

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

NEW YORK 



Michael Wieting

Director, New York Office, Andalucía TRADE – Trade Investment & Economic Development Agency of Andalusia (Spain)

Convertir oportunidades de negocio en resultados comerciales

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview

Eduardo Ignacio Guerra

Vice President & Global Head of Procurement (Cost Officer), Sotheby's

Disciplina financiera que convierte presión en crecimiento

Interview

Eduardo Lora Yunén

CEO, Latambio Energy

Convertir energía y capital en valor sostenible

Gente de Éxito

Alejandro Arreaza

Economist, Barclays

Anticipar la volatilidad para decidir con ventaja

Interview

Josue Rosales

Lead Principal, Rosales Financial Group

Convertir datos en decisiones que crean valor

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:

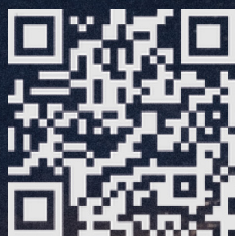
amazon

¡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.

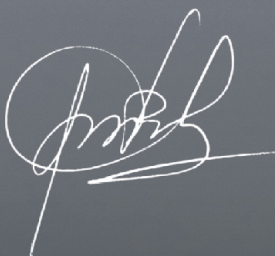
A través de estas conversaciones, se hace evidente una coincidencia poderosa. El liderazgo financiero ya no se define por crecer más rápido, sino por crecer mejor. Hay una disciplina compartida en proteger el flujo de caja, en priorizar la rentabilidad sobre

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



Convertir oportunidades de negocio en resultados comerciales

pág. **10** | **Michael Wieting**
Director, New York Office, Andalucía TRADE - Trade, Investment & Economic Development Agency of Andalusia (Spain)


INTERVIEW



Gobernanza que transforma conflictos en dirección

pág. **18** | **Perla Sultán Breziner**
Fundadora, CEO y Consultora Senior, Stage Advisory Group

interview



Disciplina financiera que convierte presión en crecimiento

pág. **30** | **Eduardo Ignacio Guerra**
Vice President & Global Head of Procurement (Cost Officer), Sotheby's

interview



Convertir energía y capital en valor sostenible

pág. **36** | **Eduardo Lora Yunén**
CEO, Latambio Energy

Gente de Éxito



Anticipar la volatilidad para decidir con ventaja

pág. **42** | **Alejandro Arreaza**
Socio, Cíto Biogen

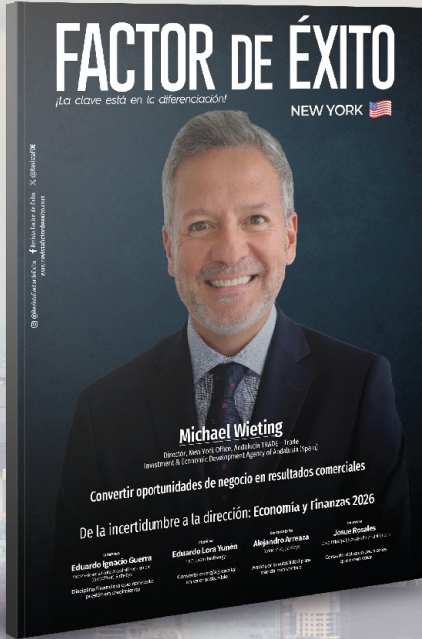
INTERVIEW



Convertir datos en decisiones que crean valor

pág. **48** | **Josue Rosales**
Lead Principal, Rosales Financial Group

► Revista Factor de Éxito Nueva York Número 17, Año 4



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:
Emy 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

Asistente de Dirección Editorial:
Vanessa Vasquez

Portada:
Michael Wieting
Director, New York Office, Andalucía TRADE – Trade,
Investment & Economic Development Agency of Andalusia
(Spain)

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

Revista Factor de Éxito New York
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



Valor astronómico

SpaceX ha presentado de forma confidencial una oferta pública inicial, con planes de debutar en junio y recaudar entre 50,000 y 75,000 millones de dólares, según fuentes familiarizadas. La operación podría convertirse en una de las mayores salidas a bolsa de la historia y marcar un punto de inflexión para el sector espacial y tecnológico.

