

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

CHILE 

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

Erik Díaz Fuentes

Consultor estratégico en innovación, longevidad y Silver Economy

Rediseñar la longevidad para crear valor sostenible

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview

Víctor Leandro Rodríguez Rojas

HR Business Partner, Ripley Chile

Ordenar la operación para sostener resultados

Interview

Rodrigo Fernando Garay Aranís

Gerente de Administración y Finanzas, Bertech Chile

Ordenar decisiones para sostener resultados

Interview

Eduardo Lepori

Director de Finanzas para América Latina

Crecer con disciplina, sostener con caja

Interview

Héctor Miguel Campos Padrón

Procurement Logistics Manager SoCo, PepsiCo Foods

Convertir compras en valor financiero sostenible

V EDICIÓN

**WORLD
CORPORATE
GOLF CHALLENGE**



FACTOR DE ÉXITO

2026

FINAL NACIONAL, RD

29 DE AGOSTO

SAVE THE DATE



LA ESTANCIA
Golf Resort & Country Club



2026 國窖 1573
WORLD FINAL
Road to
BEIJING

Más Información



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

FACTOR DE ÉXITO

AHORA DISPONIBLE EN:

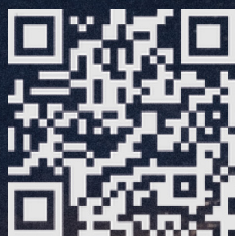
amazon

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



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

CONSÍGUELAS EN:



Liderar con dirección en tiempos inciertos

Isabel Figueroa de Rolo

Fundadora y directora Editorial, Factor de Éxito

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

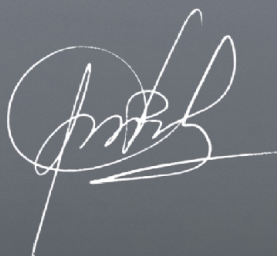
A través de estas conversaciones, se hace evidente una coincidencia poderosa. El liderazgo financiero ya no se define por crecer más rápido, sino por crecer mejor. Hay una disciplina compartida en proteger el flujo de caja, en priorizar la rentabilidad sobre

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

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

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

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



MENTORING ESTRATÉGICO PARA
LÍDERES DE ALTO NIVEL

Leadership IA

MENTORING PROGRAM

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



Desarrolla una visión
estratégica en tiempos de IA



Toma decisiones acertadas
en entornos complejos



Acelera tu crecimiento y el de tu organización

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

SOLICITA TU LUGAR.



Postulación previa entrevista con el director del programa.

www.marmunoz.biz/lmp

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

[contenido]

portada



Rediseñar la longevidad
para crear valor sostenible

pág.
10

Erik Díaz Fuentes
Consultor estratégico en innovación,
longevidad y Silver Economy

INTERVIEW



Liderar con propósito que trasciende

pág.
18

Víctor Leandro Rodríguez Rojas
HR Business Partner, Ripley Chile

INTERVIEW



Ordenar decisiones
para sostener resultados

pág.
24

Rodrigo Fernando Garay Aranís
Gerente de Administración
y Finanzas, Bertech Chile

INTERVIEW



Crecer con disciplina,
sostener con caja

pág.
30

Eduardo Lepori
Director de Finanzas para América Latina

INTERVIEW



Convertir compras en
valor financiero sostenible

pág.
36

Héctor Miguel Campos Padrón
Procurement Logistics Manager SoCo, PepsiCo Foods

INTERVIEW

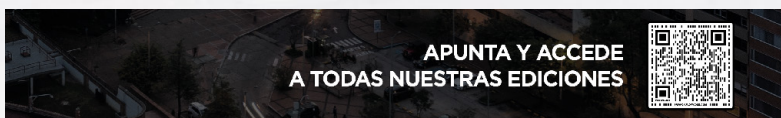


Anticipar la volatilidad
para decidir con ventaja

pág.
40

Alejandro Arreaza
Economist, Barclays

► **Revista Factor de Éxito Chile**
Número 20, Año 5



[directorio]

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

Directora Ejecutiva:
Isabel Cristina Rolo Figueroa

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

Fundadora y Directora Editorial:
Isabel Figueroa de Rolo

Director de Arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de Mercadeo:
Arianna Rolo

Coordinadora de Comunicaciones:
Eidrix Polanco

Asesora comercial:
Rosely Matos

Secretaria Administrativa:
Eimy Pimentel

Digital Content Manager:
Tina Pérez
Lina Bsarís

Web Master:
Juan Rebolledo

Digital Marketing Manager:
Jacqueline Leon

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

Portada:
Erik Díaz Fuentes
Consultor estratégico en innovación
longevidad y Silver Economy

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

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

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

Nuevo CEO

BHP anunció la designación de Brandon Craig como su nuevo CEO, quien asumirá el cargo a partir del 1 de julio de 2026, en reemplazo de Mike Henry, tras más de seis años al frente de la compañía. El nombramiento se produce poco después de que la minera informara una millonaria inversión en Chile para el proyecto “Nueva Concentradora Escondida”, reforzando su estrategia de crecimiento en el país.

La transición forma parte de un proceso planificado que busca dar continuidad a la actual hoja de ruta de la multinacional. El presidente del directorio, Ross McEwan, destacó la trayectoria de Craig, resaltando su experiencia y capacidad para liderar la ejecución de los objetivos estratégicos, así como para mantener una cultura

de alto desempeño dentro de la organización.

Desde la compañía expresaron que uno de los principales focos del nuevo CEO será maximizar el valor para los accionistas, apoyándose en la cartera de proyectos de crecimiento de BHP y en una gestión eficiente de sus operaciones a nivel global.

Por su parte, Craig calificó su nombramiento como un honor y reconoció el legado de Mike Henry, subrayando que la empresa se encuentra bien posicionada para el futuro gracias a decisiones estratégicas fundamentales, la transformación del portafolio, la excelencia operacional y el énfasis en la seguridad.

Este cambio de liderazgo se da en un contexto de expansión y grandes



inversiones, especialmente en Chile, uno de los mercados más relevantes para la compañía. Así, BHP busca consolidar su posición en la industria minera global, manteniendo el foco en crecimiento sostenible, disciplina operativa y generación de valor a largo plazo.

Empresas inclusivas

Más de 45 empresas en Chile ya participan en los “Miradas Compartidas Awards 2025”, una iniciativa impulsada por la Fundación Miradas Compartidas que busca reconocer a organizaciones que han ido más allá del cumplimiento de la Ley 21.015, promoviendo una verdadera cultura laboral inclusiva y sostenible en el tiempo.

Entre las compañías postulantes destacan actores de distintos sectores y tamaños, como SQM Litio, SQM Yodo Nutrición Vegetal, Veltis, Falabella Corp, Puma y MPM. Todas competirán en una premiación pionera que apunta a establecer nuevos estándares en inclusión de personas con discapacidad dentro del mundo corporativo chileno.

El evento se realizará el 22 de octubre en el Aula Magna de la Escuela Militar, y contará con un jurado externo que evaluará las postulaciones bajo criterios verificables. Se entregarán reconocimientos en seis categorías: Gestión Inclusiva de Personas, Capacitación y Formación, Vinculación con el Entorno, Innovación para la Inclusión, Liderazgo Inclusivo y Comunicación Inclusiva.

Desde la fundación destacan que el objetivo es visibilizar a empresas que no solo cumplen la normativa, sino que impulsan transformaciones reales y sostenidas en sus culturas organizacionales. Estas prácticas incluyen programas de capacitación, adaptación de



espacios laborales y generación de oportunidades efectivas de desarrollo profesional.

Más que un reconocimiento simbólico, los premios buscan incentivar a otras organizaciones a avanzar hacia modelos laborales más equitativos, promoviendo oportunidades reales para personas con discapacidad. Así, la iniciativa se posiciona como un motor de cambio que apunta a fortalecer una economía más inclusiva, diversa y con impacto social positivo en todo el país.

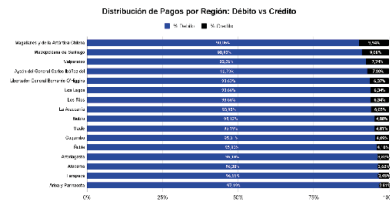
Transacciones por comercio

El análisis de TUU sobre el comportamiento del consumo en Chile durante 2025 revela un cambio en los hábitos de gasto. Las transacciones promedio por comercio crecieron 7,53 % respecto a 2024, mientras el ticket promedio cayó 3,7 % en el primer semestre, recuperándose luego con un alza de 1,8 % interanual en la segunda mitad del año.

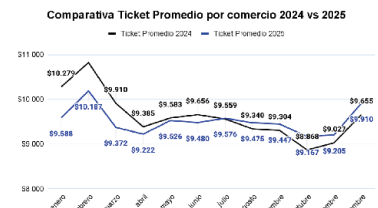
Esta dinámica refleja que los consumidores mantuvieron su nivel de compras, pero prefirieron realizarlas con mayor frecuencia y por montos menores, especialmente en la primera parte del año. Según TUU, esto responde a una actitud más cautelosa, con decisiones de gasto más planificadas, preferencia por el comercio de cercanía y mayor control de la liquidez. En el segundo semestre, la confianza mejoró gradualmente, lo que permitió un

repunte en el valor promedio de las compras.

En cuanto a medios de pago, el débito dominó ampliamente con el 93,26 % de las transacciones, mientras el crédito representó solo el 6,74 % en frecuencia, aunque alcanzó el 15,56 % del monto total, evidenciando su uso en compras de mayor valor. A lo largo del año, el débito impulsó la actividad, mientras el crédito retomó relevancia hacia el cierre.



(Gráfico 8: Participación porcentual de las transacciones por tipo de tarjeta en regiones 2025)



(Gráfico 2: Comparativa ticket promedio por comercio 2024 vs 2025)

A nivel regional, se mantuvo la predominancia del débito, aunque con variaciones en el uso del crédito según la zona. En sectores, destacaron los comercios de cercanía: botillerías, almacenes y farmacias lideraron el crecimiento, superando a supermercados.

En conjunto, el 2025 no mostró una contracción del consumo, sino una adaptación: más compras, de menor monto al inicio y con recuperación progresiva hacia fin de año.

Libertad económica

Chile volvió a posicionarse como una de las economías más destacadas del continente tras ubicarse en el puesto 17 del Índice de Libertad Económica 2026, elaborado por The Heritage Foundation. Con un puntaje de 74,3 sobre 100, el país subió 1,1 puntos respecto al año anterior y se mantiene en la categoría de economía “mayormente libre”.



Este resultado también le permitió consolidarse como el segundo país mejor evaluado de América, solo por detrás de Canadá y por encima de Estados Unidos. Además, representa su mejor desempeño desde 2022, demostrando una recuperación sostenida tras años de variaciones en su puntaje.

El informe destaca que Chile mantiene un clima de negocios transparente, con bajas barreras comerciales y regulaciones que favorecen el emprendimiento. Asimismo, resalta la solidez de su sistema financiero y la flexibilidad de su mercado laboral, elementos clave para el dinamismo económico. Estas condiciones han contribuido a fortalecer la confianza y el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.

En cuanto a indicadores específicos, el país obtuvo sus mejores resultados en salud fiscal (94,1 puntos) y efectividad judicial (90,3), mientras que áreas como la libertad laboral aún presentan desafíos, con una calificación menor dentro del índice.

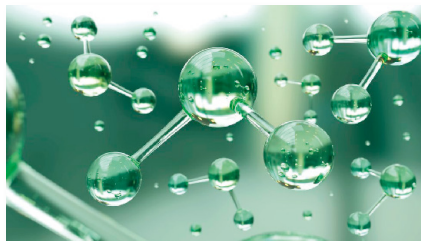
El ranking evalúa doce variables, entre ellas derechos de propiedad, integridad gubernamental, carga fiscal, libertad de inversión y eficiencia regulatoria, utilizando una escala de 0 a 100 puntos. A nivel global, es liderado por Singapur, Suiza e Irlanda.

Este avance reafirma el posicionamiento de Chile como una economía estable, competitiva y con proyección en el escenario internacional.

Hidrógeno verde

El hidrógeno verde se ha convertido en uno de los ejes energéticos más importantes de Chile, posicionando al país como un actor clave en la transición hacia energías limpias. Este combustible se obtiene mediante electrólisis del agua utilizando energías renovables, como la solar y la eólica, lo que permite producirlo sin generar emisiones contaminantes.

