

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MIAMI 

Salvador Molina

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

Blindar la confianza para crecer en volatilidad

“De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026”

Interview

Perla Sultán Breziner

Founder, CEO and Senior Consultant,
Stage Advisory Group

Gobernanza que transforma
conflictos en dirección

Interview

Omar J. Benavides

Private Banking Relationship Manager | International Wealth
Management | Client Advisory | Technology & Innovation Enthusiast

Construir confianza para
multiplicar valor

Interview

Carmen Cividanes

Senior Customer Service, Pacific National Bank
(Boca Raton)

Liderar con disciplina para
construir confianza financiera

Interview

Leritza Monsanto Abreu

Economista y asesora en gobernanza
y estrategia institucional

Anticipar el ciclo para decidir
mejor

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:

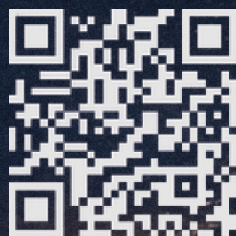
amazon

¡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.

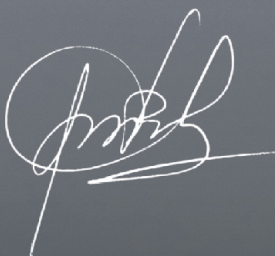
A través de estas conversaciones, se hace evidente una coincidencia poderosa. El liderazgo financiero ya no se define por crecer más rápido, sino por crecer mejor. Hay una disciplina compartida en proteger el flujo de caja, en priorizar la rentabilidad sobre

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

Blindar la confianza para crecer en volatilidad

pág.
10

Salvador Molina

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

INTERVIEW

Gobernanza que transforma conflictos en dirección

pág.
18

Perla Sultán Breziner

Fundadora, CEO y Consultora Senior, Stage Advisory Group

INTERVIEW

Construir confianza para multiplicar valor

pág.
24

Omar J. Benavides

Private Banking Relationship Manager | International Wealth Management | Client Advisory | Technology & Innovation Enthusiast

INTERVIEW

Liderar con disciplina para construir confianza financiera

pág.
30

Carmen Cividanes

Senior Customer Service, Pacific National Bank (Boca Raton)

INTERVIEW

Conectar capital, innovación y confianza global

pág.
36

John Albert Negrón

Socio, Cíto Biogen

INTERVIEW

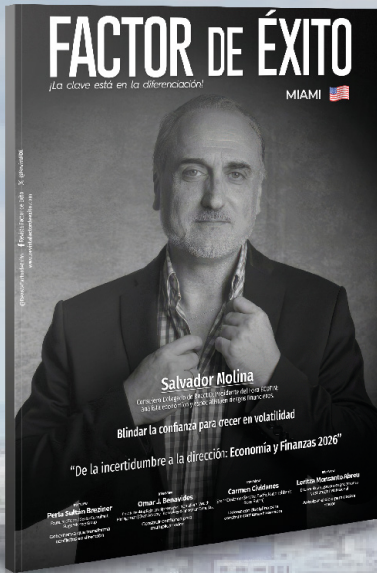
Anticipar el ciclo para decidir mejor

pág.
40

Leritza Monsanto Abreu

Economista y asesora en gobernanza y estrategia institucional

► Revista Factor de Éxito Miami Número 20, Año 5



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

Directora Ejecutiva:
Isabel Cristina Rolo Figueroa

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

Fundadora y Directora Editorial:
Isabel Figueroa de Rolo

Director de Arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de Mercadeo:
Arianna Rolo

Coordinadora de Comunicaciones:
Eidrix Polanco

Asesora comercial:
Rosely Matos

Secretaria Administrativa:
Eimy Pimentel

Digital Content Manager:
Tina Pérez
Lina Bsaris

Web Master:
Juan Rebolledo

Digital Marketing Manager:
Jacqueline Leon

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

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

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

Revista Factor de Éxito Miami
Instagram: @RevistaFactordeExito
Twitter: @RevistaFDE

Facebook: Revista Factor de Éxito
www.revistafactordeexito.com

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

APUNTA Y ACCEDE
A TODAS NUESTRAS EDICIONES



Boom de franquicias

Florida se perfila como uno de los motores económicos más dinámicos de Estados Unidos de cara a 2026, impulsado por un fuerte crecimiento del modelo de franquicias. De acuerdo con la Asociación Internacional de Franquicias (IFA), el estado será el segundo con mayor expansión en el país, con la apertura proyectada de más de 1.500 nuevos establecimientos. Este avance generará alrededor de 18.218 empleos adicionales, fortaleciendo el mercado laboral local.

Con estas cifras, Florida alcanzará un total estimado de 65.821 negocios bajo el modelo de franquicia, aportando más de 71.800 millones de dólares a

su economía. Este desempeño responde a factores clave como un entorno fiscal favorable, políticas proempresariales y un crecimiento poblacional sostenido. Además, la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial ha permitido a las franquicias superar el rendimiento de muchos negocios independientes.

A nivel sectorial, se prevé que los servicios dirigidos a la infancia, junto con los servicios residenciales y comerciales, lideren la expansión. También se observa una evolución en las preferencias del consumidor hacia experiencias gastronómicas más completas y el turismo de lujo. Por su parte, el sector de la salud preventiva se consolida como



uno de los segmentos con mayor proyección.

En el contexto nacional, se anticipa la apertura de 12.000 nuevas franquicias, con el sureste liderando el crecimiento, destacando junto a Texas y Georgia.

Conectando negocios y oportunidades

The Business Show es un evento empresarial internacional de alto nivel que busca inspirar, educar y conectar a emprendedores, inversionistas y líderes de la industria. Este encuentro regresa a Miami los días 29 y 30 de abril en el Centro de Convenciones de Miami Beach, reuniendo a miles de profesionales para generar oportunidades de networking, intercambio de ideas y crecimiento empresarial.

El evento contará con la participación de destacados ponentes provenientes de empresas globales como Microsoft, Google, LinkedIn, Samsung, UBS y Salesforce. Además, ofrecerá acceso a más de 200 expositores, talleres prácticos y clases magistrales adaptadas al dinámico entorno empresarial del sur de Florida.

Miami se ha consolidado como un centro clave para



startups, tecnología e inversión internacional, gracias a su ubicación estratégica y diversidad de talento. Sin embargo, también enfrenta desafíos como el aumento de costos, la retención de talento y la competencia global. The Business Show Miami 2026 abordará estas problemáticas mediante sesiones educativas y oportunidades de conexión diseñadas para impulsar el crecimiento empresarial.

Los asistentes podrán explorar tendencias en inteligencia artificial, comercio electrónico, inversión y cadena de suministro, obteniendo herramientas prácticas aplicables a sus negocios. Dirigido tanto a startups como a empresas consolidadas, el evento ofrece una plataforma integral para innovar, crecer y expandirse en un mercado global cada vez más competitivo.

Innovación hipotecaria

Fidelity Home Group, reconocida como una de las compañías hipotecarias mejor calificadas de Florida, está fortaleciendo su liderazgo en el financiamiento de propiedades de inversión mediante su programa mejorado de hipotecas DSCR (Índice de cobertura del servicio de la deuda). Esta propuesta ofrece a los inversionistas una alternativa más ágil al financiamiento tradicional, enfocándose principalmente en el flujo de efectivo generado por las propiedades, en lugar de los ingresos personales.

En un contexto donde la demanda de inversión inmobiliaria en Florida sigue



Fidelity Home Group

creciendo, muchos inversionistas buscan opciones más flexibles que eliminen requisitos como declaraciones de impuestos o formularios W-2. El programa DSCR responde a esta necesidad al permitir que los prestatarios califiquen según los ingresos por alquiler, facilitando así el acceso al capital y la expansión de portafolios.

Entre sus principales ventajas destacan la suscripción basada en flujo de caja, criterios de

elegibilidad flexibles, tasas competitivas y la posibilidad de financiar diversos tipos de propiedades, como viviendas unifamiliares, multifamiliares y alquileres a corto plazo. Además, permite cerrar operaciones a nombre de entidades corporativas.

Con sede en Orlando, Fidelity Home Group continúa apostando por soluciones innovadoras que impulsan el crecimiento patrimonial a largo plazo. Su enfoque combina asesoría experta, estrategias personalizadas y procesos simplificados, posicionándose como un aliado clave para inversionistas que buscan maximizar oportunidades en el competitivo mercado inmobiliario.

Éxodo corporativo

Palantir Technologies ha oficializado el traslado de su sede central a Miami, marcando un cambio significativo en el mapa de la innovación en Estados Unidos. La empresa, especializada en inteligencia artificial y análisis de datos, deja atrás Denver para integrarse en el creciente ecosistema tecnológico del sur de Florida, convirtiéndose

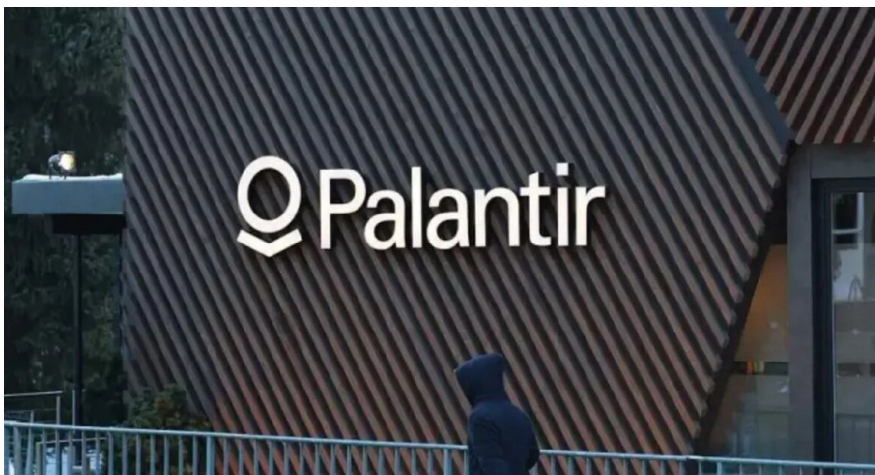
en la compañía cotizada más valiosa radicada en el estado, con una capitalización cercana a los 332.000 millones de dólares.

El nuevo domicilio fue registrado en un espacio de co-working en Aventura, aunque la firma evalúa ubicaciones permanentes en zonas clave como Brickell, Wynwood y Coral Gables.

Este movimiento responde a una tendencia más amplia de migración corporativa hacia estados con menores impuestos y entornos regulatorios favorables. La ausencia de impuesto estatal sobre la renta en Florida ha sido un factor decisivo, sumado a las críticas previas de su CEO, Alex Karp, hacia Silicon Valley.

A pesar del traslado, la operación global de la empresa y sus más de 4.400 empleados no experimentarán cambios inmediatos. La decisión también refleja la influencia de Peter Thiel, quien ya cuenta con una fuerte presencia en Miami.

Con este movimiento, Palantir se suma a otras grandes corporaciones que han migrado hacia Florida, reforzando la posición de Miami como un emergente centro financiero y tecnológico que aspira a competir con Nueva York y California.



Inversores en la NIBA

Standard Premium Finance Holdings, Inc. (OTCQX: SPFX) participó en la 152.ª Conferencia de Inversiones de NIBA, celebrada en Fort Lauderdale, Florida, donde dio a conocer sus planes de crecimiento para 2026 ante la comunidad de banca de inversión. El consejero delegado, William Koppelman, explicó que la presentación permitió destacar las fortalezas de la compañía y sus avances en la expansión nacional, incluida la aprobación de licencias estatales, el incremento en la generación de préstamos, el crecimiento acelerado de la cartera y la ampliación de las líneas de crédito.

Durante el evento, el director financiero, Brian Krogol, ofreció una presentación detallada sobre



la trayectoria de crecimiento de Standard Premium, sus metas para 2026 y las perspectivas del mercado de seguros de primas. Ante la fuerte demanda de soluciones de financiación de primas, la empresa sostuvo reuniones con representantes de banca de inversión para explorar oportunidades de inversión y colaboración.

Tanto Koppelman como Krogol estuvieron disponibles para encuentros individuales con inversores interesados. Además, se recordó que Standard Premium había financiado más de \$2,000 millones en primas de seguros de daños desde 1991, operaba en 42 estados y continuaba evaluando oportunidades de fusiones y adquisiciones para aprovechar sinergias y economías de escala.

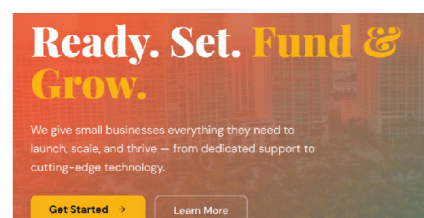
Plataforma de inversión

Farrington Capital Group y su subsidiaria ReadySetFundGrow (RSFG) lanzaron FishBowl, un microcentro de datos de IA en el sur de Miami-Dade estructurado como una plataforma de inversión dentro de una Zona de Oportunidad federalmente designada. El proyecto ofreció soporte para infraestructura informática de próxima generación con 1600 amperios de capacidad de alimentación, preparación para implementaciones de alta densidad y compatibilidad con arquitecturas GPU de NVIDIA, AMD o híbridas, según las necesidades operativas.

El anuncio coincidió con una tendencia que favoreció entornos informáticos locales,

estables y auditables frente a una dependencia exclusiva de la nube, donde la disponibilidad de energía, la gobernanza de datos y el control operativo se volvieron criterios decisivos de ubicación. RSFG presentó la tesis de que la demanda de IA requería entornos capaces de gestionar inferencias continuas, datos regulados y configuraciones de hardware de mayor densidad; citó las guías de NVIDIA sobre refrigeración líquida y diseños optimizados para IA y la expansión de opciones GPU empresariales de AMD como soporte técnico para esa necesidad.

FishBowl se orientó a inversores mediante la participación prevista



en un Fondo de Oportunidades Calificadas (QOF), lo que permitió a inversores elegibles diferir impuestos sobre ganancias de capital hasta el 31 de diciembre de 2026 bajo las reglas aplicables. El proyecto se diseñó según cuatro pilares: la energía como limitación clave, la preferencia por entornos localizados para cargas de inferencia estables, la flexibilidad en configuraciones NVIDIA/AMD/híbridas y la exigencia de auditabilidad y gobernanza.

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.





▶ **Salvador Molina**

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

Blindar la confianza para crecer en volatilidad

“La confianza es la base de la economía mundial y de todo sistema transaccional.”

En un entorno donde la volatilidad macroeconómica convive con una aceleración tecnológica sin precedentes, la confianza se ha convertido en un activo de gestión tan decisivo como la liquidez, el acceso a capital o la productividad. Salvador Molina lleva décadas interpretando esa intersección entre economía, liderazgo, riesgo y transformación empresarial. Periodista y analista económico, presidente del Foro ECOFIN, director de la revista ECOFIN, ex presidente de transición de Telemadrid y referente en liderazgo, management y riesgos financieros, hoy suma a su trayectoria un rol especialmente estratégico: Consejero Delegado de ReactID, compañía especializada en identidad digital y ciberseguridad con tres décadas de experiencia en América y Europa.

Su lectura parte de una premisa clara: en 2026, la rentabilidad no se sostendrá solo con disciplina operativa o decisiones financieras inteligentes, sino también con infraestructuras digitales confiables que protejan a bancos, empresas, gobiernos y usuarios. En esta conversación, Molina explica por qué la identidad digital está dejando de ser una capa técnica para convertirse en un factor estructural de competitividad, resiliencia y dirección económica, especialmente en plazas como Miami, donde confluyen capital, banca, inversión, compliance y tecnología financiera.

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

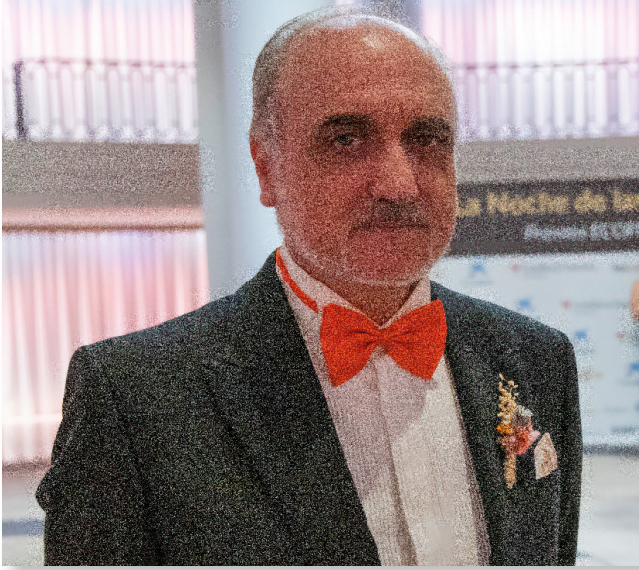
Me parece muy acertado el concepto de “la nueva moneda de confianza” aplicada a la identidad digital. La tokenización de la economía es una tendencia en alza y su principal activo es la creación de un sistema fiable de transacción, de valor y de trazabilidad. La identidad digital confiable es, pues,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



cliente, pero tecnológicamente contundente en la verificación de identidad, autenticación documental y prueba de vida.

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

El que pongas en la misma balanza el capital y la identidad ya presupone la importancia que el mundo actual da a la identidad digital confiable. Y es que la primera regla del sistema financiero es la seguridad



del cobro; es decir, la garantía de recuperación de un crédito, de un adelanto o de un pago. Si no estoy seguro de que voy a recuperar el principal más los intereses, denegaré la operación, excluiré al potencial cliente y me retiraré del mercado. El sistema crediticio

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

Desde ReactID, usted trabaja con gobiernos y bancos protegidos por el anonimato. ¿Cuáles son las vulnerabilidades estructurales más preocupantes que está observando hoy en la banca y en los sistemas de pagos globales?