La compañía, fundada por Elon Musk, se ha autovalorado en más de un billón de dólares, situándose entre las empresas más valiosas en debutar en los mercados, solo superada por Saudi Aramco en 2019. La magnitud de esta IPO también podría anticipar una nueva ola de ofertas públicas en el ámbito tecnológico.

El capital recaudado permitiría financiar proyectos de alto costo y largo plazo, como centros de datos

en órbita, misiones a Marte y una posible colonia lunar. Asimismo, parte de los fondos se destinaría a fortalecer operaciones vinculadas a inteligencia artificial y a optimizar su estructura financiera.

Desde su fundación en 2002, SpaceX ha evolucionado hasta liderar el sector aeroespacial, con servicios como Starlink y programas de lanzamiento que dominan la actividad en Estados Unidos. La empresa también ha integrado iniciativas como Starship, orientadas a la exploración interplanetaria.

No obstante, la salida a bolsa implicaría mayores exigencias de transparencia y cumplimiento frente a inversionistas, en un contexto económico global incierto. Aun así, analistas consideran que la operación representa una oportunidad histórica para



inversores, empleados y para el propio Musk, cuyo patrimonio está estrechamente ligado al desempeño de la compañía.

Ícono dorado

LEGO lanzó un set premium inspirado en la Copa del Mundo, con 2.842 piezas y un precio de 200 dólares, orientado a adultos y coleccionistas en la antesala del FIFA World Cup 2026. La propuesta, que ya genera búsquedas y preventas, apunta a convertirse en uno de los objetos más codiciados del torneo.

El modelo replica el trofeo más icónico del fútbol con un diseño de acabado dorado y proporciones pensadas para exhibición. Incluye una base tipo vitrina y está dirigido a mayores de 18 años, alejándose del concepto tradicional de



juguete para posicionarse como pieza de colección.

Uno de sus principales diferenciales es la posibilidad de personalización. El set permite adaptar ediciones vinculadas a jugadores o selecciones, reforzando la conexión emocional con los fanáticos. Esta estrategia amplía su atractivo más allá del armado, integrándolo al universo del coleccionismo y la identidad deportiva.

El lanzamiento oficial se realizó el 1 de marzo de 2026, tras una preventa iniciada en diciembre de 2025. Está disponible en canales oficiales de la marca, tiendas físicas y plataformas de comercio electrónico, dentro de la categoría de sets premium.

La iniciativa responde al contexto de expansión del Mundial 2026, que será el más grande de



la historia con 48 selecciones y sedes en Estados Unidos, México y Canadá. En este escenario, LEGO capitaliza la anticipación del evento con un producto que no depende del resultado deportivo, sino de la emoción previa.

Más que un set, la compañía propone un objeto de conversación y exhibición que conecta nostalgia, diseño y pasión futbolera en un mismo producto.

Redefiniendo la gestión corporativa

HLC inició operaciones en enero de 2026 como una firma independiente especializada en gestión de proyectos y costos para interiores corporativos y proyectos comerciales complejos en Estados Unidos. Fundada por los veteranos Jessica Hanley y David Lisowski, la empresa apuesta por un modelo liderado directamente por socios, garantizando la participación activa de la alta dirección en todas las etapas del proyecto.

Con más de 40 años de experiencia combinada, ambos fundadores han liderado iniciativas de gran escala en sectores como servicios financieros, tecnología y servicios profesionales. Su trayectoria incluye desde planificación estratégica de espacios de trabajo hasta ejecución de proyectos complejos de reubicación y rediseño corporativo.