Chile cuenta con ventajas naturales que lo hacen altamente competitivo en esta industria. La radiación solar del desierto de Atacama, los fuertes vientos de la Patagonia y su capacidad en energías renovables permiten proyectar costos de producción cercanos a 2 dólares por kilogramo, más bajos que en otras regiones. Esto ha impulsado una estrategia nacional que busca convertir al país en uno de los principales



productores y exportadores del mundo.

Las metas incluyen ampliar la capacidad de electrólisis y atraer inversión internacional, lo que ya se refleja en proyectos industriales y financiamiento de organismos globales. La cartera energética supera los miles de millones de dólares, con una fuerte participación del hidrógeno verde en áreas como producción, almacenamiento y exportación.

Además, esta industria tiene el potencial de generar empleo

en sectores como ingeniería, construcción y tecnología, contribuyendo al desarrollo económico y a la innovación.

Sin embargo, el crecimiento enfrenta desafíos importantes, como los altos costos iniciales, la necesidad de infraestructura y el uso intensivo de recursos. Aun así, Chile se mantiene como uno de los países mejor posicionados para liderar la producción de energía limpia a nivel global, consolidando una apuesta estratégica hacia un futuro más sostenible.



Récord turístico

Chile alcanzó en 2025 su mayor ingreso de turistas extranjeros en los últimos ocho años, consolidando la recuperación del sector tras la pandemia. Según datos oficiales, el país registró más de 6 millones de llegadas internacionales, lo que representa un crecimiento de 14,6% respecto al año anterior.

Este resultado marca el mejor desempeño desde 2017 y confirma la tendencia al alza iniciada en los últimos años. El turismo se ha convertido nuevamente en un motor relevante para la economía chilena, impulsando sectores como el transporte, la hotelería y el comercio.

Uno de los aspectos más destacados es el origen de los visitantes. Casi la mitad de los

turistas que llegaron al país fueron argentinos, con más de 2,8 millones de personas, lo que equivale aproximadamente al 48% del total. Esto posiciona a Argentina como el principal mercado emisor, reforzando la importancia de la conexión regional en la actividad turística.

Las autoridades atribuyen este crecimiento al posicionamiento internacional de Chile como destino, así como a estrategias de promoción implementadas en los últimos años. Además, el país ha logrado recuperar niveles de visitantes cercanos a los previos a la crisis sanitaria, lo que refleja una reactivación sólida del sector.

En comparación con otros países de la región, Chile mantiene cifras competitivas de turismo



internacional, lo que refuerza su atractivo global. Este desempeño no solo fortalece la economía, sino que también impulsa el desarrollo local en diversas regiones.

El repunte del turismo evidencia el potencial del país para seguir creciendo como destino internacional, consolidando una industria clave para su desarrollo económico y proyección global.

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.





▶ Erik Díaz Fuentes

Consultor estratégico en innovación, longevidad y Silver Economy

Rediseñar la longevidad para crear valor sostenible

“La longevidad no es un mercado, es un espejo.”

En un entorno donde las decisiones empresariales se enfrentan a tensiones crecientes —presión financiera, transformación demográfica y redefinición del valor—, el liderazgo exige algo más que eficiencia: requiere criterio para leer cambios estructurales y convertirlos en dirección estratégica. Erik Díaz ha construido su trayectoria precisamente en ese punto de intersección, con más de 15 años liderando procesos de innovación en sectores como salud, educación y desarrollo de ecosistemas complejos, y articulando una mirada que trasciende el enfoque tradicional de mercado.

Como creador del modelo de Innovación Humanista y referente en Silver Economy, ha impulsado proyectos que no solo generan nuevas oportunidades económicas, sino que reconfiguran la manera en que las organizaciones entienden el valor en un contexto de longevidad creciente. Su experiencia en capital de riesgo, aceleración de startups y transformación organizacional le ha permitido operar en escenarios de alta incertidumbre, donde la toma de decisiones se mide por su capacidad de sostener resultados en el tiempo, más que por su promesa inicial.

Su enfoque combina pensamiento sistémico, disciplina operativa y una lectura crítica del impacto social de la innovación, integrando tecnología, datos y modelos de negocio con una premisa clara: la sostenibilidad económica no puede construirse a costa de la dignidad humana. A continuación, comparte cómo traduce esta visión en decisiones concretas, métricas de valor y construcción de legado en un contexto donde liderar implica elegir con claridad qué sostener, qué transformar y qué dejar atrás.

¿Cómo ha logrado traducir su liderazgo en longevidad, innovación y transformación organizacional en crecimiento, reputación y valor sostenible, y qué uno o dos indicadores le han confirmado que ese impacto es real?

He intentado hacerlo desplazando la conversación desde la tendencia hacia la estructura. Durante demasiado tiempo la longevidad ha sido leída como una oportunidad de mercado tardía o como un problema sanitario por gestionar. Yo la entiendo como una nueva arquitectura social, económica y cultural que obliga a rediseñar productos,

servicios, experiencias y también la forma en que las organizaciones comprenden el valor.

Mi trabajo ha consistido en abrir ese marco y luego traducirlo en cosas concretas. No me interesa solo instalar conciencia, sino que además esa conciencia se materialice en decisiones más inteligentes, en nuevas líneas de innovación, en alianzas relevantes y en modelos que no traten la vida humana de manera extractiva. Ahí es donde innovación, longevidad y transformación organizacional dejan de ser discursos paralelos y empiezan a producir crecimiento con sentido.

Los dos indicadores que más me confirman que ese impacto es real son, primero, la confianza sostenida, es decir, cuando empresas, instituciones y ecosistemas vuelven porque perciben que aquí no hay solo inspiración, sino criterio, marco y capacidad de ejecución. Y segundo, la capacidad de transferencia, que se manifiesta cuando una organización empieza a rediseñar su forma de mirar la longevidad sin depender de una intervención puntual, sino incorporándola a su lógica de producto, de relación o de inversión. Ahí empieza el valor sostenible de verdad.

En un campo tan sensible como el envejecimiento, ¿qué tensión humana o decisión difícil le obligó a corregir el rumbo, y cómo convirtió esa experiencia en una mejora concreta para las personas, el modelo o los resultados?





La gran tensión fue comprender que una decisión podía ser técnicamente correcta y, al mismo tiempo, humanamente insuficiente. Eso ocurre mucho en este campo. Se diseñan soluciones pensando en eficiencia, cobertura o incluso en conveniencia operativa, pero sin preguntarse qué tipo de realidad están reforzando sobre la persona que envejece.

Amí me obligó a corregir el rumbo ver con dolor cómo en algunos ecosistemas la longevidad empezaba a tratarse con una lógica oportunista, es decir como nicho de consumo, como segmento vulnerable o como excusa para vender soluciones rápidas sobre una experiencia humana profundamente compleja. Ahí entendí con más claridad que no bastaba con hablar de longevidad, sino que había que construir un marco que evitara su banalización. Por eso coescribí Innovación Humanista. Porque sin un marco de comprensión profundo, terminamos interviniendo sobre la vida desde categorías pobres.

La mejora concreta fue desplazar el foco desde “qué le vendemos a una persona mayor” hacia “qué condiciones necesitamos rediseñar para que el tránsito por la vida sea más digno, más inteligente y más habitable”. Cuando haces ese giro, cambian las preguntas, cambian las soluciones y cambian también los resultados.

Desde su trabajo en Silver Economy, ¿cómo decide dónde crecer, qué oportunidad priorizar y qué deja fuera, y qué señal del mercado o del ecosistema le confirma que esa apuesta era la correcta?

Justamente una de las razones por las que empecé a tensionar el lenguaje de la Silver Economy es porque muchas veces se ha quedado corta para nombrar la magnitud del fenómeno. Yo priorizo desde una lectura más amplia, que hoy prefiero llamar NeoLongevidad, no como una moda conceptual, sino como una evolución crítica que entiende que esto no va de una franja etaria, sino del ciclo vital completo.

Para decidir dónde crecer, lo primero que miro no es la demanda aparente, sino la profundidad del problema, la madurez del ecosistema y la posibilidad de intervenir con sentido. No todo lo urgente es estratégico, y no todo lo visible merece ser priorizado. Dejo fuera aquello que responde demasiado bien a la lógica del hype y demasiado mal a la complejidad real del fenómeno. Hay muchas oportunidades que parecen rentables porque simplifican la longevidad; a mí me interesan las que la entienden.

La señal que me confirma que una apuesta es correcta aparece cuando distintos actores empiezan a reconocer que ahí no hay solo una buena idea, sino una necesidad estructural. Cuando empresas, inversores o instituciones dejan de ver la longevidad como un asunto periférico y empiezan a comprender que atraviesa trabajo, salud, finanzas, territorio, vivienda, cuidados y vínculos, entonces sabes que ya no estás hablando de tendencia, sino que estás leyendo un cambio de época.

Usted ha liderado innovación en salud, educación y ecosistemas complejos; ¿qué hábitos, cadencia de gestión o reglas simples le han ayudado a ganar productividad sin perder coherencia humana, y qué mejora logró medir en tiempos, foco o ejecución?

Tengo algunas reglas muy simples. La primera es no hacer antes de entender. La segunda es no confundir velocidad con dirección; y la tercera es no diseñar nada que niegue la complejidad humana del problema que supuestamente quieres resolver.

Eso, en la práctica, se traduce en una cadencia de gestión basada en escucha real, lectura sistémica, priorización rigurosa y revisión constante del

marco desde el que estamos interpretando el desafío. Mi trabajo está muy influido por la cibernética de segundo y tercer orden, aunque intento explicarlo de forma sencilla... no observamos los problemas desde fuera, nuestra manera de mirarlos ya condiciona lo que vemos y el tipo de soluciones que consideramos válidas.

La mejora más evidente suele darse en foco y calidad de ejecución. Menos dispersión, menos piloto ornamental, menos proyecto cosmético y más capacidad de construir algo que realmente se sostenga. Cuando una organización deja de perseguir todo lo que brilla y empieza a distinguir entre ruido y vector de cambio, gana tiempo, gana claridad y gana profundidad.

Cuando toca proteger sostenibilidad económica, ¿qué decide apretar, qué decide proteger y en qué decide invertir, y qué indicador le validó esa decisión?

Cuando toca proteger sostenibilidad económica, aprieto todo lo que añade complejidad sin generar valor real. Hay mucha innovación aparente que en realidad es solo inflación narrativa, estructura innecesaria o gasto diseñado para parecer moderno. Eso es lo primero que hay que tensionar.

Lo que protejo son tres cosas... la caja, el criterio y la dignidad del sistema humano que sostiene el proyecto. Si una organización cuida la caja pero destruye a su equipo o degrada su propósito, ha comprado tiempo al precio de su futuro. Si cuida el relato pero pierde disciplina financiera, también se rompe. La sostenibilidad exige una mirada más adulta, menos ingenua y menos extractiva.





Invierto en capacidad de aprendizaje, en lectura territorial y en aquello que permite a una organización sostener decisiones más inteligentes en el tiempo. Los indicadores que más me interesan son la recurrencia de la confianza, la eficiencia sin deshumanización, la calidad del uso de recursos y la capacidad de generar retorno sin devastar aquello que se supone que estamos cuidando. La economía debe ayudar al cuidado, no convertirlo en residuo.

En sectores donde conviven vulnerabilidad social, cambio demográfico e innovación, ¿cómo gestiona el riesgo de tomar decisiones técnicamente correctas pero humanamente insuficientes?

Lo gestiono recordando algo muy básico que es que en estos sectores no trabajamos con mercados abstractos, trabajamos con trayectorias vitales. Y cuando uno olvida eso, aparecen decisiones impecables en Excel pero pobres en la realidad.

Para anticiparlo, utilizo tres mecanismos. El primero es la escucha situada, ya que la longevidad no existe en abstracto, existe en cuerpos, barrios, territorios, vínculos, desigualdades y códigos postales muy concretos. El segundo es el contraste de perspectivas, es decir, cuando una solución solo se entiende bien dentro del comité que la diseñó, normalmente hay

un problema. Y el tercero es la revisión del lenguaje. Muchas veces una mala decisión empieza con una mala categoría.

Si una organización sigue hablando de la persona mayor como problema, como carga o como consumidor cautivo, ya sabemos hacia dónde se inclinará la solución. Por eso digo que el lenguaje no describe la realidad, la construye y organiza.

Su modelo de Innovación Humanista plantea innovar sin deshumanizar; ¿qué impacto real ha observado al incorporar tecnología y datos en esta lógica?

