfrenta barreras estructurales significativas. Entre ellas, destacan los altos costos de emisión —que pueden alcanzar en promedio un 7% para levantamientos de capital entre 30 y 50 millones de dólares—, la baja liquidez del mercado y la concentración bancaria. Antes del auge fintech, apenas cinco bancos controlaban cerca del 70% de las cuentas, generando comisiones que rondaban el 17%.

A estas limitaciones se suma un factor crítico: el acceso desigual a la educación financiera. Se estima que el 68% de los latinoamericanos carece de formación formal en este ámbito, lo que restringe la participación de nuevos inversionistas y limita el desarrollo de una cultura de inversión sólida. En países como Colombia, el reto no radica únicamente en los costos o los plazos, sino en la falta de información accesible y contextualizada para los actores locales.

Además, la escasez de transacciones relevantes —como las ofertas públicas iniciales (OPI)— y una infraestructura de mercado aún en evolución dificultan que las empresas puedan captar capital de manera eficiente dentro de sus propios países. Este fenómeno genera lo que algunos expertos denominan “latencia de liquidez”: el capital existe, pero no fluye de forma ágil hacia oportunidades productivas.

Frente a este panorama, la tokenización introduce un cambio estructural. Al convertir activos tradicionales —como bienes raíces, deuda o participaciones empresariales— en tokens digitales sobre blockchain, se habilita una nueva arquitectura financiera más eficiente, transparente y accesible.

Uno de los principales beneficios es la reducción significativa de costos. La emisión de activos tokenizados puede disminuir los gastos hasta un rango del 2% al 4% del capital recaudado, frente a los niveles tradicionales. Asimismo, los tiempos de salida al mercado se reducen considerablemente, pasando de procesos que pueden tomar años a ventanas de entre 60 y 90 días.

Pero más allá de la eficiencia operativa, el verdadero impacto está en la democratización del acceso. La tokenización permite la propiedad fraccionada, lo que abre la puerta a que inversionistas con menor capacidad de capital participen en oportunidades que antes estaban reservadas para grandes actores institucionales. A esto se suma la posibilidad de operar en mercados abiertos 24/7/365, con liquidación casi inmediata y opciones de autocustodia, eliminando intermediarios innecesarios.

Colombia, en particular, se encuentra en una posición estratégica para capitalizar esta tendencia. El país ha avanzado en la creación de entornos regulatorios controlados —como los sandbox— que permiten probar modelos innovadores bajo supervisión. Este enfoque no solo reduce riesgos, sino que acelera la adopción de nuevas tecnologías



financieras, incluyendo la tokenización de activos del mundo real (RWA, por sus siglas en inglés).

La integración de estos activos en los flujos financieros globales podría ser un punto de inflexión. Al conectar emisores locales con inversionistas internacionales, la tokenización amplía el acceso a liquidez y fortalece la competitividad de las economías emergentes. Para las empresas, esto significa nuevas vías de financiamiento; para los inversionistas, una mayor diversificación de portafolios.

“Aunque aún es pronto, no exagero al decir que la tokenización representa la primera oportunidad real en generaciones para repensar las finanzas, reducir costos, acelerar el acceso y crear una conexión más directa entre emisores e inversores”, afirma Jesse Knutson. “Es una solución práctica y accesible que reduce las barreras de entrada y extiende los beneficios del mercado a todos los sectores de la sociedad, algo particularmente relevante para Latinoamérica”.

Este nuevo paradigma financiero no solo responde a una necesidad técnica, sino a una demanda estructural de inclusión. En un entorno donde millones de personas y empresas permanecen fuera del sistema financiero formal, la tokenización ofrece una alternativa concreta para cerrar brechas y activar el potencial económico de la región.

En línea con este propósito, Bitfinex Securities ha asumido un rol activo en la construcción del ecosistema. A través de espacios de alto nivel como el Foro Plan B en El Salvador —país pionero en la adopción de criptomonedas—, la firma impulsa el diálogo entre reguladores, emisores e inversionistas, promoviendo una visión compartida sobre el futuro de los mercados de capitales.

Estos encuentros no solo posicionan la conversación, sino que contribuyen a generar confianza en torno a un modelo que aún se encuentra en fase de maduración. La claridad regulatoria, la educación financiera y la infraestructura tecnológica serán factores determinantes para consolidar este avance.

El momento es decisivo. Latinoamérica tiene la oportunidad de redefinir su relación con el capital, no desde la dependencia, sino desde la innovación. La tokenización no es únicamente una tendencia tecnológica; es una herramienta estratégica para construir mercados más inclusivos, eficientes y conectados con el mundo.

En un escenario global donde la velocidad y la accesibilidad son claves, quienes logren adaptarse a esta transformación no solo ampliarán sus oportunidades, sino que liderarán la evolución del sistema financiero en la región.

Alejandro Ruiz Sánchez

Vice President of Structuring
and Pricing, Anchor Loans

Decidir mejor el riesgo para sostener valor

“En entornos volátiles, la ventaja no está en
moverse más rápido, sino en elegir mejor el riesgo.”

Con más de 20 años de experiencia en private equity y real estate en América Latina y Estados Unidos, Alejandro Ruiz Sánchez ha construido una trayectoria marcada por la estructuración rigurosa de inversiones y la gestión disciplinada del riesgo. A lo largo de su carrera ha supervisado más de US\$2,200 millones en transacciones inmobiliarias —desde desarrollo de tierras hasta activos en operación— consolidando un enfoque donde el criterio financiero y la ejecución estratégica son inseparables.

Desde su rol actual en Anchor Loans, una de las principales plataformas de financiamiento privado para constructores en Estados Unidos —con más de US\$19,000 millones en créditos originados—, y como parte de Pretium Partners (con más de US\$60,000 millones en activos bajo gestión), Ruiz opera en un entorno donde la volatilidad no es una excepción, sino la norma. En este contexto, su liderazgo se alinea con una premisa clave del escenario económico actual: no se trata de anticipar el cambio, sino de sostener decisiones inteligentes cuando el contexto exige más disciplina.

Su visión conecta directamente con el nuevo mapa financiero: tasas, spreads, liquidez y riesgo ya no se gestionan desde la reacción, sino desde la estructura. Así, más que perseguir volumen, el foco está en calidad de decisiones, protección del capital y consistencia en la ejecución. A partir de esta lógica, la conversación que sigue profundiza en cómo traducir incertidumbre en dirección, y presión en criterio.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo convierta volatilidad en crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura y reputación, y qué métricas usa para probarlo?

En entornos volátiles, la ventaja no está en moverse más rápido, sino en elegir mejor el riesgo. Cuando cambian las tasas, los spreads o el apetito del mercado, lo que marca la diferencia no es la reacción, sino el criterio.

En deuda, además, cambia la pregunta. No se trata sólo de retorno o upside, sino, sobre todo, de exposición y riesgo: cuánto riesgo toma el capital, en qué momento lo toma y qué lo protege. En real estate, donde cada proyecto es único y cambiante, no basta una foto estática. Hay que leer el

riesgo por etapas: entrada, ejecución y salida. Esa mirada permite identificar mejor dónde puede haber fricción, qué supuestos realmente importan y qué mitigantes deben estar presentes desde el principio.