HLC se diferencia por eliminar capas intermedias entre clientes y tomadores de decisiones, ofreciendo comunicación directa, supervisión constante y una ejecución alineada con los objetivos del cliente. La firma brinda servicios integrales que abarcan desde la asesoría inicial y coordinación de diseño hasta la gestión de permisos, adquisiciones, construcción y cierre de proyectos.

Con sede en Nueva York y presencia en múltiples mercados del país, HLC busca posicionarse como un socio estratégico para organizaciones que requieren soluciones eficientes, transparentes y altamente especializadas en entornos corporativos complejos. Su enfoque combina experiencia técnica, liderazgo cercano y una gestión disciplinada orientada a resultados.



Impulsando la inclusión financiera

Flushing Financial Corporation, matriz de Flushing Bank, celebró la inauguración de su nueva sucursal en Chatham Square, en Manhattan, reafirmando su compromiso con la comunidad del Barrio Chino de Nueva York. El evento reunió a empresarios y líderes locales, destacando la expansión del banco en una zona clave y su enfoque en atender a comunidades multiculturales.

Durante la ceremonia, el presidente y CEO John R. Buran subrayó la importancia de fortalecer relaciones con residentes y negocios locales mediante un servicio personalizado y multilingüe. Además, como parte de su compromiso comunitario,



el banco realizó una donación a Renaissance, organización que apoya a emprendedores de bajos ingresos con asesoría y acceso a capital.

Esta nueva sucursal representa la segunda ubicación del banco en Chinatown, consolidando una relación de largo plazo con la comunidad asiática. Con presencia en Queens, Brooklyn, Manhattan y Long Island, la entidad continúa expandiendo su

oferta de servicios financieros, que incluyen productos de depósito, préstamos, financiamiento y gestión de efectivo.

Fundado en 1929, Flushing Bank ha destacado por combinar la solidez de un banco comercial con atención cercana y adaptada a mercados diversos. La apertura en Chatham Square simboliza no solo crecimiento institucional, sino también una inversión directa en el desarrollo económico local y la inclusión financiera.

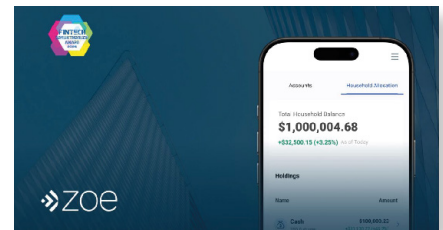
Innovación y tecnología

Zoe Financial, una plataforma digital enfocada en optimizar la gestión patrimonial, fue reconocida como “Empresa de Gestión Patrimonial del Año” en los premios organizados por FinTech Breakthrough, que destacan la innovación en el sector financiero a nivel global. Este reconocimiento, otorgado en la edición 2026, marca un hito en una década de premiaciones que valoran soluciones tecnológicas con impacto real en la industria.

La compañía ofrece un ecosistema integral que conecta a clientes con asesores financieros fiduciarios previamente verificados, garantizando altos estándares de experiencia y

transparencia. Además, su plataforma Zoe Wealth integra herramientas avanzadas como reequilibrio automatizado de portafolios, validación diaria de datos y optimización fiscal, lo que permite a los asesores mejorar su eficiencia operativa y enfocarse en la relación con sus clientes.

El modelo de negocio de Zoe se basa en un sistema de reparto de ingresos, alineando el éxito de la empresa con el de los asesores y usuarios. Según Andrés García-Amaya, la misión de la firma es ayudar a las personas a crecer y proteger su patrimonio mediante soluciones tecnológicas accesibles, transparentes y personalizadas.



El premio también reconoce la capacidad de la plataforma para democratizar el acceso a estrategias de inversión sofisticadas, independientemente del tamaño de la cartera. Con este logro consecutivo en 2025 y 2026, Zoe Financial consolida su posición como un referente en innovación dentro del ecosistema global de tecnología financiera.