Más que hablar de “mi modelo” en un sentido cerrado, prefiero hablar de un marco de comprensión que ha ido generando resonancia en distintos actores. Innovación Humanista ha logrado abrir una conversación que hacía falta: cómo incorporar tecnología, datos o automatización sin vaciar de humanidad aquello que queremos mejorar.

Una decisión concreta ha sido utilizar tecnología y datos no para intensificar el control sobre las personas, sino para comprender mejor la complejidad de sus trayectorias vitales. Cuando una organización deja de segmentar de forma tosca y empieza a leer contexto, autonomía, entorno y necesidades reales, cambia radicalmente su manera de diseñar.



El impacto real aparece en varios niveles. En términos operativos, mejora la focalización y la asignación de recursos. En términos relacionales, disminuye la fricción y aumenta la calidad de la experiencia. Y en términos más profundos, la organización deja de actuar desde el estereotipo y empieza a construir desde una comprensión más fina de la vida humana. Ahí es donde me interesa ampliar la noción de retorno y hablar también de ROW, Return on Wellbeing.

Cuando piensa en legado, ¿qué sistema o cultura busca dejar instalada y qué indicadores le muestran que ese liderazgo ya genera continuidad real?

Cuando pienso en legado, no pienso en dejar un nombre sobredimensionado ni en instalar una doctrina personal. Pienso en contribuir a que quede una infraestructura de pensamiento, de lenguaje y de acción que siga operando más allá de una persona concreta.

Por eso Innovación Humanista ha ido dejando de ser solo una propuesta conceptual para transformarse en un movimiento al que se han sumado profesionales,

instituciones, empresas y actores del mundo financiero.

Lo que me gustaría dejar instalado es una cultura donde la longevidad no se trate como un apéndice del sistema, sino como una dimensión central del rediseño social y económico.

Los indicadores son claros: cuando el lenguaje cambia, cuando aparecen adhesiones serias y cuando el compromiso deja de depender de mi presencia personal y empieza a expresarse en equipos, alianzas y decisiones que siguen avanzando por sí mismas. Ahí es cuando un liderazgo se convierte en continuidad real.

Factores clave

- ▶ La longevidad como arquitectura económica, no como nicho de mercado.
- ▶ Confianza sostenida y capacidad de transferencia como indicadores de valor real.
- ▶ Innovación medida también en bienestar (ROW: Return on Wellbeing).
- ▶ Capital paciente como condición para resolver desafíos estructurales.

El aporte de Erik Díaz radica en una lectura más madura del liderazgo en entornos complejos: conectar innovación, disciplina económica y dignidad humana como un mismo sistema de decisión. Su enfoque redefine el retorno al integrar métricas financieras con impacto en bienestar, demostrando que la sostenibilidad no es un discurso, sino una práctica medible. En un contexto de incertidumbre, su mirada invita a liderar con criterio, profundidad y responsabilidad sistémica. El futuro no será de quienes optimicen más rápido, sino de quienes comprendan mejor qué vale la pena sostener. Y en esa comprensión, la longevidad deja de ser un desafío para convertirse en dirección.

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

CHILE 

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



Erik Díaz Fuentes

Consultor estratégico en innovación, longevidad y Silver Economy

Rediseñar la longevidad para crear valor sostenible

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview
Víctor Leandro Rodríguez Rojas
HR Business Partner, Ripley Chile

Ordenar la operación para sostener resultados

Interview
Rodrigo Fernando Garay Aranís
Gerente de Administración y Finanzas, Bertech Chile

Ordenar decisiones para sostener resultados

Interview
Eduardo Lepori
Director de Finanzas para América Latina

Crecer con disciplina, sostener con caja

Interview
Héctor Miguel Campos Padrón
Procurement Logistics Manager, Sico, PepsiCo Foods

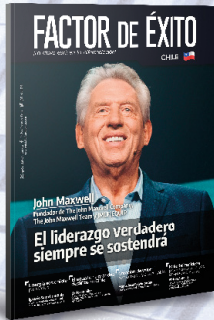
Convertir compras en valor financiero sostenible



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

Víctor Leandro Rodríguez Rojas

HR Business Partner, Ripley Chile

Ordenar la operación para sostener resultados

“Las personas no son un ‘soporte’ del negocio, son el negocio.”

En retail —y especialmente en retail financiero— la productividad, la experiencia del cliente y la reputación interna se juegan en la misma cancha: la operación diaria. Con más de 10 años de trayectoria en gestión de personas, cultura organizacional y liderazgo en entornos de alta complejidad, Víctor Leandro Rodríguez Rojas ha construido un estilo de trabajo cercano al terreno, con disciplina operativa y foco en datos, sin perder la dimensión humana que sostiene el desempeño.

Desde su rol como HR Business Partner en Ripley Chile, acompaña a gerencias y jefaturas para traducir decisiones de personas en resultados concretos: orden en dotaciones, claridad de roles y liderazgo bajo presión. En su enfoque, el liderazgo se prueba cuando el resultado crece sin “inflar” estructura, cuando baja la rotación en roles críticos y cuando el equipo quiere quedarse. También impulsa la adopción de herramientas digitales que liberan tiempo operativo en tienda, reducen errores y fortalecen el cumplimiento laboral. En 2026, cuando la volatilidad exige priorizar, proteger caja y ganar productividad con criterio, su mirada conecta cultura, métricas y ejecución con un principio simple: coherencia sostenida en el día a día. Con esa brújula, comparte decisiones, rutinas e indicadores que convierten presión en foco y desempeño en continuidad.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo en personas se traduzca a la vez en productividad del negocio, cultura y reputación interna, y qué 1-2 métricas usa para demostrar el “antes/después” (p. ej., rotación, ausentismo, eNPS/clima, cumplimiento de dotación, tiempo de cobertura)?

Creo que lo primero es entender que en retail y más aún en retail financiero las personas no son un “soporte” del negocio, son el negocio. Si la experiencia del colaborador está desordenada, el cliente lo siente en segundos.

Como HRBP mi foco siempre ha sido estar en terreno, no en la oficina. Caminar por la tienda, sentarme en el centro de servicio, escuchar a un asesor cuando está con fila y presión comercial. Desde ahí se van tomando decisiones y definiciones. Porque cuando uno entiende la operación real, deja de hablar de cultura como concepto y empieza a diseñar una estructura que funcione.

He logrado traducir liderazgo en productividad trabajando tres pilares muy concretos: orden en las dotaciones, claridad en los roles y acompañamiento directo a los líderes. Cuando la estructura está bien dimensionada y el líder entiende su responsabilidad en clima y resultado, la productividad se mueve sola.

Las métricas que más uso para demostrar el antes y después son dos:

Primero, rotación en roles críticos. En retail financiero perder un buen ejecutivo o un liderazgo impacta directamente el resultado y el servicio. Cuando la rotación baja, no solo se estabiliza el equipo, también mejora el desempeño comercial.

Segundo, productividad por dotación, es decir, cuánto resultado logramos con la estructura instalada. Me interesa ver cumplimiento de metas versus HeadCount real. Si el resultado crece sin inflar estructura, significa que el liderazgo y la planificación están funcionando.

He visto que cuando ordenas la casa dotación correcta, conversaciones claras, accountability real mejora el clima, baja el desgaste y el negocio responde. No es magia, es coherencia entre lo que decimos de cultura y cómo tomamos decisiones difíciles.

Para mí, el liderazgo en personas no se demuestra con iniciativas aisladas, se demuestra cuando el equipo logra resultados sostenidos y además quiere quedarse.

En un entorno de alta exigencia operativa, ¿qué tensión real ha enfrentado (crisis de clima, conflicto laboral, error de planificación o dilema ético) y cómo la convirtió en una mejora medible en desempeño o estabilidad del equipo?

Esta me toca muy de cerca, porque en retail financiero la exigencia no es teórica: es diaria, con metas, presión comercial y equipos pequeños.

Una de las tensiones más complejas que enfrenté fue una crisis de clima en un CCSS donde se mezclaron tres cosas: metas exigentes, dotación ajustada y un liderazgo que estaba gestionando desde la presión más que desde la claridad. El resultado fue desgaste, aumento de licencias y riesgo de rotación en personas clave.

Aquí entendí algo importante: muchas veces el problema no es la meta, es la forma en que se está liderando bajo presión.

Lo primero que hice fue estar en terreno, poder conversar uno a uno con el equipo, escuchar sin defensas y contrastar percepción con datos reales de carga operativa. Detectamos que parte del problema era un error de planificación: la estructura estaba justa para la demanda promedio, pero no para los peaks reales. Eso generaba sobrecarga constante.

Tomamos tres decisiones concretas:

- ▶ Revisar y ajustar la dotación (reemplazo de licencias prolongadas, vacantes disponibles).
- ▶ Trabajar directamente con la jefatura en habilidades de liderazgo y comunicación bajo presión.
- ▶ Instalar una rutina semanal Retail-Financiero de revisión operativa y de clima, no solo de números.

En menos de un trimestre vimos resultados medibles: bajaron las licencias, se estabilizó la rotación y el cumplimiento comercial volvió a niveles esperados.

La mejora no vino por “relajar” la exigencia, sino por ordenar la estructura y profesionalizar el liderazgo. En entornos de alta presión, el dilema no es elegir entre resultado o clima; el desafío es demostrar que uno sostiene al otro cuando la gestión es técnica y humana a la vez.

Con consumo volátil y presión por resultados en retail financiero, ¿qué prioridades de talento y capacidades ha definido para sostener el crecimiento sin “inflar” estructura, y qué indicador le confirma que el foco está funcionando (p. ej., productividad por dotación, cumplimiento de ventas/servicio, tiempos de respuesta)?

En retail financiero uno aprende rápido que crecer contratando más gente no siempre es crecer mejor. Con consumo volátil y márgenes presionados, inflar estructura es una decisión cara y, muchas veces, poco sostenible. Por eso mi foco ha estado en capacidad antes que cantidad.

Primero, trabajar en la flexibilidad de los equipos. Que no dependamos de una sola persona para ciertos procesos críticos y que el equipo pueda adaptarse a peak de demanda sin colapsar. Eso da flexibilidad operativa sin aumentar headcount.

Segundo, fortalecer el liderazgo de primera y segunda línea. En retail financiero el jefe directo define el 70% de la experiencia del colaborador. Si ese liderazgo sabe priorizar, distribuir carga y mantener foco comercial sin perder clima, el equipo rinde más con la misma estructura.

Tercero, planificación de dotación basada en datos y no en percepciones. Cruzar flujo de clientes, metas, horarios peak y estructura real. A veces no falta gente; falta mejor distribución.

El indicador que más me confirma que el foco está funcionando es la productividad por dotación: cumplimiento de metas comerciales y de servicio versus estructura instalada. Si logramos sostener o mejorar resultados sin aumentar la dotación, significa que el modelo está madurando.

También miro tiempos de respuesta y estabilidad en rotación. Cuando el equipo logra responder bien al cliente, cumple metas y además no se desgasta al punto de querer irse, sé que estamos creciendo con disciplina y no con impulsividad.

En 2026, más que equipos grandes, el negocio va a necesitar equipos inteligentes, flexibles y bien liderados. Ahí está la diferencia.

¿Qué decisión concreta le ha dado el mayor salto en eficiencia operativa desde RR.HH. (planificación de dotaciones, rediseño organizacional, estandarización de roles) y qué impacto cuantificable dejó (horas ahorradas, reducción de sobretiempo, menor tiempo de cobertura, mejor SLA)?

Creo que el mayor salto en eficiencia operativa no vino desde una planilla de dotación, sino desde una iniciativa del propio equipo de operaciones: Venta Asistida.

El contexto era claro: alta afluencia, tiempos de espera largos y presión por resultado. El equipo de operaciones propuso algo simple pero potente: tener asesores de compra que abordaran al cliente en sala con un carro equipado como “caja móvil”, permitiendo cerrar la venta en el mismo punto de decisión, sin obligarlo a pasar por una caja tradicional. Eso cambió la dinámica completa.

Desde mi rol como HRBP, mi aporte no fue diseñar la idea, sino habilitarla, acompañando el proceso desde tres frentes: definición clara de roles, ajustes operativos en turnos y conversación con los equipos para reducir resistencia al cambio. Cuando una operación se transforma, no basta con implementar; hay que alinear cultura y liderazgo.

El impacto fue visible rápidamente: disminución en tiempos de espera, mejora en la experiencia del cliente y un alza en indicadores de NPS. Pero algo que para mí fue igual de importante fue el efecto en clima.