¡Nadie está a salvo de las organizaciones del cibercrimen! Las grandes mafias descubrieron hace años la gran rentabilidad y seguridad que aportan los ladrones de bancos desde la Dark Web. Y a partir de ahí fueron perfeccionando sus modelos de robo de identidad, robo de credenciales, robo de datos, secuestro informático, ciberextorsiones, etc., etc. ¡En la Dark Web todo se compra y se vende a un precio asequible! La terminología al uso es un poco



crítica, pero los delitos son los mismos de siempre. Por ejemplo, ahora prolifera el “Fraude del CEO”, algo que siempre existió; pero nunca de una manera tan masiva como ahora. Consiste en que tu jefe — que está de viaje e ilocalizable— te deja un mensaje de email, de WhatsApp, de audio o, incluso, te llama por videollamada. Y tu jefe te pide que ejecutes con urgencia una transferencia importante a una cuenta nueva, no habitual. Pero es tu jefe: escribe como él, habla como él, es su imagen y te responde por videollamada como él. ¡Es él! Pero es un fraude; en realidad es Inteligencia Artificial y tu jefe fue imprudente al mencionar en redes sociales que estaba de viaje. La vulnerabilidad nos afecta a todos.

¿Qué impacto tendrá la identidad digital robusta en la competitividad de los países? ¿La confianza verificable será el nuevo diferenciador económico entre regiones como LATAM, EE. UU. y Europa?

La “identidad digital robusta” se está convirtiendo en el elemento diferenciador de una economía occidental sólida frente a unas economías de países en vías de desarrollo puestas en sospecha: difíciles de operar, con grandes riesgos de fraude, con inseguridad jurídica, sospechosos de ser eficientes en perseguir el cibercrimen, con un compliance propio imposible de satisfacer, etc. Y en ese contexto, la Unión Europea y Norteamérica se disputan el liderazgo, la reputación y la regulación. Los países periféricos del Mediterráneo y de Iberoamérica podrán obtener una diferencia competitiva frente al resto si hacen los deberes, siguen

el ejemplo de estos dos bloques y mandan un mensaje de confianza al sistema. Creo que Panamá y Florida han tomado la ventaja en este liderazgo regional. Y es que las ciudades de Panamá y Miami se están convirtiendo en los dos ejes de la innovación financiera de bancos, mercados de capitales y entidades FinTech.

En un contexto de inflación, desaceleración y tensiones geopolíticas, ¿cómo deberían los bancos y corporaciones replantear la seguridad y la identidad como un activo financiero, no como un costo?

El primer principio financiero que se estudia en los mercados de capitales es aquel que reconoce que “el dinero es miedoso”. Yo siempre digo que “el dinero es miedica”. Es como si estuviera imantado, se pega a todo lo que signifique seguridad: renta fija, bienes raíces, riesgo soberano, calificación crediticia AAA, pago por adelantado, intereses al descuento, avales, fiducias, pignoraciones... Y, por el contrario, es un imán que repele el riesgo: riesgo de impago, riesgo país, riesgo de mercado, riesgo de tipo de cambio, riesgo de juventud, riesgo de trabajo por cuenta propia, riesgo de no residentes —emigrantes y turistas—, etc. Las entidades FinTech de nicho han encontrado en esta debilidad de la banca y las entidades de crédito sus oportunidades. Han conseguido modelos de riesgos diferentes, que identifican a sus potenciales clientes y les hacen fiables por parámetros distintos a los bancarios: identidad digital que asegura históricos personales y profesionales más allá del país, o que basan su esperanza de pagos en su histórico de movimientos bancarios, sin necesidad de avales.



Además, un onboarding sin riesgo de fraude por identidades falsas o múltiples minimiza la mora y permite asumir más riesgos a un tipo de interés más competitivo.

¿Qué modelo de gobernanza deberían adoptar las instituciones financieras para enfrentar deepfakes, robos masivos de datos y ataques impulsados por IA?

En realidad, todo está escrito, regulado y previsto en los Reglamentos de Riesgos Bancarios. Otra cosa distinta es hacer aplicar la norma y estar a la última para ciberdefender a las entidades financieras. Ahí se necesitan aliados como ReactID. Ya que vivimos en un escenario mundial donde cada día se producen ataques a organismos tan sofisticados como el sistema internacional de navegación aérea, la distribución de energía eléctrica o el vuelo de un avión presidencial. Pero, volviendo al sector financiero, en la Unión Europea y en España acaba de implementarse el Reglamento DORA (Resiliencia Operativa Digital) que prevé la ciberseguridad en las transacciones financieras. Y la reglamentación internacional financiera ya va por la versión tres de las normas de Basilea (Basilea III), que exigen capital y liquidez, implementadas a través de requisitos como LCR y NSFR para asegurar la estabilidad bancaria frente a crisis operativas y financieras, con marcos nacionales e internacionales que definen comités y procesos de gestión de riesgos.

Usted ha liderado ecosistemas empresariales a través del Foro ECOFIN. Desde esa experiencia, ¿qué rol jugará ReactID en la construcción de mercados más seguros y en la prevención de riesgos sistémicos en LATAM y el Caribe?

Foro ECOFIN lleva veinte años trabajando por impulsar puentes de conexión entre el mundo empresarial de las dos orillas del Atlántico; especialmente de los países iberoamericanos, sin renunciar al resto de los países de Europa y de América. Y desde 2020, nuestro ariete en innovación financiera es el clúster con epicentro en Madrid que une ambos continentes: Madrid Capital FinTech. Y dentro de ese ecosistema mestizo hemos encontrado entidades líderes como el Grupo Citi de México o el insurtech español Insurama que están empeñados en tejer esas redes hispanoamericanas. Y, sobre todos ellos, apostamos por ReactID como el especialista líder en la capa más sutil y estratégica de la digitalización: la identidad digital y la ciberseguridad. Durante 30 años ha fabricado en América el primer DNI digital del mundo, y ha saneado a bancos del ciberfraude de las tarjetas, y ha blindado sistemas de

emisión de pasaportes para gobiernos y contribuido al control de fronteras autenticando documentos de identidad. ReactID, después de 30 años, ha creado un spin-off llamado IDVerifier que concentra todas las tecnologías aprendidas con un sistema SaaS y en la nube que se convierte en un tercero de confianza para universalizar la capacidad de verificar, autenticar y aportar fiabilidad al sistema financiero de Europa y América, comenzando por países donde nació y creció ReactID hace 30 años: Guatemala, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, México, Estados Unidos, Argentina, Perú... y España y Francia.

En sus estudios sobre liderazgo y transformación, usted habla del poder de la confianza. ¿Qué tipo de liderazgo requiere esta década donde la identidad digital se convierte en infraestructura crítica para la economía global?

La confianza es la base de la economía mundial y de todo sistema transaccional: desde la financiera a la doméstica. Cuando subimos en un autobús, lo hacemos porque confiamos en que nos llevará a nuestro destino. Y cuando alguien paga con su wallet en un supermercado, nos fiamos de que el sistema ingresará el pago en la cuenta bancaria de la tienda y que no sacará ni un céntimo más de la cuenta del cliente. Cuando la codicia de algunos financieros quiebra esa confianza, se producen crisis tan profundas como la que reventó el sistema bancario norteamericano en 2008, arrastrando en efecto dominó al resto del planeta. La crisis ética y religiosa del mundo actual se ha intentado restañar con sobrerregulación mundial: data, IA, criptomoneda, banca, mercados, compliance penal, Basilea III, FMI, Banco Mundial, etc., etc. En mi libro "Talentocracia", enfrente a los líderes que leen el libro a los retos y aprendizajes que nos llegan desde la economía digital. En cada nuevo hito tecnológico, hay un aprendizaje. En los nuevos modelos de innovación abierta se abren oportunidades de crear un management coetáneo mejor. En la propuesta de la Sociocracia nacen cuatro reglas nuevas para mejorar el liderazgo corporativo —me quedo con la regla del consentimiento frente al voto de las mayorías—. Y "Talentocracia" no es solo hablar de personas y talento; es, sobre todo, un llamamiento a un liderazgo personal, interior y que desborde hacia las organizaciones. Este libro se presenta como un cuaderno de campo donde anotar ideas, conceptos, herramientas y un itinerario a seguir. Aconsejo su lectura a aquellos que busquen un revulsivo en su forma de vivir y entender el liderazgo; así como a los que busquen mejorar la gestión interna de sus equipos humanos. La talentocracia es el nuevo paradigma de un liderazgo que permite crear un ambiente en el que

las personas pueden realizarse y sentir que pertenecen a algo más grande que cada uno de ellos.

Miami se ha consolidado como epicentro financiero y puente entre LATAM y Estados Unidos. ¿Cómo puede la identidad digital ayudar a los bancos de Miami a gestionar mejor el riesgo de clientes internacionales en un entorno cada vez más regulado?

La identidad digital es el principal aliado de cualquier entidad financiera. Y en un mercado tan efervescente como Miami, debería ser su principal aliado. Por eso, ReactID hace años que lleva operando desde Florida para el mercado norteamericano, sin excluir otras plazas. Pero su tecnología de verificación de identidad está en diversas compañías norteamericanas desde su sede de Miami. Miami lleva un siglo consolidándose como la puerta de Estados Unidos para todo el continente americano, comenzando por sus empresas, comercio, capitales e inversores. En la última década, el efecto llamada ha creado un hub potente del ecosistema FinTech, respaldado por sus actores financieros. Miami no es solo la Pequeña Habana —y la Pequeña Haití—, también es un lugar donde financiarse, invertir y comerciar bajo las reglas de juego —cada vez más exigentes— de la regulación norteamericana. Estas exigencias extremas de KYC (Know Your Customer, conoce a tu cliente) abren oportunidades a otras plazas como Panamá; pero también atraen a inversores más institucionales que buscan la protección del compliance de los Estados Unidos o la puerta de entrada hacia el Este —Wall Street, Nasdaq, Delaware— o hacia el Oeste —Silicon Valley, California, Oregón—.

El Sur de la Florida concentra fintechs, banca privada y migración de capital. ¿Qué innovaciones de ReactID podrían fortalecer la protección de transacciones, onboarding y verificación en este ecosistema de alta velocidad?

El condado de Miami se está convirtiendo en el Silicon Valley de los hispanos, de los cubanos y del Caribe. No sé si a ello ha contribuido la serie televisiva “Startup”, sobre las criptomonedas; pero lo cierto y verdad es que ha producido un efecto llamada del talento hispano norteamericano, pero también desde otros países hispanoparlantes que van desde España al Uruguay, desde Costa Rica a República Dominicana. Y en esa burbuja de innovación financiera, también hay algunas propuestas de LegalTech y RegTech que vienen a contribuir con soluciones de aseguramiento en las transacciones financieras y compliance regulatorio. Y ahí es donde incardina su propuesta de valor ReactID, que se instaló en Miami con una oficina

de representación, primero; para pasar después a un centro de desarrollo pensado en estar más cerca de los clientes norteamericanos que operan en Centroamérica y Sudamérica. La capa de seguridad y ciberseguridad que aporta ReactID a la neobanca y al sector FinTech comienza desde el onboarding o la afiliación de clientes. Luego vuelve a aparecer en la transaccional, el crédito, la inversión, los pagos, la apertura de operaciones, etc., etc. Es un tercero de confianza imprescindible para blindar los productos mínimos viables de las startups, a la vez que favorece las series A, ya que presta una mayor confiabilidad a los inversores.

Factores clave

- ▶ La “primera trinchera” contra el fraude financiero se define en el onboarding, con verificación, autenticación documental y prueba de vida.
- ▶ La identidad digital funciona como “fiel de la balanza” entre precio del dinero y morosidad, sosteniendo crédito y pagos.
- ▶ El “fraude del CEO” escala por IA, exposición en redes y suplantación multimodal (texto, voz, video).
- ▶ En Miami, ReactID se posiciona como tercero de confianza para neobanca y FinTech, elevando confiabilidad para inversión y escalamiento.

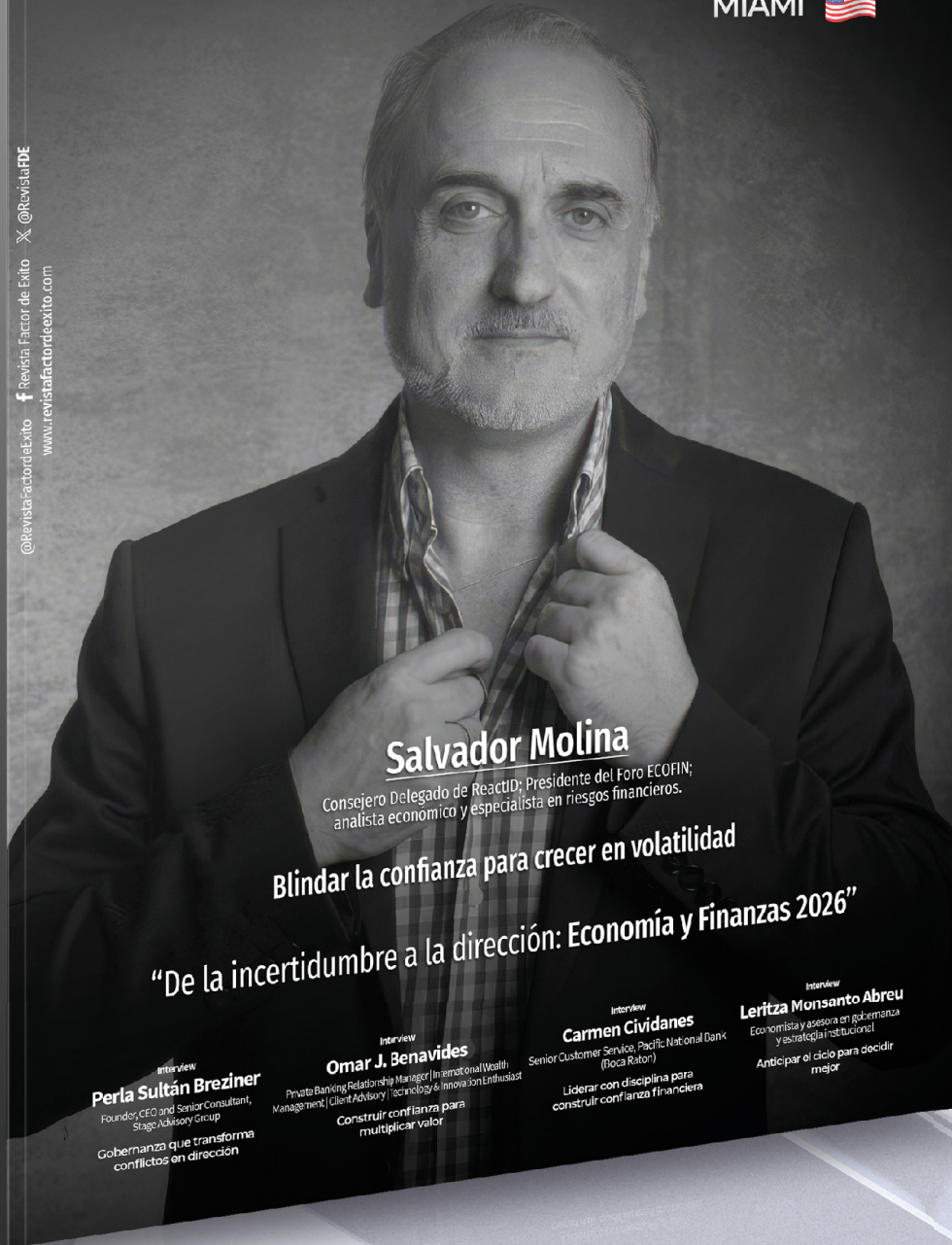
El aporte de Salvador Molina es convertir lo complejo en dirección: traduce el riesgo en decisiones y la tecnología en confianza operativa. Su mirada une métricas clave del sistema crediticio con una tesis estratégica: sin verificación robusta, el crecimiento es frágil. En un ecosistema como Miami, donde convergen capital, regulación y velocidad, su enfoque —onboarding sólido, autenticación y resiliencia— no solo protege transacciones: protege reputación y acceso a inversión. Hacia 2026, el liderazgo financiero se distinguirá por sostener confianza bajo presión. Y en esa economía, la identidad digital será infraestructura, no accesorio.

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MIAMI 

@RevistaFactorDeExito
f Revista Factor de Exito
www.revistafactordexito.com



Salvador Molina

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

Blindar la confianza para crecer en volatilidad

“De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026”

Interview

Perla Sultán Breziner

Founder, CEO and Senior Consultant,
Stago Advisory Group

Gobernanza que transforma
conflictos en dirección

Interview

Omar J. Benavides

Private Banking Relationship Manager | International Wealth
Management | Client Advisory | Technology & Innovation Enthusiast

Construir confianza para
multiplicar valor

Interview

Carmen Cividanes

Senior Customer Service, Pacific National Bank
(Boca Raton)

Liderar con disciplina para
construir confianza financiera

Interview

Leritza Monsanto Abreu

Economista y asesora en gobernanza
y estrategia institucional

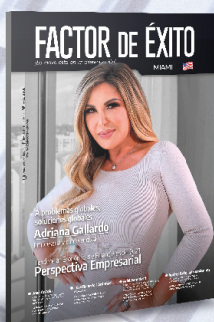
Anticipar el ciclo para decidir
mejor



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

A full-body portrait of Perla Sultán Breziner, a woman with long brown hair, wearing a black leather jacket over a blue lace top. She is standing with her hands on her hips, looking directly at the camera. The background is a plain, light-colored wall.

