

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

ECUADOR



@RevistaFactordeExito  
www.revistafactordeexito.com

Revista Factor de Exito

@RevistaFDE

## Byron Fidel Durán

Director, Banco Solidario | Presidente Ejecutivo, ASOMIF

Liderar inclusión financiera con disciplina y resultados

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview

**Bernardo Orellana**

CEO, ANEFI S.A.

Canalizar capital con disciplina y confianza

Interview

**Martha González**

Gerente General, Bolsa de Valores de Guayaquil

Fortalecer el mercado desde la confianza

Interview

**Alberto Sánchez**

Socio, ONEtoONE Corporate Finance

Convertir incertidumbre en decisiones medibles

Premium Content

**Cultura que impulsa mercados globales: el modelo Envasur**

V EDICIÓN

**WORLD  
CORPORATE  
GOLF CHALLENGE**



FACTOR DE ÉXITO

**2026**

**FINAL NACIONAL, RD**

**29 DE AGOSTO**

**SAVE THE DATE**



**LA ESTANCIA**  
Golf Resort & Country Club



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

Más Información



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

# FACTOR DE ÉXITO

AHORA DISPONIBLE EN:

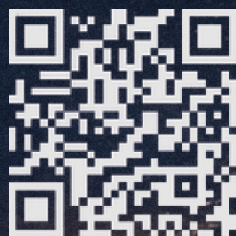
amazon

¡Recíbela en físico, *estés donde estés!*



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

CONSÍGUELAS EN:



## Liderar con dirección en tiempos inciertos

Isabel Figueroa de Rolo

Fundadora y directora Editorial, Factor de Éxito

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

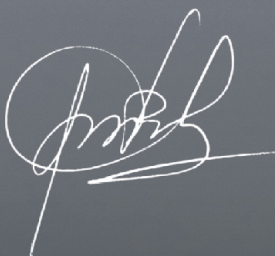
A través de estas conversaciones, se hace evidente una coincidencia poderosa. El liderazgo financiero ya no se define por crecer más rápido, sino por crecer mejor. Hay una disciplina compartida en proteger el flujo de caja, en priorizar la rentabilidad sobre

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

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

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

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



MENTORING ESTRATÉGICO PARA  
LÍDERES DE ALTO NIVEL

# Leadership IA

MENTORING PROGRAM

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



Desarrolla una visión  
estratégica en tiempos de IA



Toma decisiones acertadas  
en entornos complejos



Acelera tu crecimiento y el de tu organización

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

**SOLICITA TU LUGAR.**



Postulación previa entrevista con el director del programa.

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

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

# [contenido]

portada



Liderar inclusión financiera con disciplina y resultados

pág. **10** | **Byron Fidel Durán**  
Director, Banco Solidario | Presidente Ejecutivo, ASOMIF

INTERVIEW



Canalizar capital con disciplina y confianza

pág. **18** | **Bernardo Orellana**  
CEO, ANEFI S.A.

INTERVIEW



Fortalecer el mercado desde la confianza

pág. **24** | **Martha González**  
Gerente General, Bolsa de Valores de Guayaquil

INTERVIEW



Anticipar la volatilidad para decidir con ventaja

pág. **30** | **Alejandro Arreaza**  
Economist, Barclays

INTERVIEW



Convertir incertidumbre en decisiones medibles

pág. **34** | **Alberto Sánchez**  
Socio, ONEtoONE Corporate Finance

Premium Content



pág. **42** | **Cultura que impulsa mercados globales: el modelo Envaseur**

# directorio

## ► Revista Factor de Éxito Ecuador Número 20, Año 5



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

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

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

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

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

**Directora de Mercadeo:**  
Arianna Rolo

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Edrix 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:**  
Byron Fidel Durán  
Director, Banco Solidario | Presidente Ejecutivo, ASOMIF

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

**Revista Factor de Éxito Ecuador**  
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



## Educación Financiera

Más de 380 estudiantes de Quito participarán en la 19.ª edición de La Compañía, una iniciativa educativa que simula la experiencia de cotizar en la Bolsa de Valores, ofreciendo a los jóvenes la oportunidad de conocer de manera práctica el funcionamiento del mercado financiero. Este programa tiene como objetivo fortalecer la educación financiera, fomentar la cultura de inversión y desarrollar habilidades de toma de decisiones económicas desde edades tempranas.

Durante la actividad, los estudiantes asumirán roles de inversionistas y directores de empresas, evaluando riesgos, realizando transacciones

simuladas y analizando cómo las decisiones empresariales afectan los resultados financieros de una compañía. La dinámica busca complementar la formación académica con experiencias prácticas que acerquen a los jóvenes a los conceptos de economía, finanzas y gestión empresarial.

La iniciativa también promueve el trabajo en equipo, la planificación estratégica y la comprensión de los mecanismos del mercado bursátil, brindando a los participantes herramientas que les permitirán tomar decisiones más informadas en el futuro.

Con 19 años de trayectoria, La Compañía se ha consolidado



como un programa referente en educación financiera en Ecuador, contribuyendo a la formación de ciudadanos capaces de interactuar con el sistema financiero de manera responsable y con visión estratégica. Este tipo de programas evidencia la importancia de preparar a las nuevas generaciones frente a los desafíos económicos y la creciente necesidad de alfabetización financiera en el país.

## Transformando la incertidumbre en crecimiento

En un entorno marcado por volatilidad económica, riesgos geopolíticos y disrupción tecnológica, las empresas están recalibrando sus estrategias para sostener el crecimiento, según la Encuesta a Líderes Empresariales 2026 de HLB, que recoge la visión de más de 1.100 ejecutivos de 45 países. Pese al nivel histórico de riesgos percibidos, el 88% de los líderes confía en la capacidad de sus compañías para crecer, mientras que el 53% espera una mejora de la

economía global en los próximos 12 meses.

El estudio evidencia que las empresas más sólidas transforman la incertidumbre en ventaja competitiva, fortaleciendo la eficiencia operativa, la planificación estratégica y la atención al cliente. La tecnología y la inteligencia artificial emergen como pilares clave, aplicadas de manera estratégica para optimizar decisiones, proteger datos y mejorar la productividad. La

ciberseguridad y la gobernanza corporativa se consolidan como prioridades globales.

En América Latina, la región muestra resiliencia moderada, con un crecimiento proyectado del 2,1% y preocupaciones centradas en flujos de comercio, riesgos tributarios y regulatorios. Los líderes latinoamericanos priorizan la disciplina financiera, la eficiencia y la cooperación público-privada.

En Ecuador, los resultados destacan la necesidad de anticiparse a riesgos, fortalecer la planificación estratégica y mantener el enfoque en eficiencia, cumplimiento y clientes. La encuesta confirma que la combinación de visión de largo plazo, tecnología inteligente y disciplina operativa permite a las empresas sostener su crecimiento y mejorar su desempeño incluso en escenarios complejos.



## Redefiniendo la logística

**E**l crecimiento del comercio exterior ecuatoriano y la transformación de las cadenas de suministro están posicionando a la logística como un sector estratégico para la competitividad del país. Este fue el eje central del encuentro Perspectivas Logísticas 2026, organizado por Itulpark y la Asociación de Logística del Ecuador (ASOLOG), que reunió a empresarios, expertos y representantes académicos para analizar el futuro del sector.

Durante la jornada se destacó que los procesos logísticos pueden representar hasta el 12% de los costos operativos empresariales, lo que resalta la importancia de mejorar la eficiencia. En este contexto, la digitalización, automatización y optimización

del transporte están redefiniendo la gestión de las cadenas de suministro.

Los especialistas coincidieron en que Ecuador enfrenta retos clave como fortalecer su ecosistema logístico, reducir tiempos de distribución y mejorar la eficiencia del transporte de carga. Asimismo, se subrayó la necesidad de una mayor articulación entre el sector público y privado, junto con una planificación estratégica orientada a una logística más moderna y sostenible.

El evento también evidenció oportunidades derivadas del crecimiento del comercio electrónico y la expansión del consumo. En este escenario, Itulpark se consolida como un referente en infraestructura



logística avanzada, integrando tecnología, ubicación estratégica y seguridad para optimizar operaciones.

La conclusión fue clara: fortalecer la infraestructura logística será fundamental para impulsar el desarrollo económico y la competitividad empresarial en Ecuador.

## Liderazgo en innovación y sostenibilidad

**B**anco Bolivariano consolida su posicionamiento en el sistema financiero ecuatoriano tras recibir un doble reconocimiento internacional



en los International Banker 2026 Banking Awards, donde fue distinguido como Best Commercial Bank Ecuador y Most Sustainable Bank of the Year Ecuador. Estos premios, basados en los resultados de 2025, destacan su solidez financiera, capacidad de innovación y compromiso con el desarrollo sostenible.

La entidad ha fortalecido su propuesta de valor para clientes empresariales mediante productos innovadores, estrategias comerciales continuas y un enfoque sectorial especializado. Entre sus principales iniciativas se incluyen mejoras en tarjetas de crédito, procesos de financiamiento preaprobados y el desarrollo de portafolios dirigidos a industrias clave. Este enfoque se complementa con asesoría personalizada y

plataformas digitales que facilitan la autogestión financiera.

En el ámbito de sostenibilidad, el banco ha impulsado un portafolio de financiamiento responsable con impacto ambiental y social. Fue pionero en Ecuador y América Latina en publicar un reporte unificado TNFD/TCFD, integrando riesgos climáticos y de naturaleza en su gestión. Además, lidera la emisión de instrumentos innovadores como el bono azul y el mayor bono de biodiversidad de la región, por USD 120 millones, destinado a la conservación de ecosistemas.

Estos logros refuerzan su liderazgo y consolidan su reputación como referente financiero en innovación, sostenibilidad e inclusión en el país.

## Innovación y cooperación

El primer Smart City Connect Binacional Panamá-Ecuador se realizó con éxito el 9 de marzo en el Hotel Sheraton Grand Panamá, consolidándose como un espacio clave para el intercambio de conocimientos, la generación de alianzas y la promoción de inversiones orientadas al desarrollo de ciudades inteligentes, sostenibles y competitivas. Este encuentro marcó un hito al expandir por primera vez a Panamá una iniciativa con más de diez años

de trayectoria en Ecuador, fortaleciendo la conexión regional.

El evento reunió a más de 300 participantes, entre líderes empresariales, autoridades, academia y expertos internacionales, quienes analizaron los principales retos y oportunidades del desarrollo urbano. Más de 12 conferencistas abordaron ocho ejes estratégicos, entre ellos crecimiento urbano, gobernanza, innovación tecnológica, logística, turismo

sostenible, bienestar ciudadano e integración bilateral.