Esa forma de pensar eleva la calidad de las decisiones y también la de la ejecución. Obliga a ser más riguroso con los supuestos, más disciplinado con la estructura y más preciso al distinguir entre riesgo bien compensado y riesgo simplemente mal entendido.

En ese contexto, las métricas que más importan son simples: cuánto capital está realmente expuesto, qué tan bien protegido está y qué tan cerca estuvo el resultado real de lo que se asumió al inicio. Al final, así se construye una reputación: tomando buenas decisiones de forma consistente, especialmente cuando el mercado exige más disciplina.

¿Qué decisión difícil le ha tocado tomar entre velocidad comercial y disciplina de riesgo —o entre metas y ética—, y cómo la transformó en una mejora medible?

Uno de los dilemas más frecuentes en este negocio es decidir entre cerrar rápido o estructurar bien. En el corto plazo, acelerar siempre parece atractivo. El problema es que, en deuda, los errores no suelen aparecer al cierre; aparecen después, cuando el mercado cambia, el proyecto se retrasa o la salida no ocurre como estaba planeada.

En esos casos, la decisión correcta suele ser incomodar un poco el presente para proteger el futuro. Eso implica poner límites cuando una estructura depende demasiado de supuestos optimistas, cuando la protección no es suficiente o cuando una excepción empieza a sustituir el criterio.

Pero también hay algo por desaprender: la idea de que primero hay que diseñarlo todo perfectamente para después ejecutar. La velocidad del mundo actual ya no premia eso. Esperar a tener confirmación total de que una decisión es exactamente la correcta suele llevar a parálisis, mediocridad o, simplemente, a llegar tarde. Hoy las organizaciones aprenden más decidiendo, corrigiendo y refinando sobre la marcha. Entender eso es una decisión.



Lo importante no es solo acertar una vez, sino convertir el buen criterio en cultura. Eso exige aprendizaje iterativo, retroalimentación constante, menos zonas grises y una ética de trabajo que no negocie el estándar.

¿En un ciclo de alta incertidumbre de tasas, qué cambió en su estrategia de originación y mezcla de producto, y qué indicador le confirmó que el ajuste funcionó?

En ciclos de incertidumbre, deja de ser eficiente perseguir volumen de manera indiscriminada. La prioridad pasa a ser la selectividad: mejor selección de riesgo, mejor estructura y más atención a la calidad de la salida.

Eso cambia la mezcla del negocio. Ganan peso las operaciones con mayor visibilidad de ejecución, contrapartes

más probadas y estructuras capaces de absorber riesgos reales: retrasos, sobrecostos, menor liquidez o una salida más lenta. En ese contexto, originar bien no es solo encontrar oportunidades; es, sobre todo, descartar con criterio.

También cambia la conversación con el cliente. En mercados exigentes como el estadounidense, el capital no solo tiene que estar disponible; tiene que estar bien diseñado. La mejor estructura no es necesariamente la más agresiva, sino la que sigue siendo defendible cuando el escenario deja de ser cómodo.

El resultado se confirma menos por el volumen que por la calidad del desempeño posterior. Cuando las operaciones más recientes muestran un mejor comportamiento que el que habría producido un enfoque más agresivo, normalmente es señal de que la mezcla se movió en la dirección correcta.

¿Qué dos palancas de productividad ha empujado para acelerar la estructuración sin perder calidad?

Las dos palancas más efectivas suelen ser la estandarización y la claridad operativa.

La estandarización no significa volver rígido el análisis; significa eliminar variabilidad innecesaria. Cuando ciertos criterios, supuestos y rutas de decisión están más ordenados, el tiempo deja de irse en discutir lo básico y puede concentrarse en lo que realmente cambia el riesgo.

La claridad operativa, por su parte, suele tener un impacto enorme. En muchos procesos, la demora no proviene de la complejidad técnica, sino de una mala comunicación entre equipos o de expectativas desalineadas. Los equipos deben poder hablar con franqueza, elevar tensiones a tiempo y tener desacuerdos productivos. Cuando eso se corrige, la velocidad mejora de forma natural y sin deteriorar la calidad.

La tercera palanca, sin duda, es la IA. Su contribución más interesante no es hacer el trabajo más rápido, sino hacer el criterio más escalable. Permite absorber más complejidad, mantener consistencia y llegar mejor preparados al punto donde realmente importa el juicio humano.

Más que hablar de una cifra puntual, lo importante es que el tiempo de respuesta puede reducirse de forma material cuando el proceso está mejor diseñado. Y eso importa mucho, porque en crédito, y en cualquier sector en realidad, la velocidad tiene un enorme valor.

¿En la disciplina de rentabilidad y caja, qué principios han guiado su toma de decisiones?

Un principio simple: la presión no debe bajar el estándar. Eso lo aprendí muy temprano, incluso fuera del trabajo. Recuerdo mi primera clase en Cambridge: no entendí una palabra. Y, aun así, la realidad era muy concreta: tenía que adaptarme rápido, rendir y sostener una beca. Ahí entendí que, cuando el contexto se pone difícil, la parálisis no sirve. Sirve aprender más rápido, descomponer el problema y mantener la disciplina.

En rentabilidad y caja pasa algo parecido. Cuando hay presión, la tentación es forzar decisiones de corto plazo. Justamente ahí es donde más conviene detenerse y preguntarse si lo que uno está haciendo realmente fortalece el negocio o solo compra tiempo a costa del futuro.

Como arquitecto, me formaron para diseñar antes de construir. Hoy, en cambio, el valor está en empezar, probar, ajustar e iterar. Construir es más rápido, más barato y más accesible que nunca. Hoy, con toda la información del mundo a la mano, lo importante ya no es solo saber más, sino aprender a aprender mejor.

Factores clave

- ▶ Disciplina en riesgo como eje de reputación y sostenibilidad del negocio.
- ▶ Selectividad estratégica: descartar bien es tan crítico como originar.
- ▶ Productividad estructural: estandarización + claridad operativa + IA para escalar el criterio.
- ▶ Cultura de decisión: aprendizaje iterativo, ética no negociable y ejecución con foco en el largo plazo.

El enfoque de Alejandro Ruiz redefine el liderazgo financiero al poner el criterio por encima de la velocidad y la estructura por encima del impulso. Su capacidad para traducir complejidad en decisiones consistentes conecta métricas clave —exposición, protección del capital y calidad de ejecución— con una cultura organizacional basada en disciplina y claridad. En un entorno donde la tecnología amplifica capacidades, su visión demuestra que el verdadero diferencial sigue estando en cómo se decide. Porque en finanzas, liderar no es evitar la incertidumbre, es construir sistemas que la absorban y la transformen en ventaja sostenible.

Fraude digital en evolución: cómo la banca en América Latina enfrenta una nueva generación de amenazas

En una región donde el talento emprendedor es abundante pero el acceso al capital sigue siendo limitado, la tokenización emerge como una solución capaz de transformar las reglas del juego financiero, reducir barreras históricas y conectar a Latinoamérica con la liquidez global.