Apostando por el crecimiento local

Inaugurada una nueva sucursal de servicio completo de M&T Bank en Mott Haven, en el sur del Bronx, con el objetivo de ampliar el acceso a servicios financieros para residentes, familias y pequeñas empresas. Ubicada estratégicamente en una zona comercial cercana al transporte público, la sucursal busca atender una comunidad históricamente considerada como “desierto bancario”.

Durante la ceremonia, líderes comunitarios, funcionarios públicos y representantes del banco destacaron la importancia de esta inversión como una oportunidad para fomentar la inclusión financiera. Blair Ridder subrayó que la nueva sede representa acceso, colaboración y crecimiento a largo plazo. Asimismo, organizaciones como Ariva resaltaron la necesidad de instituciones comprometidas con el desarrollo local.



La sucursal, que cuenta con instalaciones modernas y servicios integrales —incluyendo banca personal, empresarial y planificación financiera— forma parte de la expansión del banco en la ciudad, sumando ya 20 oficinas. Además, Ritchie Torres enfatizó que iniciativas como esta ayudan a cerrar brechas de acceso al capital en comunidades desatendidas.

Con una inversión sostenida en impacto comunitario, especialmente en el Bronx, la apertura simboliza no solo un nuevo punto de servicio, sino un impulso al desarrollo económico, la revitalización del vecindario y la creación de oportunidades para emprendedores y familias locales.

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.



▶ **Michael Wieting**

Director, New York Office, Andalucía TRADE – Trade, Investment & Economic Development Agency of Andalusia (Spain)

Convertir oportunidades de negocio en resultados comerciales

“Menos teoría y más acción, con cercanía e implicación real”.

Economista con vocación comercial, ejecutivo de desarrollo de negocio con más de dos décadas de experiencia internacional y director de la oficina de Nueva York de Andalucía TRADE desde 2008, Michael Wieting ha construido una trayectoria centrada en convertir oportunidades de mercado en resultados concretos para empresas españolas, con dedicación especial en las empresas andaluzas que buscan crecer en Estados Unidos. Cada año asesora a más de 100 empresas de Andalucía en su introducción, posicionamiento y desarrollo en el mercado estadounidense.

Su experiencia cruza sectores como productos de consumo, agribusiness, tecnología, biotecnología, energías renovables e inversión, con un enfoque consistente: menos discurso y más ejecución. En un contexto donde el liderazgo económico exige priorizar, proteger caja, gestionar riesgos y ganar productividad sin perder reputación, Wieting aporta una visión muy aterrizada del crecimiento internacional. Su mirada conecta disciplina operativa, inteligencia comercial, tecnología aplicada y confianza como activo estratégico. A continuación, comparte cómo traduce la incertidumbre en decisiones concretas, métricas útiles y relaciones sostenibles en uno de los mercados más exigentes del mundo.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo desde Andalucía TRADE en Nueva York convierta oportunidades en resultados para las empresas que acompaña, equilibrando crecimiento, innovación, rentabilidad, cultura de ejecución y reputación, y qué 1-2 métricas “antes/después” usa?

Desde Andalucía TRADE en Nueva York trabajo con una idea muy clara: menos teoría y más acción, con cercanía e implicación real. Nuestro papel no es solo acompañar a las empresas, sino actuar prácticamente como una extensión de su propio equipo directivo en el mercado estadounidense. Nos sentamos con ellas, entendemos bien su producto, su propuesta de valor y su capacidad real de producción y, a partir de ahí, ayudamos a definir objetivos claros: quién es el comprador ideal, qué mensaje debe transmitirse, qué empresas debemos contactar primero y cómo estructurar una agenda comercial que tenga sentido.

Después viene algo que considero clave y que muchas veces se subestima: el seguimiento disciplinado. Una reunión en EE. UU. es solo el inicio de la conversación. Si no hay seguimiento rápido, profesional y constante, las oportunidades se enfrían. Por eso insistimos mucho en la cultura de ejecución: preparar bien cada contacto, escuchar mucho al comprador y mantener un ritmo constante de comunicación.