Perla Sultán Breziner

Fundadora, CEO y Consultora Senior,
Stage Advisory Group

Gobernanza que transforma conflictos en dirección

“La gobernanza efectiva en una empresa familiar no comienza con estructuras, sino con la capacidad de comprender las dinámicas humanas que sostienen esas estructuras”

Perla Sultán Breziner ha construido su trayectoria profesional acompañando a empresas familiares en uno de los momentos más complejos de su evolución: la transición generacional y la preservación del legado empresarial. Como fundadora y CEO de Stage Advisory Group, se ha especializado en el diseño de estructuras de gobernanza y en la alineación estratégica de familias empresarias que buscan asegurar continuidad, cohesión y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Su trabajo se enfoca en un punto crítico para la economía global: las empresas familiares, responsables de una parte significativa de la generación de empleo y patrimonio en múltiples países. En estos sistemas, la toma de decisiones no depende únicamente de variables financieras, sino también de dinámicas humanas, culturales y relacionales que pueden fortalecer —o debilitar— la continuidad del negocio.

Con formación en programas ejecutivos de instituciones como Harvard University, INALDE, IESE, IPADE y la Universidad Externado de Colombia, Perla ha desarrollado un modelo propio de acompañamiento estratégico, STAGE of CAPITALS, que integra seis capitales fundamentales del sistema familiar-empresarial: familiar, humano, cultural, patrimonial, estructural e intelectual.

Su enfoque combina gobernanza, disciplina institucional y desarrollo del capital humano como base para navegar entornos económicos cada vez más volátiles, donde preservar patrimonio, fortalecer la calidad del debate estratégico y construir estructuras de decisión sólidas se vuelve tan relevante como la gestión financiera.

En esta conversación comparte cómo las empresas familiares pueden transformar tensiones históricas en claridad estratégica, fortalecer la calidad del gobierno corporativo y construir resiliencia multigeneracional en un contexto económico donde el liderazgo se mide por la capacidad de sostener dirección en medio de la incertidumbre.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo en gobernanza de empresas familiares se traduzca en continuidad, crecimiento sostenible, cohesión familiar y reputación institucional, y qué 1-2 indicadores evidencian ese impacto?

La empresa familiar es un sistema complejo donde interactúan familia, empresa y propiedad. Para explicar cómo funcionan estas dinámicas suelo utilizar una metáfora sencilla. Si tomáramos una cebolla y la cortáramos en circunferencias, observaríamos que las capas exteriores suelen caer primero de forma irregular. A medida que nos acercamos al centro, los cortes se vuelven más finos y precisos.

Esta metáfora describe muy bien la naturaleza de la empresa familiar. Muchos conflictos que parecen estratégicos tienen en realidad capas más profundas vinculadas a emociones, expectativas y dinámicas familiares acumuladas a lo largo del tiempo.

Tal y como metafóricamente representa esta imagen, el proceso de gobernanza también requiere explorar las emociones del grupo familiar para generar una dinámica alineada hacia el futuro con mayor conciencia y claridad.

Esto implica profundizar en conflictos que muchas veces permanecen ocultos, retirar las capas protectoras que las familias construyen para evitar confrontar ciertas realidades y abrir espacios de conversación que permitan llegar a la verdad de los temas que afectan al sistema familiar-empresarial.

En este proceso muchas familias experimentan una forma de liberación emocional o catarsis, especialmente entre aquellos miembros que durante años han sentido vulnerabilidad o frustración dentro de las dinámicas familiares.

Cuando estas emociones encuentran un espacio adecuado de expresión, las tensiones acumuladas comienzan a disminuir y el diálogo se vuelve más constructivo.

El objetivo no es permanecer en el conflicto, sino profundizar en los temas medulares al interior de la familia empresaria, comprender sus verdaderas causas y construir una visión compartida hacia el futuro.

Como suelo decir en mi trabajo con familias empresarias: “La gobernanza efectiva en una empresa familiar no comienza con estructuras, sino con la capacidad de comprender las dinámicas humanas que sostienen esas estructuras”.

Cuando este proceso se realiza con método y respeto, la familia logra transformar tensiones históricas en mayor claridad, alineación y capacidad de decisión.

Entre los indicadores más claros del impacto del proceso destacan la formalización de órganos de gobierno, la implementación de acuerdos familiares, la claridad en roles y responsabilidades y la reducción de conflictos en la toma de decisiones.

En transiciones generacionales donde emergen tensiones históricas o sesgos implícitos, ¿qué decisión compleja le exigió mayor firmeza y cómo la convirtió en una mejora medible en compromiso, calidad del debate o desempeño del negocio?

Uno de los momentos más complejos en transiciones generacionales ocurre cuando el liderazgo debe redirigir conversaciones que están atrapadas en conflictos del pasado.

En estos casos, una decisión clave es establecer límites claros para evitar que el debate estratégico se convierta en una revisión permanente de tensiones históricas.

Esto exige firmeza para reenfocar la conversación hacia el futuro y construir una hoja de ruta clara para la continuidad del negocio.

Al establecer reglas de conversación, mecanismos de participación y responsabilidades definidas, la calidad del debate mejora significativamente.

Las reuniones dejan de centrarse en posiciones personales y comienzan a orientarse hacia decisiones estratégicas.

Esto implica construir una hoja de ruta clara, con objetivos medibles en el tiempo, responsabilidades definidas y mecanismos de seguimiento que permitan transformar las conversaciones en decisiones concretas.

Cuando la familia logra enfocar su energía en la construcción del futuro, mejora significativamente la calidad del debate estratégico y el compromiso con la continuidad del negocio.

El resultado medible suele observarse en un mayor compromiso de los miembros de la familia empresaria, mayor claridad en roles de liderazgo y una mejora tangible en la calidad de las decisiones del negocio.

En un entorno marcado por volatilidad económica, tasas altas y presión sobre el patrimonio familiar, ¿qué prioridades estratégicas está ayudando a definir para proteger el negocio y asegurar su continuidad?

En el contexto actual, marcado por volatilidad económica, presión sobre los patrimonios familiares y cambios tecnológicos acelerados, las prioridades estratégicas se concentran en tres áreas.

Primero, proteger el patrimonio mediante la disciplina financiera y preservación de caja.

Segundo, fortalecer la gobernanza para asegurar decisiones rápidas y bien estructuradas, incluyendo comités estratégicos o de crisis cuando es necesario.

Tercero, invertir en capital humano y capacidades organizacionales que permitan adaptarse a entornos cambiantes.

Hoy además existe un factor transformador, la inteligencia artificial. La IA ha cambiado la forma en que los equipos trabajan, analizan información y toman decisiones.

Por esta razón muchas organizaciones revisan sus estrategias con mayor frecuencia, incluso cada cuatro meses, incorporando aprendizajes generados dentro de sus propios equipos.

El capital humano es uno de los pilares más importantes del sistema.

Las organizaciones familiares empresariales deben invertir deliberadamente en el desarrollo de soft skills y hard skills, evaluando a las personas desde una perspectiva integral.

Esto implica considerar no solo su capacidad técnica, sino también valores, ética profesional, inteligencia emocional, capacidad de generar confianza sin sesgos y compromiso con el propósito del negocio.

Parte del liderazgo consiste en dar seguridad a los ejecutivos y permitir que desarrollen su trabajo con autonomía y responsabilidad.

Un indicador claro de que la dirección estratégica es correcta suele ser la mejora en la velocidad y calidad de las decisiones estratégicas, acompañada por estabilidad financiera en momentos de alta incertidumbre.

Su modelo “STAGE of CAPITALS” integra seis capitales. ¿Cómo se traduce en productividad real del sistema familiar-empresarial?

El modelo STAGE of CAPITALS parte de una premisa fundamental: el verdadero valor de la empresa familiar no reside únicamente en su patrimonio financiero, sino en el equilibrio entre los distintos capitales que sostienen el sistema familiar-empresarial.

Estos capitales son el capital familiar, humano, cultural, patrimonial, estructural e intelectual.

Cuando estos capitales se desarrollan de forma equilibrada, la productividad institucional del sistema mejora significativamente.

Esto se refleja en menos retrabajo en las decisiones, mayor velocidad en acuerdos estratégicos y mejor coordinación entre juntas directivas y comités.

Además, a través de los STAGE promuevo el nivel de madurez de trascendencia en el tiempo de la familia empresaria en cuatro etapas complementarias: estructura-traspaso, estrategia-gestión, equilibrio-incorporación y legado-sostenibilidad.

En la práctica, las familias empresarias comienzan a tomar decisiones con mayor claridad, los órganos de gobierno funcionan con mayor eficiencia y la organización experimenta mayor alineación estratégica.

Cuando acompaña procesos de planificación patrimonial y gobierno, ¿qué decisiones impactan directamente la preservación del patrimonio y la disciplina financiera del sistema familiar-empresarial?

La planificación patrimonial en empresas familiares exige equilibrar crecimiento económico con disciplina institucional.

Entre las decisiones más importantes están la definición clara de políticas de reinversión, distribución de beneficios y protección de caja en momentos de incertidumbre.

También es fundamental fortalecer los mecanismos de reporte y seguimiento dentro de los órganos de gobierno, asegurando que las decisiones estratégicas estén respaldadas por información clara y oportuna.

El equilibrio entre crecimiento patrimonial y disciplina estructural se observa cuando la familia empresaria logra preservar capital en momentos de volatilidad sin perder capacidad de inversión en el desarrollo futuro del negocio.

Usted sostiene que el mayor riesgo no siempre es financiero sino de arquitectura del poder. ¿Cómo se reduce ese riesgo en una empresa familiar?

En muchas empresas familiares el mayor riesgo no es financiero, sino la arquitectura del poder dentro del sistema.

Cuando el liderazgo se concentra excesivamente o cuando las decisiones se toman sin diversidad de pensamiento, surge el fenómeno conocido como groupthink.

Para reducir este riesgo es fundamental fortalecer la estructura de gobernanza mediante juntas directivas activas, comités especializados y participación de miembros externos independientes profesionales.

La mejora en la calidad del debate y la diversidad de opiniones suele reflejarse en conversaciones más estratégicas, más perspectivas y decisiones más sólidas para el futuro del negocio.

Permitir pensar diferente y cuestionar decisiones en un ambiente libre de señalamientos o sesgos fortalece la capacidad estratégica del sistema.

En la formalización de acuerdos y estructuras de gobierno, ¿qué papel juegan las herramientas digitales en la trazabilidad de las decisiones?

En los procesos de gobernanza familiar, las herramientas digitales son útiles para documentar acuerdos y asegurar seguimiento, pero no sustituyen la responsabilidad humana dentro del sistema.

La trazabilidad y accountability se fortalecen mediante agendas estructuradas de juntas, reportes periódicos de comités y mecanismos claros de seguimiento de acuerdos.

La tecnología puede apoyar estos procesos, pero el verdadero cambio ocurre cuando los miembros de la familia empresaria asumen compromiso con la implementación de las decisiones.

Como referente en continuidad intergeneracional, ¿qué prácticas fortalecen la confianza entre generaciones dentro de la empresa familiar?

La continuidad intergeneracional depende en gran medida de la confianza entre generaciones.

Para construirla es necesario establecer reglas claras de participación, espacios de conversación estructurados y procesos transparentes de evaluación tanto para miembros familiares como para profesionales externos.

También es importante revisar periódicamente los acuerdos familiares y fortalecer la cultura de la organización, reconociendo que el legado no pertenece únicamente a una generación.

Cuando estas prácticas se institucionalizan, el legado deja de depender de individuos y comienza a sostenerse en estructuras y valores compartidos que permiten proyectar el sistema familiar-empresarial hacia el futuro.

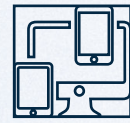
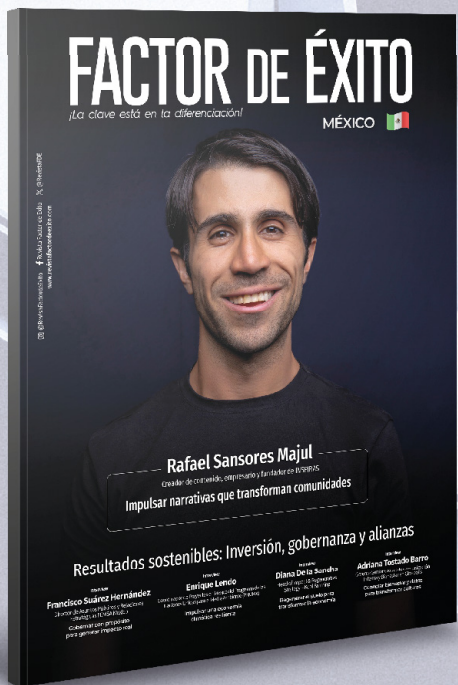
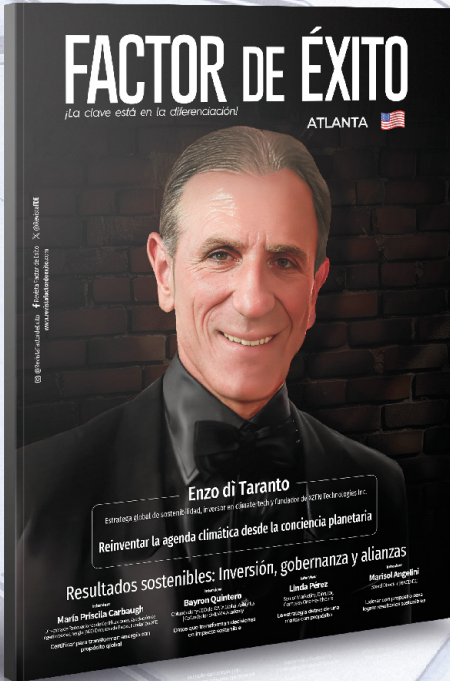
Las empresas familiares que prosperarán en las próximas décadas serán aquellas que logren fortalecer su gobernanza, desarrollar su capital humano, adaptarse al cambio tecnológico y construir confianza entre generaciones.

Factores clave

- ▶ La gobernanza efectiva comienza comprendiendo las dinámicas humanas que sostienen las estructuras empresariales.
- ▶ La formalización de órganos de gobierno y acuerdos familiares reduce conflictos y mejora la calidad de las decisiones.
- ▶ El modelo STAGE of CAPITALS integra seis capitales clave para sostener la continuidad multigeneracional.
- ▶ Diversidad en la toma de decisiones y gobernanza profesionalizada fortalecen resiliencia y visión estratégica.

El aporte de Perla Sultán Breziner pone de relieve un punto esencial en el liderazgo económico contemporáneo: la sostenibilidad empresarial no depende únicamente de balances financieros, sino de la calidad del sistema humano que sostiene las decisiones. Su enfoque conecta gobernanza, disciplina institucional y desarrollo del capital humano como palancas estratégicas para proteger patrimonio, mejorar la calidad del debate y fortalecer la resiliencia organizacional. En un contexto donde la inteligencia artificial acelera la velocidad de las decisiones y la incertidumbre redefine las prioridades empresariales, su trabajo demuestra que el verdadero legado no se improvisa: se diseña con método, visión y confianza entre generaciones. El futuro de la empresa familiar será, cada vez más, el arte de equilibrar capital económico con capital humano.

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 ➡





Omar J. Benavides

Private Banking Relationship Manager |
International Wealth Management | Client
Advisory | Technology & Innovation Enthusiast

Construir confianza para multiplicar valor

“No me considero un vendedor de productos;
sino un constructor de relaciones, y de
arquitecturas patrimoniales que permitan
generar paz mental y resultados sostenibles.”

Con una trayectoria internacional que cruza ingeniería, negocios, asesoría financiera, banca privada, fusiones y adquisiciones, y gobierno corporativo, Omar J. Benavides ha construido un perfil poco común en el ecosistema financiero de Miami. Formado como Ingeniero Civil en la Universidad Metropolitana de Caracas y con un MBA en la Universidad Católica Andrés Bello, su carrera comenzó en proyectos de gran escala en Venezuela y evolucionó hacia posiciones de alta responsabilidad en compañías industriales, desarrollo inmobiliario, asesoría patrimonial, corretaje de negocios y banca internacional.

Durante más de 15 años ha acompañado a clientes de alto y ultra alto patrimonio (HNW y UHNW, por sus siglas en inglés) en América Latina, Estados Unidos y Europa, con foco en estructuras cross-border, cumplimiento regulatorio, liquidez, crédito, inversiones y continuidad patrimonial. En Amerant Bank, donde se desempeñó entre 2011 y 2024 como International Relationship Manager en Wealth Management y Private Banking International, consolidó una base de clientes altamente leales, logró crecimientos anuales en fondos incluso en contextos de volatilidad macroeconómica y fortaleció el negocio a partir de referencias directas y relaciones de largo plazo. Su mirada combina disciplina financiera, anticipación regulatoria, tecnología y una convicción profunda: en un entorno incierto, el verdadero liderazgo no se mide por la promesa, sino por la capacidad de proteger, ordenar, hacer crecer y dar tranquilidad. Desde esa perspectiva, esta conversación permite entender cómo se traduce la incertidumbre en dirección cuando la confianza, la estrategia y el criterio se convierten en activos decisivos.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo en banca privada internacional —asesorando clientes HNW y UHNW entre América Latina y Estados Unidos— se traduzca simultáneamente en crecimiento de portafolios, confianza del cliente y reputación, y qué 1–2 métricas concretas reflejan ese impacto en su cartera?

No hay un verdadero secreto, más que mi enfoque profundamente consultivo y relacional, donde el cliente no es solo un número de cuenta, sino un socio estratégico cuya realidad personal —familia, negocios, sucesión y exposición a múltiples jurisdicciones— intento conocer profundamente.

Mientras estuve en la institución bancaria, siempre me aboqué a escuchar primero, luego a estructurar soluciones integrales y coordinar con los mejores expertos internos de inversiones, crédito, trust y compliance de la institución, y así lograr la satisfacción del cliente por el servicio recibido, y por supuesto por el crecimiento de sus fondos en las cuentas bancarias o en los portafolios.

Así pues, la confianza y la reputación se generan de forma simultánea y orgánica. No me considero un vendedor de productos, sino un constructor de relaciones y de arquitecturas patrimoniales que permitan generar paz mental y resultados sostenibles. Esa confianza se traduce en lealtad, en mayor share of wallet y en referencias constantes dentro de la comunidad no solo latinoamericana, sino globalmente.