Ahí entendí algo clave del rol de RR.HH. en 2026: no siempre lideramos la innovación, pero sí somos responsables de que la innovación sea sostenible. Ser socio estratégico no es solo controlar costos o dotaciones, es acompañar a la operación para que las buenas ideas se implementen bien, con estructura, claridad y liderazgo.

Cuando una iniciativa mejora experiencia de cliente, clima interno y eficiencia al mismo tiempo, sabes que la cultura está alineada con el negocio. Y ahí es donde RR.HH. deja de ser soporte y se convierte en habilitador real del resultado.

Cuando el negocio exige disciplina y caja, ¿qué decidió “apretar”, qué decidió “proteger” y en qué decidió “invertir” (beneficios críticos, formación clave, liderazgo), y qué métrica le mostró que el trade-off fue correcto (rotación crítica, ausentismo, productividad, quejas, calidad de servicio)?

Cuando el negocio exige disciplina y foco en caja, las decisiones no pasan solo por una persona. En nuestro caso, fueron las áreas especialistas DO (Desarrollo Organizacional), Cultura, Atracción de Talento, Comunicaciones Internas, las que diseñaron las estrategias clave. Mi rol como HRBP fue asegurar que eso bajara bien a la operación.

Por ejemplo, mientras ajustábamos estructuras y conteníamos contratación no crítica, desde Desarrollo Organizacional se impulsaron talleres de liderazgo enfocados en gestión bajo presión. Desde Cultura se reforzaron campañas internas y el trabajo con el grupo de InfluenceR

del cual formo parte como un embajador de la cultura, esto para sostener coherencia y mensaje en terreno. Comunicaciones Internas acompañó con narrativa clara en momentos de cambio.

En paralelo, sí fuimos más rigurosos en reemplazos y gastos no estratégicos. Pero decidimos proteger lo que sostiene el resultado: liderazgos de la tienda, cultura y claridad organizacional. Y mantuvimos inversión inteligente en formación práctica y alineamiento cultural, porque en escenarios exigentes el liderazgo es el principal amortiguador de la presión.

Mi aporte no fue definir cada iniciativa, sino ser el puente entre diseño y ejecución. Acompañar a los líderes de tienda y centros de servicio para que esas estrategias no quedaran en un PowerPoint, sino que se tradujeran en conversaciones reales, en hábitos y en accountability.

La métrica que nos confirmó que el equilibrio fue correcto fue la estabilidad en rotación crítica y el sostenimiento de productividad por dotación, sin deterioro significativo en clima. Es decir, logramos disciplina financiera sin romper confianza interna.

Para mí, eso es ser HRBP en 2026: no centralizar decisiones, sino habilitar que las áreas especialistas diseñen bien, que la operación ejecute bien y que la cultura sostenga el resultado incluso cuando la presión aumenta.

En gestión de riesgos humanos (rotación en roles críticos, fatiga, clima, cumplimiento laboral), ¿cómo identifica temprano las señales y qué tablero de control usa con gerencias para actuar antes de que impacte resultados?

En retail financiero los riesgos humanos no aparecen de un día para otro. Siempre dan señales antes, el problema es cuando nadie las está mirando con atención.

Acá trabajamos mucho desde la cercanía al terreno. Antes que el número, se tiene siempre presente cuando cambia el discurso del líder, el tono del equipo, el aumento de tensión en reuniones. Y eso se complementa con datos concretos.

Las señales tempranas que más observo son:

- ▶ Aumento progresivo de ausentismo en equipos o áreas específicas.
- ▶ Rotación en posiciones sensibles o intención de salida en perfiles clave.
- ▶ Caídas reiteradas en desempeño que antes eran estables. Incremento de denuncias formales o anónimas.

Con las distintas gerencias utilizamos un tablero simple, pero estratégico. No es complejo, pero sí constante. Cruzamos cinco variables: dotación (autorizada vs. contratada), rotación, ausentismo, productividad y alertas de clima cualitativo. No lo vemos aislado; lo analizamos en tendencia.

En digitalización y automatización de RR.HH., ¿qué caso concreto ha implementado que cambió decisiones (no solo procesos) y qué ROI o impacto midió (tiempo de ciclo, calidad de data, reducción de errores, mejor forecast de dotación)?

Un caso muy concreto de digitalización que realmente cambió decisiones y no solo procesos fue la implementación del nuevo gestor documental para la digitalización de carpetas de colaboradores.

Antes, el proceso en tiendas era completamente manual y fragmentado: tomar el documento físico, escanearlo, enviarlo por correo, descargarlo desde el mail, ingresar a la plataforma, buscar la carpeta del colaborador

y recién ahí clasificar el archivo. Era lento, dependía de múltiples pasos y aumentaba el riesgo de error.

Lo que hicimos fue simplificar radicalmente la experiencia. A través del celular, las tiendas hoy pueden ingresar al Portal Persona en la intranet, seleccionar el botón de gestor documental, buscar al colaborador por nombre o RUT, tomar una foto del documento, elegir el tipo de archivo y listo. El sistema lo envía automáticamente a la plataforma de digitalización, categorizado en la carpeta correcta.

El impacto fue inmediato:

- ▶ Reducción significativa del tiempo de ciclo por documento.
- ▶ Menor uso de recursos físicos y administrativos.
- ▶ Disminución de errores de carga o pérdida de información. Mayor trazabilidad y orden en cumplimiento laboral.

Pero lo más relevante es que liberamos tiempo operativo en tienda. Tiempo que antes se iba en tareas administrativas repetitivas ahora se destina a gestión de personas y foco en cliente.

Desde mi rol como HRBP, el aporte fue articular la necesidad operativa con el equipo especialista que desarrolló la solución, asegurar la correcta bajada a tiendas y acompañar la adopción. Porque digitalizar no es solo lanzar una herramienta; es lograr que la operación la incorpore sin fricción.

El ROI no fue solo eficiencia administrativa. Fue mejorar la calidad de la data, reducir riesgos laborales y devolver horas productivas al negocio. En retail financiero, donde cada minuto en sala cuenta, ese tipo de automatización sí cambia decisiones.

Para sostener confianza y reputación interna, ¿qué mecanismos de conversación y accountability ha instalado con jefaturas (rituales, cadencia, reglas simples) y qué indicadores sigue para asegurar continuidad del legado (eNPS/clima, rotación, desempeño, quejas, cumplimiento de metas de liderazgo)?

Para mí, la confianza interna no se instala con una campaña; se construye en la repetición. En lo que hacemos todas las semanas, no en lo que declaramos una vez al año.

Con las jefaturas hemos trabajado algo muy concreto: integrar la conversación de personas dentro de la conversación de negocio. No existe una reunión “de clima” separada de la reunión “de resultados”. En la misma instancia donde revisamos metas, revisamos rotación, ausentismo y señales de desgaste. Eso cambia la mentalidad: las personas dejan de ser un tema accesorio y pasan a ser parte de la ecuación del resultado.

También hemos instalado reglas simples:

- ▶ Si un indicador se mueve, lo conversamos.
- ▶ Si hay tensión en un equipo, no se posterga.
- ▶ Si una decisión impacta personas, se explica el porqué.

Como HRBP mi rol no es controlar a los líderes, es incomodarlos cuando es necesario y acompañarlos cuando lo requieren. La accountability real nace cuando el líder entiende que no puede delegar el clima a RR.HH.

En términos de indicadores, sigo tendencias más que fotos: rotación en roles clave, estabilidad en desempeño, ausentismo y alertas formales. Pero hay algo que también observo mucho y que no siempre está en un dashboard: la coherencia. Si el discurso del líder cambia según la presión

del mes, la confianza se erosiona. Si se mantiene consistente incluso cuando el resultado es desafiante, el equipo lo nota.

La continuidad del legado se da cuando los líderes entienden que resultado y cultura no compiten entre sí. Cuando esa convicción se instala, la reputación interna deja de depender de momentos y pasa a depender de comportamiento sostenido.

Y en retail financiero eso es clave, porque la presión es diaria. La confianza no se construye en la calma; se valida cuando el negocio aprieta.

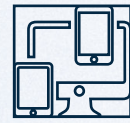
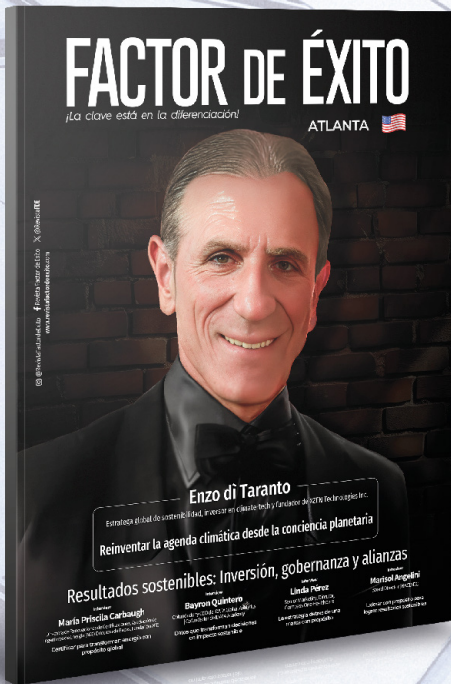


Factores clave

- ▶ “Estar en terreno” como método de decisión: escuchar operación real para dimensionar dotación, roles y liderazgo.
- ▶ Métricas foco: “rotación en roles críticos” y “productividad por dotación” (cumplimiento de metas vs. HeadCount).
- ▶ Rutina semanal integrada: revisión operativa + clima en la misma conversación de negocio (rotación, ausentismo, productividad y señales cualitativas).
- ▶ Digitalización con impacto operativo: gestor documental móvil que reduce tiempo de ciclo, errores y riesgo, y devuelve tiempo a tienda para foco en cliente.

En Ripley Chile, Víctor Rodríguez muestra un liderazgo que no romantiza la cultura: la operacionaliza. Su aporte se sostiene en un puente claro entre métricas y humanidad—rotación crítica, productividad por dotación, ausentismo y señales tempranas—para anticipar riesgos, proteger la ejecución y mantener confianza interna cuando la presión aprieta. Al habilitar innovaciones como “Venta Asistida” y automatizaciones que devuelven tiempo productivo al negocio, demuestra que tecnología y cultura no compiten: se refuerzan cuando hay claridad de roles y accountability real. Hacia 2026, su legado apunta a equipos más flexibles, mejor liderados y capaces de sostener resultados sin inflar estructura: coherencia que se mide y se repite.

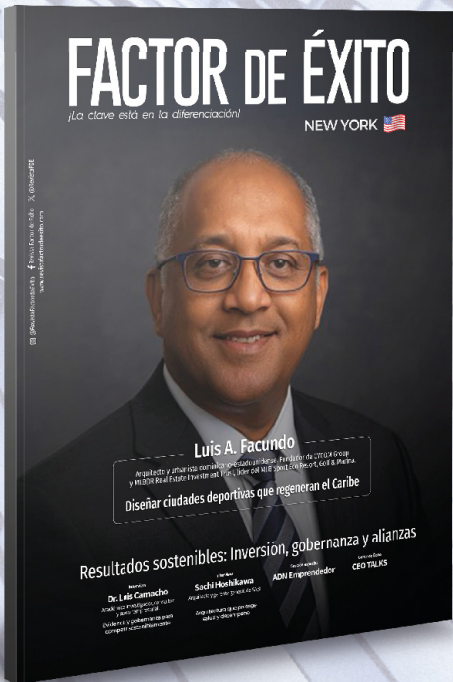
PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



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



DESCARGA TODAS NUESTRAS EDICIONES AQUI ➡





Rodrigo F. Garay Aranís

Gerente de Administración y Finanzas,
Bertech Chile

Ordenar decisiones para sostener resultados

“El foco ha sido integrar planificación, operación y control en un mismo modelo de gestión, de manera que el crecimiento no dependa del esfuerzo individual sino de procesos consistentes.”

En entornos de volatilidad, Administración y Finanzas deja de ser un “área de números” cuando se convierte en el sistema que ordena decisiones, alinea prioridades y reduce la incertidumbre interna. Rodrigo Fernando Garay Aranís, Ingeniero Comercial de la Universidad de Santiago de Chile y especialista en Administración y Finanzas, ha construido su liderazgo desde esa lógica: integrar planificación, operación y control en un mismo modelo de gestión para que el crecimiento no dependa del esfuerzo individual, sino de procesos consistentes, gobernanza clara y criterios comunes.