Durante la jornada se discutieron temas como planificación urbana, atracción de inversiones, alianzas público-privadas, transformación digital y reputación como motor de competitividad. Además, se destacó el papel de la cooperación regional para construir ciudades más conectadas con las necesidades de las personas.

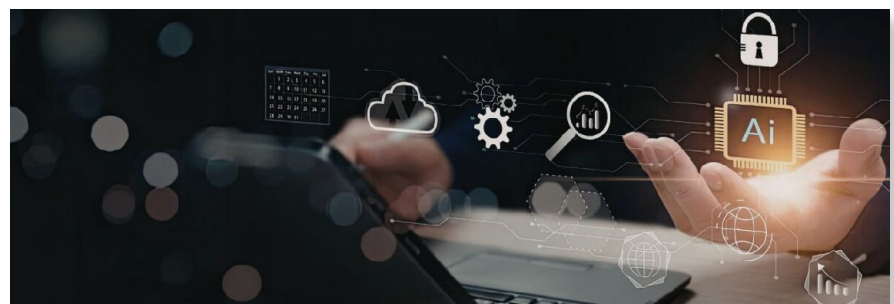
El evento incluyó conferencias magistrales, paneles y espacios de networking que facilitaron la identificación de sinergias y nuevas oportunidades de negocio. Así, Smart City Connect Panamá-Ecuador se posiciona como una plataforma que impulsa la colaboración bilateral y fortalece las agendas conjuntas de desarrollo, innovación y competitividad.



## Digitalización y transformación financiera

Las instituciones financieras de América Latina están redefiniendo sus estrategias de inversión para 2026, priorizando la resiliencia operativa, la seguridad y la modernización tecnológica con un enfoque en resultados tangibles. Así lo revela la séptima edición del estudio Pulso, que destaca un cambio hacia inversiones más estratégicas, impulsadas por el aumento del fraude digital, mayores exigencias regulatorias y la necesidad de escalar operaciones de forma eficiente.

En Ecuador, estas tendencias cobran especial relevancia debido al rápido crecimiento de la digitalización financiera, reflejado en el uso de billeteras electrónicas, pagos en línea y transferencias inmediatas. Sin embargo, este avance también ha incrementado los riesgos de fraude



y ciberataques, llevando a las instituciones a fortalecer sistemas de prevención, autenticación biométrica, validación de identidad y modernización tecnológica. Asimismo, se destaca la importancia de la educación financiera y digital para fomentar la confianza y la inclusión, especialmente en sectores con menor acceso tecnológico.

A nivel regional, la seguridad digital se posiciona como una prioridad clave, con una

creciente adopción de soluciones avanzadas. Además, se evidencian diferencias entre bancos tradicionales, que invierten más en acompañamiento al cliente, y fintechs, enfocadas en usuarios digitalmente avanzados.

El informe concluye que el sector entra en una etapa más madura, donde la innovación se mide por su impacto en eficiencia, seguridad y generación de confianza, factores clave para el crecimiento sostenible.

# 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.




► **Byron Fidel Durán**

Director, Banco Solidario | Presidente Ejecutivo, ASOMIF

## Liderar inclusión financiera con disciplina y resultados

“El banco ha incorporado a más de un millón de personas al sistema financiero formal.”



Con más de tres décadas de trayectoria en el sistema financiero ecuatoriano, Byron Fidel Durán ha construido un liderazgo reconocido por combinar inclusión financiera, disciplina operativa y sostenibilidad institucional en un sector donde el equilibrio entre impacto social y rentabilidad exige decisiones constantes bajo presión. Desde Banco Solidario —referente regional en microfinanzas— ha impulsado modelos de crédito orientados a segmentos tradicionalmente excluidos, integrando innovación tecnológica, gestión de riesgo rigurosa y una cultura organizacional centrada en el cliente.

Durante su gestión, la institución ha enfrentado crisis financieras, desastres naturales, pandemia y entornos de alta volatilidad, manteniendo crecimiento sostenido, niveles controlados de morosidad y expansión de cobertura. Más de un millón de personas incorporadas al sistema financiero formal, indicadores de productividad superiores al mercado y resultados financieros consistentes reflejan un enfoque de liderazgo basado en decisiones medibles, no en discursos.

Desde su rol gremial como Presidente Ejecutivo de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Ecuador (ASOMIF) y su participación en el Clúster Financiero del país, ha trabajado en la articulación público-privada para fortalecer la inclusión crediticia, la educación financiera y la modernización regulatoria, entendiendo que el verdadero desafío no es crecer, sino hacerlo con estabilidad, confianza y sostenibilidad.

En un entorno económico donde el liderazgo se mide por la capacidad de sostener resultados, su experiencia muestra cómo convertir restricciones en estrategia, proteger la calidad de cartera sin frenar el acceso al crédito y usar la tecnología para ganar productividad sin perder cercanía con el cliente. En la siguiente entrevista comparte las decisiones, trade-offs y aprendizajes que han definido su gestión.



**¿Cómo ha logrado que su liderazgo —desde la dirección de Banco Solidario y su rol gremial en ASOMIF— se traduzca en expansión de la inclusión financiera, innovación en microfinanzas, rentabilidad sostenida y cultura organizacional sólida, y qué 1-2 métricas evidencian ese impacto?**

*Para generar mayor inclusión financiera es necesario enfrentar las barreras que la afectan. La creación de Banco Solidario tuvo precisamente ese propósito. Desde mi rol de dirección procuré que todos los colaboradores compartieran ese propósito y visión, y trabajé en la eliminación de barreras desde el lado de la oferta, mediante el desarrollo de productos y servicios, políticas y procesos que facilitarían el acceso y garantizarían oportunidad en la concesión de créditos, junto con el fortalecimiento de una cultura centrada en el cliente.*

*Como resultado, el banco ha incorporado a más de un millón de personas al sistema financiero formal y ha mantenido históricamente los mejores indicadores de inclusión financiera en general y de mujeres en particular en el sistema financiero ecuatoriano.*

*Para eliminar las barreras desde la demanda, implementamos programas permanentes de educación financiera a nuestros clientes, buscando no solo mejorar sus conocimientos, sino también construir relaciones de confianza con nuestros clientes.*

*Desde mi rol como Presidente de ASOMIF y del Comité Asesor del Clúster Financiero del Ecuador, he trabajado de manera coordinada con el sector público para impulsar normativa que favorezca la inclusión financiera. Entre los principales logros destacan la promulgación de las estrategias nacionales de inclusión y de educación financiera. No obstante, aún existen desafíos relevantes, especialmente en lo referente a tasas de interés, interoperabilidad y sistemas de pagos.*

**A lo largo de su gestión ha enfrentado contextos complejos —terremoto, pandemia, crisis de seguridad y protestas—; ¿qué decisión difícil marcó un punto de inflexión para la institución y qué resultado concreto demostró que fue la correcta?**

*Desde su creación, Banco Solidario ha enfrentado múltiples contextos complejos que han dejado*

importantes aprendizajes: crisis en el sistema financiero nacional (1999–2000), crisis en el sistema financiero internacional (2008), terremoto (2016), protestas sociales (2019–2022), pandemia (2020) y crisis de seguridad (2023), entre otras.

La paralización de operaciones durante la pandemia del Covid-19 representó uno de los momentos más complejos, debido a la reducción de la cartera, lo que obligaba a replantear el tamaño de la estructura del Banco. Mientras muchas organizaciones optaron por reducir su personal, en Banco Solidario decidimos mantener todas nuestras posiciones. Esta decisión permitió reforzar el compromiso de los colaboradores y asegurar una rápida reactivación.

Durante la pandemia la cartera se redujo aproximadamente un 30%. Sin embargo, logramos recuperar su nivel en menos de dos años, sin incrementar significativamente el monto promedio de crédito y manteniendo niveles de morosidad razonables.

**Desde su experiencia liderando la expansión del banco y del ecosistema microfinanciero, ¿qué prioridades estratégicas definió para crecer sin perder el foco en inclusión financiera y qué indicadores le confirmaron que la estrategia estaba funcionando?**

La inclusión financiera ha sido el eje central desde la creación de Banco Solidario. Nuestra principal

prioridad estratégica ha sido equilibrar rentabilidad financiera con rentabilidad social. Todos los productos y servicios se diseñan pensando primero en el bienestar del cliente y como consecuencia en la generación de valor para la institución.

Banco Solidario ha alcanzado regularmente resultados financieros favorables y calificaciones de desempeño social superiores a la media internacional. La experiencia demuestra que ofrecer productos que no responden a las necesidades del cliente puede ser rentable en el corto plazo, pero no es sostenible.

**Las microfinanzas exigen eficiencia operativa para sostener impacto social y viabilidad financiera; ¿qué cambios en procesos o tecnología elevaron la productividad del banco y cómo se reflejó eso en tiempos de respuesta, costos o alcance?**

Las microfinanzas son intensivas en mano de obra, por lo que requieren procesos altamente eficientes. Adoptamos la tecnología como complemento al trabajo de los asesores, no como sustituto. Fuimos pioneros en el uso de modelos de scoring, aplicaciones móviles y herramientas digitales que permiten planificación, seguimiento y acceso a información en línea.

Antes de la pandemia ya utilizábamos biometría y firma digital, lo que permitió operar de forma remota. Como resultado, el banco puede atender solicitudes



en plazos no mayores a 24 horas, manteniendo costos operativos y niveles de productividad superiores al mercado.

**En un entorno de presión sobre ingresos de los hogares y volatilidad económica, ¿qué decisiones tomó para proteger rentabilidad y calidad de cartera sin cerrar el acceso al crédito?**

*Una práctica común para proteger la rentabilidad ha sido aumentar el monto promedio de crédito. En Banco Solidario evitamos esa estrategia y priorizamos mejorar la productividad mediante tecnología. Nuestra prioridad fue crecer en número de clientes, no solo en volumen de cartera, siempre dentro de los parámetros de riesgo definidos por la organización.*

**El riesgo crediticio es crítico en microfinanzas; ¿qué prácticas le permiten anticipar desviaciones antes de que se conviertan en problemas?**

*El riesgo crediticio es consecuencia de decisiones estratégicas y de ejecución. La estrategia ha sido asignar a los asesores responsabilidad integral sobre colocación y recuperación, junto con indicadores permanentes de seguimiento como morosidad, provisiones y señales de alerta temprana.*

*Se utilizan esquemas de remuneración variable que equilibran metas de crecimiento con indicadores de riesgo, lo que permite sostener la calidad de cartera dentro de los límites definidos por la institución.*

**¿Qué decisión concreta vinculó transformación digital con resultados medibles en inclusión financiera o eficiencia?**



*La transformación digital no ha sido un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar la eficiencia y generar valor para los clientes. La tecnología ha permitido aumentar la productividad de los asesores sin afectar la calidad de servicio ni el riesgo de*





cartera, además de habilitar procesos remotos que han ampliado el acceso para segmentos que antes no podían ser atendidos.