En términos concretos, durante mis años en el banco como International Relationship Manager, logré crecimientos anuales en fondos, incluso en períodos de volatilidad macroeconómica en Latinoamérica. Además, mantuve altas tasas de retención de clientes, con crecientes porcentajes de nuevos negocios provenientes de referencias directas de clientes existentes.

Esas métricas, para mí, son el mejor reflejo de que el modelo funciona: cuando el cliente siente que tiene un verdadero aliado de confianza, la relación se solidifica, los fondos y el portafolio crecen, y la reputación se construye sola.

En la relación con grandes patrimonios, la confianza puede verse tensionada por volatilidad, regulación o decisiones difíciles. ¿Puede compartir una situación compleja con un cliente o familia empresaria y cómo la convirtió en una mejora medible en la relación o en los resultados financieros?

En la banca privada internacional, especialmente con clientes venezolanos de alto patrimonio, la confianza puede verse sometida a gran presión por las complejas exigencias regulatorias y de cumplimiento en Estados Unidos. Durante años he acompañado a numerosos empresarios y familias en procesos difíciles de apertura y mantenimiento de cuentas, transferencias internacionales y reestructuración patrimonial, muchas veces tras haber vendido bienes inmuebles o haber enfrentado limitaciones en instituciones anteriores.

Un caso que ilustra muy bien esta realidad involucra a un empresario venezolano de reconocido prestigio en el sector industrial. Llegó a nosotros visiblemente frustrado: su banco anterior en Estados Unidos no le brindaba el trato ni las soluciones integrales que requería para operar con tranquilidad. Necesitaba con urgencia una estructura completa que incluyera cuentas personales y comerciales operativas, líneas de crédito flexibles, cuentas de inversión diversificadas y vehículos de fideicomiso para protección patrimonial y planificación sucesoral.

Inmediatamente convoqué a nuestro equipo multidisciplinario —especialistas en inversiones, soluciones crediticias y servicios de fideicomiso— y diseñamos una arquitectura patrimonial integral, 100 % compliant y adaptada a su realidad cross-border. Coordinamos la transferencia ordenada de fondos desde su institución previa, la apertura simultánea de todas las cuentas y la estructuración de créditos que le dieron liquidez inmediata sin interrumpir sus operaciones.

En poco tiempo, el cliente había migrado la totalidad de su relación bancaria, resolvió por completo los dilemas que arrastraba y pudo operar con el profesionalismo y la paz mental que buscaba. El impacto fue medible y profundo: no solo consolidó un portafolio significativamente mayor con nosotros, sino que la relación se transformó en una alianza de absoluta confianza.

Ese empresario se convirtió en una de nuestras principales fuentes de referencias: recomendó nuestro servicio a varios familiares directos y a socios empresariales clave, incorporando nuevas relaciones de alto valor a nuestra cartera.

Para mí, este caso resume la esencia de la banca privada: cuando el cliente siente que tiene un verdadero aliado que resuelve problemas complejos con discreción y expertise, la confianza no solo se recupera... se multiplica.

Desde Miami como hub financiero para América Latina, ¿qué señales del entorno económico (tasas, liquidez, regulación o geopolítica) observa hoy en sus clientes y qué decisiones estratégicas les recomienda para proteger y crecer su patrimonio en este contexto?

Las señales más relevantes que estoy viendo hoy son:

Primero, las tasas de interés. La Reserva Federal mantiene el rango objetivo en 3,50 %-3,75 %, y el consenso apunta a solo uno o dos recortes durante 2026. Esto, sumado al ciclo de baja de tasas que ya iniciaron varios bancos centrales latinoamericanos, genera un diferencial favorable que sigue atrayendo flujos hacia la región. Sin embargo, la cautela de la Fed ante una inflación aún persistente obliga a ser selectivos.

Segundo, la liquidez y el dólar. El mercado anticipa una ligera depreciación del dólar frente a las monedas latinoamericanas más fuertes, lo que mejora la liquidez regional y reduce el costo de endeudamiento en dólares para quienes ya tienen exposición.

Tercero, el factor geopolítico y regulatorio. Los cambios que están sucediendo en Latinoamérica, en especial en países como Venezuela después de los acontecimientos de enero, y las próximas elecciones en Brasil, están generando incertidumbres y, a la vez, oportunidades de inversión.

Al mismo tiempo, las exigencias de cumplimiento (AML, KYC y transparencia) se mantienen estrictas, aunque con plazos más razonables en algunas reformas recientes.

Ante este escenario, las decisiones estratégicas que se podrían recomendar son:

Diversificación inteligente y estructurada: no solo geográfica, sino por clases de activo. Aumentar la exposición a renta fija, commodities estratégicos —metales y energía— y activos alternativos como real estate en Miami, todo dentro de estructuras fiduciarias que protejan el patrimonio frente a cambios regulatorios o políticos.

Gestión activa de liquidez y crédito: mantener cierta liquidez en dólares mientras se aprovechan líneas de crédito a tasas todavía competitivas para financiar crecimiento o adquisiciones. Esto permite actuar rápido cuando surjan oportunidades generadas por la volatilidad.

Revisión de estructuras patrimoniales: con el entorno regulatorio en evolución, es clave actualizar trusts, sociedades y vehículos de inversión para garantizar máxima eficiencia fiscal y protección, siempre en coordinación con los equipos especializados del banco.

Las familias que implementan estas medidas pueden mejorar la protección del capital en momentos de incertidumbre y lograr crecimiento sostenido del portafolio cuando el entorno mejora.

Cada cliente tiene una realidad única, y precisamente esa personalización es lo que marca la diferencia.

En la gestión de clientes internacionales, la eficiencia operativa y el onboarding regulatorio son críticos. ¿Qué decisiones o prácticas le han permitido reducir fricciones en procesos como AML/KYC o apertura de cuentas, y qué indicador le demuestra que el servicio es realmente más ágil?

La diferencia entre un onboarding fluido y uno que genera fricción radica en anticipación y colaboración estrecha con los equipos de cumplimiento. A lo largo de mi experiencia gestionando clientes internacionales, hay varias prácticas que considero han reducido significativamente las fricciones en procesos AML/KYC, EDD y apertura de cuentas.

Primero, la preevaluación estructurada. Antes de recibir cualquier documentación, realizo una revisión inicial con el cliente y con nuestro equipo de Compliance para identificar posibles “red flags” y recopilar la información clave —origen de fondos, estructura societaria, beneficiarios finales y propósito de la relación—. Esto permite preparar un informe completo desde el primer día.

Segundo, la figura del Relationship Manager como single point of contact. Yo mismo actúo como coordinador central entre el cliente, Compliance, Legal y Onboarding. En lugar de que el cliente tenga que responder a múltiples áreas por separado, centralizo toda la comunicación.

Tercero, el uso de checklists y requerimientos de información estándar.

El tiempo de onboarding varía siempre, y mucho tendrá que ver con la agilidad y colaboración del cliente en proporcionar la información y documentación requerida.

Pienso que, al preparar al cliente para que suministre completamente lo necesario, la eficiencia operativa aumenta en forma significativa, y considero que en muchas oportunidades se logra una efectividad de muy pocos días para las cuentas personales internacionales. En el caso de las cuentas comerciales, siempre es un proceso más engorroso y complicado, porque requiere más información y depende mucho de la complejidad de las estructuras corporativas.

En banca privada, la rentabilidad del cliente y la preservación de liquidez suelen exigir trade-offs. ¿Qué ha decidido priorizar en momentos de incertidumbre —protección de capital, liquidez o inversión— y qué indicador le confirmó que fue la decisión correcta?

Pienso que es importante priorizar la protección del capital y la preservación de liquidez por encima de la búsqueda de rentabilidad agresiva en momentos de incertidumbre. Esa ha sido una decisión estratégica constante.

Cuando el panorama se complica —ya sea por crisis geopolíticas, volatilidad cambiaria, inflación elevada o shocks de mercado—, el primer movimiento debería ser blindar el patrimonio y garantizar que el cliente tenga acceso inmediato a recursos líquidos. Solo después, y de forma muy selectiva, se estudian inversiones de mayor retorno.

Esto se logra mediante una reasignación rápida de la cartera hacia activos de alta calidad y baja volatilidad —renta fija, instrumentos del Tesoro, fondos de liquidez en dólares—, al tiempo que se mantiene liquidez y se estructuran líneas de crédito flexibles.

Aunque yo me encargaba más de la relación bancaria del cliente ante la institución y me apoyaba en los asesores de inversión para las decisiones de portafolio, recuerdo con claridad el período 2020-2022, cuando la pandemia y la fuerte caída de los precios del petróleo golpearon simultáneamente a muchos de los clientes venezolanos.

En lugar de mantener posiciones de riesgo alto con la esperanza de una rápida recuperación, se coordinaba una estrategia personalizada para cada cliente. Se buscaba reducir la exposición a equities cíclicos y commodities volátiles, se aumentaban posiciones en bonos soberanos y corporativos de grado de inversión, y se aseguraba liquidez inmediata mediante líneas de crédito.

El indicador que confirmó que era la decisión correcta era que el drawdown promedio era muy bajo frente a caídas comparativas mucho mayores en los mercados. Además, en general, muchos clientes no solo mantuvieron su relación con el banco, sino que aumentaron sus depósitos e inversiones.

Esa combinación de capital protegido, liquidez disponible y recuperación ordenada generó algo mucho más valioso que un rendimiento extra: una confianza profunda y duradera. Los clientes saben que, en los momentos difíciles, su Relationship Manager prioriza su tranquilidad y su patrimonio por encima de todo. Ese es el verdadero trade-off que vale la pena hacer.

Asesorar patrimonios internacionales implica gestionar riesgos regulatorios, cambiarios y de jurisdicción. ¿Cómo estructura esa gestión de riesgo para clientes con activos en varios países y qué señal o métrica le permite anticipar problemas antes de que impacten al cliente?

En términos generales, yo siempre me apoyo en los profesionales expertos en cada área, pero podríamos decir lo siguiente:

Se realiza una evaluación periódica integral de exposición — regulatoria, cambiaria y de riesgo jurisdiccional—, incluyendo riesgos específicos: cambios en AML/KYC, CRS/FATCA, controles cambiarios o inestabilidad política, y se actualiza la estructura patrimonial completa.

También se construyen vehículos de protección personalizados: trusts irrevocables, family offices, sociedades holding y cuentas segregadas que aislan activos y minimizan la transmisión de riesgos entre países. Todo esto siempre en estrecha coordinación con los equipos especializados dentro y fuera de la institución bancaria, incluyendo cumplimiento, Legal y asesorías de impuestos.

Luego, se implementa un monitoreo continuo de cambios regulatorios y volatilidad cambiaria.

Existen indicadores que combinan alertas regulatorias globales, movimientos en tipos de cambio y cambios en la calificación de riesgo país, y eso permite identificar y mitigar los riesgos potenciales con suficientes días de anticipación.

El resultado es que los clientes no solo preservan su patrimonio, sino que duermen tranquilos. La anticipación es la mejor prueba de que la gestión de riesgos no es un proceso reactivo... es una ventaja competitiva real.

La banca privada también está siendo transformada por la data, la automatización y la inteligencia artificial. ¿Cómo ha integrado estas herramientas en su práctica diaria y qué cambio tangible han generado en análisis, toma de decisiones o experiencia del cliente?

Como apasionado de la tecnología y la Inteligencia Artificial, intento integrarlas diariamente en mi vida personal y profesional.

Todos estamos en un proceso acelerado de aprendizaje en las nuevas tecnologías, y en 2026 se está utilizando mucho el Agentic AI, que va más allá de los chatbots y ejecuta flujos autónomos para automatizar onboarding, AML/KYC y revisiones regulatorias; copilotos generativos para crear reportes hiperpersonalizados y resúmenes de mercado en minutos; y análisis predictivos en tiempo real para detectar riesgos cambiarios o de portafolio antes de que impacten.

Con estos avances, el potencial es que se reduce el tiempo de análisis y preparación de recomendaciones en gran medida, lo que me permite entregar insights más precisos y proactivos.

Los clientes reciben una experiencia superior —recomendaciones personalizadas y alertas anticipadas— sin perder el toque humano que define la banca privada.

Para mí, la IA no reemplaza al asesor: lo potencia y lo libera para construir relaciones más profundas y estratégicas.

Después de más de dos décadas acompañando empresarios, familias y ejecutivos en decisiones patrimoniales, ¿qué prácticas personales o de liderazgo le han permitido construir relaciones de largo plazo —confianza, recurrencia o recomendación de clientes— y qué legado aspira dejar en quienes asesora?

He descubierto que las relaciones de largo plazo no se construyen con productos financieros, sino con tres prácticas personales que aplico diariamente:

Primero, la filosofía y el estoicismo aplicado: controlo lo que depende de mí —preparación, transparencia y calma— y acepto con serenidad lo que no. Esto genera una confianza inquebrantable en momentos de volatilidad.

También he estudiado y me he certificado en desarrollo del potencial humano, y dedico tiempo a escuchar de verdad, a ayudar al cliente a conectar sus metas financieras con su propósito de vida y a fomentar el autoconocimiento en las familias.

Además, el equilibrio personal intento predicarlo con el ejemplo: lectura constante, viajes en familia y reflexión filosófica que me mantienen presente y humano, nunca solo “el banquero”.

Estas prácticas han generado resultados claros: tasas muy altas de retención y muchos nuevos negocios por recomendaciones.

El legado que aspiro dejar es sencillo pero profundo: que cada cliente, cada empresa y cada familia que asesoro no solo crezca en patrimonio, sino que se convierta en una mejor versión de sí misma: más resiliente, más consciente y más generosa con las próximas generaciones.

Factores clave

- ▶ Crecimientos anuales en fondos y altas tasas de retención de clientes, incluso en períodos de volatilidad macroeconómica.
- ▶ Nuevos negocios impulsados por referencias directas, como resultado de un modelo relacional y consultivo.
- ▶ Onboarding internacional resuelto en pocos días en cuentas personales, gracias a preevaluación, coordinación centralizada y anticipación regulatoria.
- ▶ Priorización de protección de capital y liquidez entre 2020 y 2022, con drawdowns promedio bajos frente a caídas mayores de mercado.

La trayectoria de Omar J. Benavides aporta una lectura valiosa del liderazgo financiero que hoy exige el mercado: menos empuje comercial y más criterio, anticipación y confianza sostenida. Su experiencia demuestra que las métricas más sólidas —retención, crecimiento de fondos, referencias, resiliencia del portafolio— se construyen cuando la estrategia patrimonial se combina con empatía, disciplina regulatoria y una adopción inteligente de la tecnología. En su visión, la inteligencia artificial no desplaza el vínculo humano, sino que lo eleva. Y ahí está una de sus contribuciones más vigentes: recordar que, en un sistema financiero cada vez más automatizado, la verdadera diferenciación seguirá siendo humana. El futuro premiará a quienes sepan proteger valor sin perder cercanía, y crecer sin renunciar al propósito.

Eleva el estándar del lujo residencial frente al agua

Una propuesta que redefine el estilo de vida exclusivo en el sur de Florida, integrando diseño icónico, hospitalidad de clase mundial y una ubicación privilegiada para un comprador global cada vez más exigente.

En un mercado inmobiliario que continúa evolucionando hacia experiencias cada vez más personalizadas y sofisticadas, el sur de Florida reafirma su posición como uno de los destinos más atractivos para la inversión en residencias de lujo. En este contexto, la llegada de Mandarin Oriental Residences, West Palm Beach marca un punto de inflexión en la forma en que se concibe el estilo de vida residencial premium en la región.

Impulsado por la reconocida desarrolladora Great Gulf, este proyecto introduce la primera oferta residencial independiente de la marca Mandarin Oriental en el sur de Florida, consolidando una tendencia clara: la creciente demanda por residencias de marca que integran diseño, servicio y ubicación en una propuesta de valor única.

Ubicado estratégicamente en 5400 North Flagler Drive, el desarrollo se emplaza a lo largo de la Intracoastal Waterway, ofreciendo un entorno frente al agua que combina privacidad, serenidad y conectividad. Esta localización no solo proporciona vistas privilegiadas, sino que posiciona a sus residentes a minutos de algunos de los principales referentes culturales, comerciales y gastronómicos de Palm Beach, elevando el concepto de conveniencia a un nuevo nivel.

El proyecto, compuesto por 87 residencias privadas distribuidas en una torre de 31 niveles, ha



sido concebido como una experiencia integral. Cada unidad —de dos a cuatro habitaciones— ha sido diseñada para maximizar la amplitud, la luz natural y la conexión con el entorno, incorporando accesos privados por ascensor y balcones envolventes que refuerzan la sensación de exclusividad.

Más allá de la arquitectura, el verdadero diferencial radica en la curaduría del diseño y la experiencia. La firma Safdie Architects, liderada por el icónico Moshe Safdie, imprime al desarrollo una identidad contemporánea y atemporal, mientras que Studio Munge aporta una visión interiorista que traduce el lujo en sensaciones: espacios que no solo se habitan, sino que se experimentan. A esto se suma la intervención de Enea Landscape Architecture, cuya propuesta paisajística integra naturaleza y sofisticación, creando un entorno armónico y profundamente conectado con su contexto.

Sin embargo, lo que verdaderamente redefine esta propuesta es la incorporación del ADN de hospitalidad de Mandarin Oriental. En un mercado donde el lujo ha dejado de medirse únicamente en metros cuadrados, el servicio se convierte en un activo estratégico. Aquí, la experiencia residencial se eleva a través de estándares propios de la hotelería de alta gama: atención personalizada, detalles cuidadosamente orquestados y una operación





diseñada para anticiparse a las necesidades del residente.