Desde su rol como Gerente de Administración y Finanzas en Bertech Chile, lidera la transformación del modelo financiero-operativo con foco en disciplina de caja, control de costos, gestión de riesgos y una gobernanza transversal que acelera la ejecución sin perder control. Su gestión se mira en indicadores concretos: cumplimiento presupuestario, forecast vs. real, estabilidad del flujo de caja, menor desviación y mejores tiempos de decisión. Con esa brújula, esta conversación aterriza el “manual” real del liderazgo económico-financiero hacia 2026: trade-offs, productividad, control y tecnología aplicada a impacto.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo en Administración y Finanzas se traduzca en crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura y reputación a la vez, y qué 1-2 métricas “antes/después” usa para demostrar el cambio (p. ej., margen, EBITDA, días de caja, cumplimiento de presupuesto, tiempos de cierre)?

A lo largo de mi trayectoria he visto que Administración y Finanzas genera impacto cuando deja de concentrarse sólo en el resultado y pasa a ordenar cómo se toman las decisiones. El foco ha sido integrar planificación, operación y control en un mismo modelo de gestión, de manera que el crecimiento no dependa del esfuerzo individual sino de procesos consistentes.

Cuando la estructura funciona, mejora la rentabilidad, pero también la cultura, porque disminuye la incertidumbre interna. Las métricas que utilizo para evidenciar el cambio son principalmente el cumplimiento presupuestario, forecast vs real y la estabilidad del flujo de caja. Cuando ambas variables se estabilizan, normalmente también mejora el margen y la velocidad de ejecución.”



¿Qué tensión real ha enfrentado (presión de liquidez, un error relevante, un conflicto de personas o un dilema de cumplimiento) y cómo la convirtió en una mejora medible en disciplina, desempeño o clima (p. ej., rotación, ausentismo, cumplimiento, retrabajos, desviaciones de costo)?

La tensión más habitual ha sido equilibrar crecimiento con control. En organizaciones que se expanden rápido aparecen excepciones operativas, desviaciones de costos y desgaste en los equipos, por lo que la operación empieza a reaccionar más de lo que planifica.



La forma de abordarlo ha sido instalar mecanismos simples, pero efectivos, de gestión: responsabilidades claras, ciclos formales de revisión y criterios objetivos para la toma de decisiones. El resultado se vuelve medible en menor desviaciones presupuestarias, reducción de retrabajos y mayor estabilidad en la ejecución. Con el tiempo también mejora el clima, porque disminuye la presión reactiva.”

En un 2026 volátil, ¿qué decidió “apretar”, qué decidió “proteger” y en qué decidió “invertir” para sostener crecimiento rentable en Bertech Chile, y qué indicador le confirmó que ese trade-off fue el correcto (p. ej., ventas, margen, backlog, CAC, conversión, ROIC)?

En escenarios volátiles el criterio ha sido distinguir entre costo/gasto estructural u operativo y los que no lo son. Bajar egresos que no generan valor, proteger la caja y el talento que sostiene la operación, e invertir en aquello que mejora la predictibilidad del negocio: planificación financiera, visibilidad del capital de trabajo y coordinación comercial operaciones.

El indicador más relevante no es sólo el crecimiento en ventas, sino la estabilidad del margen y la capacidad de sostener resultados sin aumentar el nivel de estrés financiero (flujo de caja). Cuando los resultados comienzan a comportarse de manera predecible, significa que el crecimiento está siendo rentable y no sólo acelerado.”

¿Cómo diseñó o rediseñó el modelo operativo y la gobernanza (comités, KPI ejecutivos, accountability) para ejecutar sin fricción, y qué resultado cuantificable vio en productividad o velocidad de decisión (p. ej., lead time, cumplimiento de SLA internos, desviación presupuestaria, ahorro por proceso)?

“En procesos de transformación, la fricción suele aparecer por falta de claridad en decisiones y responsabilidades. Mi trabajo ha consistido en estructurar gobernanza operativa mediante comités ejecutivos, indicadores compartidos y accountability explícito por área.

Esto reduce la discusión sobre la información y acelera la ejecución. Los resultados se observan en menor desviación presupuestaria, mayor cumplimiento de compromisos internos y reducción de tiempos de decisión, porque las áreas operan bajo criterios comunes.”

En control de costos y eficiencia, ¿qué 2-3 palancas priorizó (abastecimiento, dotación, renegociaciones, estandarización) y qué impacto concreto obtuvo (p. ej., % de ahorro, reducción de variabilidad, costo unitario, mejora de margen)?

Las palancas que consistentemente generan impacto son abastecimiento estructurado, estandarización de procesos y crecimiento de dotación alineado a productividad real. Muchas ineficiencias provienen de excepciones acumuladas más que de decisiones estratégicas incorrectas.

Al reducir esa variabilidad, se logra estabilidad del costo unitario y mejor visibilidad del margen. El impacto más relevante es la capacidad de proyectar resultados con mayor certeza, lo que permite tomar decisiones de inversión con menor riesgo.”

En disciplina de caja, ¿qué reglas simples instaló para gestionar capital de trabajo (cobranza, pagos, inventarios o compromisos) y qué KPI mira semanalmente para asegurar continuidad y crecimiento (p. ej., CCC, DSO/DPO, caja mínima, forecast accuracy)?

La disciplina de caja parte por convertirla en un proceso operativo. Las reglas son simples: comprometer gastos con visibilidad real de ingresos, seguimiento permanente de cobranza y actualización continua del flujo proyectado.

Semanalmente reviso indicadores de capital de trabajo como DSO, DPO, DIOH, evolución del CCC y precisión del forecast de caja. Cuando la desviación entre proyección y resultado disminuye, la organización gana capacidad de anticipación y reduce su dependencia del financiamiento externo.

Desde su rol, ¿cómo estructura la gestión de riesgos y cumplimiento para que no sea “un freno” sino un habilitador de competitividad, y qué indicador usa para evidenciar control (p. ej., hallazgos de auditoría, incidentes, pérdidas evitadas, cumplimiento de políticas, tiempos de respuesta)?

El cumplimiento deja de ser un freno cuando se integra al proceso de decisión y no aparece sólo como control posterior. El enfoque ha sido simplificar reglas y asegurar trazabilidad suficiente para tomar decisiones informadas sin agregar burocracia.

Los indicadores relevantes son la reducción de excepciones operativas, hallazgos de auditoría (ODM y NC) y tiempos de respuesta frente a incidentes. Cuando estos disminuyen, la organización gana velocidad manteniendo control.”

¿Qué decisión de transformación digital/ automatización (BI, analítica, ERP, IA para forecast o detección de desviaciones) le cambió la forma de decidir, qué ROI o impacto observó (tiempo, exactitud, costo), y cómo fortalece con eso la confianza de talento y stakeholders (p. ej., rotación, eNPS, calidad de reporte, quejas, auditorías sin observaciones)?

El mayor cambio ha sido trabajar con información confiable en tiempo cercano al real mediante herramientas de BI y analítica. Esto reduce el tiempo dedicado a consolidar datos y permite enfocar la gestión en análisis y anticipación.

El impacto se observa en menor tiempo de cierre, mayor exactitud del forecast y mejor calidad del reporte ejecutivo. Además, fortalece la confianza interna, porque las decisiones se sustentan en información visible y consistente.”

Factores clave

- ▶ Integración de planificación, operación y control para “ordenar cómo se toman las decisiones” y reducir incertidumbre interna.
- ▶ Trade-off en volatilidad: bajar egresos sin valor, proteger caja y talento, e invertir en predictibilidad (planificación y capital de trabajo).
- ▶ Gobernanza operativa: comités, indicadores compartidos y accountability por área para reducir desviación y tiempos de decisión.
- ▶ Tecnología aplicada: BI y analítica para información cercana al real, menor tiempo de cierre y mayor exactitud del forecast.

Rodrigo Garay aporta una mirada poco común: finanzas como arquitectura de decisiones, no como reporte de resultados. Su énfasis en “mecanismos simples, pero efectivos” — responsabilidades claras, ciclos formales de revisión y criterios objetivos— conecta métricas y cultura: menos retrabajo, menor desviación y más estabilidad en la ejecución. Cuando suma BI y analítica para sostener información “visible y consistente”, la tecnología deja de ser un proyecto y se vuelve confianza operativa. Hacia 2026, su legado se perfila como sistema: predictibilidad, disciplina y equipos que planifican más de lo que reaccionan.

Consumidores informados y exigentes: la ética como nuevo diferenciador competitivo en Chile

En un mercado donde el precio sigue siendo decisivo, la ética empresarial emerge como un factor clave para construir confianza, fidelidad y valor sostenible en la relación con los consumidores.

En Chile, el comportamiento del consumidor está atravesando una transformación profunda. Ya no se trata únicamente de encontrar el mejor precio o aprovechar una oferta puntual, sino de tomar decisiones de compra más informadas, estratégicas y, sobre todo, alineadas con valores. Hoy, el 81% de los chilenos espera que las empresas actúen con ética al momento de comprar, un dato que redefine las reglas del juego para las marcas que buscan consolidarse en un entorno cada vez más competitivo.

Este cambio no ocurre en aislamiento. Forma parte de una evolución más amplia en la que los consumidores han asumido un rol activo, informado y crítico frente a las prácticas empresariales. Según el estudio Target Group Index (TGI) de Ibope, el comprador chileno combina racionalidad financiera con una creciente conciencia social, lo que exige a las empresas repensar sus estrategias comerciales, de comunicación y de posicionamiento.

La planificación y el precio: pilares de una decisión racional

El consumidor chileno actual destaca por su capacidad de planificación. Un 76% declara organizar cuidadosamente la adquisición de productos de alto valor, mientras que un 68% prefiere esperar descuentos antes de concretar una compra. Estos datos evidencian un enfoque más disciplinado en la gestión del gasto, donde la anticipación y la evaluación previa son determinantes.

Asimismo, el 65% de los consumidores afirma estar dispuesto a cambiar de marca si encuentra una oferta atractiva. Este comportamiento refleja un entorno altamente dinámico, donde la lealtad puede verse influida por variables económicas, pero también abre una oportunidad para las empresas que logren equilibrar competitividad en precios con propuestas de valor diferenciadas.

La fidelidad: una consecuencia de la confianza

A pesar de la sensibilidad al precio, la fidelidad hacia las marcas sigue siendo relevante. El 71% de los consumidores señala que permanece leal a una marca cuando esta cumple sus expectativas. Este dato confirma

que la relación entre empresa y cliente no se construye únicamente sobre promociones o descuentos, sino sobre la consistencia, la calidad y la confianza.

En este contexto, la ética empresarial adquiere un protagonismo decisivo. No se trata solo de cumplir con estándares normativos, sino de demostrar coherencia entre lo que la marca comunica y lo que realmente hace. La transparencia, la responsabilidad social y las prácticas sostenibles se convierten en atributos que fortalecen la percepción de valor y generan vínculos más duraderos.

Ética: de expectativa a exigencia del mercado

El hecho de que un 81% de los chilenos valore la conducta ética de las empresas marca un punto de inflexión. La ética deja de ser un elemento aspiracional para convertirse en una exigencia concreta del mercado. Los consumidores no solo buscan productos o servicios de calidad, sino también empresas que operen con integridad, respeto y compromiso hacia la sociedad.

Este fenómeno está estrechamente vinculado al acceso a la información. Hoy, los consumidores investigan, comparan y analizan antes de tomar decisiones. Un 72% declara revisar etiquetas y detalles de los productos, mientras que el 73% reconoce que el comercio electrónico facilita su vida cotidiana. La digitalización ha empoderado al consumidor, dándole herramientas para evaluar no solo el producto, sino también la reputación de la empresa detrás de él.

En este escenario, cualquier inconsistencia entre el discurso y la práctica puede tener un impacto inmediato en la percepción de la marca. La reputación se construye en tiempo real y puede verse afectada por factores que van más allá del producto, como la sostenibilidad, la equidad o la responsabilidad corporativa.

Un ecosistema de consumo híbrido

El análisis del comportamiento de compra en Chile también revela la coexistencia de distintos canales y formatos. Los supermercados e hipermercados siguen liderando como principales espacios de adquisición de alimentos, con presencia en el 92,4% de los hogares.



Sin embargo, las ferias libres (48,7%) y los almacenes de barrio (48,1%) mantienen un rol relevante, evidenciando un equilibrio entre lo moderno y lo tradicional.