En un entorno donde la digitalización financiera avanza a gran velocidad, también lo hacen los riesgos. La sofisticación del fraude en América Latina ya no es una proyección: es una realidad medible. Los datos más recientes evidencian un punto de inflexión para la industria bancaria, que hoy se enfrenta a un adversario más ágil, coordinado y tecnológicamente avanzado.

Un análisis basado en información de 36 instituciones financieras que atienden a más de 300 millones de usuarios en la región confirma esta transformación. Durante 2025, los intentos de estafa crecieron un 155%, impulsados principalmente por esquemas de ingeniería social cada vez más refinados. Este crecimiento no solo refleja volumen, sino una evolución en los métodos que obliga a replantear las estrategias tradicionales de seguridad.

La tendencia es clara: los atacantes están migrando hacia tácticas más complejas. El uso de herramientas de acceso remoto —que permiten a los delincuentes tomar control de dispositivos legítimos en tiempo real— se multiplicó por cinco. A esto se suma un incremento del 225% en ataques de malware y un alarmante 344% en fraudes originados desde dispositivos robados.

Estos indicadores no operan de forma aislada. En conjunto, configuran un ecosistema de amenazas donde el fraude deja de ser un evento puntual para convertirse en un proceso continuo, dinámico y adaptativo.

“Lo que estamos viendo en América Latina es una evolución predecible en los modus operandi del fraude en respuesta a las defensas que los bancos han implementado”, afirma Josué Martínez, director senior de asesoría global para América Latina en BioCatch. “Cuando los bancos fortalecen sus sistemas de autenticación, los delincuentes migran hacia la ingeniería social en tiempo real y el acceso remoto a los dispositivos de las víctimas”.

Del fraude reactivo a la inteligencia predictiva

Este cambio de paradigma marca un antes y un después en la forma en que las instituciones financieras deben abordar la seguridad. Ya no basta con autenticar credenciales o validar dispositivos: el foco está migrando hacia la comprensión del comportamiento del usuario.

En este contexto, la biometría conductual emerge como una de las respuestas más sólidas. A diferencia de los modelos tradicionales, que se basan en lo que el usuario sabe (contraseñas) o posee (dispositivos), esta tecnología analiza cómo interactúa una persona con su entorno digital: patrones de escritura, movimientos del mouse, gestos en pantallas táctiles, entre otros.

El valor de este enfoque radica en su capacidad para detectar anomalías en tiempo real, incluso cuando las credenciales han sido comprometidas. Es aquí donde soluciones como las de BioCatch marcan una diferencia estratégica, al procesar más de 3,000 variables de comportamiento por sesión para distinguir entre usuarios legítimos y posibles defraudadores.

Con presencia en más de 340 instituciones financieras a nivel global y análisis de aproximadamente 17 mil millones de sesiones mensuales, la compañía ha consolidado un modelo que no solo responde al fraude, sino que lo anticipa.

La amenaza silenciosa: toma de control de cuentas

Uno de los fenómenos más preocupantes es el aumento en los intentos de toma de control de cuentas (ATO, por sus siglas en inglés), que casi se triplicaron entre finales de 2024 y principios de 2026 en América Latina.

El caso de México resulta especialmente ilustrativo, con un incremento superior al 324%, evidenciando



cómo los mercados con mayor adopción digital también se convierten en objetivos prioritarios para los atacantes.

Este tipo de fraude es particularmente complejo, ya que ocurre bajo la apariencia de un usuario legítimo. Los delincuentes no necesitan vulnerar sistemas, sino manipular a las personas para obtener acceso voluntario a sus credenciales o dispositivos.

Aquí es donde la ingeniería social alcanza su máxima expresión: llamadas en tiempo real, suplantación de identidad y tácticas psicológicas que explotan la confianza del usuario. En este escenario, la tecnología por sí sola no es suficiente; se requiere una combinación de analítica avanzada, educación del cliente y protocolos de respuesta ágiles.

Colaboración: el nuevo diferencial competitivo

Frente a un adversario que comparte información en tiempo real, la fragmentación del sistema financiero representa una vulnerabilidad crítica. La evidencia sugiere que la colaboración entre instituciones no es solo deseable, sino necesaria.

Un ejemplo relevante es la iniciativa BioCatch Trust en Argentina, la primera red en el continente americano —y segunda a nivel global— que permite el intercambio de inteligencia basada en comportamiento entre bancos en tiempo real.

Este modelo ha generado resultados tangibles. Mientras que la actividad de cuentas mula creció un 42% en la región, Argentina logró una reducción del 27%, demostrando que la cooperación estructural puede revertir tendencias adversas.

“En la prevención del fraude, nuestros rivales no son otros bancos. Nuestros rivales son los atacantes”,

señala Sebastián Cafaro, Head de Prevención de Fraude en Banco Santander Argentina. Su afirmación resume uno de los mayores desafíos del sector: transformar la competencia en colaboración cuando se trata de seguridad.

Más allá de la tecnología: confianza como activo estratégico

En un entorno donde los ataques son cada vez más sofisticados, la confianza se convierte en un activo estratégico. No solo se trata de prevenir pérdidas financieras, sino de proteger la relación con el cliente.

Cada incidente de fraude impacta directamente en la percepción de seguridad, la lealtad y, en última instancia, el valor de la marca. Por ello, las instituciones financieras están llamadas a integrar la prevención del fraude dentro de su estrategia de negocio, y no como una función aislada.

La convergencia entre inteligencia artificial, analítica avanzada y colaboración interbancaria está redefiniendo el estándar de la industria. Aquellas organizaciones que logren anticiparse a las amenazas, en lugar de reaccionar a ellas, serán las que lideren en un mercado donde la confianza es el principal diferenciador.

Una agenda urgente para la banca en 2026

Los datos no dejan lugar a dudas: el fraude en América Latina está evolucionando más rápido que muchas de las defensas actuales. Esto exige una agenda clara para los líderes del sector financiero:

Adoptar modelos predictivos basados en comportamiento, que permitan detectar anomalías antes de que se materialicen en fraude.

Fortalecer la educación del usuario, reduciendo la efectividad de la ingeniería social.

Impulsar la colaboración interinstitucional, compartiendo inteligencia en tiempo real.

Integrar la seguridad como parte del diseño de la experiencia del cliente, y no como una barrera.

En este nuevo escenario, la pregunta no es si el fraude seguirá creciendo, sino qué tan preparadas están las instituciones para enfrentarlo.

La transformación ya está en marcha. Y en ella, la capacidad de anticipar, adaptarse y colaborar definirá a los verdaderos líderes del sistema financiero en América Latina.



Alberto Sánchez

Socio, ONEtoONE Corporate Finance

Convertir incertidumbre en decisiones medibles

“Lo importante es la relevancia (mostrar los indicadores que importan a los lectores), calidad (amigables y sin errores) y oportunidad (que informen con prontitud acerca de lo que ocurre).”