**¿Qué mecanismos de liderazgo le han permitido alinear al equipo hacia resultados sostenibles y cómo se mide esa cultura?**

*Se establecen objetivos institucionales que incluyen indicadores financieros, de clima laboral y desempeño social. El seguimiento es sistemático y el cumplimiento se publica periódicamente. La evaluación individual considera resultados y competencias, y se reconocen los mejores desempeños para fortalecer una cultura de transparencia, disciplina y enfoque en el cliente.*

**Desde su rol gremial, ¿qué agenda considera clave para ampliar el acceso al crédito productivo en Ecuador?**

*La inclusión financiera requiere coordinación entre sector público y privado. Es necesario fortalecer la educación financiera, desarrollar productos adecuados para segmentos no atendidos y avanzar en reformas normativas que permitan tasas sostenibles, interoperabilidad y condiciones de competencia equilibradas.*

**Después de más de tres décadas en el sector, ¿qué legado aspira dejar?**

*El principal legado ha sido contribuir al desarrollo de un mercado de microcrédito competitivo y sostenible, formar talento especializado y consolidar una organización que demuestra que es posible combinar inclusión, rentabilidad y gestión prudente del riesgo.*

*Más allá de los resultados institucionales, el mayor logro ha sido que millones de personas accedan a servicios financieros de calidad y generen oportunidades reales para mejorar sus condiciones de vida.*

**Factores clave**

- ▶ Más de 1 millón de personas incorporadas al sistema financiero formal
- ▶ Recuperación de cartera en menos de 2 años tras caída del 30% en pandemia
- ▶ Respuesta crediticia en menos de 24 horas con apoyo tecnológico
- ▶ Modelo que equilibra rentabilidad financiera + impacto social + control de riesgo

El liderazgo de Byron Fidel Durán demuestra que la inclusión financiera solo es sostenible cuando se gestiona con disciplina, tecnología y una comprensión profunda del riesgo. Su trayectoria confirma que crecer no significa asumir más riesgo, sino tomar mejores decisiones: invertir en productividad, fortalecer la cultura institucional y mantener el foco en el cliente incluso en los momentos más complejos. En un sector donde la presión regulatoria y la volatilidad son constantes, su aporte ha sido construir confianza y estabilidad sin renunciar al impacto social. De cara al futuro, su visión reafirma que el verdadero desarrollo financiero no se mide por el tamaño de la cartera, sino por las oportunidades que genera para millones de personas.

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

ECUADOR



@revistafactordeexitoe  
Revista Factor de Éxito  
www.revistafactordeexitoe.com



**Byron Fidel Durán**

Director, Banco Solidario | Presidente Ejecutivo, ASOMIF

Liderar inclusión financiera con disciplina y resultados

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview  
**Bernardo Orellana**  
CEO, ANE-ISA

Canalizar capital con disciplina y confianza

Interview  
**Martha González**  
Gerente General, Bolsa de Valores de Guayaquil

Fortalecer el mercado desde la confianza

Interview  
**Alberto Sánchez**  
Socio, ONEtoONE Corporate Finance

Convertir incertidumbre en decisiones medibles

Premium Content  
**Cultura que impulsa mercados globales: el modelo Envasur**



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

## Bernardo Orellana

CEO, ANEFI S.A.

### Canalizar capital con disciplina y confianza

“El crecimiento en este negocio solo es sostenible si viene acompañado de confianza, buen criterio técnico y ejecución consistente.”

Con una trayectoria que combina banca, política económica y estructuración de inversiones, Bernardo Orellana ha construido un perfil poco común en el sector financiero ecuatoriano: liderazgo técnico con visión institucional. Economista, con un Master in Public Administration (MPA) de Columbia University, además de un MBA y un Máster en Finanzas de Case Western Reserve University, ha desarrollado su carrera en la intersección entre mercado de capitales, gestión pública y estructuración fiduciaria, con responsabilidades que van desde la tesorería y la gestión integral de riesgos hasta la conducción de política económica como Viceministro de Finanzas del Ecuador y Presidente del Directorio de COSEDE.

Hoy, como CEO de ANEFI S.A., lidera una administradora de fondos y fideicomisos cuyo rol es conectar ahorro, inversión y proyectos productivos en un entorno marcado por tasas altas, liquidez selectiva y mayor escrutinio regulatorio. Su enfoque combina prudencia financiera, disciplina operativa y construcción de confianza, tres factores que —según explica— determinan si el crecimiento es sostenible o solo coyuntural. En un contexto donde decidir bien implica priorizar, proteger caja, gestionar riesgos y sostener reputación, su experiencia muestra cómo el liderazgo económico se mide en resultados, pero también en criterio y consistencia. Sobre esa base, comparte las decisiones, aprendizajes y métricas que han guiado su gestión.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo en ANEFI se traduzca simultáneamente en crecimiento de proyectos estructurados, rentabilidad, fortalecimiento del mercado de capitales y reputación institucional, y qué 1-2 métricas antes/después utiliza para demostrarlo?**

*En ANEFI tenemos claro nuestro rol dentro de la economía: somos un intermediario financiero que ayuda a canalizar el ahorro de personas, los recursos de clientes institucionales y capital de empresas hacia oportunidades de inversión, desarrollo productivo y transacciones que necesitan estructura, confianza y ejecución. Lo hacemos principalmente a través de dos grandes plataformas: fondos y fideicomisos.*

*Los fondos permiten movilizar ahorro hacia inversión. Los fideicomisos, además, cumplen una función muy relevante en el mercado ecuatoriano: facilitan transacciones, estructuran proyectos, protegen a las partes, administran recursos y generan la confianza necesaria para que muchas operaciones puedan concretarse de manera ordenada y transparente. En ese sentido, ANEFI no solo administra vehículos; ayuda a conectar capital con actividad económica real.*

*Sobre esa base, mi enfoque ha sido bastante claro. Primero, construir y sostener un buen equipo, porque este es, al final, un negocio de personas para personas. Segundo, tener muy claro dónde competimos y en qué segmentos realmente agregamos valor. Y tercero, no perder de vista que el crecimiento en este negocio solo es sostenible si viene acompañado de confianza, buen criterio técnico y ejecución consistente.*

*ANEFI, antes como Produfondos, ha sido históricamente una institución muy reputada. Por eso, el reto no ha sido inventar una reputación desde cero, sino sostenerla y fortalecerla. Ese estándar también viene dado por nuestros accionistas, que son personas muy respetadas y representan un legado institucional importante. Pertenecer a ese grupo eleva la vara en cada decisión.*

*En nuestro caso, las métricas más claras son dos: el crecimiento sostenido del negocio y, sobre todo, los índices de satisfacción del*

*cliente. Si una institución crece de forma consistente y al mismo tiempo mantiene altos niveles de satisfacción, eso demuestra que está cumpliendo bien su rol, que genera confianza y que su reputación no depende del discurso, sino de la experiencia real que entrega al mercado.*

**En su paso del sector financiero al rol de Viceministro y luego nuevamente al sector privado, ¿cuál fue la tensión más compleja que enfrentó —entre disciplina fiscal, estabilidad y crecimiento— y qué decisión concreta tomó que hoy pueda medir como mejora real?**

*La tensión más compleja fue entender que pasar del sector privado al sector público implica cambiar de lógica. En el sector privado, las decisiones suelen evaluarse principalmente por su resultado financiero, su eficiencia y su velocidad de ejecución. En el sector público, en cambio, uno tiene que incorporar una visión de país: qué es lo mejor para la estabilidad, la institucionalidad y el bienestar general, incluso cuando eso no sea políticamente rentable en el corto plazo.*

*Mi experiencia previa en el sector financiero me ayudó mucho a ser más ejecutivo, más objetivo y más rápido en la toma de decisiones. Pero una de las lecciones más importantes que aprendí es que, al hacer política económica, no se puede olvidar la dimensión política. No basta con que una medida sea técnicamente correcta; también hay que entender qué narrativa puede construirse alrededor de ella, qué vulnerabilidades puede abrir frente a la oposición o los medios, y cómo puede hacerse políticamente digerible sin perder su esencia.*

*Eso se ve muy bien en el contraste entre distintos tipos de decisiones. La renegociación de la deuda con China, por ejemplo, fue un proceso muy complejo técnica y diplomáticamente: muchas reuniones, contratos sofisticados, diferencias de horario, cultura y estilo de negociación. Sin embargo, se logró extender plazos, reducir tasas en algunas operaciones y bajar de forma importante las garantías petroleras, lo que generó espacio fiscal y además ayudó a liberar petróleo comprometido. Fue un logro importante para el país, pero prácticamente no tuvo reconocimiento público.*

*En cambio, otras decisiones, como ajustes fiscales o reformas tributarias necesarias para reequilibrar las cuentas públicas, aunque también correctas desde el punto de vista técnico, eran mucho más visibles y políticamente mucho más costosas. Ahí entendí que en la función pública no basta con hacer lo correcto; también hay que pensar cómo sostenerlo políticamente.*

*Esa fue, para mí, una de las principales lecciones del paso por el Estado: una buena política económica requiere técnica, pero también lectura política. Porque incluso decisiones muy buenas para el país pueden pasar desapercibidas, mientras que otras, igualmente necesarias, pueden convertirse en el centro del costo político.*

**En un entorno de tasas altas, liquidez selectiva y mayor escrutinio regulatorio, ¿qué decidió priorizar, qué apretó y en qué decidió invertir para acelerar la estructuración de proyectos productivos, y qué indicador le confirmó que fue la decisión correcta?**

*En un entorno así, lo primero fue tener claro qué tipo de institución somos. ANEFI no es un hedge fund ni una plataforma de especulación. Nosotros administramos recursos de terceros, incluyendo ahorros de personas y liquidez de empresas, muchas veces vinculada a su capital de trabajo. Esas empresas generan*

su retorno en el giro de sus propios negocios; lo que esperan de nosotros no es especulación, sino una administración prudente, eficiente y confiable de sus excedentes y estructuras.

Por eso, en momentos especialmente complejos como 2023, cuando coincidieron tasas altas, mayor percepción de riesgo, iliquidez privada, incertidumbre política y un Estado con fuertes restricciones de caja, la decisión fue priorizar liquidez, prudencia y confianza. En escenarios con tantas incógnitas, preferimos ser más conservadores antes que perseguir rendimiento a costa de poner en riesgo recursos que cumplen una función real para personas y empresas.

Lo que apretamos fue la disciplina en la evaluación de riesgo, la selectividad en operaciones y el cuidado de la liquidez. Y donde también agregamos valor fue a través de los fideicomisos, ayudando a estructurar y dar seguridad a operaciones entre empresas y clientes institucionales, en un momento en que sostener la confianza era tan importante como obtener retorno.