Este mix refleja un consumidor que no solo busca conveniencia, sino también cercanía, confianza y, en muchos casos, apoyo a la economía local. De hecho, un 60% declara preferir productos hechos en Chile cuando tiene la opción, lo que refuerza la importancia de las marcas con identidad y compromiso con el entorno.

El desafío para las empresas: integrar valor, ética y experiencia

Para las empresas, este nuevo perfil de consumidor representa tanto un desafío como una oportunidad. La clave ya no está únicamente en competir por precio, sino en construir una propuesta integral que combine eficiencia, transparencia, innovación y propósito.

Las marcas que logren interpretar correctamente este cambio podrán posicionarse como referentes en un mercado donde la confianza es un activo estratégico. Esto implica invertir en conocimiento del consumidor, desarrollar estrategias omnicanal coherentes y, sobre todo, alinear sus operaciones con principios éticos claros y verificables.

En palabras de Ignacio Mirchak, Country Leader de Ibope en Chile, “hoy vemos un consumidor más informado, comparativo y consciente de sus decisiones. La planificación, la búsqueda de ofertas y la evaluación de las prácticas de las empresas forman parte de un comportamiento de compra cada vez más racional y conectado con la información disponible”.

Conclusión: la ética como motor de competitividad

El consumidor chileno de hoy no solo compra productos; compra confianza, coherencia y valores. En un entorno donde la información es accesible y las decisiones son cada vez más conscientes, la ética empresarial se posiciona como un factor determinante para la preferencia y la fidelización.

Para las marcas, esto implica evolucionar hacia modelos de negocio más transparentes, responsables y centrados en el cliente. Aquellas que comprendan que la ética no es un complemento, sino un pilar estratégico, estarán mejor preparadas para liderar en un mercado donde la exigencia del consumidor no deja de crecer.

En definitiva, el 81% no es solo una cifra: es una señal clara de hacia dónde se dirige el consumo en Chile. Y, para las empresas, una invitación directa a actuar con propósito, coherencia y visión de largo plazo.

Eduardo Lepori

Director de Finanzas para América Latina (multinacionales)

Crecer con disciplina, sostener con caja

“En mercados con condiciones volátiles, la consistencia es liderazgo.”

Nacido en Punta Arenas, en el extremo austral de Chile, Eduardo Lepori ha construido una trayectoria de más de dos décadas liderando finanzas, estrategia y gobierno corporativo en compañías multinacionales con operaciones en América Latina. Con formación académica en Chile y Estados Unidos—MBA y Chartered Financial Analyst (CFA)—ha trabajado en múltiples países, conduciendo equipos multiculturales y tomando decisiones en contextos de inflación, volatilidad cambiaria y cambios abruptos de consumo. Su enfoque se distingue por convertir la región en una plataforma de resultados sostenibles: fortalecer margen, elevar generación estructural de efectivo y consolidar una ejecución que no dependa del ciclo. En paralelo, ha liderado transformaciones de modelos de negocio, implementaciones regionales de ERP, optimización de capital de trabajo, reestructuraciones y transacciones de M&A, con una premisa clara: la dirección se demuestra en los trade-offs, la disciplina operativa y la confianza que dejan los números cuando el contexto aprieta. Con esa brújula, esta conversación entra al “manual” real de liderazgo económico-financiero hacia 2026.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo financiero se traduzca, al mismo tiempo, en crecimiento regional, innovación, rentabilidad, cultura y reputación, y qué 1-2 métricas antes/después usa para probarlo (p. ej., margen, cash conversion cycle, EBITDA, cumplimiento de forecast, rotación)?

Como Director Financiero para LATAM en compañías multinacionales, mi prioridad ha sido transformar la región en una plataforma de resultados sostenibles, no dependiente del ciclo económico. En mercados donde la volatilidad cambiaria, inflación y variaciones de consumo son estructurales, la ventaja competitiva no es crecer más rápido, sino crecer con disciplina y consistencia. Hemos logrado mantener rentabilidad sólida a través de distintos mercados, fortaleciendo margen operativo y aumentando de manera estructural la generación de efectivo para el grupo. Hoy LATAM es percibida internamente como una región que no solo aporta crecimiento, sino estabilidad y liquidez confiable. Las métricas que lo prueban son consistencia en margen operativo y mejora sostenida en flujo de caja y cash conversion cycle. En mercados con condiciones volátiles, la consistencia es liderazgo.

En una decisión difícil bajo presión (crisis de caja, tensión ética, error relevante o conflicto de prioridades), ¿qué hizo distinto como líder, qué aprendió y qué mejora medible quedó instalada (p. ej., control interno, tiempos de cierre, desviación presupuestaria, incidentes de compliance)?

En algunas industrias, los largos lead times de compra y desarrollo de nuevas colecciones implican que, aun con disciplina en inventario, el mercado puede cambiar repentinamente y tensionar caja. Frente a una situación de este tipo, definimos un escenario conservador y un plan de corrección estructurado, entendiendo que la normalización requeriría varios meses. Instalamos revisiones de liquidez



más frecuentes, disminuimos temporalmente algunas inversiones de Capex para preservar caja y activamos planes comerciales más agresivos. Además, aseguramos acceso a capital externo como respaldo preventivo. La mejora permanente no fue solo táctica: adoptamos criterios de compra más conservadores y fortalecimos flexibilidad en mercados con lead times más cortos. En retail, la resiliencia no se gestiona solo vendiendo mejor, sino comprando con mayor inteligencia estratégica.

En un 2026 de volatilidad (tasas, tipo de cambio y consumo), ¿cómo decide dónde crecer por país/segmento: qué criterios usa para asignación de capital y qué indicador le confirma que la expansión fue correcta (ROIC, payback, participación, margen por mercado)?

En un 2026 de volatilidad estructural, la asignación de capital es una decisión estratégica de creación de valor, no un ejercicio presupuestario. Las empresas operan con recursos limitados; por lo tanto, cada proyecto debe competir rigurosamente por capital frente a otras alternativas internas. Los indicadores clave varían según la industria: en retail y FMCG el EBIT refleja la capacidad real de capturar margen operativo; en sectores intensivos en activos, el EBITDA puede ser más representativo.

Sin embargo, a nivel de management, la conversación central es retorno sobre capital y valor económico generado respecto a los recursos comprometidos. Implementamos una reasignación regional basada en estas métricas, priorizando iniciativas con mayor retorno ajustado por riesgo. En volatilidad, el capital no sigue tamaño; sigue creación de valor sostenible.

Cuando impulsa transformación financiera y modelos de gestión basados en datos, ¿qué “cadencia” de control usa con sus equipos multiculturales (tablero, rituales, accountability) y qué resultado concreto ha visto en productividad del área (días de cierre, automatización, calidad de reportes, velocidad de decisión)?

Antes de desarrollar herramientas o dashboards, el paso crítico fue definir qué información realmente necesitábamos para decidir. En entornos dinámicos, los datos relevantes cambian; por eso revisamos qué métricas agregaban valor y eliminamos reportes que solo consumían tiempo. Simplificamos y automatizamos la generación de información, enfocándonos en indicadores accionables. Instalamos una cadencia clara: tableros regionales estandarizados, revisiones mensuales formales y accountability explícita por indicador. Un ejemplo concreto fue el desarrollo de una herramienta interna que consolida información de rentabilidad de más de 1.000 tiendas, permitiéndonos gestionar activamente el portafolio y proteger margen comercial. El resultado fue mayor velocidad de decisión, menos reprocesos y mejor calidad de reportes. La transformación basada en datos no comienza con tecnología; comienza con claridad estratégica.

En capital de trabajo regional, ¿qué decidió “apretar”, qué decidió “proteger” y en qué decidió “invertir” para sostener operación sin frenar el negocio, y qué dos KPIs movería como prueba (DSO/DPO/DIO, CCC, nivel de servicio, quiebres)?

En retail, la estructura de capital de trabajo es distinta: las cuentas por cobrar son estructuralmente bajas y concentradas en canales específicos. Por ello, nuestro foco estratégico ha estado en inventario. Decidimos “apretar” niveles excesivos y productos de baja rotación, “proteger” disponibilidad en categorías clave para sostener nivel de servicio, e “invertir” en planificación y reducción de tiempos de tránsito logístico regional. No se trató solo de reducir volumen, sino de mejorar calidad y rotación del inventario.



El impacto fue una disminución relevante en DIO y mejora del cash conversion cycle, liberando recursos significativos. Ese efectivo fortaleció liquidez, permitió financiar Capex estratégico y cumplir compromisos de dividendos con el grupo. En retail, el inventario no es solo activo operativo; es la principal palanca estructural de generación de caja y disciplina financiera.

En reestructuraciones y mejora de rentabilidad en entornos complejos, ¿cuál ha sido su jugada más efectiva para recuperar margen sin dañar la propuesta de valor, y qué impacto cuantificado puede compartir (ahorro %, margen pp, overhead, mix, pricing)?

En entornos volátiles el foco debe estar en lo que realmente controlamos. El mercado puede comportarse de manera distinta a lo proyectado, pero la estructura organizacional depende de nosotros. En los últimos trimestres ajustamos overhead regional mediante planes de reestructuración selectivos, simplificando capas y optimizando costos estructurales sin afectar capacidades comerciales ni propuesta de valor. Esto permitió proteger margen aun en escenarios adversos. En paralelo, ante una situación particularmente desafiante en un país, redefinimos el modelo de negocio, migrando hacia una estructura más liviana y eficiente, y cambiando canales de venta. El resultado fue una operación significativamente más rentable y con mayor potencial de crecimiento sostenible. Cuando el entorno cambia, la estructura y el modelo deben evolucionar más rápido que el mercado.

En gestión de riesgos y gobierno corporativo, ¿cómo define sus “límites no negociables” (coberturas, liquidez mínima, concentraciones, compliance PLD/FT cuando aplica) y qué señal temprana monitorea para actuar antes de que el riesgo se vuelva pérdida (VaR/FX, covenants, mora, incidentes, auditoría)?

En gestión de riesgos, el error más común es medir cuando el problema ya está consumado: mora elevada o riesgo de incumplir covenants. Nuestro enfoque es anticipatorio. En Retail, por ejemplo, monitoreamos indicadores adelantados —como tráfico en tiendas y tasas de conversión— que anticipan comportamiento de ventas, rentabilidad y generación de caja. Si esas métricas se deterioran, actuamos antes de que el impacto llegue al resultado financiero. En cuanto a límites no negociables, definimos rangos claros de cobertura cambiaria y exigimos niveles mínimos de liquidez que permitan que cada operación sea sostenible de manera independiente. En compliance, mantenemos estándares estrictos: matrices de riesgo activas, revisiones internas intensivas y auditorías externas detalladas en las operaciones más críticas. La disciplina preventiva es la verdadera protección del valor.

Al implementar ERP regional, automatización o analítica/IA, ¿qué caso le generó el ROI más claro (tiempo, costo, error, fraude, forecast accuracy) y cómo lo conectó con confianza y talento—por ejemplo, menor rotación, mejor NPS interno, menos reprocesos o mayor cumplimiento de SLA?

La implementación de un ERP a escala regional o global tiene múltiples dimensiones. El mayor contribuidor inmediato suele ser organizacional y operacional: estandarización de procesos, mayor disciplina de control, reducción de reprocesos y mitigación de riesgos, incluyendo fraude y errores en reportes. Sin embargo, una transformación de esta magnitud no se impulsa solo por eficiencias. Actualmente estamos implementando un ERP común a nivel global, con despliegues exitosos en tres regiones distintas a LATAM. Es uno de los proyectos transversales más ambiciosos para 2026, involucrando colaboración entre IT, Finanzas y equipos de Transformación a nivel global, regional y local. El verdadero valor está en construir una plataforma robusta para crecimiento futuro, control estructural y escalabilidad. Un ERP de clase mundial no solo ordena el presente; habilita expansión sostenible con gobierno y confianza en datos.

Factores clave

- ▶ **Consistencia como ventaja en volatilidad:** foco en margen operativo y mejora sostenida de flujo de caja y cash conversion cycle.
- ▶ **Resiliencia de liquidez:** revisiones más frecuentes, ajuste temporal de Capex y respaldo con acceso preventivo a capital externo.
- ▶ **Gestión por datos con propósito:** tableros regionales estandarizados y una herramienta que consolida rentabilidad de “más de 1.000 tiendas” para proteger margen comercial.
- ▶ **Caja desde inventario:** reducción de DIO y mejora del cash conversion cycle para liberar efectivo, sostener liquidez y financiar Capex estratégico y dividendos.