Con más de dos décadas liderando funciones estratégicas en finanzas corporativas, infraestructura y logística, Alberto Sánchez ha operado en organizaciones multinacionales como DP World, APM Terminals, Maersk y SGS, gestionando equipos multidisciplinarios en América Latina, el Caribe, África y Europa. Contador Público y Máster en Administración de Empresas, su carrera se distingue por la estructuración y negociación de financiamientos por más de USD 700 millones, así como por conducir transformaciones organizacionales y asesorar juntas directivas en estrategia, control interno y desempeño empresarial. Hoy, desde ONEtoONE Corporate Finance, acompaña procesos de M&A, búsqueda de inversores, gobernanza, estructuración de proyectos y alianzas público-privadas, con una brújula clara: decisiones financieras que se sostienen en métricas, disciplina de caja, gestión de riesgos y ejecución. A continuación, comparte cómo traduce presión en foco y volatilidad en dirección.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo se traduzca a la vez en crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura y reputación en proyectos de infraestructura/logística, y qué 1-2 métricas usa para evidenciar el antes/después (p. ej., costo de capital, EBITDA/margen, días de caja, cumplimiento de hitos)?

Utilizo varios indicadores, pero los principales son los que miden el retorno para los accionistas y la capacidad de generar efectivo. Por eso, me gustan y tiendo a utilizarlos frecuentemente:

1. ROIC (Return on Invested Capital), pues le permite al inversionista medir el retorno y compararlo con otras opciones de inversión.

2. Flujo de Caja Operativo, pues permite medir de modo recurrente la caja generada por las operaciones neto de los movimientos de capital de trabajo.

En una renegociación o proceso crítico (deuda, gobierno corporativo o crisis operativa), ¿qué tensión humana o dilema (presión del directorio, ética, equipo) enfrentó y qué decisión tomó para convertirlo en una mejora medible (p. ej., liquidez, riesgo reducido, continuidad, rotación)?

En una negociación de un préstamo de proyecto de USD 377Mn, en una Alianza Público Privada, encontré serias objeciones de la contraparte gubernamental que tenía que concurrir en determinadas condiciones para permitir el desembolso. Tuve que conseguir un préstamo puente para que el proyecto no se paralizara. En paralelo tuve que trabajar con los equipos legales de todos los involucrados para explicar y/o subsanar las objeciones. El proceso fue exitoso y pudimos obtener el desembolso a tiempo para que el proyecto continuase.



Al estructurar un proyecto o M&A en un entorno volátil (tasas, tipo de cambio, regulación), ¿cómo define la “apuesta ganadora”: qué decidió apretar, qué decidió proteger y en qué decidió invertir, y qué indicador le confirmó que fue la decisión correcta?

Las tasas de descuento de los proyectos deben incorporar la volatilidad. La apuesta ganadora, entonces, es aquella que produce el mayor retorno a dicha tasa de descuento. Si tienes una tasa de descuento bien estimada, añadir algo de riesgo a la evaluación del proyecto además de la tasa a la que se descuentan los flujos (“apretar” empleando lenguaje coloquial) sería erróneo.

En procesos de transformación operativa, ¿qué indicadores utiliza para medir si el cambio está generando impacto en 90-180 días y cómo los interpreta para tomar decisiones a tiempo?

Normalmente utilizo cuatro indicadores:

- ▶ Crecimiento de los Ingresos Brutos,
- ▶ Variación del Ingreso Bruto Unitario
- ▶ Variación de la Productividad Operativa Unitaria
- ▶ Variación del Flujo de Caja Operativo.

Cuando el objetivo es proteger la rentabilidad a través de la caja, ¿qué indicadores de capital de trabajo monitoreo con mayor frecuencia y con qué cadencia (semanal/mensual) para anticipar desvíos y corregir a tiempo?

Para el capital de trabajo monitoreo de modo semanal:

- ▶ Análisis de Antigüedad de Cartera,
- ▶ Días de Cobro (DSO)
- ▶ Días de Pago (DPO); y de modo mensual
- ▶ Análisis de Antigüedad de Inventario
- ▶ Ingresos no facturados.

En estructuración y negociación de financiamientos, ¿qué principio guía su diseño de deuda (plazo y perfil de pagos) para resistir volatilidad y qué pruebas usa antes de cerrar (DSCR histórico/proyectado y escenarios sensibilizando ingresos y costos)?

La clave para estructurar financiamiento es que el plazo de la deuda sea acorde con el ciclo de vida del proyecto en cuestión. Como pruebas de resiliencia utilizo ratios de cobertura del servicio de deuda (DSCR por sus siglas en inglés) históricos y proyectados. Para las proyecciones normalmente hago corridas

de escenarios donde sensibilizo ingresos y costes operativos.

En su experiencia liderando finanzas, tecnología y adquisiciones, ¿qué iniciativa concreta de integración de sistemas (CRM, facturación y ERP) ha impulsado y qué mejoras observó en control, calidad de facturación y velocidad de cobranza?

He liderado un par de proyectos donde la integración entre el CRM, el módulo de facturación y el ERP; ha sido clave. Una integración robusta entre estos sistemas disminuye notablemente el riesgo de fraude y aumenta significativamente la calidad de la facturación. Esta última, además de mantener contentos a los clientes (nadie quiere recibir facturas con errores), permite que la cobranza sea pronta.

Para sostener la confianza con inversionistas, socios, clientes y talento, ¿cómo diseña los tableros de gestión que comparte con los stakeholders y qué criterios asegura para que sean útiles (relevancia, calidad y oportunidad)?

Normalmente utilizo tableros que muestran los indicadores relevantes para los stakeholders. Lo importante es la relevancia (mostrar los indicadores que importan a los lectores), calidad (amigables y sin errores) y oportunidad (que informen con prontitud acerca de lo que ocurre).





Factores clave

- ▶ ROIC (Return on Invested Capital) y Flujo de Caja Operativo como métricas centrales para evidenciar retorno y generación recurrente de efectivo.
- ▶ Estructuración en APP con préstamo de proyecto de USD 377Mn, resuelto con préstamo puente y coordinación legal para asegurar desembolso y continuidad.
- ▶ Gestión de productividad con cuatro indicadores: ingresos brutos, ingreso bruto unitario, productividad operativa unitaria y flujo de caja operativo.
- ▶ Resiliencia financiera basada en plazo de deuda alineado al ciclo de vida del proyecto y evaluación con DSCR (Debt Service Coverage Ratio) histórico/proyectado y escenarios de ingresos/costos.

Alberto Sánchez aporta una mirada que privilegia lo verificable: retorno (ROIC), caja operativa y resiliencia (DSCR) como lenguaje común para alinear accionistas, financiadores y operación. Su enfoque combina disciplina financiera con ejecución bajo presión —como demuestra el caso del financiamiento de USD 377Mn— y se apoya en tecnología aplicada, no aspiracional: integrar CRM, facturación y ERP para reducir fraude, elevar calidad y acelerar cobranza. Ese cruce entre métricas, sistemas y gobernanza deja legado en forma de continuidad operativa, decisiones replicables y confianza sostenida. En 2026, la dirección se construye así: con indicadores que importan, tableros confiables y decisiones que llegan a tiempo.