Para equilibrar crecimiento, innovación y rentabilidad me apoyo en tres pilares muy sencillos. El primero es el foco. EE. UU. no es un mercado único; son muchos mercados distintos con culturas, canales y dinámicas diferentes. Intentar abarcar demasiado al principio suele ser un error. El segundo es innovar con soluciones reales, no con fuegos artificiales. El mercado americano aprecia la innovación, pero, sobre todo, valora que resuelvas un problema concreto de forma clara y fiable. Y el tercero es cuidar la reputación. Para mí es el mayor activo que puede tener un profesional o una empresa. En un entorno tan competitivo como Nueva York, la reputación abre o cierra puertas.

Yo disfruto mucho en el terreno: en ferias, eventos, en el teléfono, en la distancia corta del trato personal. Creo mucho en transmitir optimismo, energía y honestidad. Si el comprador americano percibe transparencia y profesionalidad, escucha. Y si la empresa andaluza ve implicación real en su proyecto, confía.

Las métricas “antes y después” que suelo observar son bastante prácticas. Por un lado, el paso de lead a reunión cualificada con un decisor real y la tasa de



respuesta positiva. Y, por otro, el tiempo que transcurre hasta el primer avance tangible: un primer cliente, un piloto, un acuerdo con un distribuidor o una prueba de producto aprobada. Cuando esos indicadores empiezan a moverse, sabes que el trabajo comercial está empezando a dar resultados.

En un año especialmente incierto, ¿qué tensión real vivió liderando misiones y asesorías, qué decisión difícil tomó y qué mejora medible dejó instalada?

En un año de incertidumbre, la tensión es muy real. Hay más dudas, más prudencia en las decisiones y, al mismo tiempo, más presión por obtener resultados. Las empresas miran el mercado estadounidense con interés, pero también con cautela, y ahí nuestro papel es ayudar a mantener la perspectiva.

Mi mensaje suele ser bastante constante: EE. UU. es un mercado estratégico y no se puede poner en pausa de un día para otro. Es un mercado que exige paciencia, adaptación y persistencia. A veces hay que ajustar el ritmo, pero no perder la dirección.

Una de las decisiones más difíciles que a veces hay que tomar es priorizar calidad frente a cantidad. Eso puede significar reducir el número de empresas en una misión comercial o aplicar criterios de selección más exigentes para asegurar que las agendas sean realmente productivas. No siempre es una decisión fácil porque todos quieren participar, pero al final lo importante es que las empresas que viajan tengan verdaderas oportunidades de avanzar.

La mejora más clara que intento dejar instalada, tanto en nuestra forma de trabajar como en la de las empresas, es un sistema muy básico pero muy potente: cada reunión debe tener un objetivo claro, cada contacto debe quedar registrado, cada conversación debe terminar con un “next step” concreto y una fecha. Y después viene el follow-up: agradecimiento inmediato tras la reunión y seguimiento en menos de una semana.

Puede parecer algo sencillo, pero cuando se hace de forma disciplinada se nota mucho. Aumenta el número de segundas reuniones, las conversaciones avanzan más rápido y las oportunidades reales se detectan antes, incluso en momentos de incertidumbre.

Para la entrada y posicionamiento en EE. UU., ¿cómo define hoy la estrategia de crecimiento de una empresa española?

Para entrar y posicionarse en EE. UU. suelo simplificar la estrategia en cuatro preguntas muy prácticas. La primera es el segmento: quién compra exactamente y por qué ahora. Esta información no se obtiene solo en informes de mercado. Se aprende mucho estando en el terreno: visitando ferias, eventos sectoriales,

haciendo store checks, hablando directamente con compradores, leyendo revistas especializadas como Factor de Éxito o realizando sondeos de mercado bien diseñados. El mercado americano es muy dinámico y entender bien el momento del comprador es fundamental.