Las amenidades refuerzan esta visión. Desde un rooftop con piscina y lounge al aire libre, hasta espacios wellness, gimnasio de última generación y áreas sociales diseñadas para la interacción y el disfrute, el proyecto configura un ecosistema donde el bienestar, la privacidad y la comunidad coexisten de forma equilibrada. A nivel de planta baja, un entorno inspirado en la playa, integrado a la Intracoastal, redefine el concepto de vida frente al agua.

Este desarrollo también refleja una lectura estratégica del mercado. El comprador actual —cada vez más global, informado y exigente— no busca únicamente una propiedad, sino una experiencia completa que combine inversión, estilo de vida y valor a largo plazo. En este sentido, la alianza entre Great Gulf y Mandarin Oriental no solo responde a

esta demanda, sino que la anticipa, consolidando un modelo que continuará expandiéndose en los principales mercados internacionales.

West Palm Beach, por su parte, emerge como un nuevo epicentro de este fenómeno. Tradicionalmente asociado a exclusividad y tradición, hoy se posiciona como un destino dinámico que atrae inversión, talento y proyectos de alto perfil, reforzando su atractivo frente a mercados ya consolidados como Miami.

En definitiva, Mandarin Oriental Residences, West Palm Beach no es simplemente un nuevo desarrollo inmobiliario. Es una declaración de hacia dónde se dirige el lujo residencial: una convergencia entre diseño, ubicación, servicio y visión estratégica. Un proyecto que no solo eleva el estándar de la ciudad, sino que redefine las expectativas de quienes buscan vivir —y también invertir— en el más alto nivel del mercado inmobiliario contemporáneo.

Carmen Cividanes

Senior Customer Service, Pacific
National Bank (Boca Raton)

Liderar con disciplina para construir confianza financiera

“Siempre tratando de no acelerar procesos sin que cumplan con los controles necesarios y priorizando la integridad... siempre hacer lo correcto.”

Nacida en Santiago, República Dominicana, Carmen Cividanes ha construido una trayectoria de más de tres décadas en el sector bancario y de servicios financieros, caracterizada por disciplina operativa, ética profesional y enfoque en el cliente. Con formación superior en Banca y un postgrado en Administración Financiera, reside en Florida desde 2009, donde está licenciada en seguros de salud, vida y anualidades, inversiones y notaría pública. Actualmente se desempeña como Senior Customer Service en Pacific National Bank, en Boca Raton.

A lo largo de su carrera ha liderado equipos y estructuras organizacionales en entornos altamente regulados y competitivos, gestionando portafolios que integran banca tradicional, seguros e inversiones. Su enfoque se ha orientado a la planificación financiera estratégica, la mitigación de riesgos y el fortalecimiento patrimonial, combinando servicio personalizado con procesos operativos estandarizados que permiten mejorar tiempos de respuesta, aumentar la vinculación de productos y sostener relaciones de largo plazo con los clientes.

En un contexto financiero marcado por volatilidad, tasas elevadas y cambios tecnológicos acelerados, su liderazgo se centra en decisiones disciplinadas: proteger la liquidez, diversificar riesgos y fortalecer la planificación financiera sin sacrificar la confianza del cliente. Esa capacidad de convertir presión regulatoria y cambios estructurales en mejoras operativas y cultura organizacional es



precisamente lo que permite traducir incertidumbre en dirección. Sobre esa experiencia, reflexiona en esta conversación sobre liderazgo financiero, gestión del riesgo, productividad y transformación digital en la banca contemporánea.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo en banca, seguros y servicios financieros se traduzca en crecimiento de cartera, eficiencia operativa y confianza del cliente, y qué 1-2 métricas (retención, cross-selling, tiempos de respuesta, NPS) evidencian ese impacto antes/después?

Mi liderazgo se ha basado primordialmente en disciplina operativa, servicio al cliente personalizado y el desarrollo y acompañamiento del talento. Cuando el equipo entiende el propósito y el cliente se siente escuchado, los resultados llegan. Hemos logrado mayor retención tanto de empleados como de clientes y, al mismo tiempo, mayor vinculación de productos y servicios.

Métricas claves: incrementos en retención de clientes de alto valor, aumento de cross-selling de productos y servicios, reducción de tiempos de respuesta al tener procesos estandarizados y mayor satisfacción y calidad del servicio.

En un entorno altamente regulado y de presión por cumplimiento, ¿qué tensión real operativa o ética enfrentó, cómo decidió actuar y qué mejora concreta logró a partir de esa experiencia?

El sector bancario, de seguros y financiero en general es altamente regulado, por lo que la tensión más frecuente es equilibrar la agilidad con el cumplimiento estricto. Siempre tratando de no acelerar procesos sin que cumplan con los controles necesarios y priorizando la integridad... siempre hacer lo correcto.

Como resultado he implementado mejoras en los flujos operativos y mayor capacitación del personal involucrado en los procesos, logrando reducción de errores operativos, cero hallazgos en auditorías y mayor confianza del cliente.

Desde su rol en atención senior y gestión de portafolios, ¿qué decisiones estratégicas ha priorizado para crecer en un contexto de tasas altas e inflación,

y qué indicador le confirmó que la apuesta fue correcta?

Mi prioridad para crecer es proteger al cliente y la empresa, manteniendo liquidez, diversificación y reforzando la planificación financiera.

El indicador clave ha sido ver el crecimiento real en activos y la estabilidad en la cartera sin un deterioro en la calidad de esta.

¿Qué procesos decidió optimizar o simplificar para ganar productividad en la sucursal y qué resultados obtuvo?

Simplifiqué procesos de onboarding, entrenamiento y estandaricé flujos operativos diarios, estableciendo seguimientos cortos pero constantes, logrando más orden, más enfoque y mejores resultados.

Con la simplificación de los procesos, los empleados han logrado estar preparados más rápido y mejor para ofrecer una excelente atención al cliente, disminuyendo el tiempo en apertura de cuentas, mayor volumen de operaciones procesadas y evitando errores operativos y posibles pérdidas.

En la gestión de productos como banca, seguros e inversiones, ¿qué decisiones ha tomado para equilibrar rentabilidad y prudencia?

Priorizo calidad y sostenibilidad antes que ganancias rápidas. Al aumentar la retención de clientes basados en confianza se logra mayor estabilidad y, por ende, mayores ingresos, evitando exposiciones innecesarias.

Con más de tres décadas en el sector, ¿cómo gestiona hoy el riesgo crediticio, regulatorio o reputacional y qué herramientas utiliza para anticiparse?





Hoy gestiono el riesgo de forma preventiva, con un enfoque en anticipar desviaciones, patrones fuera de lo normal y actuar antes de que impacten los resultados o la reputación. Utilizo indicadores, alertas tempranas de cumplimiento y monitoreo la satisfacción de nuestros clientes. Mejor prevenir que remediar.

¿Cómo ha impactado la transformación tecnológica en la forma de servir al cliente y gestionar operaciones en la banca?

El sector financiero, incluyendo la banca y los seguros, ha vivido una transformación profunda apoyada en la tecnología. Entre los principales cambios podemos mencionar la banca en línea y móvil, que permite acceso 24/7 a los servicios; la reducción de visitas a las sucursales; cajeros automáticos inteligentes y autoservicio con menor tiempo de espera; pagos digitales y billeteras electrónicas; así como inteligencia artificial y analítica avanzada que analizan datos masivos de clientes para ofrecer productos preaprobados y mejor evaluación del riesgo.

Se pasó de atención presencial a atención digital omnicanal; de productos estandarizados a servicios personalizados; de horarios limitados a disponibilidad 24/7 desde cualquier lugar; y de procesos lentos a respuestas en tiempo real.

¿Qué cultura y hábitos de liderazgo ha instalado para sostener equipos de alto desempeño y confianza en el tiempo?

Promuevo responsabilidad, comunicación abierta y seguimiento constante. Mi liderazgo es por el ejemplo.

Mi mayor logro ha sido formar equipos autónomos, con baja rotación, alto compromiso y capacidad de obtener

resultados incluso bajo cambios organizacionales y estructurales, más allá de mi gestión. Cada decisión está centrada en el cliente con visión a largo plazo. No es vender productos, sino construir relaciones financieras sostenibles.

La mejor métrica que define el legado de mi gestión es la estabilidad y consistencia de resultados varios años después, la construcción de relaciones sólidas y duraderas a través del tiempo y la formación de nuevos líderes.

Factores clave

- ▶ Incremento en retención de clientes de alto valor y mayor vinculación de productos financieros.
- ▶ Reducción de tiempos de respuesta y errores operativos mediante estandarización de procesos.
- ▶ Cero hallazgos en auditorías gracias a mejoras en cumplimiento y capacitación del equipo.
- ▶ Transición hacia banca digital omnicanal con atención disponible 24/7 y servicios más personalizados.

La trayectoria de Carmen Cividanes refleja un liderazgo financiero basado en disciplina, ética y consistencia operativa. Su enfoque demuestra que la confianza del cliente, la eficiencia interna y la gestión preventiva del riesgo no son objetivos separados, sino piezas de un mismo sistema que sostiene resultados en el tiempo. Al integrar tecnología, estandarización de procesos y formación de talento, su gestión conecta métricas operativas con valor real para clientes y organizaciones. En un sector donde la reputación se construye con decisiones diarias, su legado apunta a algo esencial: equipos capaces de sostener resultados, relaciones duraderas y una banca que combine innovación con responsabilidad. El futuro financiero se construye precisamente así: con liderazgo que protege la confianza mientras impulsa evolución.

Eleva la inversión inmobiliaria con hospitalidad inteligente en Miami

Un nuevo estándar híbrido redefine la forma de vivir, invertir y experimentar el lujo urbano.

En un mercado tan competitivo y sofisticado como el de Miami, donde la innovación inmobiliaria marca la diferencia entre lo convencional y lo extraordinario, surge una propuesta que redefine las reglas del juego. La apertura de Domus Brickell Park no es simplemente el lanzamiento de un nuevo desarrollo: es la introducción de un concepto que integra, de manera estratégica, hospitalidad, tecnología y rentabilidad en una sola experiencia.

Ubicado en el corazón de Brickell, el distrito financiero más dinámico de la ciudad, este proyecto representa la visión de North Development de evolucionar el modelo tradicional de condo-hotel hacia una versión más inteligente, flexible y alineada con las nuevas demandas del inversionista global.

Con 12 niveles y 171 unidades que van desde estudios hasta residencias de dos habitaciones, Domus Brickell Park ha sido concebido para ofrecer una experiencia integral: espacios completamente amueblados, acabados modernos, electrodomésticos premium y una estética contemporánea que responde tanto a usuarios finales como a inversionistas que buscan activos listos para operar.

Pero lo que realmente distingue a este desarrollo no es solo su diseño, sino su enfoque. Aquí, la hospitalidad deja de ser un servicio complementario para convertirse en el eje central del modelo. Bajo el concepto Domus FLATS, la propuesta fusiona la comodidad de un hogar con la consistencia operativa de un hotel, permitiendo a propietarios y huéspedes

acceder a una experiencia estandarizada, eficiente y escalable.

Este enfoque cobra especial relevancia en un contexto donde el inversionista internacional busca activos que no solo preserven valor, sino que generen ingresos sostenibles. En ese sentido, Domus Brickell Park introduce un modelo operativo respaldado por tecnología y gestión profesional, diseñado para maximizar la ocupación y optimizar la experiencia del usuario.

Uno de los elementos clave es la integración digital a través de la Domus App, que permite desde check-in móvil y llaves digitales hasta acceso a servicios on-demand y conexión con más de 100 plataformas globales de reserva. Este componente tecnológico no solo eleva la experiencia del huésped, sino que posiciona el activo dentro de un ecosistema global de distribución, aumentando su competitividad en el mercado.

A esto se suma la operación centralizada a través de North Management, una estructura diseñada para garantizar estándares consistentes de servicio, mantenimiento y experiencia. Para el inversionista, esto se traduce en tranquilidad operativa: cada unidad es gestionada bajo criterios profesionales, eliminando fricciones y optimizando el rendimiento del activo.

En términos de experiencia, el proyecto ha sido cuidadosamente diseñado para responder a un

domus[®]

BRICKELL PARK

estilo de vida contemporáneo. Su lobby de más de 4,000 pies cuadrados funciona como un punto de encuentro dinámico, complementado por una oferta gastronómica que evoluciona del café de especialidad durante el día a un ambiente de bar y cena en la noche.

Las amenidades refuerzan esta visión: terraza con piscina en rooftop, cabañas, jacuzzi, gimnasio, baño de vapor, mercado gourmet y programa de bicicletas compartidas. Cada elemento ha sido curado para crear una experiencia que trasciende lo residencial y se acerca más a un estilo de vida tipo resort, incluso en el contexto urbano.

El entorno también juega un papel estratégico. Brickell no solo es el epicentro financiero de Miami, sino un hub de innovación, gastronomía y lujo que continúa atrayendo capital internacional. Su conectividad con el aeropuerto, el acceso a centros culturales y su cercanía a las playas lo convierten en un punto privilegiado tanto para residentes como para visitantes.

Desde una perspectiva de inversión, el proyecto presenta una oportunidad clara: activos desde los \$600,000 en una ubicación premium, con un modelo diseñado para capturar tanto demanda residencial como turística.

Más allá de sus cifras y características, Domus Brickell Park representa una tendencia mayor en el mercado inmobiliario global: la convergencia

entre real estate y hospitality. Ya no se trata solo de comprar una propiedad, sino de adquirir un producto operativo, conectado y alineado con las nuevas dinámicas de consumo.

En ese sentido, este desarrollo no solo responde a la evolución del mercado, sino que anticipa su dirección. Es una apuesta por un modelo donde la experiencia, la tecnología y la rentabilidad conviven en equilibrio, redefiniendo lo que significa invertir en una ciudad como Miami.

Para quienes entienden que el valor ya no está únicamente en la ubicación, sino en el modelo que la respalda, Domus Brickell Park se posiciona como una de las propuestas más interesantes del momento: una inversión que no solo se adquiere, sino que se vive.





John Albert Negrón

Socio, Cito Biogen

Conectar capital, innovación y confianza global

“El crecimiento sostenible ocurre cuando capital, innovación y confianza institucional convergen.”

Durante más de dos décadas, John Albert Negrón ha construido su carrera en la intersección entre capital internacional, desarrollo de negocios y proyectos estratégicos en mercados emergentes. Su trayectoria incluye posiciones clave en LatinFinance, Euromoney e IJGlobal, donde lideró iniciativas que conectaron inversionistas, gobiernos y empresas en sectores como infraestructura, financiamiento internacional y expansión de mercados. En LatinFinance fue responsable de aproximadamente el 30 % de los ingresos de la compañía, mientras que en IJGlobal impulsó crecimiento sostenido de doble dígito mediante la creación de alianzas entre capital institucional y proyectos de inversión en distintas regiones.

Hoy, como socio de Cito Biogen, traslada esa experiencia al campo de la innovación en salud, impulsando soluciones tecnológicas para la detección temprana del cáncer cervical en economías emergentes. Su enfoque combina disciplina financiera, relaciones institucionales de largo plazo y uso de tecnología para tomar decisiones basadas en datos, en un entorno global donde la volatilidad exige priorizar, proteger rentabilidad y construir confianza para sostener el crecimiento.

A continuación, comparte cómo se toman decisiones cuando el contexto cambia y cómo se convierte la incertidumbre en dirección.

¿Desde su trayectoria en desarrollo de negocios global, finanzas e inversión en infraestructura, cómo ha logrado que su liderazgo se traduzca en crecimiento, innovación y reputación tanto en mercados financieros como ahora en health-tech, y qué métricas reflejan ese impacto?

A lo largo de más de dos décadas en desarrollo de negocios globales y mercados financieros, mi enfoque ha sido conectar tres elementos clave: capital, oportunidades estratégicas y relaciones de confianza.

En sectores como infraestructura y finanzas, esto significó construir plataformas donde inversionistas institucionales, gobiernos y empresas pudieran identificar proyectos viables y escalar alianzas internacionales.

Mi liderazgo siempre ha estado orientado a generar valor medible. Durante mi etapa en LatinFinance fui responsable de aproximadamente el 30 % de los ingresos de la compañía, expandiendo la base de clientes y patrocinadores en nuevos mercados. Más recientemente, en IJGlobal lideré iniciativas regionales que produjeron crecimiento sostenido de ingresos de doble dígito y fortalecieron alianzas entre inversionistas globales y proyectos de infraestructura.

Hoy, al trasladar esa experiencia al sector health-tech, el mismo principio aplica: crear ecosistemas donde la innovación, el financiamiento y el impacto social puedan alinearse para escalar soluciones que mejoren el acceso a la salud en economías emergentes.

En más de dos décadas conectando inversionistas, gobiernos y proyectos en distintos continentes, ¿qué momento de presión redefinió su forma de liderar?

Uno de los momentos más determinantes ocurrió durante periodos de alta volatilidad en los mercados financieros globales, cuando proyectos de infraestructura dependían de mantener la confianza de inversionistas y gobiernos al mismo tiempo.

En esos escenarios entendí que el liderazgo no solo consiste en cerrar acuerdos, sino en gestionar incertidumbre y alinear intereses a largo plazo.

Ese momento redefinió mi enfoque hacia un liderazgo más estratégico y colaborativo, centrado en construir ecosistemas de confianza entre multilaterales, bancos y entidades públicas. El resultado fue una mayor resiliencia del negocio, equipos más cohesionados y relaciones institucionales más sólidas.

En su rol actual en Cito Biogen, enfocado en combatir el cáncer cervical en economías emergentes, ¿cómo decide dónde crecer primero?

Cuando se trabaja en innovación en salud en mercados emergentes, la expansión debe equilibrar impacto social, escalabilidad y viabilidad financiera.



Mi enfoque es identificar mercados donde existe una necesidad urgente de salud pública y también apertura institucional para implementar soluciones innovadoras.