Mercado Libre eleva el estándar de confianza digital en América Latina

En un entorno donde la confianza se ha convertido en el principal activo del comercio digital, Mercado Libre consolida un modelo que redefine la seguridad, la transparencia y la prevención a escala regional. La presentación de su undécimo Reporte de Transparencia — correspondiente al segundo semestre de 2025— no solo confirma la madurez operativa de la compañía, sino que evidencia una evolución estratégica: pasar de la reacción a la anticipación como eje central de su ecosistema.

Durante este período, la compañía alcanzó una cifra sin precedentes al analizar más de 1.084 millones de publicaciones, lo que representa un crecimiento del 67% frente al semestre anterior. Este incremento no solo refleja la expansión del marketplace, sino también la sofisticación de sus sistemas tecnológicos. Lo más relevante, sin embargo, es el resultado: el 99% de las infracciones fueron detectadas de manera proactiva, antes de que los usuarios o terceros debieran reportarlas.

Este hito posiciona a Mercado Libre como un referente en la gestión preventiva dentro del comercio electrónico, donde la capacidad de anticiparse a riesgos se traduce directamente en confianza para usuarios, marcas y aliados estratégicos.

Un ecosistema que mejora con la escala

Contrario a lo que podría esperarse en un contexto de crecimiento acelerado, la calidad del ecosistema no solo se mantiene, sino que mejora. La tasa de remoción de publicaciones descendió a 0,76%, desde el 1,06% registrado en el semestre anterior. Este indicador revela una transformación estructural: los usuarios están internalizando las reglas desde el inicio, incentivados por un entorno donde la prevención actúa como mecanismo de autorregulación.

En términos estratégicos, esto implica que la plataforma no solo controla el riesgo, sino que también educa y eleva el estándar de comportamiento dentro de su comunidad. Se trata de un cambio profundo en la dinámica del marketplace, donde la confianza deja de ser un resultado y se convierte en un diseño.

Cooperación institucional: agilidad y transparencia

Otro de los pilares que sostiene este modelo es la relación con las autoridades. Durante el período analizado, Mercado Libre respondió a más de

412.620 requerimientos de información provenientes de entidades judiciales y administrativas en toda América Latina, con un tiempo promedio de respuesta de apenas cinco días.

Este nivel de eficiencia, incluso en un contexto de mayor volumen, demuestra la capacidad de la compañía para operar con estándares de gobernanza sólidos y alineados con las exigencias regulatorias de múltiples jurisdicciones. Más allá de la cifra, lo relevante es el mensaje: la transparencia no es un discurso, sino un proceso operativo integrado.

Propiedad intelectual: protección activa y colaborativa

La protección de marcas y derechos de propiedad intelectual es otro frente donde la compañía ha logrado avances significativos. Su Brand Protection Program (BPP) superó los 104.000 derechos registrados, con cerca de 20.000 miembros activos, consolidándose como una de las iniciativas más robustas de la región.

Durante el semestre, se registraron 5,5 millones de detecciones proactivas relacionadas con infracciones, lo que representa el 93% del total de acciones en esta materia. Este dato no solo refleja capacidad tecnológica, sino también una lógica de colaboración con las marcas, que encuentran en la plataforma un aliado para proteger su valor.

En paralelo, la Mercado Libre Anti-Counterfeiting Alliance (MACA) ha intensificado su impacto operativo. Con acciones concretas en países como Brasil, México y Chile, la alianza ha impulsado denuncias criminales, operativos conjuntos y la incautación de más de 45 toneladas de productos falsificados desde su creación en 2021.

Este enfoque integral —que combina tecnología, cooperación público-privada y acción legal— posiciona a Mercado Libre como un actor clave en la lucha contra la falsificación en la región.

Privacidad: el usuario en el centro del control

En un contexto global donde la gestión de datos personales es cada vez más crítica, la compañía también ha fortalecido su enfoque en privacidad. Más de 1,5 millones de personas ejercieron sus derechos sobre su información personal durante el período, con un crecimiento cercano al 10% respecto al semestre anterior.

Lo más destacable es que el 98,6% de estas solicitudes se resolvió de forma automatizada, permitiendo a los usuarios gestionar su información de manera ágil, simple y efectiva.

Este nivel de automatización no solo optimiza la experiencia del usuario, sino que también establece un estándar en la industria sobre cómo escalar la protección de datos sin perder eficiencia.

Tecnología como motor de anticipación

Detrás de estos resultados hay un componente clave: la inversión sostenida en tecnología. Sistemas capaces de analizar miles de variables en tiempo real permiten identificar patrones de riesgo antes de que se materialicen en infracciones.

Como señala Federico Deya, Head of Legal Central de la compañía, el desafío ya no es reaccionar, sino anticipar. Esta visión redefine el rol de las plataformas digitales, que dejan de ser espacios pasivos para convertirse en entornos inteligentes capaces de autorregularse.

En términos de negocio, esta capacidad se traduce en una ventaja competitiva clara: mayor confianza genera mayor actividad, y mayor actividad fortalece el ecosistema.

Un liderazgo construido sobre transparencia

Mercado Libre fue la primera empresa latinoamericana en publicar reportes de transparencia de forma periódica, en un momento donde este tipo de prácticas aún no estaban extendidas en la región. Hoy, más de una década

después, esa decisión temprana se consolida como un pilar de su posicionamiento.

El Reporte de Transparencia no es solo un documento informativo; es una herramienta estratégica que permite a la compañía rendir cuentas, generar confianza y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo.

Además, su reciente incorporación como miembro intermediario de la International AntiCounterfeiting Coalition (IACC) refuerza su reconocimiento a nivel global como una plataforma que impulsa estándares avanzados en seguridad y protección.