La segunda es la propuesta de valor. ¿Qué problema resolvemos mejor que otros? Puede ser calidad, innovación, servicio, rapidez, adaptación o incluso cumplimiento regulatorio. Pero tiene que quedar claro por qué el cliente debería elegirte a ti y no a otro proveedor.

La tercera es el canal. Aquí muchas empresas descubren que el modelo que funciona en Europa no siempre funciona igual en EE. UU. Puede ser venta directa con equipo comercial propio, trabajar con distribuidores, con sales reps independientes, con retail o con e-commerce. Elegir bien esa “media naranja” empresarial es clave para avanzar.

Y la cuarta es el pricing. El precio tiene que ser realista y sostenible. Debe contemplar logística, márgenes del canal, comisiones comerciales, marketing y las condiciones de pago habituales del mercado.

El indicador que suelo observar en los primeros 90 días es bastante simple: si existe un flujo constante de reuniones cualificadas con decisores reales y si



empieza a aparecer un win rate temprano. Ese “win” no siempre significa una venta inmediata; puede ser un piloto, una muestra aprobada o un test en un punto de venta. Si no hay tracción inicial, es mejor ajustar rápido segmento, propuesta de valor, canal o pricing antes de seguir invirtiendo tiempo y recursos.

Coordinando más de 30 misiones anuales, ¿qué prácticas concretas usa para elevar productividad y eficiencia del proceso comercial?

Coordinar tantas misiones al año exige tener un proceso bastante sistemático, pero sin perder el lado humano del negocio. Al final estamos hablando de relaciones comerciales y confianza entre personas.

El primer paso siempre es entender bien el producto y los objetivos de la empresa. A partir de ahí elaboramos una lista corta de contactos potenciales. Prefiero trabajar con pocos targets bien seleccionados, pero que realmente sean decisores o influyentes en la compra.

También insistimos mucho en el material de presentación. No hace falta un dossier enorme; a veces un one-pager claro, con una frase que explique bien la propuesta de valor, el producto estrella y las certificaciones relevantes es mucho más efectivo.

La agenda de reuniones debe tener intención. Cada reunión se prepara con un mensaje claro y un objetivo concreto, normalmente abrir la puerta a una relación comercial que se desarrollará después.

Y, una vez más, el seguimiento es donde realmente se gana el partido. Soy bastante constante con emails, llamadas y recordatorios. Sin agobiar, pero sin desaparecer. En EE. UU. valoran mucho la profesionalidad y la rapidez en la respuesta.

Para medir la eficiencia suelo observar varias métricas sencillas: número de reuniones realmente efectivas por misión, porcentaje de follow-up realizado en los 7-14 días posteriores, velocidad de respuesta a solicitudes del comprador y, sobre todo, la tracción posterior: segundas reuniones, negociaciones abiertas, pruebas de producto o visitas posteriores.

Además, hay algo que considero muy importante: fidelizar al comprador. Si un comprador tiene una buena experiencia trabajando con una empresa andaluza, es mucho más fácil que confíe también en otras empresas de la región en el futuro.

Cuando una empresa entra en EE. UU. con recursos limitados, ¿qué decide apretar, proteger e invertir?

Cuando una empresa entra en EE. UU. con recursos limitados, lo primero que intento transmitir es la



importancia del foco. Menos productos, menos dispersión geográfica y ejecutar bien con una capacidad real. Intentar cubrir demasiado desde el principio suele generar más problemas que oportunidades.

Lo que siempre recomiendo proteger es la caja, el margen y la reputación. Entrar en el mercado “a cualquier precio” puede parecer una solución rápida, pero después es muy difícil repositionarse. El mercado americano respeta mucho la consistencia en la propuesta de valor.

Donde sí merece la pena invertir es en elegir bien el canal y el partner adecuado. Encontrar el distribuidor correcto o el representante comercial que realmente entienda el producto puede marcar una diferencia enorme. También es importante mantener una presencia inteligente: viajes bien planificados,

participación en ferias que realmente aporten valor y acciones comerciales bien pensadas.