El indicador que confirmó que esa fue la decisión correcta fue doble: por un lado, la capacidad de mantener el crecimiento del negocio aun en un entorno muy exigente; y por otro, la confianza de los clientes, reflejada en su permanencia y en nuestros niveles de satisfacción. En un contexto así, seguir siendo elegidos ya es una validación fuerte de la estrategia.

**Como CEO de una administradora fiduciaria, ¿qué cambios operativos implementó para elevar productividad y tiempos de estructuración (SLA, costos por operación, time-to-market) y qué resultados medibles obtuvo?**

En ANEFI hemos trabajado la operación entendiendo que nuestro negocio tiene dos dinámicas distintas. En fondos, la escala importa mucho: a medida que crece el volumen administrado, la productividad mejora, porque la base técnica y operativa no crece en la misma proporción. En fideicomisos, en cambio, el servicio es mucho más intensivo, porque cada cliente y cada estructura requieren más coordinación, más seguimiento y más capacidad de respuesta.

Por eso, el enfoque no ha sido simplemente crecer, sino crecer con calidad. Eso significa cuidar concentraciones, invertir con prudencia, no vender solo rendimientos y actuar siempre con transparencia y sentido de justicia frente al cliente. En ambos negocios, la confianza es el activo central.

Sobre esa base, ANEFI ha venido haciendo una transición importante en su forma de operar. Hemos invertido en digitalización y automatización de procesos internos con herramientas de BPM, fortalecido la gestión comercial y de relacionamiento con CRM, y promovido una forma de trabajo más colaborativa, con menos jerarquía y mayor coordinación entre equipos. También hemos tenido buenas experiencias con células de innovación para resolver problemas puntuales y agilizar la ejecución.

Todo eso apunta a lo mismo: facilitarle la vida al cliente y hacer a la administradora más ágil y escalable. En fondos, eso permite administrar más volumen con una estructura más eficiente. En fideicomisos, permite atender mejor, responder más rápido y también crecer más con los clientes existentes, acompañándolos en nuevas transacciones, nuevas estructuras y necesidades más complejas.

El resultado ha sido una organización con mayor capacidad de respuesta, más preparada para escalar y mejor alineada con las necesidades del cliente, sin sacrificar control ni calidad.

**Desde la óptica de capital de trabajo y rentabilidad, ¿cómo equilibra estructura de costos, margen y generación de caja en un negocio basado en confianza y estructuración financiera, y qué KPI sigue semanalmente para no perder disciplina?**

Este no es un negocio que requiera mucha caja para su funcionamiento diario, pero sí exige un patrimonio sólido que respalde la operación y la confianza del mercado. ANEFI no tiene deuda, y sus recursos propios están invertidos de manera líquida y en activos de alta calidad, con un enfoque prudente y conservador.

La lógica de rentabilidad también depende del negocio. En fondos, la rentabilidad está muy vinculada al volumen administrado, porque la escala permite absorber mejor la estructura. En fideicomisos, en cambio, la clave está en una eficiencia operativa casi de reloj suizo, porque ahí el servicio es más intensivo y el margen depende mucho de la calidad de la ejecución.

Por eso, el equilibrio no pasa simplemente por bajar costos, sino por tener la estructura adecuada para escalar en fondos y operar con precisión en fideicomisos, sin comprometer control ni calidad.

En términos de disciplina financiera, revisamos de cerca la facturación del negocio fiduciario, los días de cuentas por cobrar y la evolución general de la operación. Y, por el lado de los fondos y otros vehículos, hacemos una radiografía profunda de los portafolios para asegurarnos de que se cumplan nuestras políticas de inversión, nuestros criterios de calidad y los límites de riesgo. En nuestro caso, la disciplina financiera es una combinación de patrimonio, escala, eficiencia operativa y control riguroso.

**Con experiencia en tesorería y gestión integral de riesgos, ¿qué marco concreto utiliza hoy para anticipar riesgos de mercado, liquidez o contraparte, y cómo ha impactado eso en indicadores como exposición, cobertura o calidad del portafolio?**

Mi forma de ver el riesgo viene de haber pasado por tesorería y por riesgos. Si tuviera que resumirla, la ordenaría en tres niveles. Primero, liquidez: cash is king. En este negocio, la capacidad de responder, cumplir y mantener flexibilidad siempre es central. Segundo, calidad y diversificación: no se trata solo de buscar rendimiento, sino de entender bien la calidad crediticia, evitar concentraciones excesivas y construir portafolios sanos. Y tercero, reconocer que hay riesgos que van más allá de lo financiero.

Ahí entra con fuerza todo lo operativo. En fideicomisos, mucho del riesgo está en la ejecución, en los controles, en la documentación, en la seguridad de la información y en que la estructura funcione bien en la práctica. En fondos, el riesgo es más financiero por naturaleza, aunque también existen riesgos no financieros que no se pueden descuidar.

Mi criterio siempre ha sido que el riesgo no se corrige después: se piensa desde el diseño. Eso significa entrar bien desde el principio, con buena liquidez, buena calidad de activos y contrapartes, diversificación suficiente y estructuras operativamente sólidas.

Cuando ese marco se aplica bien, el impacto se ve en cosas concretas: exposiciones más controladas, menos concentraciones, portafolios de mejor calidad y una operación más robusta. Y, en términos de cobertura, muchas veces la mejor cobertura no es un instrumento sofisticado, sino una estructura bien armada desde el inicio, con controles claros y riesgos bien acotados.

**¿Qué rol están jugando la analítica de datos, la automatización o la digitalización fiduciaria en ANEFI, qué decisión estratégica habilitaron y cómo se reflejó en ROI, eficiencia o reducción de riesgos?**

*En ANEFI, la digitalización cumple un doble rol. Hacia adentro, nos permite operar mejor: automatizar procesos, integrar áreas, reducir fricciones y mejorar trazabilidad. Hacia afuera, nos ayuda a entender mejor al cliente: qué necesita, dónde están los puntos de dolor, qué tipo de soluciones demanda y hacia dónde debemos enfocar nuestros esfuerzos comerciales y operativos.*

*Eso ha habilitado una decisión estratégica importante: crecer con más foco y con una operación más escalable, sin perder cercanía con el cliente ni control sobre los procesos. En otras palabras, no solo nos ayuda a ser más eficientes, sino también a decidir mejor dónde competir, qué priorizar y cómo servir mejor tanto en fondos como en fideicomisos.*

*Eso se refleja en tres frentes concretos: mayor eficiencia operativa, una experiencia de cliente más ágil y una reducción de riesgos por tener procesos más ordenados, más trazables y menos dependientes de esfuerzos manuales. En una administradora como ANEFI, ese es el verdadero retorno de la digitalización.*

**Mirando su trayectoria entre banca, política económica y mercado de valores, ¿qué prácticas de liderazgo —rituales de gestión, tableros, conversaciones difíciles— le han permitido sostener confianza con inversionistas, clientes y equipo, y qué indicador humano o reputacional le confirma que su legado es sostenible?**

*Siempre me he sentido joven para muchos de los retos que me ha tocado asumir. Mi primera oportunidad de liderar un equipo llegó muy temprano, apenas en mi primer año dentro de una institución financiera, y desde entonces han venido responsabilidades cada vez mayores. Pero probablemente uno de los retos más importantes, y sin duda de más largo plazo, ha sido ANEFI como gerente general, porque aquí no se trata solo de resolver lo inmediato, sino de construir una institución que se fortalezca con el tiempo.*

*Eso me ha reafirmado una convicción: liderar es servir. Es un privilegio dirigir personas y una organización, y eso exige humildad. Muchas veces uno enfrenta situaciones para las que no existe una respuesta escrita; toca resolverlas, pero también tener la apertura de buscar consejo, preguntar, escuchar y aprender. Los mentores ayudan, la experiencia ayuda, pero al final hay decisiones que le toca tomarlas a uno.*

*En lo práctico, mi estilo es más de delegar que de controlar. Me gusta rodearme de gente buena, darle espacio para ejecutar y enfocarme en lo realmente importante. Soy muy de mediciones y de seguir de cerca lo que de verdad mueve a la organización, pero trato de no intervenir innecesariamente en lo que ya funciona bien. También procuro tener una mano en el presente y otra en el futuro: cuidar la operación de hoy, sin perder la inquietud por cómo mejorarle la vida al cliente, al equipo y a la institución mañana.*

*Otra lección importante para mí ha sido la comunicación. Cuando uno se siente cómodo en entornos de cambio, a veces asume que los demás ven con la misma claridad hacia dónde hay que ir. Con el tiempo he aprendido que no basta con tener claridad; hay que sobrecomunicar, alinear y repetir prioridades. Y, por encima de todo, hay algo que no cambia: los valores no son transables.*

*Si tuviera que resumir cuándo siento que uno ha liderado bien, diría que es cuando la institución que ayuda a construir puede funcionar bien incluso sin uno. Cuando la organización desarrolla equipo, criterio, cultura y capacidad para sostenerse y seguir creciendo más allá de una persona, ahí es donde el liderazgo empieza a convertirse en legado.*

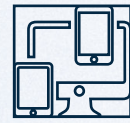
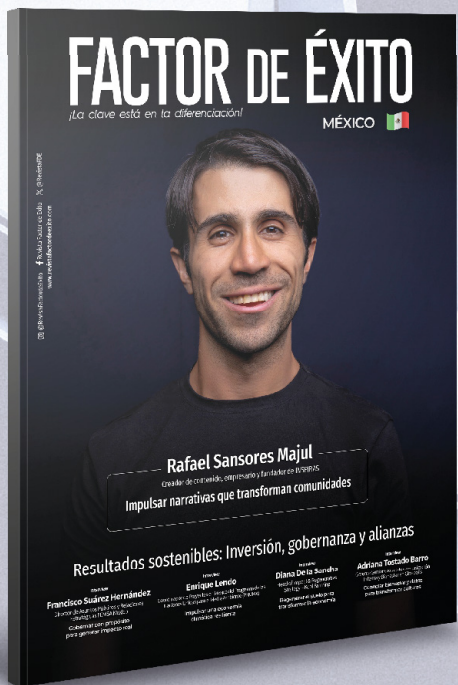
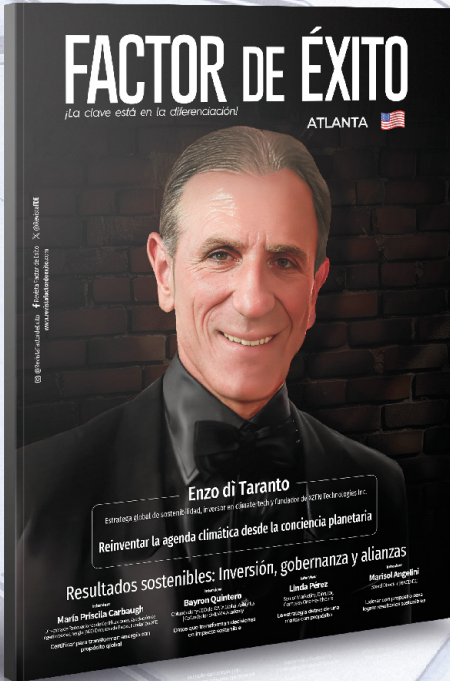