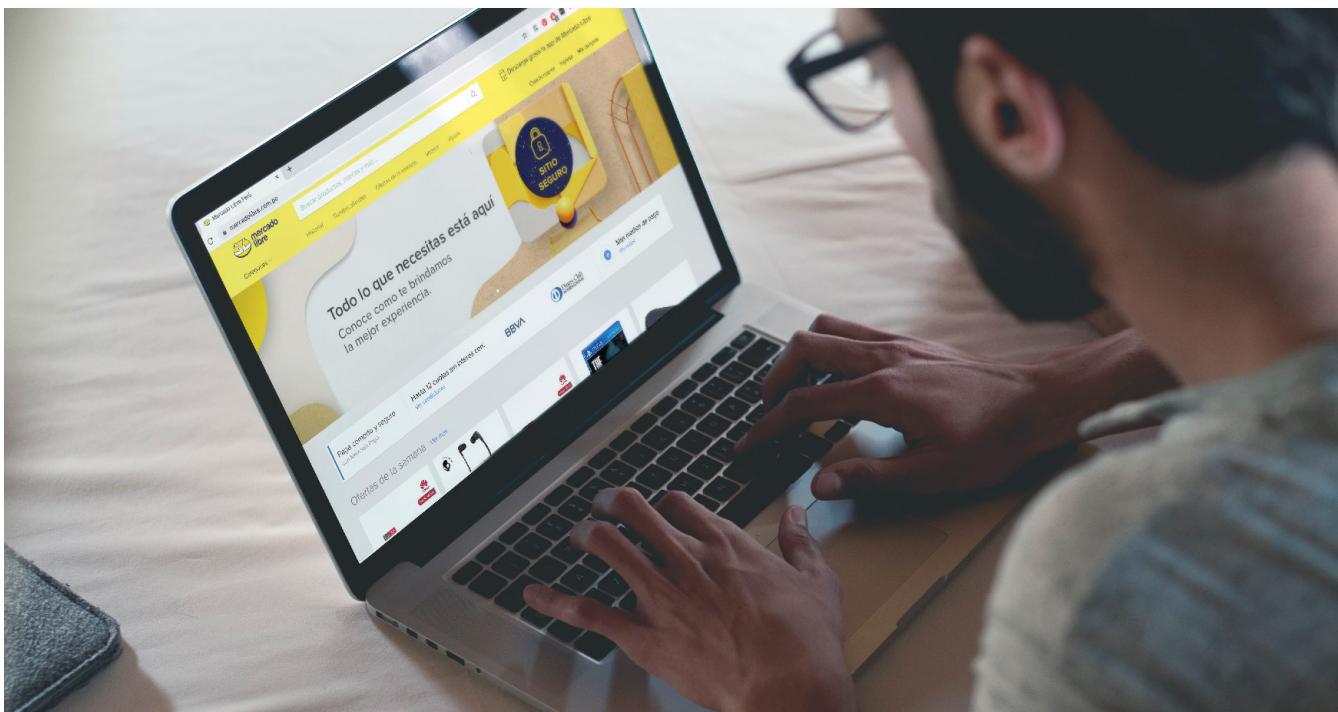
Más que un marketplace: una infraestructura de confianza

El ecosistema de Mercado Libre reúne a millones de PyMEs, emprendedores y usuarios en toda América Latina. Proteger la integridad de esta red no es solo una responsabilidad operativa, sino una condición esencial para su sostenibilidad.

En este contexto, la compañía está construyendo algo más que un marketplace: está desarrollando una infraestructura de confianza que habilita el crecimiento del comercio digital en la región.

La combinación de tecnología, transparencia, cooperación institucional y enfoque en el usuario configura un modelo que no solo responde a los desafíos actuales, sino que anticipa los del futuro.

En un entorno donde la confianza es el nuevo capital, Mercado Libre no solo participa en el mercado: lo está redefiniendo.



Juan Diego Ramírez

Founder & CEO, RAM CAPITAL GROUP

Construir riqueza con disciplina y confianza

“El impacto de nuestro trabajo se refleja en la implementación de más de un billón de dólares (Face Value) en valor total dentro de los portafolios que administramos al día de hoy.”

El liderazgo en gestión patrimonial exige algo más que conocimiento financiero: requiere disciplina estratégica, comprensión del contexto económico y la capacidad de construir relaciones de confianza que perduren en el tiempo. Juan Diego Ramírez, fundador y CEO de RAM CAPITAL GROUP, ha desarrollado precisamente ese enfoque durante más de quince años en la industria financiera estadounidense.

Nacido en Bogotá, Colombia, Ramírez inició una etapa decisiva de su trayectoria tras retirarse de la Fuerza Aérea Colombiana y trasladarse a Estados Unidos para completar sus estudios universitarios y de posgrado. Desde entonces ha construido una carrera sólida como asesor financiero, consolidando una práctica que hoy sirve clientes en más de 15 estados y que ha logrado implementar más de un billón de dólares en valor total dentro de los portafolios que administra.

Su liderazgo se ha caracterizado por combinar rigor analítico, disciplina operativa y cercanía cultural con la comunidad latina en Estados Unidos, un segmento que ha convertido en eje estratégico de su firma. A ello se suma una apuesta constante por la tecnología financiera, el análisis de datos y la educación continua como pilares para fortalecer la toma de decisiones de sus clientes.

En un entorno donde la volatilidad económica redefine constantemente las reglas del juego —tasas de interés, inflación, acceso al capital y cambios en los mercados—, Ramírez plantea una visión clara: transformar la incertidumbre en oportunidad mediante planificación disciplinada, diversificación y análisis estratégico.

A continuación, comparte cómo se toman decisiones financieras reales cuando el objetivo no es solo crecer, sino construir patrimonio sostenible y confianza a largo plazo.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo al frente de RAM CAPITAL GROUP se traduzca en crecimiento sostenido en más de 15 estados, innovación en asesoría patrimonial, rentabilidad consistente y una cultura de alto desempeño, y qué 1-2 métricas (AUM, retención, crecimiento anual, satisfacción del cliente) lo evidencian?

El crecimiento que hemos logrado a lo largo de nuestra carrera de más de 15 años ha sido el resultado de las sólidas relaciones que hemos construido con nuestros clientes a nivel nacional y en múltiples estados. La consistencia en nuestro

trabajo, así como el retorno de gratitud y reconocimiento que recibimos diariamente de nuestros clientes y otras instituciones, es una clara muestra de su satisfacción con el proceso financiero en el cual los hemos educado y asesorado.

Además, el impacto de nuestro trabajo se refleja en la implementación de más de un billón de dólares (Face Value) en valor total dentro de los portafolios que administramos al día de hoy y creciente año por año. Esto nos permite contar con indicadores de crecimiento altamente satisfactorios en comparación con los promedios de la industria, que en muchos casos no superan el 15 % de estas cifras.

Para una práctica como la nuestra, encontrarnos hoy en este punto de nuestra firma representa una evidencia clara del nivel de crecimiento alcanzado y del alto grado de satisfacción de nuestros clientes. Asimismo, mantenemos una tasa de retención del 97.4 % en las relaciones que establecemos con ellos. Nuestros clientes no solo expresan su satisfacción, sino que también, de manera orgánica, nos presentan a familiares, amigos y conocidos, lo cual continúa impulsando nuestro crecimiento en diferentes estados y ciudades a lo largo de los Estados Unidos.

En un entorno de alta volatilidad (tasas, inflación, mercados impredecibles), ¿qué tensión real enfrentó con clientes o equipo y cómo convirtió esa presión en una mejora medible en confianza, disciplina de inversión o resultados financieros?

Es muy importante tener en cuenta que, en entornos de alta volatilidad, cuando hay inflación, cambios en las tasas y movimientos en los mercados que a veces pueden ser impredecibles, también se presentan grandes oportunidades para el inversionista. Estos escenarios permiten reposicionar activos, reorganizar la liquidez y tomar ventaja de la adquisición de activos bursátiles e inversiones a precios de descuento.

Estratégicamente, con un plan bien estructurado, esto puede posicionar al inversionista en un momento de crecimiento y generar retornos bastante sustanciales. Con el tiempo, estos resultados crean disciplina, confianza y educación financiera, permitiendo que en momentos de contracción el inversionista aproveche al máximo su posicionamiento financiero y obtenga las mejores ventajas posibles.