Evaluamos indicadores como expansión de alianzas estratégicas, adopción de la tecnología en nuevos mercados y sostenibilidad financiera del modelo. El objetivo es demostrar que el impacto social puede coexistir con un crecimiento empresarial sostenible.

Tras liderar iniciativas de crecimiento regional y eventos globales en infraestructura y finanzas, ¿qué decisiones operativas han permitido mantener productividad y crecimiento sostenido?

Una decisión clave ha sido profesionalizar la gestión de relaciones comerciales mediante herramientas de CRM y análisis de datos. Esto permite transformar relaciones comerciales en estrategias sistemáticas de crecimiento.

Al implementar procesos estructurados de gestión de cuentas y alianzas, mejoramos la eficiencia del equipo y ampliamos la red de socios estratégicos en múltiples mercados.

El impacto se reflejó en crecimiento sostenido de ingresos de doble dígito y una mayor expansión geográfica de alianzas.

En negocios que conectan inversión internacional y proyectos de capital, ¿cómo protege rentabilidad sin frenar la expansión?

La clave está en equilibrar crecimiento estratégico con disciplina financiera. Esto implica priorizar alianzas que generen valor a largo plazo y evitar expandirse únicamente por volumen.

El indicador que más utilizo es la calidad y recurrencia de ingresos



provenientes de alianzas estratégicas. Cuando ese indicador es sólido, el crecimiento suele ser sostenible y el flujo de caja se mantiene saludable.

Habiendo trabajado con gobiernos, multilaterales e inversionistas, ¿cómo gestiona el riesgo?

El riesgo en proyectos internacionales es multidimensional: regulatorio, geopolítico y operativo.

Mi enfoque consiste en anticiparlo mediante análisis continuo del entorno institucional de cada mercado y diálogo constante con gobiernos, organismos multilaterales e inversionistas.

La diversificación de mercados y alianzas, junto con el monitoreo de indicadores macroeconómicos, permite anticipar cambios antes de que afecten los resultados.

Con su experiencia utilizando CRM y plataformas digitales, ¿qué cambio ha visto en la toma de decisiones?

La integración de tecnología y analítica ha transformado la forma en que se toman decisiones en desarrollo de negocios globales.

Herramientas como Salesforce permiten pasar de decisiones basadas en intuición a estrategias sustentadas en datos concretos sobre comportamiento del mercado, rendimiento de cuentas y oportunidades de crecimiento.

Esto mejora tanto la eficiencia operativa como la capacidad de generar ingresos.

Después de liderar equipos y alianzas en América, Europa y Asia, ¿cómo construye confianza multicultural?

La confianza en entornos globales se construye con consistencia, transparencia y respeto cultural.

Trabajar en múltiples regiones me ha enseñado que cada mercado tiene su propia dinámica institucional y cultural. Escuchar primero, entender prioridades locales y construir objetivos compartidos es fundamental.

Indicadores como recurrencia de negocios, retención de socios estratégicos y continuidad de alianzas muestran que la confianza realmente funciona.

Factores clave

- ▶ 30 % de los ingresos de LatinFinance bajo su gestión comercial.
- ▶ Crecimiento de doble dígito en ingresos regionales en IJGlobal.
- ▶ Expansión de alianzas internacionales en infraestructura y capital.
- ▶ Implementación de CRM y analítica para decisiones comerciales basadas en datos.

El recorrido de John Albert Negrón demuestra que el liderazgo económico sostenible no se construye solo con capital, sino con la capacidad de generar confianza entre instituciones, inversionistas y proyectos que requieren visión de largo plazo. Su paso del financiamiento internacional a la innovación en salud refleja una constante: usar la estrategia, la tecnología y las relaciones globales para crear modelos que combinen rentabilidad con impacto social. En un entorno marcado por volatilidad y transformación tecnológica, su enfoque confirma que el crecimiento más sólido surge cuando disciplina financiera, datos y propósito convergen. El futuro del liderazgo global estará definido por quienes logren convertir alianzas en resultados y resultados en progreso sostenible.

Leritza Monsanto Abreu

Economista y asesora en gobernanza
y estrategia institucional

Anticipar el ciclo para decidir mejor

“Las organizaciones que logran crecer de forma sostenible suelen priorizar resiliencia financiera, claridad sobre sus ventajas estructurales y disciplina en la asignación de capital.”

Con más de dos décadas de experiencia en análisis macroeconómico y estrategia de inversión en América Latina y el Caribe, Leritza Monsanto Abreu ha construido una trayectoria enfocada en mejorar la calidad de las decisiones económicas en entornos complejos. Economista dominicana con especialización en macroeconomía aplicada y MBA, durante 16 años formó parte de INICIA Asset Management (antes Grupo Vicini), donde lideró la creación y consolidación del área de Economía y posteriormente se desempeñó como Chief Economist. Desde ese rol asesoró a la alta dirección en decisiones de inversión, desinversión y expansión regional, aportando análisis económico en comités internos.

Su experiencia también incluye trabajo en el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde contribuyó al análisis país en sectores estratégicos y políticas públicas. Además, ha tenido participación en espacios de gobernanza y liderazgo empresarial como la Junta Directiva de la Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios (ANJE), el Global Shapers Community del World Economic Forum (WEF) y diversos programas de formación en gobierno corporativo.

Hoy, como asesora independiente en gobernanza y estrategia institucional, y columnista del periódico El Dinero, Monsanto centra su trabajo en fortalecer la calidad de las decisiones en organizaciones que operan en contextos económicos y políticos cambiantes. Su enfoque parte de una premisa clara: interpretar correctamente el entorno macroeconómico puede marcar la diferencia entre una decisión precipitada y una estrategia sostenible. Desde esa mirada, comparte cómo el análisis económico se convierte en dirección estratégica cuando el liderazgo financiero debe actuar con disciplina, anticipación y criterio.

¿Cómo logró que su liderazgo como Chief Economist y asesora estratégica se tradujera en decisiones de inversión más rentables, mejor gestión de riesgo y mayor reputación institucional, y qué impacto observa en la preservación de capital y retornos ajustados por riesgo?

Durante mi trayectoria como economista, mi rol principal ha sido aportar análisis del entorno económico y político que ayuden a contextualizar la toma de decisiones de inversión.

En organizaciones con inversiones en distintos sectores y geografías, comprender el ciclo, anticipar riesgos y entender las dinámicas regionales resulta clave para evaluar con mayor claridad cuándo expandirse y cuándo actuar con cautela.

Mi aporte ha consistido en traducir tendencias macroeconómicas —como ciclos sectoriales, riesgos país, movimientos del tipo de cambio o cambios en el entorno político— en escenarios que enriquezcan la discusión estratégica. Con frecuencia, ese análisis permite cuestionar supuestos, replantear el timing de una inversión o calibrar mejor la exposición frente a cambios en el entorno.

El impacto de este tipo de análisis suele observarse en la capacidad de las organizaciones para preservar capital en momentos de mayor volatilidad, anticipar cambios de ciclo y sostener retornos ajustados por riesgo a lo largo del tiempo.

En procesos de decisión de inversión, ¿cómo gestiona el dilema entre el entusiasmo del mercado y señales macroeconómicas más complejas para ajustar el timing de una inversión?

En procesos de decisión de inversión es común enfrentar momentos en los que el entusiasmo del mercado o el dinamismo de un sector coinciden con señales macroeconómicas más complejas. En esos casos, la discusión suele centrarse en el timing: si se está invirtiendo a favor del ciclo o si el entorno político o económico podría modificar las condiciones en el corto o mediano plazo.

El análisis económico ayuda a contextualizar variables como el ciclo político, la exposición a riesgo país, la evolución del tipo de cambio o la sostenibilidad de ciertas tendencias sectoriales. Muchas veces la discusión no se trata de detener una decisión, sino de entender mejor el escenario en el que se está tomando.

Cuando este tipo de análisis se incorpora de forma sistemática en la conversación, las decisiones tienden a volverse más disciplinadas: se ajusta el timing, se calibran mejor los riesgos o se incorporan escenarios alternativos antes de comprometer capital.

Desde su lectura del entorno económico actual, ¿qué decisiones estratégicas considera críticas para crecer



sin perder prudencia financiera y qué indicador permite evaluar si la estrategia está creando valor real?

El entorno económico de 2026 exige un equilibrio más cuidadoso entre crecimiento y prudencia financiera. Experiencias recientes como la crisis financiera global, la pandemia o las tensiones geopolíticas han demostrado que los ciclos pueden cambiar con rapidez y que las condiciones financieras pueden ajustarse en poco tiempo.

Uno de los temas que hoy merece especial atención es la relación entre el mercado laboral y la productividad en un contexto de acelerada adopción tecnológica e inteligencia artificial, un cambio que puede redefinir la forma en que las economías generan crecimiento en los próximos años.

En un entorno de tasas de interés más altas, cambios en la liquidez global y mayor complejidad regulatoria, las organizaciones que logran crecer de forma sostenible suelen priorizar resiliencia financiera, claridad sobre sus ventajas estructurales y disciplina en la asignación de capital.

Un indicador particularmente útil para evaluar si la estrategia va en la dirección correcta es el retorno sobre el capital invertido sostenido en el tiempo, porque permite distinguir entre crecimiento coyuntural y creación real de valor económico.

Cuando el entorno macroeconómico se vuelve más incierto, ¿cómo priorizar inversiones sin comprometer productividad ni ventajas estructurales del negocio?

Cuando el entorno macroeconómico se vuelve más incierto, la priorización se vuelve inevitable. En la práctica, las organizaciones suelen enfrentar tres decisiones simultáneas: actuar con mayor prudencia en nuevas inversiones en países o sectores que aún no conocen bien; revisar costos o proyectos que



dependen excesivamente de condiciones favorables del ciclo; y proteger —e incluso seguir invirtiendo— en activos estratégicos donde existe una ventaja estructural clara o una tendencia de largo plazo favorable.

En términos de rentabilidad y caja, ¿qué indicadores permiten evaluar si una organización puede sostener su estrategia en un entorno financiero más restrictivo?

En contextos de mayor incertidumbre, una de las conversaciones más importantes dentro de los equipos directivos gira alrededor de la resiliencia financiera.

Cuando el entorno cambia, algunos indicadores se vuelven especialmente relevantes: la liquidez disponible, la estructura de deuda, la cobertura de intereses y la rentabilidad esperada de las inversiones. Estos elementos permiten entender hasta qué punto una organización puede sostener su estrategia incluso si las condiciones financieras se vuelven más restrictivas.

En ese contexto, métricas como el retorno sobre el capital invertido suelen convertirse en referencias clave para distinguir entre crecimiento coyuntural y creación sostenible de valor.

¿Cómo estructura un sistema de monitoreo que permita anticipar riesgos macroeconómicos y regulatorios antes de que se conviertan en shocks financieros?

La gestión del riesgo macroeconómico y regulatorio no puede basarse únicamente en reaccionar a eventos coyunturales. Es más efectivo construir marcos de monitoreo que permitan identificar señales tempranas de cambio en el ciclo económico.

Entre las variables que suelen ofrecer indicios relevantes están la liquidez global y la forma de la curva de tasas de interés en Estados Unidos, que históricamente han anticipado cambios en las condiciones financieras internacionales. A esto se suman factores como el riesgo soberano, la estabilidad del tipo de cambio, la sostenibilidad fiscal y la evolución del entorno regulatorio en los países donde se invierte.

Este tipo de monitoreo permite anticipar cambios en el entorno y ajustar decisiones con mayor tiempo, reduciendo la probabilidad de reaccionar tarde frente a shocks económicos o financieros.

Factores clave

- ▶ El análisis macroeconómico estratégico permite anticipar ciclos y mejorar el timing de inversión.
- ▶ El retorno sobre el capital invertido (ROIC) se mantiene como métrica central para distinguir crecimiento coyuntural de creación de valor real.
- ▶ La resiliencia financiera se evalúa a través de liquidez, estructura de deuda y cobertura de intereses.
- ▶ Monitorear liquidez global, curva de tasas de EE. UU. y riesgo soberano permite anticipar cambios en condiciones financieras internacionales.

La perspectiva de Leritza Monsanto Abreu recuerda que el liderazgo económico no consiste únicamente en interpretar datos, sino en traducirlos en decisiones disciplinadas que preserven capital y generen valor sostenible. Su enfoque integra análisis macroeconómico, gobernanza y lectura estratégica del riesgo para fortalecer la calidad de las decisiones de inversión en contextos complejos. En un entorno marcado por volatilidad financiera, transformación tecnológica y nuevas dinámicas geopolíticas, su mirada aporta una brújula clara: anticipar el ciclo, fortalecer la resiliencia institucional y sostener retornos ajustados por riesgo. Porque el verdadero liderazgo financiero se confirma cuando la incertidumbre no paraliza, sino que orienta mejores decisiones.

Invertir, residir y capitalizar: la nueva puerta de entrada al mercado inmobiliario de EE. UU.

Un desarrollo de escala institucional que conecta capital latinoamericano con activos estratégicos en dólares, combinando rentabilidad, seguridad jurídica y movilidad internacional.

En un contexto donde los inversionistas latinoamericanos buscan diversificar riesgos y proteger su patrimonio en economías sólidas, surgen propuestas que no solo responden a esta necesidad, sino que redefinen el concepto de inversión internacional. Ese es el caso de ALMA Miami, el nuevo desarrollo inmobiliario impulsado por BAI Capital, que combina un activo tangible de alta demanda con una estructura que permite acceder a la residencia permanente en Estados Unidos.

Con una inversión total proyectada de \$170.6 millones de dólares, ALMA Miami se posiciona como una oportunidad de escala institucional que abre las puertas del mercado inmobiliario estadounidense a inversionistas individuales, particularmente de México y América Latina, bajo el programa EB-5.

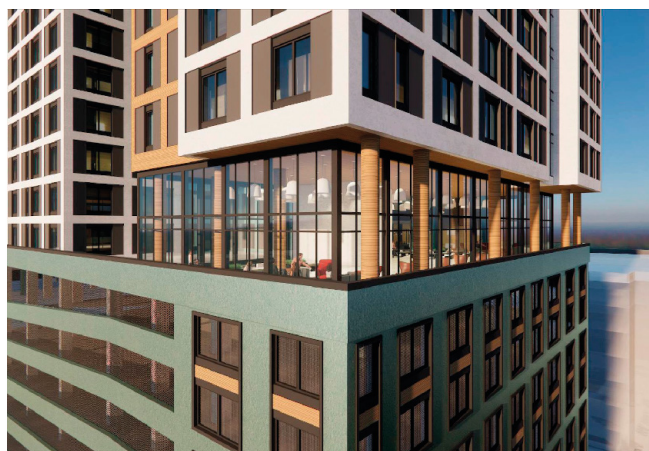
Ubicado estratégicamente a solo 0.6 millas de la Florida International University (FIU), el proyecto se inserta en una de las zonas de mayor crecimiento en el sur de Florida. La universidad, que alberga a más de 54,000 estudiantes de más de 130 países, enfrenta actualmente un déficit habitacional significativo, ya que solo puede alojar aproximadamente al 8% de su población estudiantil dentro del campus. Este desbalance estructural convierte al segmento de vivienda estudiantil en una de las categorías más resilientes y atractivas del mercado inmobiliario local.

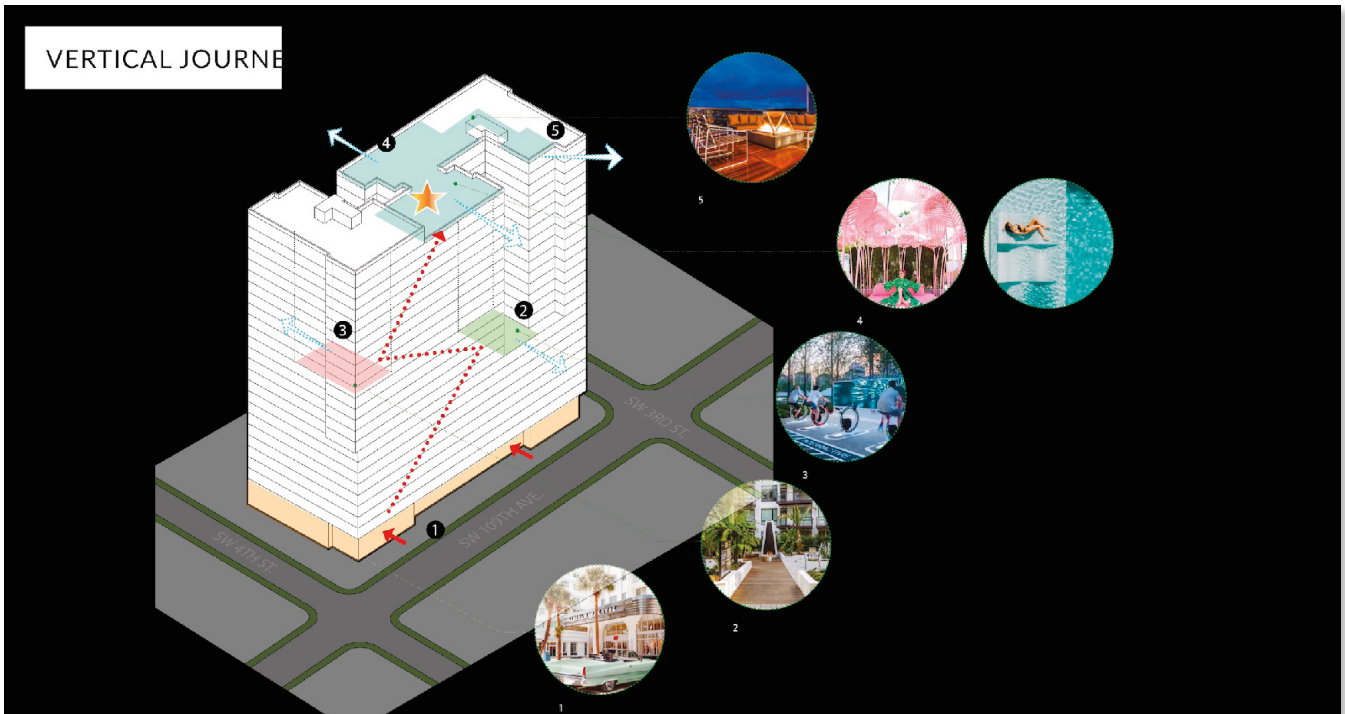


ALMA Miami responde directamente a esta demanda con un desarrollo vertical de 26 niveles, que contempla 565 unidades, 644 camas y el mismo número de espacios de estacionamiento. Su concepto de “lujo funcional” redefine la experiencia del estudiante moderno, integrando diseño, tecnología y bienestar en un mismo ecosistema.