**Factores clave**

- ▶ Crecimiento sostenido + satisfacción del cliente como métricas principales de confianza
- ▶ Priorizar liquidez y prudencia en entornos de alta incertidumbre
- ▶ Digitalización para escalar sin perder control ni cercanía
- ▶ Riesgo pensado desde el diseño, no corregido después

**El liderazgo financiero sostenible no se construye solo con resultados, sino con criterio, disciplina y capacidad de sostener confianza en contextos adversos. La trayectoria de Bernardo Orellana muestra que la verdadera solidez institucional nace cuando la gestión combina prudencia, tecnología y visión de largo plazo, alineando capital con desarrollo productivo. Su enfoque confirma que, en mercados cada vez más exigentes, el legado de un líder se mide cuando la organización puede crecer con consistencia, incluso más allá de la persona que la dirige. El desafío hacia el futuro será seguir canalizando inversión con responsabilidad, manteniendo equilibrio entre rentabilidad, estabilidad y confianza.**

# 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 ➡



## Martha González

Gerente General, Bolsa de Valores de Guayaquil

### Fortalecer el mercado desde la confianza

“La verdadera estabilidad no nace de quedarse quieto, sino de construir una institución mejor preparada para responder y liderar.”

Con más de 25 años de trayectoria en sectores público y privado, Martha González ha construido un perfil poco común: combina visión estratégica, conocimiento institucional y una capacidad probada para articular agendas entre actores diversos. Su paso por el Ministerio de Producción, la Cámara de Comercio de Guayaquil y Cervecería Nacional le permitió entender el funcionamiento del ecosistema económico desde múltiples ángulos. Hoy, como Gerente General de la Bolsa de Valores de Guayaquil —siendo la primera mujer en liderarla en más de cinco décadas— impulsa una agenda centrada en modernización, transparencia y fortalecimiento del mercado de capitales como motor de desarrollo.

En un contexto donde el acceso a capital es más exigente, las tasas son sensibles y la confianza se vuelve un activo crítico, su liderazgo refleja una idea clara: no basta con operar bien, hay que construir instituciones capaces de sostener decisiones bajo presión. Su enfoque conecta disciplina financiera, innovación y gobernanza para posicionar al mercado de valores como una herramienta estratégica real para las empresas. Desde esta perspectiva, su gestión se alinea con una nueva forma de liderar en economía y finanzas: menos discurso, más estructura; menos promesa, más ejecución. Bajo esa lógica, esta conversación profundiza en cómo traducir incertidumbre en dirección.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo al frente de la Bolsa de Valores de Guayaquil se traduzca simultáneamente en modernización institucional, crecimiento del mercado, confianza de emisores e inversionistas y sostenibilidad financiera?**

*Desde la Bolsa de Valores de Guayaquil hemos entendido que liderar una institución como esta no implica únicamente administrar una plataforma de negociación, sino fortalecer un ecosistema de confianza. Mi enfoque ha sido impulsar una modernización institucional con visión estratégica, donde la eficiencia operativa, la cercanía con los actores del mercado y la claridad del rol que cumple la Bolsa en el desarrollo económico del país vayan de la mano. En un entorno donde la volatilidad redefine prioridades, nuestro trabajo ha estado orientado a consolidar a la BVG como una institución más ágil, más conectada con las necesidades del mercado y más preparada para acompañar a las empresas en sus decisiones de financiamiento. Más que reaccionar al entorno, hemos trabajado en construir una institución con capacidad de anticipación, criterio técnico y sostenibilidad, entendiendo que la confianza del mercado se fortalece cuando una bolsa demuestra solidez institucional, visión de largo plazo y una relación cada vez más cercana con sus actores.*

**En su trayectoria entre sector público, gremial y corporativo, ¿qué situación reciente le exigió elegir entre estabilidad y transformación?**

*En momentos de alta incertidumbre, una de las decisiones más complejas es elegir entre conservar inercias que ofrecen aparente estabilidad o impulsar transformaciones que preparen mejor a la institución para el futuro. Mi convicción*



*ha sido priorizar la transformación con responsabilidad. Hoy, operar bajo los supuestos del pasado ya no es una opción válida; el contexto exige estructuras más dinámicas, mayor capacidad de análisis y decisiones más estratégicas. En ese sentido, una de las prioridades ha sido fortalecer el rol de la Bolsa no solo como espacio de negociación, sino como articulador de confianza y desarrollo. Eso implica transformar procesos, lenguaje institucional y forma de relacionarnos con el mercado, sin perder estabilidad ni rigor. En escenarios como el actual, la verdadera estabilidad no nace de quedarse quieto, sino de construir una institución mejor preparada para responder y liderar.*

**En un entorno donde el acceso a capital se vuelve más selectivo, ¿qué estrategia ha impulsado?**

*Hoy más que nunca, el acceso a capital debe entenderse como una decisión estratégica. Desde la BVG hemos insistido en posicionar al mercado de valores como una fuente de financiamiento que ofrece estructura, transparencia y sostenibilidad. En un entorno donde cada inversión debe justificarse por sí misma, el mercado favorece a las organizaciones que tienen claridad financiera, visión de largo plazo y capacidad de comunicar con transparencia su propuesta de valor. Nuestra estrategia ha sido acercar a más empresas al mercado desde una lógica de preparación, fortalecimiento institucional y comprensión del valor*



que tiene financiarse con estándares más robustos. Las empresas que priorizan gobernanza, disciplina financiera y claridad estratégica no solo acceden a financiamiento, sino que lo hacen en mejores condiciones.

**¿Qué procesos ha implementado para mejorar productividad?**

La productividad institucional no depende únicamente de hacer más, sino de tomar mejores decisiones con mejor información. Hemos promovido una cultura donde la información financiera y operativa se convierte en una herramienta de dirección, con indicadores claros, seguimiento oportuno y una visión de gestión mucho más orientada a prioridades. En un entorno donde el margen de error es cada vez menor, contar con información oportuna, lectura estratégica y capacidad de respuesta se vuelve indispensable. Mi visión ha sido consolidar una organización que no opere por inercia, sino con foco, con tiempos de respuesta más eficientes y con mayor alineación entre la operación diaria y los objetivos institucionales de largo plazo.

**En un contexto de tasas variables, ¿qué decisiones son clave?**

La disciplina financiera se vuelve esencial. Proteger la caja, priorizar inversiones estratégicas y fortalecer la calidad de la información financiera son decisiones clave en un contexto donde el costo del dinero es más alto y la liquidez exige mucha más precisión. Durante años, el financiamiento permitió sostener decisiones imperfectas; hoy eso ya no ocurre. Cada paso debe estar respaldado por análisis, estructura y visión. Desde el mercado de valores, esto también implica promover una cultura donde la transparencia, la gobernanza y la

preparación financiera permitan construir un mercado más profundo, con más confianza y mejores condiciones para emisores e inversionistas. El crecimiento del mercado no depende solo del volumen, sino también de la calidad de sus participantes y de la solidez con la que se integran al sistema.

**¿Qué riesgos observa hoy para el mercado de capitales?**

El principal riesgo es asumir que la volatilidad es transitoria y que basta con esperar a que el entorno se normalice. Hoy enfrentamos riesgos macroeconómicos, regulatorios y de confianza que exigen una gestión mucho más activa. Las tensiones geopolíticas, la presión sobre los mercados energéticos, la sensibilidad de las tasas y una economía global que sigue reconfigurándose ya no son factores lejanos; están afectando directamente decisiones empresariales, apetito de inversión y acceso a capital. A eso se suma un desafío regional importante: todavía necesitamos construir mayor profundidad de mercado, mayor cultura financiera y más confianza en mecanismos de financiamiento distintos a los tradicionales. Desde mi experiencia, el riesgo no está solo en la coyuntura, sino en no desarrollar la capacidad institucional para leerla y responder con agilidad.

Frente a ello, considero fundamental fortalecer la calidad de la información, impulsar marcos regulatorios que acompañen el crecimiento sin restar competitividad y generar mayor certeza para emisores e inversionistas. Gestionar riesgos no significa frenar el desarrollo, sino hacerlo más sostenible. Cuando el mercado cuenta con reglas claras, instituciones sólidas y actores que comprenden el valor de la transparencia, se vuelve mucho más resiliente. En la región, el gran desafío es avanzar hacia mercados de

capitales más confiables, más conectados con la economía real y con capacidad de convertirse en una verdadera herramienta de crecimiento.

**¿Qué iniciativas de innovación ha promovido?**

La transformación del sistema financiero hoy pasa, inevitablemente, por tecnología, data y capacidad analítica. En la BVG hemos impulsado una visión donde la modernización no es un elemento accesorio, sino una condición para elevar la eficiencia, mejorar la transparencia y fortalecer la confianza del mercado. Hoy la diferencia entre una institución que simplemente opera y una que realmente lidera está en su capacidad de convertir información en decisiones. Por eso, promover una cultura orientada a datos y a lectura estratégica del entorno ha sido una prioridad: cuando se cuenta con indicadores claros, información oportuna y una gestión más inteligente, las decisiones dejan de ser reactivas y pasan a ser mucho más precisas.

Esta evolución también es importante porque habilita un mercado más cercano a las nuevas exigencias de emisores e inversionistas. La innovación no debe entenderse únicamente como digitalización de procesos, sino como la capacidad de construir una infraestructura institucional más ágil, más transparente y más útil para el mercado. En un entorno donde la confianza se gana también con trazabilidad, claridad y rapidez, la tecnología se convierte en un habilitador estratégico. Hacia el 2026, los mercados que logren combinar innovación, disciplina y transparencia serán los que marquen la pauta.

**¿Qué prácticas de liderazgo utiliza para generar confianza?**

La confianza no se construye únicamente con resultados; se construye con consistencia, claridad y capacidad de diálogo. A lo largo de mi trayectoria he procurado ejercer un liderazgo que conecte lo técnico con lo institucional, entendiendo que en espacios donde conviven intereses diversos, el criterio, la transparencia y la credibilidad son determinantes. Para mí, liderar implica escuchar con amplitud, comunicar con claridad y sostener posiciones con responsabilidad, especialmente cuando las decisiones tienen impacto sobre actores que necesitan certidumbre. En sectores como el financiero y bursátil, la reputación institucional se fortalece cuando existe coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y la visión que se proyecta hacia el mercado.