Como CEO en wealth management, ¿qué prioridades estratégicas definió para crecer sin diluir el enfoque

—segmentación, propuesta de valor, expansión geográfica— y qué indicador le confirmó que la apuesta fue correcta?

Como CEO y Wealth Manager, una de las prioridades estratégicas que ha definido el crecimiento de nuestra práctica y de nuestra firma ha sido el enfoque en servir y colaborar con la comunidad latina e hispana en los Estados Unidos. Es una comunidad que se ha esforzado constantemente por aprender, proteger y crear riqueza para su futuro.

El valor agregado de nuestro trabajo radica en comprender este mercado desde una perspectiva cercana, al provenir también de países latinoamericanos. Entendemos la filosofía, las costumbres y la mentalidad financiera de nuestra comunidad, mientras que al mismo tiempo hemos adoptado la formación académica y el conocimiento de las estrategias financieras en los Estados Unidos.

Esta combinación nos brinda una visión integral que nos permite asesorar eficazmente a nuestros clientes, personas ya establecidas en los Estados Unidos, pero con raíces latinohispanas, ayudándoles a alcanzar sus objetivos y metas de la manera más eficiente posible.

Nuestro propósito es brindarles seguridad, claridad en sus decisiones financieras y resultados sólidos que les permitan construir un futuro próspero.

¿Qué decisiones tomó para elevar productividad y eficiencia operativa en su equipo asesor (procesos, especialización, automatización), y cómo impactaron métricas como tiempo de respuesta, capacidad por advisor o costos operativos?

Las decisiones que hemos tomado para el crecimiento y la consolidación de nuestra compañía han estado enfocadas en la implementación de tecnología de vanguardia.

Utilizamos herramientas avanzadas como aplicaciones móviles, plataformas para la creación de planes financieros y sistemas tecnológicos de algunas de las compañías más reconocidas y exitosas a nivel local e internacional.

Estas herramientas nos permiten optimizar los procesos mediante la especialización y la automatización, logrando así mayor eficiencia y mejores resultados. Año tras año, esta estrategia nos ha permitido fortalecer nuestra capacidad para asesorar a nuestros clientes de la mejor manera posible.

Al mismo tiempo, la integración de tecnología ha contribuido a reducir los costos operativos de nuestro



negocio, lo que nos permite maximizar el valor y los beneficios para nuestros clientes.

En la gestión de portafolios y planificación patrimonial, ¿qué decidió proteger, qué decidió ajustar y en qué decidió invertir cuando cambió el ciclo económico, y qué resultados concretos observó en rentabilidad, preservación de capital o flujo de caja de sus clientes?

Es importante tener en cuenta los conceptos básicos de planificación financiera y de rebalanceo de inversiones durante los ciclos de cambio económico, tanto en periodos de crecimiento como de contracción.

En estos ciclos, resulta fundamental contar con un equipo de trabajo que ayude a revisar el portafolio, reposicionar activos y reevaluar industrias y segmentos donde los valores del mercado han cambiado.

El objetivo es aplicar una estrategia disciplinada que permita vender cuando los precios están altos y adquirir activos cuando se encuentran a precios de descuento.

Una correcta implementación de estas estrategias puede generar mayor rentabilidad, una mejor preservación de capital y un flujo de caja más eficiente, siempre considerando factores clave como la edad, los objetivos y el horizonte financiero del cliente.

Habiendo iniciado su carrera tras retirarse de la Fuerza Aérea Colombiana, ¿cómo integra disciplina y gestión de riesgo en su modelo de inversión —diversificación, coberturas, liquidez— y qué indicadores utiliza para medir exposición y resiliencia?

Mi experiencia en las fuerzas militares me ha permitido desarrollar una disciplina y una capacidad analítica sólida para asesorar y evaluar los riesgos dentro de los modelos de inversión.

Aspectos como la diversificación, la cobertura y la liquidez son indicadores clave que, apoyados en el análisis estadístico, matemático y financiero, ayudan a reducir la probabilidad de cambios drásticos en los retornos y en los resultados de los portafolios.

Además, este enfoque permite establecer parámetros claros de seguimiento —diarios, mensuales y anuales— que fomentan la disciplina tanto del asesor como del inversionista.

¿Cómo está utilizando tecnología, analítica de datos o herramientas de automatización para mejorar la toma de decisiones y la experiencia del cliente, y qué ROI tangible ha generado?

Actualmente utilizamos tecnología de punta en la práctica de análisis de datos mediante herramientas de automatización que mejoran la toma de decisiones para nuestros clientes.

Contamos con plataformas avanzadas de planificación financiera, proyección y análisis que incorporan simulaciones tipo Monte Carlo para generar escenarios con mayores probabilidades de éxito.

Estas herramientas permiten evaluar múltiples variables del mercado y proyectar distintos resultados posibles, ayudando a reducir el nivel de incertidumbre en la toma de decisiones.

Usted atribuye el equilibrio personal a la fortaleza de su equipo; ¿qué rituales de liderazgo ha instalado para sostener confianza, reputación y talento en la firma?

En nuestra firma contamos con una estrategia de educación continua y sostenible. Esta se implementa semanalmente mediante mesas de trabajo enfocadas en el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Como parte de este compromiso, mantenemos una formación constante en licencias y mecanismos de inversión, asegurando el cumplimiento de los parámetros y regulaciones a nivel nacional.

Todo este enfoque en la educación y el desarrollo continuo nos permite mantener una firma con talento, reputación y conocimiento a la vanguardia.

Factores clave

- ▶ Más de US\$1 billón en Face Value implementado en portafolios administrados.
- ▶ 97.4 % de retención de clientes, indicador de confianza y recurrencia.
- ▶ Presencia operativa con clientes en más de 15 estados de EE. UU.
- ▶ Uso de analítica avanzada y simulaciones Monte Carlo para planificación financiera.

La trayectoria de Juan Diego Ramírez muestra cómo el liderazgo financiero sostenible se construye combinando disciplina, tecnología y confianza. Sus resultados —crecimiento patrimonial, alta retención de clientes y expansión geográfica— reflejan una gestión enfocada en decisiones informadas y relaciones de largo plazo. En un entorno económico cada vez más volátil, su enfoque demuestra que la planificación rigurosa y la educación financiera siguen siendo herramientas clave para transformar incertidumbre en oportunidad. El futuro de la gestión patrimonial, como sugiere su experiencia, estará marcado por la integración inteligente entre análisis de datos, liderazgo humano y visión estratégica de largo plazo.

Omnicanalidad inteligente: el nuevo estándar de la banca competitiva en Colombia

Cómo la convergencia entre IA, nube componible y arquitectura modular está redefiniendo la experiencia financiera en América Latina

En un entorno donde la digitalización ha dejado de ser una opción para convertirse en un imperativo estratégico, el sistema financiero latinoamericano avanza hacia una transformación profunda impulsada por la tecnología, la inclusión y la evolución del comportamiento del consumidor. En este contexto, Colombia se posiciona como un referente regional: no solo por su dinamismo en innovación financiera, sino también por su alto nivel de conciencia sobre la inclusión, un factor clave para el desarrollo sostenible del sector.