El proyecto incorpora amenidades pensadas no solo para habitar, sino para potenciar el estilo de vida académico y social de una nueva generación. Desde espacios de estudio y coworking altamente equipados, hasta un fitness center con estudio de yoga, rooftop pool con vistas panorámicas, áreas sociales premium y lounges interactivos. A esto se suman innovaciones alineadas con la economía digital, como estudios para creación de contenido, incluyendo TikTok Studios y cabinas de podcast, diseñadas para una generación que vive, estudia y produce en simultáneo.

Más allá de su propuesta arquitectónica, ALMA Miami destaca por su estructura de inversión. En el marco de la EB-5 Reform and Integrity Act of 2022, el proyecto permite a inversionistas calificados acceder a la residencia permanente en Estados Unidos —la





conocida Green Card— mientras su capital participa en un desarrollo inmobiliario de alta demanda. Este modelo convierte la inversión en un vehículo dual: generación de valor financiero y movilidad internacional.

En palabras de Juan Carlos Eguiarte, Country Manager de BAI Capital en México, “ALMA Miami representa un puente directo a la economía más fuerte del mundo a través de un activo tangible y de alta necesidad”. La propuesta no solo democratiza el acceso a proyectos tradicionalmente reservados para fondos institucionales, sino que también ofrece certeza jurídica en un entorno regulado y transparente.

El impacto del desarrollo trasciende lo financiero. Se estima que ALMA Miami generará aproximadamente 1,875 empleos, superando ampliamente los requisitos del programa EB-5, lo que refuerza su contribución al dinamismo económico local y su alineación con los objetivos del programa migratorio.

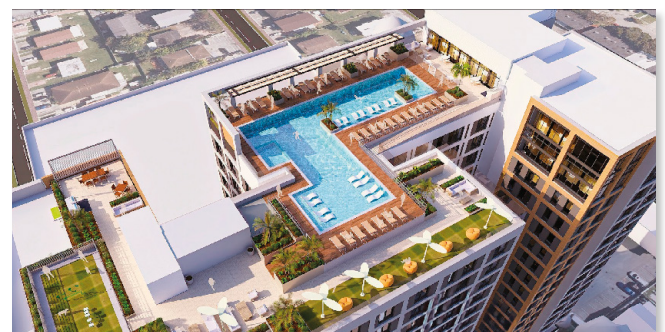
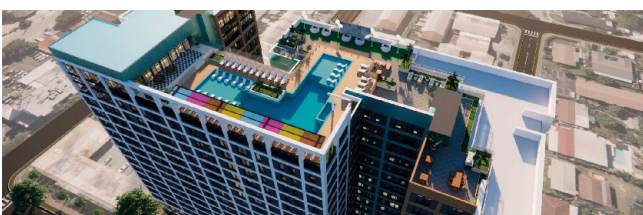
Para garantizar estándares de ejecución de primer nivel, BAI Capital ha estructurado el proyecto junto a aliados estratégicos de alto prestigio en Estados Unidos. El diseño arquitectónico está a cargo de BKV Group, mientras que la construcción será ejecutada por HITT Contracting Inc., una de las firmas más reconocidas del sector. La operación del activo estará en manos de Asset Living, empresa con más de

40 años de experiencia en gestión de propiedades, particularmente en el segmento multifamiliar y de vivienda estudiantil.

El cronograma del proyecto avanza conforme a lo previsto. Tras la aprobación del Site Plan en enero de 2026, se contempla la finalización de planos en mayo de este mismo año, con inicio de construcción en enero de 2027 y entrega proyectada para el verano de 2029.

En un escenario global marcado por la volatilidad, ALMA Miami emerge como una propuesta que combina tres variables clave para el inversionista contemporáneo: acceso a activos en dólares, participación en un segmento con demanda estructural y la posibilidad de establecerse en Estados Unidos. No se trata solo de invertir en un inmueble, sino de integrarse a un ecosistema económico, educativo y social de alto valor.

Así, ALMA Miami no solo redefine la inversión inmobiliaria internacional, sino que consolida una tendencia: el capital latinoamericano ya no busca únicamente rentabilidad, sino también propósito, seguridad y proyección global.



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.

Josue Rosales

Lead Principal, Rosales Financial Group

Convertir datos en decisiones que crean valor

“Mejores Datos, Mejores Decisiones, para Todos.”

En un entorno donde la presión regulatoria, la volatilidad económica y la complejidad operativa conviven en tiempo real, el liderazgo financiero ha dejado de ser una función técnica para convertirse en un sistema de decisiones estratégicas sostenidas. Hoy, la diferencia no está en quién reporta mejor, sino en quién decide mejor. Y esa capacidad se construye sobre una base crítica: datos oportunos, controles sólidos y una ejecución disciplinada.

Josue Rosales ha construido su trayectoria precisamente en ese punto de intersección. Como Lead Principal de Rosales Financial Group (RFG) y CPA con licencia en Georgia, Florida y Nueva York, lidera una firma que opera en entornos altamente regulados, asesorando desde entidades gubernamentales que administran miles de millones de dólares hasta empresas privadas en procesos de crecimiento y transformación.

Su enfoque combina auditoría, cumplimiento, tecnología y estrategia bajo un mismo principio: transformar la data en una ventaja competitiva real. A lo largo de su carrera, ha liderado equipos multidisciplinarios, estructurado sistemas financieros más eficientes y detectado exposiciones de riesgo que, en algunos casos, alcanzaban millones de dólares. Más allá de la técnica, su liderazgo se mide en resultados concretos: reducción de fricción operativa, mejoras en tiempos de cierre, optimización de procesos y fortalecimiento de la confianza institucional.

En un contexto donde las decisiones financieras deben responder a variables como tasas, inflación, regulación y acceso a capital, su propuesta es clara: no se trata de reaccionar mejor, sino de anticipar con mejores datos. Porque, al final, el verdadero liderazgo financiero se construye en los trade-offs: qué se ajusta, qué se protege y dónde se decide invertir. A continuación, su visión llevada a la práctica.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo al frente de Rosales Financial Group convierta la disciplina contable, la auditoría y la asesoría estratégica en crecimiento, transparencia financiera y reputación institucional para sus clientes, y qué 1-2 métricas concretas utiliza para evidenciar ese impacto?

El rol que desempeño en RFG es el de Principal Líder, equivalente al de Director Ejecutivo. En este rol, dirijo a nuestro equipo ejecutivo — incluyendo nuestros Oficiales de Operaciones, Oficiales de Cumplimiento, Recursos Humanos,

Legal y Tecnología de la Información — con una visión y estrategia global para garantizar que cumplamos con la misión de nuestra firma. De manera muy similar a cómo asesoramos a nuestros clientes, nosotros como firma debemos realizar nuestro propio análisis FODA y participar en discusiones profundas sobre cómo abordaremos nuestra estrategia para ofrecer soluciones ejecutables internamente y luego extenderlas a nuestros clientes.

Durante nuestro ciclo de planificación estratégica más reciente, sostuvimos discusiones que creemos muchas empresas en el mundo están teniendo en este momento: cómo puede implementarse la Inteligencia Artificial de manera segura pero útil. Al responder estas preguntas internamente, evaluamos activamente cómo también podemos trasladar los ahorros de costos y la inteligencia obtenida a nuestros clientes — para que ellos, al igual que nosotros, puedan mantenerse en la cima de su industria a través del aprendizaje continuo y el acceso a datos oportunos.

RFG opera en los estados de Nueva York, Georgia y Florida. Cada estado tiene sus propios requisitos regulatorios y entorno empresarial únicos. Nuestros clientes van desde entidades gubernamentales — incluyendo una de las autoridades de vivienda pública más grandes de los Estados Unidos que administra miles de millones de dólares — hasta consultorios médicos que transitan de estructuras de control de pequeñas empresas hacia una escalabilidad de tamaño mediano. Por ello, nuestros clientes se benefician de una mejor comprensión de sus datos y de dónde y cómo se generan, lo cual es la base de la transparencia financiera, y obtienen mejores datos para mejorar sus operaciones, lo cual es la base de la eficiencia operativa.

Las dos métricas a las que hago referencia son: primero, el cambio medible en cómo nuestros clientes comprenden y utilizan sus propios datos financieros — pasando de una toma de decisiones reactiva basada en informes desactualizados a una estrategia proactiva fundamentada en información oportuna y confiable. Segundo, la reducción en la fricción operativa que experimentan nuestros clientes tras trabajar con nosotros — ya sea que esto se manifieste como menos hallazgos de auditoría año tras año, ciclos de cierre financiero más rápidos o la eliminación de procesos administrativos redundantes. Por ejemplo, en un consultorio médico del sector privado, reestructuramos el flujo de trabajo de reclamaciones para que los controles adecuados sobre la codificación médica se realizaran antes de que las reclamaciones llegaran al seguro. Esto redujo la necesidad de dos personas dedicando amplias horas al procesamiento de reclamaciones a una sola persona

con los controles adecuados, ahorrando al consultorio un estimado de \$40,000 a \$50,000 al año solo en costos administrativos — y eso sin contar la mejora en el flujo de caja gracias a reclamaciones más rápidas y limpias.

En entornos donde el cumplimiento normativo y la presión por resultados pueden entrar en tensión, ¿qué situación compleja o dilema profesional ha enfrentado y cómo lo transformó en una mejora medible en controles, confianza o desempeño financiero?

Esta es una de las tensiones más importantes en nuestra profesión, y es algo que encontramos regularmente tanto en compromisos gubernamentales como del sector privado. La presión por entregar resultados — ya sea cumplir metas presupuestarias, satisfacer a las partes interesadas políticas o simplemente mantener las operaciones en marcha — puede crear entornos donde los controles internos se eluden, a veces intencionalmente y a veces simplemente porque las personas avanzan demasiado rápido para seguir el proceso.

Un ejemplo concreto de esto ocurrió durante nuestro trabajo de auditoría con la Ciudad de East Point, Georgia. A través de los rigurosos procedimientos de auditoría de nuestro equipo, identificamos superposiciones clave de controles en la estructura de gestión financiera de la Ciudad — situaciones en las que individuos o departamentos tenían responsabilidades que deberían haber estado adecuadamente segregadas para prevenir errores o posibles irregularidades. Estos no eran riesgos hipotéticos; nuestros hallazgos indicaron que las debilidades de control podrían representar una exposición de \$1 a \$3 millones en posible fraude sin la investigación y remediación adecuadas. Presentamos estos hallazgos directamente al Concejo Municipal — no a la administración, sino a la gobernanza — porque esa independencia es fundamental. El resultado fue un cambio significativo en la forma en que opera la Ciudad. La confianza ciudadana en su gobierno local mejoró, y esa confianza restaurada creó impulso para más cambios operativos positivos en toda la Ciudad.

Desde su experiencia asesorando gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y compañías privadas, ¿qué decisiones estratégicas ayudan hoy a las organizaciones a crecer con disciplina financiera en un entorno de incertidumbre económica, y qué indicador le confirma que la estrategia funciona?

Las decisiones estratégicas no solo ayudan a una organización a crecer — proporcionan tranquilidad en un mercado caótico. Este proceso comienza con cómo una organización identifica correctamente lo que es más importante para ella con el fin de lograr su propósito y misión. No es realista asumir que en un año siempre se conocerán todos los problemas que la organización pueda enfrentar durante el resto de su vida útil. Por lo tanto, cada organización debe crear su propio proceso para identificar sus objetivos estratégicos y determinar cómo los implementará. En RFG, contamos con una metodología que usamos internamente y aconsejamos a nuestros clientes seguir externamente, para ayudarlos a sentirse seguros — y mantenerse comprometidos — con sus decisiones.

Antes de asumir un cliente de consultoría o asesoría, primero sostenemos conversaciones muy personales con su equipo ejecutivo para comprender su compromiso con nuestra metodología, o con la suya propia, e identificar una buena compatibilidad. Los clientes que ignoran este proceso, o que operan sin una metodología formal, lucharán consistentemente con una variedad de problemas prevenibles — desacelerando el crecimiento y aumentando el riesgo en las dimensiones financiera, legal y operativa.

El Proceso RFG que Recomendamos a Nuestros Clientes

Fase 1 — Evaluación Estratégica (FODA): Asumiendo un cierre de año calendario el 31 de diciembre, en algún momento cerca del tercer trimestre — idealmente octubre o noviembre, cuando las operaciones no están en su punto máximo — el liderazgo debería llevar a cabo una sesión formal de estrategia. Recomendamos el método FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis estructurado garantiza que cada decisión estratégica se evalúe en función de la posición actual y las aspiraciones futuras de la organización. De manera crítica, cada decisión identificada debe incluir una evaluación clara del tiempo, costo y acción requeridos para su implementación, un responsable asignado y una fecha límite. Para los elementos que no puedan implementarse debido a restricciones de recursos o capacidad, es esencial documentar adecuadamente cuándo revisar el asunto. Algunos elementos diferidos pueden necesitar revisarse antes de un año si se convierten en problemas persistentes.

Fase 2 — Alineación Presupuestaria: El equipo ejecutivo dirige entonces su atención al Contralor, al equipo de finanzas o a quien sea responsable de crear el presupuesto o el pronóstico financiero. Este proceso mapea el desempeño

año tras año — identificando áreas donde la organización ha gastado más de lo previsto y áreas donde el gasto fue inferior a las expectativas. Las decisiones del análisis FODA se incorporan luego al presupuesto para determinar si el flujo de caja operativo puede respaldar las implementaciones planificadas. Si no puede, el equipo debe preguntarse: ¿es tan crítica la implementación como para redirigir fondos de otras áreas, o es necesario el financiamiento u otro mecanismo de flujo de caja, lo que representará un costo a largo plazo para la organización?

Fase 3 — Implementación de Controles Internos: Una vez completados los pasos anteriores, recomendamos que la organización establezca controles internos sólidos para garantizar que cada departamento pueda ejecutar las decisiones acordadas con claridad sobre las tareas que se esperan de ellos y los recursos disponibles. Los controles que recomendamos habitualmente incluyen la reestructuración de las estructuras de cuentas bancarias para alinearlas con el presupuesto aprobado, y la definición clara de las estructuras organizacionales y los roles para que cada departamento comprenda el equipo disponible para ayudarlo a cumplir su propósito — y para que la organización en su conjunto cumpla su misión.

El Indicador que Confirma que la Estrategia Funciona

A través de esta metodología, las organizaciones pueden identificar los indicadores que más importan — que esencialmente se reducen a los objetivos presupuestarios acordados y las decisiones estratégicas validadas durante el análisis FODA. A través del presupuesto acordado, se pueden crear indicadores clave de desempeño e indicadores de margen para apoyar una variedad de necesidades: establecer precios adecuados para productos y servicios mediante el análisis de márgenes de ganancia, identificar la relación capital de trabajo-pasivo que debe mantenerse según los gastos operativos previstos, y pronosticar los ingresos o el volumen de servicio necesarios para sostener las operaciones sin generar crisis de liquidez.

Con esto, cuentan con los datos necesarios para saber dónde se deben dirigir los recursos financieros y humanos — incluyendo las inversiones a corto y largo plazo. En RFG, ayudamos a nuestros clientes a alcanzar la posición en la que están empoderados con los datos correctos para poder tomar las decisiones correctas. Este es el fundamento de nuestra misión: Mejores Datos, Mejores Decisiones, para Todos.

Cuando una organización busca mejorar productividad financiera a través de sus sistemas contables o ERP, ¿qué proceso o práctica concreta suele cambiar primero y qué mejora medible ha observado en eficiencia, tiempos de reporte o calidad de datos?

El cambio tecnológico que hemos visto generar mayor mejora en la toma de decisiones rápida y precisa no está relacionado con ninguna solución tecnológica en particular, sino con una evaluación honesta de los sistemas y procesos dentro de una organización en su conjunto.

Un error que creemos que muchas organizaciones cometen actualmente es depositar sus esperanzas en una sola tecnología — como la Inteligencia Artificial por sí sola — para resolver todas sus necesidades. Como muchas organizaciones han experimentado ya, la IA puede ayudar a completar varios procesos, pero sigue limitada por los sistemas y procesos actuales que la organización ya tiene implementados.

Por lo tanto, durante el análisis FODA descrito anteriormente, el liderazgo debe realizar una revisión general de todos los sistemas y procesos de la organización. Esto proporciona información sobre lo que llamamos procesos “torpes” — flujos de trabajo que requieren reconciliaciones innecesarias para conectar sistemas desconectados, lo que se traduce directamente en costos de oportunidad a través de gastos administrativos adicionales. Esto puede manifestarse como personas adicionales necesarias para apoyar actividades en Recursos Humanos, Contabilidad, Soporte de Ventas y otras funciones. Mejorar estos sistemas y procesos es lo que conduce a tres resultados medibles: obtener datos más rápidamente, garantizar que los datos sean realmente correctos, y reducir el tiempo total que lleva llegar a la decisión correcta.