Hoy, el liderazgo financiero ya no puede ser una función aislada; está en el centro de la conversación estratégica porque conecta la operación con el mercado, traduce el entorno en decisiones y permite anticipar riesgos y oportunidades. En la BVG hemos trabajado para consolidar una cultura basada en esa lógica: una visión de largo plazo, una relación cercana con los actores del ecosistema y un compromiso sostenido con la transparencia y la gobernanza. Cuando esa cultura se mantiene en el tiempo, deja de ser una práctica de gestión y empieza a convertirse en legado. Ese, precisamente, es uno de los mayores objetivos de cualquier liderazgo institucional: dejar una estructura más sólida, más confiable y mejor preparada para el futuro.



**Factores clave**

- ▶ La confianza como eje del mercado: instituciones sólidas + transparencia + cercanía con actores.
- ▶ Acceso a capital como decisión estratégica, no operativa.
- ▶ Disciplina financiera: proteger caja, priorizar inversiones y mejorar calidad de información.
- ▶ Tecnología y data como habilitadores de decisiones más precisas y mercados más eficientes.

El liderazgo de Martha González pone en evidencia que el verdadero valor del mercado de capitales no está solo en el volumen que moviliza, sino en la calidad institucional que construye. Su enfoque conecta disciplina financiera, tecnología y gobernanza para transformar la confianza en un activo tangible del sistema económico. Más allá de los resultados, su legado se mide en la capacidad de dejar una estructura más transparente, resiliente y alineada con el desarrollo del país. Hacia adelante, el reto no será evitar la volatilidad, sino liderarla con criterio, estructura y visión sostenida.

# INSELEC acelera su crecimiento con una apuesta estratégica en el mercado de capitales

La compañía ecuatoriana fortalece su estructura financiera para escalar su impacto en sectores clave de la economía nacional.

**E**n un entorno empresarial donde la solidez financiera y la transparencia se han convertido en factores determinantes para la competitividad, la empresa ecuatoriana INSELEC da un paso decisivo hacia una nueva etapa de crecimiento al oficializar su ingreso al Mercado de Valores del Ecuador. Esta decisión no solo representa un hito en su trayectoria, sino que redefine su capacidad de expansión bajo estándares más robustos de gobierno corporativo y disciplina financiera.

Con cerca de cinco décadas de experiencia en el desarrollo de soluciones eléctricas integrales para sectores industriales, energéticos y productivos, INSELEC consolida así una evolución natural hacia esquemas de financiamiento más sofisticados, alineados con una visión de largo plazo y con las exigencias de un mercado cada vez más dinámico.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros autorizó la primera emisión de obligaciones de largo plazo de la compañía por un monto de hasta USD 5 millones, marcando su entrada formal al mercado bursátil. Este proceso se complementa con la inscripción de la oferta pública en las bolsas de valores de Quito y Guayaquil, lo que amplía su acceso a inversionistas y fortalece su posicionamiento institucional dentro del ecosistema financiero ecuatoriano.

Para INSELEC, este paso va más allá de una operación financiera puntual. Representa una declaración estratégica sobre la forma en que la empresa proyecta su crecimiento: con orden, transparencia y una estructura que le permita sostener su expansión en el tiempo.

“El ingreso al Mercado de Valores es un paso natural en la evolución de la empresa. Refleja la trayectoria, disciplina financiera y visión de largo plazo con la que hemos construido la empresa. Hoy damos un nuevo paso para fortalecer nuestra capacidad de crecimiento y generar mayor valor para el desarrollo productivo del Ecuador”, afirmó Álvaro Rosado, gerente general de INSELEC.

Los recursos obtenidos a través de esta emisión estarán destinados en su totalidad a capital de



trabajo, enfocados en la ejecución de proyectos. Esta decisión estratégica responde a la necesidad de fortalecer la operatividad de la compañía y optimizar su capacidad de respuesta frente a una demanda creciente en sectores clave como el eléctrico, energético e industrial.

En un país donde la infraestructura energética y el desarrollo industrial son pilares fundamentales para la competitividad, contar con empresas capaces de ejecutar proyectos con eficiencia y agilidad es determinante. En este contexto, INSELEC se posiciona como un actor relevante, capaz de aportar soluciones técnicas especializadas con altos estándares de calidad.

La entrada al mercado de capitales también implica un fortalecimiento en sus prácticas corporativas. La compañía adopta mayores niveles de transparencia, reportabilidad y disciplina financiera, elementos que no solo generan confianza en inversionistas, sino que también elevan su perfil frente a clientes y aliados estratégicos.

Este movimiento se alinea con una tendencia más amplia dentro del ecosistema empresarial ecuatoriano, donde el Mercado de Valores comienza a consolidarse como una alternativa real de financiamiento para empresas con visión de crecimiento. En este sentido, la participación de INSELEC no solo beneficia a la compañía, sino

que contribuye al dinamismo y profundización del mercado de capitales en el país.

Más aún, este tipo de decisiones empresariales tiene un impacto directo en el desarrollo económico. Al fortalecer su estructura financiera, INSELEC incrementa su capacidad de ejecución de proyectos, lo que se traduce en generación de empleo, dinamización de cadenas productivas y mayor inversión en sectores estratégicos.

A punto de cumplir 49 años de trayectoria, la empresa demuestra que la evolución sostenida no es resultado del azar, sino de una combinación de experiencia, visión estratégica y capacidad de adaptación. Su ingreso al mercado bursátil marca el inicio de una etapa donde la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad serán pilares aún más determinantes.

INSELEC reafirma así su compromiso con el desarrollo energético e industrial del Ecuador, apostando por soluciones que no solo respondan a las necesidades actuales del mercado, sino que también anticipen los desafíos futuros.



En un escenario donde las empresas están llamadas a ser más ágiles, transparentes y resilientes, la decisión de INSELEC envía un mensaje claro: el crecimiento sostenible requiere estructura, visión y la capacidad de evolucionar hacia modelos que generen valor de forma consistente.

Su incorporación al Mercado de Valores no solo fortalece su proyección empresarial, sino que la posiciona como un referente de cómo las compañías pueden transformar su estructura financiera en una ventaja competitiva real, impulsando al mismo tiempo el desarrollo del tejido productivo del país.



## Alejandro Arreaza

Economist, Barclays

### Anticipar la volatilidad para decidir con ventaja

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Factores clave**

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

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



## 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).”

**C**on 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 multidisciplinares 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.

## Carla Altamirano Paredes

Gerente Financiero Administrativo,  
Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.

### Finanzas que protegen caja y sostienen continuidad

“El liderazgo financiero no solo controla,  
sino que habilita.”

**E**n una industria donde la disponibilidad de producto es una promesa crítica —y donde conviven precios regulados, presión de costos, volatilidad cambiaria y exigencias de cumplimiento—, el liderazgo financiero se prueba en la ejecución: cómo se protege la caja sin frenar capacidades esenciales, cómo se prioriza el capital de trabajo sin romper la continuidad, y cómo se decide con datos cuando el entorno cambia.

Con más de 20 años de trayectoria en finanzas corporativas dentro del sector farmacéutico, Carla Altamirano Paredes ha consolidado un enfoque de Finanzas como socio estratégico del negocio: rigor, disciplina operativa y visión de futuro para fortalecer resiliencia y competitividad. Su formación —Global MBA (ADEN University), Ingeniera Comercial con mención en Administración Financiera y Contadora Pública Autorizada (PUCE)— se traduce en una práctica de gestión centrada en productividad, control, gobernanza, cumplimiento y liquidez como habilitadores del crecimiento.

En esta conversación, comparte cómo convierte la incertidumbre en dirección a través de indicadores concretos —como flujo de caja y DSO (Days Sales Outstanding: días de cuentas por cobrar)—, cómo construye una cultura de anticipación y control, y qué decisiones sostiene para asegurar continuidad operativa con eficiencia, integrando analítica y automatización para elevar la calidad y oportunidad de la información que guía al negocio.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo financiero se traduzca, a la vez, en crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura y reputación en una compañía farmacéutica, y qué 1-2 métricas usa para evidenciar el antes/después (margen, productividad, nivel de servicio, DSO/rotación de inventarios, etc.)?**

*En una compañía farmacéutica, el liderazgo financiero debe ir mucho más allá del control presupuestario: debe traducirse en crecimiento sostenible, continuidad operativa, innovación y confianza. En Laboratorios Bagó del Ecuador he impulsado una visión de Finanzas como socio estratégico del negocio, articulando planificación financiera, cadena de abastecimiento, contabilidad, control interno y compras y servicios administrativos para tomar decisiones con mayor velocidad, disciplina y foco en valor. Eso ha fortalecido tanto la ejecución como la cultura organizacional. Para medir ese impacto, priorizo dos indicadores: la generación neta del flujo de caja, como señal de solidez y capacidad de sostener el negocio, y el DSO, como expresión de eficiencia en capital de trabajo y conversión de ventas*



*en efectivo. Son métricas que muestran con claridad el antes y después de una gestión financiera que no solo controla, sino que habilita.*

**En un entorno volátil, ¿qué tensión real ha enfrentado (presión por liquidez, un error de estimación, un dilema de cumplimiento o una decisión difícil con personas) y cómo la convirtió en una mejora medible en control, desempeño o cultura?**

*Uno de los retos más relevantes ha sido administrar la tensión entre liquidez, continuidad de abastecimiento y volatilidad del entorno. En una industria con precios regulados, presión sobre costos y alta sensibilidad en la disponibilidad de producto, una desviación de estimación puede impactar servicio, caja y rentabilidad. En ese contexto, he trabajado en fortalecer la disciplina de planificación, la visibilidad operativa y la coordinación entre las áreas clave del negocio, para evolucionar desde una respuesta reactiva hacia una gestión más preventiva, con mayor lectura de escenarios y capacidad de anticipación. El resultado ha sido una toma de decisiones más consistente y una cultura organizacional más enfocada en datos, control y ejecución responsable.*

**Asumiendo el reto típico del sector: sostener disponibilidad de producto sin sobredimensionar inventarios, ¿cómo decide el balance entre continuidad y eficiencia, y qué indicador le**

**confirma que el trade-off fue correcto (fill rate/OTIF vs. rotación, días de inventario, obsolescencia)?**

*En la industria farmacéutica, el balance entre continuidad y eficiencia exige evaluar con precisión la criticidad del portafolio, los tiempos de reposición, la dinámica de la demanda y el riesgo de abastecimiento. Ese equilibrio lo gestionamos priorizando la disponibilidad de los productos sensibles, con disciplina sobre los niveles de inventario y el uso del capital de trabajo. Para confirmar que la decisión ha sido correcta, damos seguimiento permanente a los días de inventario y al nivel de quiebres, porque no se trata solo de contar con producto, sino de asegurar disponibilidad con una inversión saludable y eficiente.*