El número más sencillo que me confirma que la estrategia funciona es la repetición de pedidos con un margen adecuado. Cuando un cliente vuelve a comprar, significa que el producto encaja y que la relación comercial empieza a consolidarse.

También hay dos aspectos prácticos que siempre menciono. Uno es evitar depender demasiado de un único cliente muy grande, porque a veces puede “matarte de éxito” si exige condiciones imposibles. Y el otro es tener muy en cuenta los seguros y la responsabilidad civil, que en EE. UU. son un aspecto fundamental del negocio.

En proyectos de atracción de inversión y desarrollo de negocio, ¿cómo gestiona el riesgo comercial y reputacional?

En proyectos de inversión extranjera o desarrollo de negocio internacional, el mayor riesgo no siempre es económico, sino reputacional y de tiempo. Por eso intento aplicar una validación temprana bastante práctica.

Las primeras preguntas suelen ser muy directas: quién decide realmente, cuál es el presupuesto disponible, cuáles son los plazos y qué documentación respalda el proyecto. También intento entender qué socios o inversores están detrás.

La due diligence que realizamos es bastante práctica: revisar referencias, historial de proyectos, coherencia del plan de inversión y claridad en la documentación. Prefiero ir un poco más lento al principio y evitar sorpresas después.

Hay algunas señales tempranas que conviene observar con



atención: cambios constantes de versión del proyecto, falta de claridad sobre quién toma las decisiones, financiación poco definida o urgencias artificiales sin documentación que las respalde. Cuando aparecen varias de estas señales al mismo tiempo, suele ser recomendable avanzar con cautela.

¿Qué rol juega hoy la tecnología en su sistema de identificación de oportunidades y generación de leads?

La tecnología hoy es una herramienta fundamental para avanzar más rápido y con más precisión. Bases de datos especializadas, LinkedIn, herramientas de automatización e inteligencia artificial nos permiten investigar mejor los mercados, identificar perfiles relevantes y personalizar mucho más el primer contacto.

La decisión estratégica que tomamos fue cambiar el enfoque: pasar de buscar mucho durante mucho tiempo a buscar mejor en menos tiempo. Es decir, dedicar más esfuerzo a definir bien el perfil del contacto ideal y utilizar herramientas digitales para localizarlo y entender su contexto antes de escribirle.

El impacto es bastante claro. Se reduce el tiempo de investigación por contacto, se mejora el ajuste entre la empresa andaluza y el perfil del comprador y aumenta la tasa de respuesta porque el mensaje es más relevante y concreto.

Desde su posición de puente entre empresas y mercado, ¿cómo construye confianza sostenida con tomadores de decisión?

La confianza, en mi experiencia, se construye con una mezcla de optimismo y honestidad. Me gusta transmitir entusiasmo por los proyectos, pero sin prometer más de lo que realmente se puede cumplir.

En Nueva York el mercado es muy exigente, pero también muy justo. Si trabajas con profesionalidad, cumples lo que dices y haces un seguimiento serio, te respetan. Muchas veces el primer paso es simplemente demostrar que eres fiable.

Estados Unidos sigue creyendo mucho en su esencia: personas que llegan de diferentes lugares del mundo, trabajan duro, generan confianza y crean oportunidades. Cuando una empresa andaluza muestra compromiso, calidad y seriedad, el mercado responde.

Para medir la reputación suelo fijarme en señales bastante claras: referencias positivas de decisores clave, empresas que vuelven a solicitar nuestros

servicios, aceptación de reuniones con perfiles C-level y el feedback directo que recibimos después de las misiones comerciales.

Al final, cuando los compradores vuelven a llamarte para explorar nuevas oportunidades, sabes que la relación de confianza se ha construido de verdad.