Por Qué los Datos Oportunos lo Son Todo

En RFG, usamos el siguiente ejemplo para ilustrar por qué esto importa — puede sonar intenso, pero es el aspecto “arte” de cómo enseñamos, y lleva el mensaje al punto central:

Imagina que estás a punto de casarte con alguien. Esta persona tiene otro amante del que no estás al tanto. Llevas a cabo el matrimonio y solo después

descubres la verdad. Ahora te enfrentas a un divorcio — con todos los problemas legales, el tiempo perdido y los costos que conlleva.

En este escenario, los datos que finalmente obtuviste eran precisos — la persona sí tenía una segunda relación. Sin embargo, debido a que obtuviste esos datos demasiado tarde, debes lidiar con consecuencias que podrían haberse evitado por completo. Si hubieras obtenido esa información antes del matrimonio, podrías haber determinado que era suficientemente relevante para no continuar con él. Te dejamos decidir el precio que le darías a ese tipo de datos oportunos.

Por extremo que pueda parecer ese ejemplo, muchas empresas y ejecutivos operan con datos antiguos, simplemente esperando que llegue nueva información que los enfrente a la realidad. En RFG, esta es una de las razones clave por las que nuestra misión y muchas de nuestras soluciones se centran en Mejores Datos, Mejores Decisiones, para Todos.

El Proceso: De Antiguo y Torpe a Ágil y Eficiente

Sería conveniente decir que ver el panorama completo de dónde fallan los sistemas y procesos es fácil. Sin embargo, hay un mundo de ciencia y arte involucrado en lograr que esta transición sea exitosa — desde la planificación inteligente hasta las decisiones estratégicas sobre qué sistema o proceso cambiar primero sin interrumpir las operaciones en curso.

La ciencia detrás de identificar sistemas ineficientes es relativamente directa: realizar entrevistas estratégicas con jefes de departamento y partes interesadas para identificar riesgos que impactan las operaciones, mapearlos y asegurarse de que cada riesgo tenga una fecha de remediación, un proceso para abordarlo, un responsable asignado o una aceptación documentada de por qué debe mantenerse. En muchas organizaciones, esta función está a cargo de un departamento de Controles Internos, pero no todas las organizaciones cuentan con uno — y ahí es donde intervienen firmas como RFG.

Recomendamos enfáticamente que este proceso no lo lleve adelante una sola persona, sino el equipo ejecutivo colectivamente durante la sesión FODA. Algunas personas pueden estar, usando nuestra analogía anterior, “casadas con un sistema o proceso,” y forzar un cambio sin su comprensión y compromiso puede socavar el éxito de toda la iniciativa. La complejidad de la mayoría de los cambios de sistemas y procesos radica más en el arte que en la ciencia — asegurar el compromiso adecuado de los distintos departamentos y partes interesadas con la solución. Esto requiere comprender no solo los problemas, sino también hablar el lenguaje empresarial de cada departamento que pueda verse afectado por las recomendaciones.

Hemos ayudado a organizaciones tanto del sector gubernamental como del privado a reducir el número de sistemas que requieren reconciliación y a mejorar significativamente el tiempo de acceso de los clientes a sus datos. Los resultados medibles que observamos consistentemente incluyen cierres mensuales más rápidos, datos más limpios para la toma de decisiones y una menor carga administrativa.

En su trabajo con organizaciones que deben proteger liquidez mientras cumplen con múltiples exigencias regulatorias, ¿cómo decide qué costos optimizar, qué inversiones proteger y qué indicador de caja o margen le confirma que el equilibrio fue correcto?

Esta pregunta se conecta directamente con la metodología descrita anteriormente. La decisión sobre qué costos optimizar y qué inversiones proteger no es algo que deba tomarse de manera aislada — es un resultado directo del análisis FODA, la alineación presupuestaria y el marco de controles internos que implementamos con nuestros clientes.

Cuando una organización ha completado su sesión FODA y ha mapeado sus prioridades estratégicas en su presupuesto, el equipo ejecutivo gana claridad sobre qué inversiones son esenciales para lograr la misión de la organización y qué costos representan áreas donde se pueden redirigir recursos. El presupuesto se convierte en el documento rector: si el flujo de caja operativo no puede respaldar todas las implementaciones planificadas, el liderazgo debe priorizar — determinando si una iniciativa es lo suficientemente crítica como para redirigir fondos de otra área, o si es necesario el financiamiento, entendiendo que introduce un costo a largo plazo.

Los indicadores que utilizamos para confirmar que el equilibrio se logró correctamente incluyen: la relación capital de trabajo-pasivo (mantenida frente a los gastos operativos previstos para asegurar que la organización pueda

cumplir con sus obligaciones), los porcentajes de margen de ganancia (utilizados para establecer precios adecuados para productos y servicios), y los umbrales proyectados de ingresos o volumen de servicio (la actividad mínima necesaria para sostener las operaciones sin generar crisis de liquidez). Cuando estos indicadores se rastrean de manera consistente frente al presupuesto aprobado, el liderazgo cuenta con la visibilidad en tiempo real necesaria para tomar decisiones con confianza — incluso cuando el entorno económico está cambiando.

En el sector privado, hemos trabajado con consultorios médicos, empresas constructoras y firmas de marketing para reestructurar presupuestos a través de discusiones de análisis FODA, ayudando a propietarios y ejecutivos a tomar decisiones informadas sobre el uso del capital propio, la deuda y el capital de trabajo. Estas decisiones no solo han ayudado a las empresas a ser más rentables — han ayudado a los propietarios a recuperar tiempo para sus familias y para las áreas operativas que más necesitan su atención directa.

Gran parte de su trabajo implica evaluar riesgos financieros, de cumplimiento y de control interno; ¿qué metodología o tablero de indicadores utiliza para anticipar riesgos y qué resultado tangible ha logrado en reducción de exposición o mejora de cumplimiento?

Los clientes que están construyendo o ya han establecido departamentos estructurados — que inevitablemente incluyen una mezcla de empleados con experiencia y más nuevos — se enfrentan a una variedad de riesgos operativos. Estos riesgos pueden manifestarse de muchas formas diferentes, pero todos cumplen la misma función: detienen o ralentizan a la organización en el logro de su misión, visión y objetivos. Estos riesgos pueden incluir financieros, de cumplimiento, legales, políticos, físicos y una variedad de otras categorías.

Cuando realizamos evaluaciones de riesgos o servicios de control interno, seguimos nuestra metodología RFG, que se basa en el Marco de Control Interno COSO — Integrado. COSO proporciona cinco componentes interconectados que evaluamos en cada compromiso: el Entorno de Control, que examina el tono y la cultura que el liderazgo establece en torno a la integridad y la responsabilidad; la Evaluación de Riesgos, que evalúa cómo la organización identifica y analiza los riesgos que podrían impedirle alcanzar sus objetivos; las Actividades de Control, las políticas y procedimientos implementados para mitigar esos riesgos; la Información y Comunicación, si los datos correctos llegan a las personas correctas en el momento correcto; y las Actividades de Monitoreo, si los controles se están probando y actualizando a medida que cambian las condiciones.

En la práctica, esto significa que realizamos entrevistas estratégicas con jefes de departamento y partes interesadas clave para identificar riesgos que están impactando — o tienen el potencial de impactar — las operaciones. Mapeamos estos riesgos, los clasificamos por gravedad y probabilidad, y nos aseguramos de que cada uno cuente con un plan de remediación claro: un responsable, una fecha límite, un proceso documentado para abordarlo, o una aceptación documentada de por qué el riesgo debe existir en su forma actual con la justificación adecuada.

El entregable que reciben nuestros clientes es una Matriz de Riesgos y Controles — una herramienta estructurada que permite al liderazgo y a la gobernanza ver, de un vistazo, dónde se encuentra la exposición de la organización. Cada riesgo identificado se mapea a un componente COSO, se le asigna una calificación de gravedad, se vincula a controles existentes o recomendados, y se rastrea frente a un cronograma de remediación. Esto le da a los equipos ejecutivos y a los órganos de gobierno la visibilidad que necesitan para tomar decisiones informadas sobre dónde invertir recursos, qué remediar primero y qué monitorear a lo largo del tiempo.

Resultados Tangibles

A nivel gubernamental, nuestro trabajo ha proporcionado a los órganos de gobierno la perspectiva necesaria para comprender su papel crítico en la supervisión de las operaciones. Nuestros hallazgos han ayudado a los consejos de gobierno a identificar controles clave que estaban siendo eludidos — debilidades que, sin la investigación y remediación adecuadas, podrían representar una exposición de \$1 a \$3 millones en posible fraude. En otros compromisos municipales, nuestros procedimientos forenses y de controles han identificado pérdidas potenciales que oscilan entre \$800,000 y \$2 millones, ayudando a las ciudades a mantenerse en cumplimiento y prevenir tanto el fraude actual como el futuro.

A lo largo de compromisos recurrentes, la métrica tangible que rastreamos es la reducción en el número y la gravedad de los hallazgos de auditoría año tras año. Mover a un cliente de debilidades materiales a deficiencias significativas,

y en última instancia a una opinión limpia, representa un progreso medible y documentado — y es un progreso que la gobernanza, los reguladores y el público pueden ver.

En un contexto donde la analítica de datos, la automatización y los sistemas ERP están transformando la función financiera, ¿qué cambio tecnológico ha visto generar mayor valor real en la toma de decisiones y cómo se reflejó en resultados medibles para una organización?

Esta pregunta está estrechamente relacionada con nuestra respuesta sobre la transformación de sistemas y ERP anterior. El cambio tecnológico que genera el mayor valor real en la toma de decisiones no es ninguna herramienta o plataforma en particular — es la integración disciplinada del ecosistema completo de una organización para que los datos fluyan con precisión y lleguen a los tomadores de decisiones a tiempo para ser útiles.

Hemos visto cómo las organizaciones logran mejoras medibles significativas simplemente reduciendo el número de sistemas desconectados que requieren reconciliación manual. Cuando dos o tres personas que anteriormente pasaban semanas reconciliando datos entre plataformas incompatibles son reemplazadas por flujos de trabajo integrados, el impacto es inmediato: los plazos de presentación de informes se reducen, la precisión de los datos mejora, y el liderazgo tiene acceso a información actual en lugar de información de semanas o meses atrás.

El valor real de la tecnología — ya sea un nuevo sistema ERP, herramientas de automatización o análisis potenciados por IA — solo se desbloquea cuando el ecosistema subyacente es sólido. Una herramienta de IA superpuesta a sistemas defectuosos y datos fragmentados simplemente producirá respuestas incorrectas más rápido. Nuestro enfoque es siempre evaluar el ecosistema primero, corregir la base, y luego determinar dónde las inversiones en tecnología generarán retornos genuinos y medibles.

Debido a que nuestro trabajo tanto en servicios gubernamentales como en contabilidad forense requiere que mantengamos un profundo conocimiento de los requisitos de cumplimiento legal en los tres estados en los que operamos — Georgia, Florida y Nueva York — transmitimos ese conocimiento especializado a nuestros clientes a través de mejores ofertas de consultoría y asesoría. Esto significa que nuestras recomendaciones tecnológicas nunca se hacen en el vacío; siempre están informadas por el entorno regulatorio en el que nuestros clientes deben operar.

Con licencias y actividad profesional en Georgia, Florida y Nueva York, ¿cómo ha impactado su trabajo en estas tres jurisdicciones y qué indicador — ya sea en transparencia financiera, cumplimiento o eficiencia operativa — refleja mejor ese aporte regional y el legado profesional que busca dejar en las organizaciones que asesora?

RFG opera en los estados de Nueva York, Georgia y Florida. Cada estado tiene sus propios requisitos regulatorios y entorno empresarial únicos, y nuestros clientes se benefician del hecho de que nuestro equipo debe mantener una comprensión exhaustiva de los requisitos legales y de cumplimiento en las tres jurisdicciones. Este conocimiento multijurisdiccional no es solo una credencial — mejora directamente la calidad de los servicios de consultoría y asesoría que prestamos.

Nuestros clientes incluyen entidades gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y empresas privadas. En el sector gubernamental, hemos servido a ciudades, autoridades de vivienda y agencias responsables de administrar fondos públicos significativos. En el sector privado, hemos trabajado con consultorios médicos, empresas constructoras y firmas de marketing para reestructurar presupuestos, optimizar estructuras de capital y construir la infraestructura de datos necesaria para una toma de decisiones sólida.

Ejemplos Clave de Impacto en Nuestros Compromisos

Sector gubernamental: En la Ciudad de East Point, Georgia, los rigurosos procedimientos de auditoría de nuestro equipo nos permitieron presentar al Concejo Municipal información clave sobre superposiciones de controles en la gestión financiera de la Ciudad. A través de esa transparencia, la Ciudad pudo tomar decisiones importantes de gobernanza que cambiaron el rumbo de sus operaciones. La confianza ciudadana en su gobierno mejoró, y esa confianza ha impulsado más cambios positivos. En otros clientes municipales, nuestro trabajo de controles y forense ha ayudado a descubrir riesgos operativos y exposición a posible fraude, permitiendo a las ciudades mejorar tanto su postura de cumplimiento actual como sus defensas contra problemas futuros.

Sector privado: Hemos trabajado con consultorios médicos, empresas constructoras y firmas de marketing para reestructurar presupuestos a través de discusiones de análisis FODA, ayudando a propietarios y ejecutivos a tomar decisiones informadas sobre el uso del capital propio, la deuda y el capital de trabajo. Estos compromisos no solo han mejorado la rentabilidad — han devuelto tiempo a los propietarios para sus familias y para las partes de su negocio que requieren su atención directa. En un caso, la reestructuración del proceso de reclamaciones de un consultorio médico produjo ahorros anuales estimados de \$40,000 a \$50,000 en costos administrativos, al tiempo que mejoró significativamente el flujo de caja.

El Legado que Estamos Construyendo

El indicador que mejor refleja nuestra contribución regional es sencillo: ¿las organizaciones que asesoramos están tomando mejores decisiones hoy que antes de trabajar con nosotros? Eso se manifiesta en la transparencia financiera — clientes que comprenden sus datos y de dónde provienen. Se manifiesta en el cumplimiento — clientes que avanzan desde hallazgos y deficiencias hacia opiniones limpias. Y se manifiesta en la eficiencia operativa — clientes que han eliminado procesos redundantes, optimizado sus sistemas y ganado la confianza para invertir en su propio crecimiento.

El legado profesional que busco dejar está integrado en la misión de nuestra firma: Mejores Datos, Mejores Decisiones, para Todos. Cada compromiso que asumimos — ya sea una investigación forense, una auditoría financiera o una relación de asesoría estratégica — se mide frente a ese estándar. Si hemos ayudado a una organización a llegar al punto en que su liderazgo está empoderado con los datos correctos para tomar las decisiones correctas, hemos cumplido con nuestro trabajo.

Factores clave

- ▶ Ahorros operativos de \$40,000–\$50,000 anuales en rediseño de procesos.
- ▶ Identificación de exposición a fraude de hasta \$3 millones.
- ▶ Reducción sostenida de hallazgos de auditoría hacia opiniones limpias.
- ▶ Mejora en tiempos de reporte y calidad de datos para decisiones en tiempo real.

El liderazgo de Josue Rosales demuestra que la verdadera transformación financiera no ocurre en los reportes, sino en la calidad de las decisiones que esos reportes habilitan. Su capacidad para integrar control, tecnología y estrategia bajo un enfoque de datos oportunos no solo mejora indicadores, sino que fortalece la confianza — un activo crítico tanto en el sector público como en el privado.

Más allá de los ahorros, la eficiencia o el cumplimiento, su aporte radica en construir organizaciones que entienden su propia información y, por tanto, su propio futuro. Ese es un legado que trasciende cualquier proyecto individual.

Porque en un entorno incierto, no gana quien tiene más información, sino quien sabe usarla mejor.

Andrés Silva Arancibia

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

Disrupción con IA en el Financiamiento Inmobiliario.

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

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

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

Datos e underwriting: financiar a quienes hoy son invisibles.

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

Experiencia del cliente y originación sin fricción.

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

Tokenización y liquidez: nuevas formas de fondeo.

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

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

Geointeligencia, clima y resiliencia financiera.

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

Computación cuántica: del laboratorio al diseño financiero.

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

Regresando a la pregunta inicial.

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

Mujeres Mujeres FACTOR DE ÉXITO

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



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

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

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

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

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



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

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

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



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

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



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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



GUÍA EJECUTIVA 2026 DE LIDERAZGO ECONÓMICO Y FINANCIERO:

Navegar el crecimiento

Diego Rodriguez

Especialista en Desarrollo de Negocio
y Crecimiento Empresarial

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

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

Crecer con Bisturí: La Nueva Agenda de los CEOs

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

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

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

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

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

CFOs: Obsesión por la Caja y Eficiencia con Propósito

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

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

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

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

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

Cinco Movimientos Estratégicos Concretos

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

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

1. Priorizar inversiones con criterios más duros

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

2. Proteger caja sin matar la innovación

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

3. Gestionar riesgos con visión 360°.

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

4. Ganar productividad como fuente de competitividad

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

5. Mantener confianza de stakeholders

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

El Cuadro de Mando del Liderazgo 2026

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

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

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

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

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

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



SOBERANÍA DEL CRITERIO FRENTE A LA INERCIA ALGORÍTMICA

Jeannina Valenzuela

Especialista en sostenibilidad y reputación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ESTRATEGIA 2026

La gira que redefine la estrategia para 2026

CHARLAS PRESENCIALES INCOMPANY PARA EMPRESAS

Charlas Principales y Programas Personalizados



01. EL FUTURO

Cómo diseñar escenarios 20230 y operar en entornos de IA



02. DECISIONES

Gobernanza de datos y toma de decisiones estratégicas



03. TALENTO

Equipos aumentados y liderazgo híbrido con IA



Marcelo Muñoz Rojas PhD

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

marmunoz.biz/estrategia-2026





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

Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide
| Business & People Transformation

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

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

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