**¿Qué iniciativa concreta de productividad/eficiencia ha liderado para “hacer más con lo mismo” (procesos, compras, gastos operativos), y qué resultados cuantificables obtuvo (ahorro %, reducción de tiempos, menos reprocesos o cierres más rápidos)?**

*Una iniciativa concreta ha sido fortalecer un equipo transversal orientado a impulsar la efectividad organizacional como uno de nuestros pilares estratégicos. Desde ahí hemos promovido simplificación de procesos, automatización, trazabilidad y mejoras de control para elevar la productividad y la calidad de la información. Esto se ha traducido en desarrollos en Qlik Sense y en mecanismos que fortalecen la visibilidad de variables críticas del negocio, así como la validación de procesos ejecutados por nuestro operador logístico, incluyendo la correcta aplicación de descuentos comerciales. El resultado ha sido mayor eficiencia, mejor trazabilidad, menos fricción operativa y una base más sólida para decidir.*

**Cuando el costo de capital sube y el tipo de cambio se mueve, ¿qué decidió apretar, qué decidió proteger y en qué decidió invertir, y qué números lo validaron (cash conversion cycle, liquidez, EBITDA, CAPEX/OPEX, cumplimiento de presupuesto)?**

*Cuando sube el costo de capital y aumenta la volatilidad, la prioridad es reforzar la disciplina financiera sin comprometer capacidades críticas del negocio. En ese contexto, hemos trabajado en apretar el control del gasto y la priorización de inversiones, proteger la continuidad operativa, la disponibilidad de producto y la solidez de caja, e invertir de manera selectiva en capacidades que mejoren productividad, visibilidad y calidad de decisión. Bajo esa lógica, iniciativas vinculadas a planificación, analítica y automatización sí se resguardan, porque ayudan a sostener eficiencia y anticipación en un entorno más exigente. La validación de esa disciplina está en indicadores como la generación neta del flujo de*



*caja, la liquidez, el cumplimiento presupuestario y la capacidad de sostener el negocio sin deteriorar la rentabilidad.*

**En gestión de capital de trabajo, ¿qué dos palancas prioriza (cobranza/DSO, inventario/DIO, pago/DPO) y qué meta interna usa como “regla simple” para cuidar continuidad sin sacrificar rentabilidad?**

*En gestión de capital de trabajo, la atención está puesta en todos sus componentes, porque inventarios, cobranza y pagos forman parte del mismo equilibrio financiero. En nuestro sector, el inventario es una variable estratégica porque de él depende la continuidad del abastecimiento, pero también representa una de las mayores fuentes de inmovilización de recursos, más aún considerando que la mayor parte de nuestro portafolio es importado. Al mismo tiempo, los días de cobro (DSO) son fundamentales para convertir ventas en efectivo con oportunidad, y los días de pago (DPO) cumplen un rol clave para sostener una posición de caja saludable. La regla simple ha sido cuidar continuidad sin perder disciplina: mantener días de inventario acordes con la criticidad del portafolio, preservar foco en la generación de caja y procurar que los días de pago se mantengan más amplios que los días de cobro. El objetivo es crecer con un capital de trabajo sano, no a costa de él.*

**En riesgo y cumplimiento (incluida la presión regulatoria propia del sector), ¿cómo estructura su mapa de riesgos y su “cadencia” de control (tablero, comités, alertas), y qué KPI le indica que la gobernanza está funcionando (incidentes, hallazgos, pérdidas evitadas, auditorías en cero)?**



*En una industria como la farmacéutica, riesgo y cumplimiento no pueden verse de forma separada; deben integrarse dentro de un modelo de gobernanza que ordene cómo se decide, cómo se controla y cómo se asegura la sostenibilidad del negocio. Por eso, la gestión se estructura bajo una lógica que articula gobierno corporativo, control interno, auditoría, cumplimiento, protección de datos y gestión de riesgos, con el objetivo de fortalecer la rendición de cuentas, la transparencia y la trazabilidad en la toma de decisiones. Esta visión incorpora distintas instancias y herramientas de supervisión y control que permiten a la organización ganar mayor visibilidad y capacidad de anticipación. La señal de que la gobernanza está funcionando no está en un único indicador, sino en la combinación de menor exposición a vulnerabilidades, mayor capacidad de respuesta frente a observaciones, brechas e incidencias, y una madurez creciente en control, cumplimiento y gestión.*

**¿Qué cambio real ha logrado con tecnología, automatización, data/analítica o IA en finanzas (planeación, control, tesorería, pronósticos), qué decisión habilitó y qué impacto midió (precisión del forecast, tiempo de cierre, desviaciones, productividad del equipo), y cómo cuida la confianza y el talento (rotación, clima, SLA internos)?**

*Uno de los cambios más relevantes ha sido usar tecnología para transformar la función financiera en*

*una capacidad más analítica, integrada y predictiva. Con SAC Planning hemos logrado consolidar variables críticas del negocio —ventas, precios, costos, gastos y flujo de caja— en un solo entorno, lo que ha fortalecido la planeación y el seguimiento de la gestión. En paralelo, la automatización de procesos financieros nos ha permitido reducir carga manual y reenfocar al equipo en análisis y soporte a la decisión. Esto ha elevado la oportunidad, trazabilidad y calidad de la información con la que gestionamos, y ha contribuido a una ejecución más ágil y a una función financiera con mayor capacidad para anticipar y acompañar al negocio.*

#### Factores clave

- ▶ Flujo de caja neto y DSO (Days Sales Outstanding) como métricas centrales para sostener negocio y eficiencia del capital de trabajo.
- ▶ Disciplina de planificación y gestión preventiva para pasar de reacción a anticipación en volatilidad.
- ▶ Trade-off continuidad vs. eficiencia gestionado con días de inventario y control de quiebres, cuidando inversión saludable.
- ▶ Transformación digital en Finanzas: analítica (Qlik Sense) y planeación integrada (SAC Planning) para elevar trazabilidad, calidad de información y velocidad de decisión.

**En 2026, el liderazgo financiero que deja huella no es el que promete blindajes, sino el que crea sistemas: disciplina de planificación, tableros de control y una cultura que decide con datos, sin perder de vista la continuidad del negocio. El aporte de Carla Altamirano Paredes se lee en esa combinación de rigor y visión: proteger caja, elevar productividad y fortalecer gobernanza, mientras integra tecnología para volver a Finanzas más predictiva y útil para la estrategia. Cuando la incertidumbre aprieta, su enfoque convierte presión en foco —y foco en confianza—, porque la sostenibilidad se construye con métricas, pero se sostiene con ejecución y equipo.**

# Cultura que impulsa mercados globales: el modelo Envasur

Una estrategia donde el talento se convierte en ventaja competitiva real

**E**n un entorno empresarial cada vez más exigente, donde la eficiencia operativa ya no es suficiente para sostener el crecimiento, las organizaciones que logran escalar hacia mercados internacionales comparten un rasgo común: han entendido que la cultura organizacional es una infraestructura estratégica. En este contexto, la ecuatoriana Envasur S.A. se posiciona como un caso sólido de cómo el desarrollo del talento puede traducirse en resultados medibles, expansión internacional y diferenciación competitiva.

Con una estructura de aproximadamente 260 colaboradores, la compañía ha construido un modelo de gestión centrado en liderazgo, confianza y desarrollo continuo. Este enfoque no solo ha fortalecido su operación interna, sino que ha permitido consolidar un clima laboral que evolucionó de un 55% a un 96%, un indicador que evidencia el nivel de compromiso alcanzado y su impacto directo en la productividad y la consistencia operativa.

Este salto cualitativo ha sido clave en uno de los hitos más relevantes de su trayectoria reciente: su entrada al mercado de Dubái en 2025 con su marca Tunnis. La exportación de miles de cajas de atún hacia Emiratos Árabes Unidos no solo representa una expansión geográfica, sino la validación de un modelo empresarial capaz de cumplir con estándares internacionales de alta exigencia, donde la trazabilidad, la calidad y la eficiencia son condiciones mínimas de entrada.

Más allá de la capacidad productiva, este logro responde a una visión estratégica clara. Como afirma Julio Tigua, gerente general de Envasur: “Las empresas que logran sostener su crecimiento en el tiempo son aquellas que entienden que el talento no es un área de soporte, sino el núcleo de su estrategia”. Esta premisa ha guiado una transformación interna que hoy se traduce en ventajas competitivas tangibles.

La inversión también ha sido un componente clave en este proceso. Con más de \$2 millones destinados a



infraestructura y tecnología, Envasur ha fortalecido su cadena de valor, garantizando eficiencia operativa, control de calidad y cumplimiento de estándares internacionales. Esta base tecnológica, combinada con un equipo alineado y comprometido, ha permitido a la empresa operar con niveles de consistencia que facilitan su inserción en mercados de América Latina, Europa y Medio Oriente.

El reconocimiento externo refuerza este posicionamiento. Durante dos años consecutivos, Envasur ha sido certificada por Great Place to Work, destacándose en 2025 con el Primer Premio como “El Mejor Lugar para Trabajar para Mujeres” y alcanzando en 2026 el 4.º lugar entre las mejores empresas para trabajar en Ecuador. Estos logros, junto con sus certificaciones internacionales de calidad, no solo validan sus prácticas internas, sino que se convierten en activos intangibles estratégicos que fortalecen su reputación y credibilidad en mercados globales.

En paralelo, la compañía ha integrado de manera consistente criterios de sostenibilidad en su operación. Desde sus instalaciones en Manta y su planta industrial en la comuna de Valdivia,



provincia de Santa Elena, Envasur impulsa prácticas responsables que promueven el cuidado de los recursos marinos y el desarrollo de las comunidades donde tiene presencia. Este enfoque no solo responde a una visión ética, sino a una realidad del mercado: la sostenibilidad es hoy un factor determinante en la competitividad internacional.

Con más de 15 años de trayectoria en el procesamiento y exportación de conservas de atún y sardina, la empresa ha logrado consolidar una operación robusta que combina experiencia, innovación y visión de largo plazo. Su capacidad para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado global —donde la calidad, la trazabilidad y el capital humano son pilares fundamentales— la posiciona como un referente dentro de la industria ecuatoriana.

El caso de Envasur refleja una tendencia clara en el mundo empresarial actual: las compañías que logran trascender fronteras no son únicamente las que producen más, sino las que construyen organizaciones más sólidas desde adentro. En un escenario donde el talento, la cultura y la sostenibilidad definen las nuevas reglas del juego, su modelo demuestra que el crecimiento sostenible no es resultado de una única variable, sino de la integración estratégica de múltiples factores que, bien gestionados, se convierten en motores de expansión.