De acuerdo con el Índice de Inclusión Financiera 2025 desarrollado por Galileo, el país destaca como el mercado más consciente de Latinoamérica en cuanto a las barreras técnicas y estructurales que limitan el acceso a servicios financieros. Este nivel de madurez abre una oportunidad única para que las entidades financieras aceleren su evolución hacia modelos más ágiles, personalizados y centrados en el usuario.

Omnicanalidad: más allá de la experiencia, una ventaja competitiva

Hoy, hablar de competitividad bancaria implica necesariamente hablar de omnicanalidad. Según datos de IDC y McKinsey, los usuarios que interactúan con su banco a través de múltiples canales —de forma coherente, integrada y fluida— lo hacen hasta 2,5 veces más que aquellos que utilizan un solo punto de contacto. Este dato no solo evidencia un cambio en los hábitos del consumidor, sino que redefine las reglas del juego para las instituciones financieras.

La omnicanalidad ya no se limita a ofrecer múltiples canales de atención; se trata de integrar cada interacción en un viaje continuo, donde el cliente puede iniciar una operación en un dispositivo y concluirla en otro, sin fricciones ni pérdida de contexto. En este nuevo paradigma, la experiencia del usuario se convierte en el principal diferenciador competitivo.

La convergencia tecnológica que impulsa la banca del futuro

Para Galileo Financial Technologies, líder en tecnología financiera, la evolución hacia modelos

omnicanales efectivos requiere una convergencia estratégica entre Inteligencia Artificial (IA) y servicios en la nube componibles. Esta integración no solo habilita experiencias más sofisticadas, sino que permite a las entidades financieras escalar sus operaciones con mayor eficiencia y rapidez.

“Los bancos que deseen elevar su apuesta en una visión integrada deben desarrollar plataformas omnicanales modulares construidas sobre un único stack tecnológico. Esto garantiza una identidad unificada y credenciales compartidas en todos los dispositivos”, señala Abdul Assal, director de desarrollo de negocios de Galileo para Brasil y Colombia.

Este enfoque modular, basado en microservicios y APIs abiertas, permite a las instituciones adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, lanzar nuevos productos con mayor agilidad y reducir significativamente los costos asociados a sistemas heredados.

Hiperpersonalización y banca conversacional: el nuevo lenguaje del cliente

Uno de los pilares fundamentales de la omnicanalidad de última generación es la hiperpersonalización. Gracias a la Inteligencia Artificial, las plataformas financieras pueden analizar datos en tiempo real para adaptar interfaces, productos y campañas a las necesidades específicas de cada cliente.

Esto se complementa con la creciente adopción de banca conversacional, donde asistentes virtuales impulsados por IA no solo responden consultas, sino que comprenden emociones, anticipan necesidades y ejecutan transacciones complejas. Esta interacción fluida y contextualizada fortalece la relación con el cliente, incrementa la fidelización y eleva el valor percibido del servicio.

Sin embargo, implementar este nivel de sofisticación no está exento de desafíos. Muchas instituciones aún operan sobre infraestructuras tecnológicas fragmentadas, lo que dificulta la integración de datos y limita la capacidad de ofrecer experiencias consistentes.

Modernización sin fricción: el rol de las plataformas digitales avanzadas

Frente a este escenario, soluciones como Cyberbank Digital de Galileo Financial Technologies emergen como catalizadores de la transformación. Diseñada para modernizar sistemas legados, esta plataforma permite a los bancos evolucionar hacia arquitecturas ágiles, seguras y escalables sin necesidad de reemplazar completamente su infraestructura existente.

Su enfoque basado en microservicios y APIs modernas facilita la implementación centralizada de mejoras, que se reflejan automáticamente en todos los canales. Esto no solo acelera los ciclos de innovación, sino que optimiza la eficiencia operativa y reduce los costos de mantenimiento.

Además, la plataforma cuenta con certificaciones internacionales como ISO 27001 y SOC 2, garantizando una gestión robusta de la seguridad y la protección de datos. La centralización de credenciales y la gobernanza unificada permiten a las instituciones fortalecer sus controles internos, mejorar la supervisión y simplificar sus operaciones diarias.

Seguridad y confianza: la base de la inclusión financiera

En un contexto donde la digitalización avanza a gran velocidad, la seguridad se convierte en un elemento crítico para la adopción de servicios financieros. La confianza del usuario depende de la capacidad de las instituciones para proteger su información sin comprometer la experiencia.

Las arquitecturas omnicanales modernas abordan este desafío mediante la integración de capas de seguridad centralizadas, que permiten gestionar identidades, permisos y auditorías desde un único entorno. Este enfoque no solo mejora la protección contra amenazas, sino que también facilita el cumplimiento normativo y refuerza la confianza del cliente.

Colombia: un laboratorio de innovación financiera en la región

El liderazgo de Colombia en conciencia sobre inclusión financiera no es casualidad. Es el resultado de un ecosistema que combina regulación progresiva, adopción tecnológica y una demanda creciente por servicios más accesibles y personalizados.

Eventos como el Congreso de Acceso a Servicios Financieros y Medios de Pago (CAMP 2026), impulsado por Asobancaria, reflejan el compromiso del país con la evolución del sector. En estos espacios, actores



clave del sistema financiero debaten sobre los retos y oportunidades de la digitalización, consolidando una visión compartida de futuro.

De la inclusión a la competitividad: el siguiente paso

La inclusión financiera ya no puede entenderse únicamente como el acceso a servicios básicos. En la nueva economía digital, implica también la capacidad de ofrecer experiencias relevantes, seguras y adaptadas a las necesidades de cada usuario.

En este sentido, la omnicanalidad se posiciona como un habilitador estratégico que conecta inclusión y competitividad. Las instituciones que logren integrar tecnología, datos y experiencia de usuario en un modelo coherente estarán mejor preparadas para capturar nuevas oportunidades de crecimiento.

Una agenda clara para 2026

De cara a 2026, el desafío para la banca en Colombia y en América Latina será transformar la conciencia en acción. Esto implica invertir en modernización tecnológica, adoptar arquitecturas flexibles y desarrollar capacidades analíticas que permitan entender y anticipar las necesidades del cliente.

La convergencia entre IA, nube y plataformas comonibles no solo redefine la forma en que operan los bancos, sino que también establece un nuevo estándar de competitividad. En este escenario, la omnicanalidad deja de ser una tendencia para convertirse en el eje sobre el cual se construye la banca del futuro.

Las entidades que lideren esta transformación no solo mejorarán su eficiencia operativa, sino que también fortalecerán su relación con los clientes, impulsarán la inclusión financiera y consolidarán su posición en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

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



La 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

El 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





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>

Habiendo 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 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 |    



CAP CANA
REPUBLICA DOMINICANA
Ciudad Destino