La entrevista de Eduardo Lepori deja una idea poderosa: en América Latina, la ventaja no es predecir el ciclo, sino diseñar sistemas que resistan el ciclo. Su aporte combina disciplina (margen, DIO, cash conversion cycle), anticipación (indicadores adelantados como tráfico y conversión) y transformación con sentido (ERP como plataforma de control y escalabilidad). Ese enfoque no solo protege el negocio: instala una cultura de rendición de cuentas y confianza en los datos que eleva la calidad de las decisiones y del liderazgo regional. Mirando a 2026, su visión es clara: cuando la presión sube, la dirección se demuestra con liquidez, gobierno y foco; y la consistencia, bien medida, se convierte en reputación.

Ecosistemas inteligentes: la seguridad evoluciona hacia la nube híbrida

La convergencia entre datos, inteligencia artificial y arquitecturas flexibles redefine el estándar de la seguridad electrónica en Latinoamérica.

En un entorno donde la seguridad ya no es únicamente una función operativa, sino un habilitador estratégico para la continuidad del negocio, la eficiencia y la toma de decisiones, Genetec reafirma su liderazgo en la región al presentar, desde Santiago de Chile, una visión clara sobre el futuro de la industria: sistemas cada vez más integrados, impulsados por inteligencia artificial y soportados por modelos de nube híbrida.

En el marco de una nueva edición de Empower360, la compañía reunió a socios de canal de Chile, Argentina y Uruguay en una jornada diseñada para fortalecer la colaboración, compartir conocimiento estratégico y anticipar las principales tendencias que marcarán la evolución del sector hacia 2026. Más que un encuentro técnico, el evento se posicionó como un espacio de alineación regional en torno a los desafíos y oportunidades que enfrenta la seguridad electrónica en un contexto de creciente complejidad operativa.

Uno de los ejes centrales fue la presentación de los hallazgos del Reporte de la Seguridad Electrónica 2026, un análisis que confirma un cambio estructural en la forma en que las organizaciones abordan la seguridad. La tendencia es clara: las soluciones aisladas están siendo reemplazadas por plataformas unificadas que integran múltiples sistemas —desde videovigilancia hasta control de accesos— en un solo entorno, permitiendo una gestión centralizada, más eficiente y basada en datos.

Esta evolución responde a una necesidad crítica del mercado: transformar grandes volúmenes de información en inteligencia accionable. En este sentido, la incorporación de analíticas avanzadas e inteligencia artificial se convierte en un factor diferenciador, al facilitar la detección temprana de incidentes, optimizar recursos y mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones. La seguridad deja de ser reactiva para convertirse en predictiva.



En paralelo, el avance de la nube híbrida se consolida como uno de los pilares tecnológicos más relevantes. Las organizaciones buscan cada vez más soluciones que combinen la robustez de infraestructuras locales con la flexibilidad y escalabilidad de la nube, permitiendo adaptarse a entornos dinámicos sin comprometer el control ni la protección de la información. Este enfoque híbrido no solo optimiza costos, sino que también facilita la innovación continua, al habilitar actualizaciones más ágiles y la integración de nuevas capacidades.

Sin embargo, el camino hacia esta transformación no está exento de desafíos. El reporte subraya una creciente brecha en talento especializado, particularmente en áreas que combinan tecnología, analítica de datos y ciberseguridad. Esta realidad plantea la necesidad de fortalecer la colaboración entre equipos de TI, seguridad y socios tecnológicos, generando ecosistemas más integrados y resilientes.

En este contexto, el rol de los partners adquiere una relevancia estratégica. Durante Empower360, Genetec puso en valor el aporte de su red de canales, destacando no solo su capacidad técnica,



sino también su compromiso con la innovación y la ejecución de proyectos de alto impacto en la región. Los reconocimientos otorgados —incluyendo categorías como Unified Elite, Elite, crecimiento, lealtad y Socio del Año— reflejan la importancia de construir relaciones de largo plazo basadas en confianza, desempeño y visión compartida.

Más allá de los premios, estas distinciones evidencian un modelo de colaboración que trasciende la implementación tecnológica para convertirse en una verdadera alianza estratégica. En un mercado donde la velocidad de cambio es cada vez mayor, contar con un ecosistema sólido y alineado se traduce en una ventaja competitiva tangible.

La propuesta de valor de Genetec se sustenta precisamente en esta capacidad de integrar tecnología, conocimiento y colaboración. Al impulsar soluciones abiertas, escalables y orientadas a la interoperabilidad, la compañía permite a las organizaciones evolucionar de manera progresiva, protegiendo sus inversiones y adaptándose a nuevas demandas sin fricciones.

De cara a 2026, la seguridad electrónica en Latinoamérica se perfila como un sector en plena transformación, donde la convergencia tecnológica redefine las reglas del juego. La adopción de plataformas unificadas, el aprovechamiento de la inteligencia artificial y la consolidación de la nube híbrida no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también abren nuevas oportunidades para generar valor a partir de los datos.

En este escenario, iniciativas como Empower360 no solo cumplen una función informativa, sino que actúan como catalizadores de cambio, alineando a los distintos actores del ecosistema en torno a una visión común. La seguridad, entendida como un sistema inteligente e integrado, se posiciona así como un componente esencial para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

Con una estrategia centrada en la innovación continua y el fortalecimiento de su red de partners, Genetec continúa consolidando su presencia en la región, acompañando a sus clientes en el desafío de construir entornos más seguros, eficientes y preparados para el futuro.



Héctor Miguel Campos Padrón

Procurement Logistics Manager SoCo,
PepsiCo Foods

Convertir compras en valor financiero sostenible

“He configurado los departamentos de Procurement con las prioridades comerciales, haciendo énfasis en categorías estratégicas y decisiones basadas en TCO.”

Con más de nueve años de experiencia profesional y más de cuatro liderando estrategias de Procurement en industrias de consumo masivo (FMCG) y energía, Héctor Miguel Campos Padrón ha construido una trayectoria marcada por decisiones financieras disciplinadas y resultados medibles. Contador auditor de formación y venezolano residenciado en Chile desde 2016, ha liderado negociaciones estratégicas y procesos de strategic sourcing en compañías multinacionales como PepsiCo Foods, Unilever, Lipigas y Midea Carrier, gestionando categorías directas, indirectas, logística y marketing en entornos operativos complejos.

Su enfoque combina análisis financiero, negociación estratégica y una visión transversal del negocio. En los últimos cuatro años, los proyectos que ha liderado han generado una productividad equivalente al 4,2% del P&L, con impacto superior al 6% en el PBT (Profit Before Tax) y mejoras sostenidas en flujo de caja operativo. A ello se suma una gestión disciplinada del capital de trabajo, que ha permitido incrementar el Operating Cash Flow (OCF) en más de 500 mil dólares anuales a través de políticas financieras estructuradas y negociaciones con proveedores.

En un contexto económico marcado por inflación, presión en costos y disrupciones en cadenas de suministro, su liderazgo se ha centrado en traducir las decisiones de compras en impacto directo sobre margen, productividad y resiliencia operativa. La conversación que sigue revela cómo, desde Procurement, se puede transformar la incertidumbre macroeconómica en dirección estratégica y resultados concretos.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo en Procurement se traduzca simultáneamente en crecimiento del negocio, innovación en categorías y mejora de rentabilidad, y qué 1-2 métricas prueban ese antes/después?

He configurado los departamentos de Procurement con las prioridades comerciales, haciendo énfasis en categorías estratégicas y decisiones basadas en TCO. En los últimos 4 años, lideré proyectos que generaron productividad de un 4,2% sobre el P&L de la compañía basados en el spend controlado, generando un impacto positivo en el PBT de

más del 6%. Además, he logrado mejorar el OCF de las compañías en las cuales he trabajado en más de 500 KUSD anual basado en una estricta política de plazos de pagos no menores a 60 días.

En entornos inflacionarios extremos, como el de Argentina en 2023, ¿cómo convirtió una negociación crítica con un proveedor estratégico en una ventaja financiera medible para la compañía?

En Unilever para Argentina, con inflación del 226% en el año 2023, enfrenté una negociación crítica en Trade Marketing: un proveedor estratégico global buscaba indexación automática y amenazaba cesar su operación en punto de venta. El dilema radicaba en cash or cost, por lo cual basándome en la realidad macroeconómica y apalancado en el volumen de compra que tiene Unilever en Argentina, logré evitar la indexación, erradicar cualquier cobro pasado y futuro por los próximos 6 meses dando un trade of de reducción de PT a 30 días y generar un saving via cost avoidance de 1,2 MM€. Hasta la fecha esta negociación ha sido modelo para Unilever en Argentina.

En Lipigas, cuando el consumo se desaceleró y aumentó la presión regulatoria, ¿cómo priorizó las decisiones de abastecimiento para proteger margen sin sacrificar calidad de servicio?

En Lipigas, con presión gubernamental y menor dinamismo en consumo, prioricé decisiones según impacto en margen por m³ y mejores lead times. En categorías directas y logística, renegotié contratos con mínimos garantizados y optimicé tramos para reducir ineficiencias; en indirectos y marketing, migré a esquemas más flexibles y atados a pay per performance. El foco fue proteger EBITDA y NPS antes que crecer volumen a cualquier costo. El indicador clave fue sostener margen operativo (+3,6 p.p.) y reducir issues de instalaciones en un 11%, sin deteriorar calidad de servicio ni seguridad en la ejecución de instalaciones industriales.

Gestionando más de 60 proveedores en 19 países, ¿qué decisiones permitieron mejorar la productividad del modelo de ejecución comercial y qué métricas confirmaron su impacto?

En Unilever, gestionando +60 proveedores en 19 países, reorienté decisiones hacia Cost to Serve y ROMI. Rediseñé el modelo de agencias y ejecución, eliminando complejidad por granularidad y haciendo leverage at scale. Vinculé contratos a KPIs de eficiencia y desempeño basado en sell out. Resultado: reducción de 6,5% en Cost to Serve en países con alto turnover y mejora de 12% en ROMI promedio, al reasignar inversión hacia actividades de mayor retorno, manteniendo niveles de servicio de ejecución sobre 95% de efectividad.

En Midea, ¿qué decisiones concretas tomó para optimizar el capital de trabajo y liberar caja sin afectar la continuidad operativa?

En mi corto tiempo en Midea, enfocado en servicios indirectos, decidí ceñir scope y fees, renegociando contratos de white collars, marketing y servicios profesionales bajo esquemas de pago variable y benchmarking externo. Protegí servicios críticos para continuidad operativa (IT y postventa) e invertí en control presupuestario y governance contractual. Además, extendí plazos promedio en 12 días en estas categorías. Resultado: reducción de 12% en gasto indirecto en el 2025, mejora directa en Operational Margin y liberación de caja sin afectar SLA ni soporte al negocio.

En cadenas de suministro globales cada vez más volátiles, ¿cómo estructura su mapa de riesgos para proteger margen y continuidad operativa?



En línea con mi foco en margen, caja y Cost to Serve, estructuro el mapa de riesgos según impacto en EBITDA y capital de trabajo: dependencia single-source, exposición cambiaria, concentración logística y cumplimiento contractual. Priorizo categorías críticas y defino sourcing basado en las prioridades del negocio, buffers selectivos y cláusulas de continuidad. Mido resiliencia con eficacia en servicio (>95%), variabilidad de lead time y SMI vs. cobertura objetivo. El éxito es sostener servicio y margen aun en disrupciones, sin tensionar caja ni elevar innecesariamente el Cost to Serve.

¿Cómo ha integrado analítica de datos y herramientas digitales en las decisiones de Strategic Sourcing, y qué resultados financieros concretos habilitó esta transformación?

En Unilever y Midea integré analítica de spend, should-cost models y dashboards de desempeño para priorizar categorías por impacto en margen y Cost to Serve. Incorporé análisis de planning básico en forecast para compras de servicios, disminuyendo detenciones de servicios y vacaciones (<3% ineficiencias de servicios en Midea). El resultado combinado fue 5,4% de ahorro sobre spend gestionado y decisiones más ágiles, con ROI claro en menos de 12 meses.

Más allá de las negociaciones y procesos, ¿cómo define su estilo de liderazgo para convertir iniciativas de Procurement en resultados reales para el negocio?