Hoy, Envasur no solo exporta productos del mar; exporta un modelo de gestión que conecta cultura, tecnología y visión global. Un modelo que confirma que, en la economía actual, la verdadera ventaja competitiva comienza dentro de la organización.



Psic. Edith Chávez, Coordinadora Capital Humano; Ing. Leonardo Caicedo, Jefe de Capital Humano; Miriam Barberán, Directora de Responsabilidad Social; Blgo. Julio Tigua, Gerente General; Diego Tigua, Líder de Operaciones; Ing. Cristian Espinoza, Gerente Administrativo Financiero

# Nueva alianza entre CFN y Banco del Austro impulsa el financiamiento productivo



**B**anco del Austro reafirma su compromiso con el desarrollo económico del país mediante la firma de un convenio interinstitucional con la Corporación Financiera Nacional (CFN), a través del cual se incorpora como Entidad Receptora del Fondo Nacional de Garantías (FNG).

Esta alianza permitirá ampliar el acceso al crédito productivo para pequeñas y medianas empresas (PYMES), facilitando su financiamiento mediante mecanismos de garantía que respaldan sus operaciones y fortalecen su capacidad de crecimiento. De esta manera, el Banco continúa consolidándose como un aliado estratégico para el sector empresarial ecuatoriano.

El Fondo Nacional de Garantías se ha posicionado como una herramienta clave para dinamizar la

economía, al facilitar el acceso al crédito dentro del sistema financiero privado. Solo en 2025, este mecanismo otorgó USD 83 millones en garantías,





impulsando proyectos productivos en distintas provincias del país y promoviendo la inclusión financiera.

La incorporación de Banco del Austro a esta red de aliados estratégicos fortalece el alcance del FNG, evidencia su solidez, estabilidad y capacidad de generar confianza. Además, mantiene convenios con diversas entidades y cuenta con el respaldo de organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Para Banco del Austro, esta alianza representa una oportunidad para seguir evolucionando en su oferta de soluciones financieras, promoviendo el crecimiento sostenible de las empresas ecuatorianas y contribuyendo a la dinamización del aparato productivo nacional.

Con este paso, la institución reafirma su propósito de impulsar el desarrollo empresarial, facilitando el acceso a recursos que permitan a más negocios crecer, innovar y generar empleo en el país.



# Activar comunidades, transformar realidades: un modelo que redefine la seguridad desde lo social

Una intervención que convierte riesgo en oportunidad y cohesión en estrategia sostenible.

**E**n un Ecuador atravesado por desafíos crecientes en materia de seguridad, fragmentación social y falta de oportunidades para jóvenes, surgen iniciativas que no solo responden a la coyuntura, sino que proponen soluciones estructurales con visión de largo plazo. En este contexto, Tejiendo Futuro culmina su primera fase de implementación consolidándose como un modelo innovador, medible y replicable de cooperación público-privada, capaz de transformar realidades desde la raíz.

Impulsado por Corporación Favorita y Fundación Favorita, y diseñado e implementado por LAB-XXI, con el respaldo de la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI) en el eje de emprendimiento, este proyecto ha demostrado que la seguridad no se limita al control del delito, sino que se construye fortaleciendo el tejido social, generando oportunidades y activando comunidades.

A lo largo de dos años, la iniciativa apostó por una intervención integral, rompiendo con los esquemas tradicionales de programas sociales de corto plazo. En lugar de acciones aisladas, Tejiendo Futuro instaló capacidades reales y sostenibles en adolescentes, familias, emprendedores y comunidades, abordando simultáneamente las múltiples dimensiones que inciden en la vulnerabilidad social.

Los resultados hablan con claridad. Desde 2024, el programa ha impactado directamente a más de 5.000 personas en territorios estratégicos como Quitumbe, Calderón y Crucita. Más de 280 adolescentes han sido formados en liderazgo, habilidades del siglo XXI y competencias técnicas, preparándolos no solo para el empleo, sino para asumir roles activos en sus comunidades. Paralelamente, 100 emprendedores han fortalecido sus modelos de negocio, accediendo a capital semilla acompañado de asesoría técnica especializada, lo que impulsa el desarrollo económico local.

El impacto también se extiende al núcleo familiar. Más de 60 familias participaron en procesos de formación enfocados en crianza positiva, educación financiera y resolución de conflictos, generando entornos más estables y protectores. A esto se suma el fortalecimiento del sistema educativo, con nueve instituciones fiscales beneficiadas mediante

financiamiento para proyectos de mejora liderados por estudiantes y docentes, promoviendo así una cultura de corresponsabilidad y liderazgo desde las aulas.

El corazón del modelo radica en su estructura estratégica. Tejiendo Futuro se articula en cinco ejes clave: innovación educativa, desarrollo socioemocional, formación técnica, acompañamiento familiar y fortalecimiento económico. Esta integración permite intervenir de manera sistémica, entendiendo que los desafíos sociales no pueden abordarse de forma fragmentada. Cada componente refuerza al otro, generando un efecto multiplicador en la construcción de bienestar y resiliencia comunitaria.

Uno de los elementos más innovadores del proyecto es la incorporación del urbanismo táctico como herramienta de seguridad comunitaria. Desde diciembre de 2025, y en articulación con actores públicos locales y la consultora urbana Huasipichanga, se activaron procesos de codiseño con adolescentes y vecinos para recuperar espacios públicos. Este enfoque no solo mejora la infraestructura urbana, sino que fortalece el sentido de pertenencia y la apropiación del territorio.

El caso de Crucita es particularmente emblemático. La revitalización de la calle Los Arenales, entregada en el marco de un festival comunitario, representa mucho más que una intervención física: es la evidencia tangible de cómo la participación ciudadana puede transformar espacios y dinámicas sociales. Iniciativas similares ya se encuentran en desarrollo en Quitumbe y Calderón, ampliando el alcance del modelo.

Más allá de los resultados cuantitativos, el verdadero valor de Tejiendo Futuro reside en su legado. La creación de Grupos Núcleo en cada territorio garantiza la continuidad de los procesos iniciados. Estos grupos, integrados por jóvenes y actores comunitarios, cuentan hoy con herramientas, metodologías y liderazgo para sostener y escalar las transformaciones logradas.

Como señala Katherine Herrera Aguilar, politóloga y experta en seguridad y defensa, “no se trata únicamente de intervenir las consecuencias del

delito, sino de transformar sus causas estructurales. Este modelo instala capacidades sostenibles, fortalece redes de apoyo y construye gobernanza desde la ciudadanía hacia la institucionalidad". Esta visión redefine el concepto de seguridad, trasladándolo desde un enfoque reactivo hacia uno preventivo, participativo y sostenible.

Desde una perspectiva estratégica, Tejiendo Futuro plantea una premisa clave para el desarrollo de América Latina: la cohesión social es un activo económico y un factor determinante de competitividad. Comunidades más integradas, con mayores oportunidades y espacios seguros, generan condiciones propicias para la inversión, el emprendimiento y el crecimiento sostenible.

Asimismo, el proyecto evidencia el poder de la articulación público-privada cuando se alinea con objetivos claros, métricas de impacto y una ejecución disciplinada. La participación de empresas, fundaciones, actores comunitarios y gobiernos locales no solo optimiza recursos, sino que amplifica el alcance y la sostenibilidad de las intervenciones.

En un entorno donde las soluciones aisladas han demostrado ser insuficientes, modelos como Tejiendo Futuro marcan una hoja de ruta. Su capacidad de adaptación a distintos contextos urbanos, su enfoque integral y su impacto medible lo posicionan como una referencia regional en programas de prevención social y desarrollo comunitario.

El cierre de esta primera fase no representa un punto final, sino el inicio de una nueva etapa. Con una base sólida, aprendizajes sistematizados y evidencia de resultados, el modelo abre la puerta a su expansión y replicabilidad en otros territorios, así como a la incorporación de nuevas empresas comprometidas con el desarrollo social.

Hoy, más que nunca, el desafío no es solo crecer, sino hacerlo con propósito. Y en ese camino, iniciativas como Tejiendo Futuro demuestran que cuando el sector privado, la sociedad civil y el ámbito público trabajan de forma articulada, es posible construir no solo comunidades más seguras, sino sociedades más resilientes, inclusivas y sostenibles.



► Diana María Olaya

Directora Regional de Relaciones Internacionales, Cámara de Comercio del Pacífico

## Conectar mercados para crecer con estrategia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Factores clave

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

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

## Andrés Silva Arancibia

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

### Disrupción con IA en el Financiamiento Inmobiliario.

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

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

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

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

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

### **Experiencia del cliente y originación sin fricción.**

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

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

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

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

### **Geointeligencia, clima y resiliencia financiera.**

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

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

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

### **Regresando a la pregunta inicial.**

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

# Mujeres Mujeres FACTOR DE ÉXITO

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



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

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

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

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

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



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

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

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



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

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



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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



## GUÍA EJECUTIVA 2026 DE LIDERAZGO ECONÓMICO Y FINANCIERO:

Navegar el crecimiento

### Diego Rodriguez

Especialista en Desarrollo de Negocio  
y Crecimiento Empresarial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Cinco Movimientos Estratégicos Concretos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 5. Mantener confianza de stakeholders

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

#### El Cuadro de Mando del Liderazgo 2026

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

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

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

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

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

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



## SOBERANÍA DEL CRITERIO FRENTE A LA INERCIA ALGORÍTMICA

**Jeannina Valenzuela**

Especialista en sostenibilidad y reputación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# ESTRATEGIA 2026

La gira que redefine la estrategia para 2026

CHARLAS PRESENCIALES INCOMPANY PARA EMPRESAS

Charlas Principales y Programas Personalizados

## 01. EL FUTURO

Cómo diseñar escenarios 20230 y operar en entornos de IA

## 02. DECISIONES

Gobernanza de datos y toma de decisiones estratégicas

## 03. TALENTO

Equipos aumentados y liderazgo híbrido con IA



## Marcelo Muñoz Rojas PhD

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

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





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

### Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide  
| Business & People Transformation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

DESTAQUE SU MARCA CON

## Premium Content

### ¿Qué Ofrecemos?



Exposición estratégica ante CEOs y directivos



Narrativa de su historia empresarial



Alcance directo a tomadores de decisiones



Formato exclusivo más allá de la publicidad tradicional

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

### Beneficios Exclusivos



Profundidad en la presentación de sus productos/servicios



Conexión emocional con su audiencia objetivo



Optimización de su inversión publicitaria



Posicionamiento premium en el mercado empresarial

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

**¡Más información!**

+1 (829) 959-5724

info@revistafactordeexito.com

# Vive Cap Cana

TU CIUDAD DESTINO



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



CAP CANA  
REPUBLICA DOMINICANA  
*Ciudad Destino*