Soy un líder que entiende la operación end-to-end del negocio, no solo la categoría bajo mi responsabilidad. Parto por comprender a fondo los antecedentes, restricciones y pain points de quienes lideran y ejecutan la operación, porque ahí es donde realmente se captura valor. Luego alineo prioridades comerciales con disciplina financiera, asegurando que crecimiento y margen convivan en equilibrio. Finalmente, no solo impulso proyectos: los acompaño hasta capturar resultados, aportando visión multi categorías en procurement y un sólido enfoque financiero que convierte iniciativas en impacto real en P&L y OCF.

Factores clave

- ▶ Productividad equivalente al 4,2% del P&L e impacto superior al 6% en PBT mediante gestión estratégica de compras.
- ▶ 1,2 millones de euros en cost avoidance tras una negociación crítica durante la inflación argentina de 2023.
- ▶ Mejora del Operating Cash Flow en más de 500 mil dólares anuales mediante disciplina en capital de trabajo.
- ▶ Implementación de analítica y should-cost models que generaron 5,4% de ahorro sobre spend gestionado con ROI en menos de 12 meses.

La trayectoria de Héctor Miguel Campos refleja cómo el área de Procurement puede convertirse en un verdadero motor financiero del negocio. Su enfoque combina disciplina analítica, visión operativa y liderazgo transversal para traducir negociaciones, datos y gestión de proveedores en impacto directo sobre margen, caja y resiliencia operativa. En un contexto donde las cadenas de suministro son cada vez más complejas y volátiles, su experiencia demuestra que las decisiones de compras no solo reducen costos: también fortalecen la estrategia, la productividad y la capacidad de adaptación de las organizaciones. Mirando hacia el futuro, el liderazgo en Procurement será cada vez más decisivo para conectar tecnología, eficiencia y creación sostenida de valor.

Alejandro Arreaza

Economist, Barclays

Anticipar la volatilidad para decidir con ventaja

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Factores clave

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

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

¿Listo para la Operación Renta? Lo que todo negocio debe saber para declarar con éxito

Muchos negocios enfrentan dudas y desafíos al momento de cumplir con sus obligaciones tributarias. Una correcta planificación y el uso de herramientas adecuadas pueden marcar la diferencia entre un proceso fluido y posibles inconvenientes con el Servicio de Impuestos Internos (SII).

La Operación Renta es un trámite clave para las empresas, ya que determina su situación tributaria y la posibilidad de acceder a beneficios fiscales. Sin embargo, errores en la declaración pueden traducirse en multas, fiscalizaciones o incluso la pérdida de incentivos tributarios. En este contexto, es fundamental que los negocios se preparen con anticipación, conozcan sus obligaciones y utilicen los recursos disponibles para optimizar su declaración.

“La Operación Renta puede ser un desafío para muchos negocios, pero con una preparación adecuada y el uso de herramientas digitales, es posible optimizar el proceso y aprovechar beneficios tributarios. La clave está en informarse, revisar bien la documentación y, si es necesario, buscar asesoría experta”, explica Nicole Revillote, Country Manager de TUU.

Para ayudar a los negocios en este proceso, Tuu entrega cuatro recomendaciones clave que les permitirán declarar de manera eficiente, evitar sanciones y aprovechar al máximo los beneficios fiscales disponibles:

1. Conocer las fechas y obligaciones tributarias

Es fundamental que las empresas estén informadas sobre los plazos establecidos por el Servicio de Impuestos Internos (SII) para la declaración de renta. En 2026, el período para presentar la Operación Renta se extiende desde el 1 de abril hasta el 30 de abril, dependiendo del tipo de contribuyente. Aquellos que deseen recibir su devolución de impuestos de manera anticipada deben presentar su declaración en los primeros días del mes.

Las fechas clave y detalles sobre la Operación Renta se pueden consultar en el sitio web del SII (www.sii.cl), donde también es posible acceder a

guías específicas según el régimen tributario de cada empresa.

2. Revisar la información contable con anticipación

Antes de realizar la declaración, es recomendable revisar los libros contables, facturas emitidas y recibidas, boletas de honorarios, declaraciones de IVA y cualquier otro documento que respalde los ingresos y egresos del negocio.

Es importante realizar esta revisión con anticipación porque cualquier error en la contabilidad puede derivar en diferencias en la declaración, lo que puede generar multas, sanciones y procesos de fiscalización por parte del SII. Además, inconsistencias en la información pueden retrasar el proceso de devolución de impuestos.

3. Verificar la propuesta de declaración del SII

El SII suele entregar una propuesta de declaración de renta basada en la información disponible en su sistema. Si bien esto facilita el proceso, los contribuyentes deben revisar cuidadosamente que los datos sean correctos antes de aceptar o realizar modificaciones.

Si la información presentada es incorrecta o incompleta, la empresa puede recibir observaciones por parte del SII, lo que podría derivar en auditorías o ajustes tributarios. Si hay dudas sobre los datos reflejados en la propuesta, es recomendable consultar con un contador o experto tributario.

4. Utilizar herramientas digitales y asesoría especializada



Hoy en día existen diversas plataformas digitales y softwares contables que facilitan la gestión tributaria de los contribuyentes. Estos sistemas permiten automatizar cálculos, generar reportes financieros y reducir errores en la declaración.

Además, contar con el apoyo de un contador o asesor tributario es clave para evitar inconsistencias, optimizar beneficios fiscales y garantizar el cumplimiento normativo. La asesoría de un experto puede marcar la diferencia entre una declaración eficiente y un proceso engorroso lleno de correcciones.

Realizar la Operación Renta de manera ordenada y dentro de los plazos establecidos es fundamental para la estabilidad financiera de cualquier empresa. Anticiparse al proceso, utilizar herramientas tecnológicas y contar con asesoría adecuada no solo facilita el cumplimiento tributario, sino que también permite optimizar recursos y acceder a posibles beneficios. En un entorno empresarial dinámico,

llevar las finanzas al día es clave para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

ACERCA DE TUU

TUU, el servicio de pagos chileno desarrollado 100% en la región y por talento nacional, con un enfoque en la simplicidad y la eficiencia. TUU ofrece una solución todo en uno que incluye boleta electrónica, pagos con tarjetas e inventario, todo en un solo lugar a través de su máquina azul.

ACERCA DE HAULMER

Haulmer desarrolla soluciones tecnológicas para los emprendedores desde Chile.

Comenzamos con la convicción de desarrollar servicios que potencian el talento local y de calidad que permiten impulsar a los micro, pequeños y medianos negocios.

Mercado Libre eleva el estándar de confianza digital en América Latina

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

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

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

Un ecosistema que mejora con la escala

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

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

Cooperación institucional: agilidad y transparencia

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

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

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

Propiedad intelectual: protección activa y colaborativa

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

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

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

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

Privacidad: el usuario en el centro del control

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

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

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

Tecnología como motor de anticipación

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

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

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

Un liderazgo construido sobre transparencia

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

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

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

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

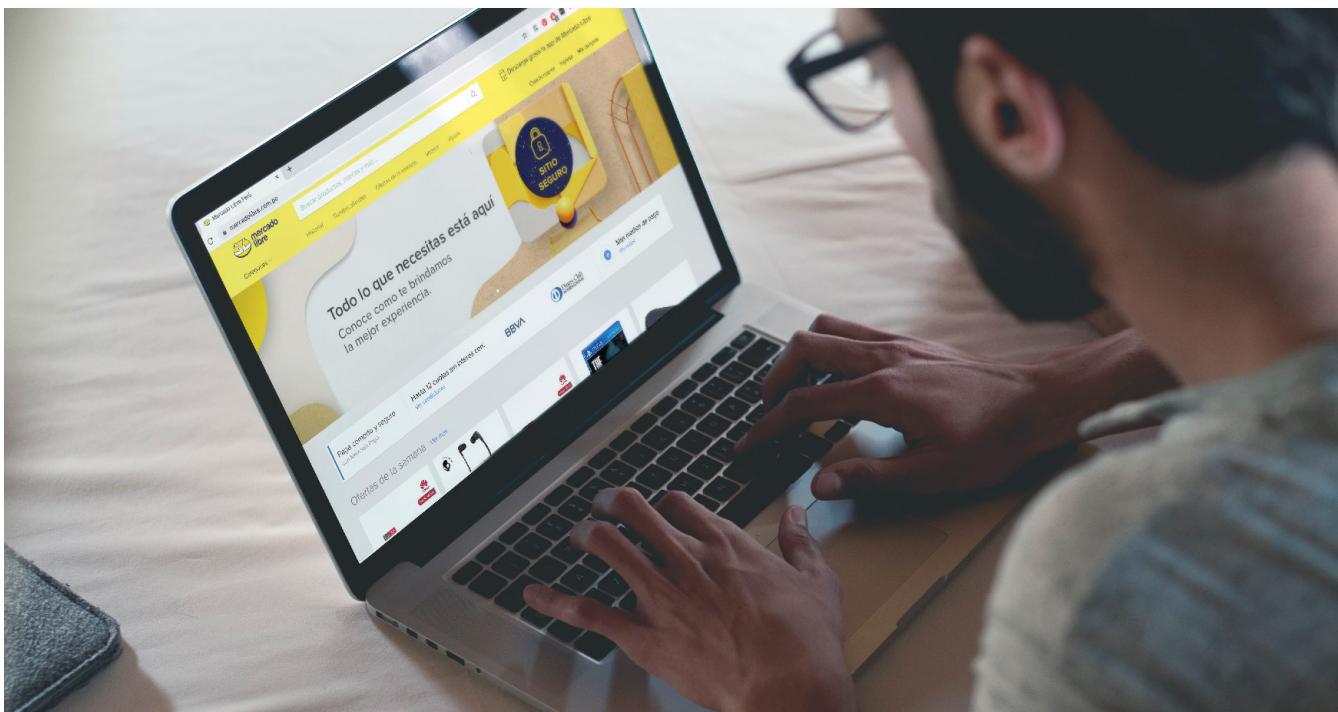
Más que un marketplace: una infraestructura de confianza

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

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

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

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



► Diana María Olaya

Directora Regional de Relaciones Internacionales, Cámara de Comercio del Pacífico

Conectar mercados para crecer con estrategia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Factores clave

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

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

Andrés Silva Arancibia

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

Disrupción con IA en el Financiamiento Inmobiliario.

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

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

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

Datos e underwriting: financiar a quienes hoy son invisibles.

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

Experiencia del cliente y originación sin fricción.

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

Tokenización y liquidez: nuevas formas de fondeo.

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

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

Geointeligencia, clima y resiliencia financiera.

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

Computación cuántica: del laboratorio al diseño financiero.

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

Regresando a la pregunta inicial.

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

Mujeres Mujeres FACTOR DE ÉXITO

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



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

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

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

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

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



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

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

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



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

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



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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



GUÍA EJECUTIVA 2026 DE LIDERAZGO ECONÓMICO Y FINANCIERO:

Navegar el crecimiento

Diego Rodriguez

Especialista en Desarrollo de Negocio
y Crecimiento Empresarial

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

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

Crecer con Bisturí: La Nueva Agenda de los CEOs

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

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

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

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

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

CFOs: Obsesión por la Caja y Eficiencia con Propósito

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

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

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

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

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

Cinco Movimientos Estratégicos Concretos

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

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

1. Priorizar inversiones con criterios más duros

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

2. Proteger caja sin matar la innovación

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

3. Gestionar riesgos con visión 360°.

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

4. Ganar productividad como fuente de competitividad

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

5. Mantener confianza de stakeholders

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

El Cuadro de Mando del Liderazgo 2026

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

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

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

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

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

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



SOBERANÍA DEL CRITERIO FRENTE A LA INERCIA ALGORÍTMICA

Jeannina Valenzuela

Especialista en sostenibilidad y reputación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ESTRATEGIA 2026

La gira que redefine la estrategia para 2026

CHARLAS PRESENCIALES INCOMPANY PARA EMPRESAS

Charlas Principales y Programas Personalizados

01. EL FUTURO

Cómo diseñar escenarios 20230 y operar en entornos de IA

02. DECISIONES

Gobernanza de datos y toma de decisiones estratégicas

03. TALENTO

Equipos aumentados y liderazgo híbrido con IA



Marcelo Muñoz Rojas PhD

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

marmunoz.biz/estrategia-2026





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

Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide
| Business & People Transformation

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

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

Existen evidencias de que, así como el Comercio Electrónico, la Consultoría y los repartos (delivery) serán las industrias que en mayor medida implementarán soluciones basadas en IA en este período, otros sectores más críticos 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 |    



CAP CANA
REPUBLICA DOMINICANA
Ciudad Destino