Factores clave

- ▶ **Asesora a más de 100 empresas españolas al año en su entrada, posicionamiento y desarrollo en EE. UU.**
- ▶ **Coordina más de 30 misiones comerciales anuales en Norteamérica con foco en reuniones efectivas, seguimiento y tracción posterior.**
- ▶ **Mide avance real con indicadores prácticos: paso de lead a reunión cualificada, tasa de respuesta positiva, tiempo hasta primer cliente o piloto y repetición de pedidos con margen adecuado.**
- ▶ **Integra tecnología, automatización e inteligencia artificial (IA) para reducir el tiempo de investigación, afinar el perfil del comprador y elevar la relevancia del primer contacto.**

Michael Wieting aporta una mirada especialmente valiosa porque conecta liderazgo comercial con disciplina operativa, reputación y criterio de largo plazo. Su enfoque no romantiza la expansión internacional: la aterriza en foco, seguimiento, validación temprana, tecnología útil y métricas simples que permiten decidir mejor. En su narrativa hay una lección de fondo: crecer no es abrir más puertas, sino abrir las correctas y sostener la confianza una vez se cruza el umbral. Hacia 2026, esa combinación de ejecución rigurosa, inteligencia relacional y visión práctica seguirá distinguiendo a los líderes capaces de convertir volatilidad en dirección y oportunidades en resultados sostenibles.

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

NEW YORK 

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



Michael Wieting

Director, New York Office, Andalucía TRADE - Trade
Investment & Economic Development Agency of Andalusia (Spain)

Convertir oportunidades de negocio en resultados comerciales

De la incertidumbre a la dirección: Economía y Finanzas 2026

Interview
Eduardo Ignacio Guerra
Vice President & Global Head of Procurement
(Cost Officer), Sephora's
Disciplina financiera que convierte
presión en crecimiento

Interview
Eduardo Lora Yunén
CFO, Lantana Energy
Convertir energía y capital
en valor sostenible

Opinion de Fide
Alejandro Arreaza
Economist, Barclays
Anticipar la volatilidad para
decidir con ventaja

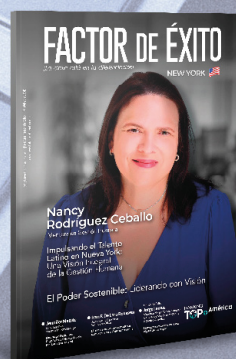
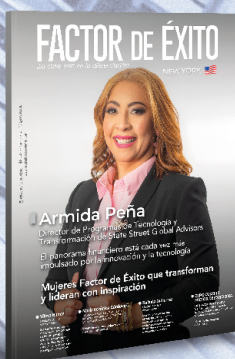
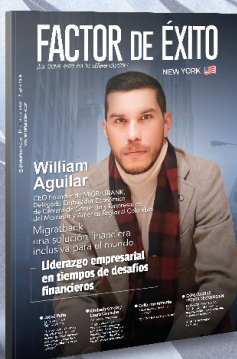
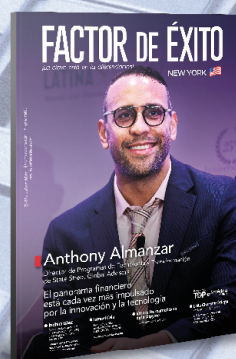
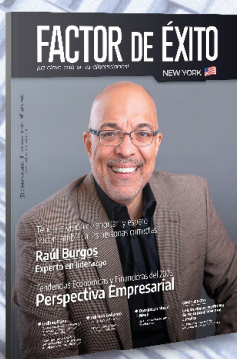
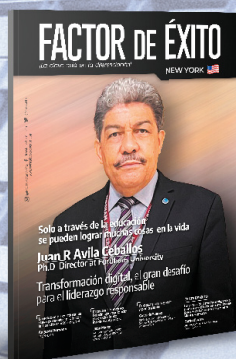
Interview
Josue Rosales
Lead Principal, Rosales Financial Group
Convertir datos en decisiones
que crean valor



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE

FDE
FACTOR DE ÉXITO

PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



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

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.

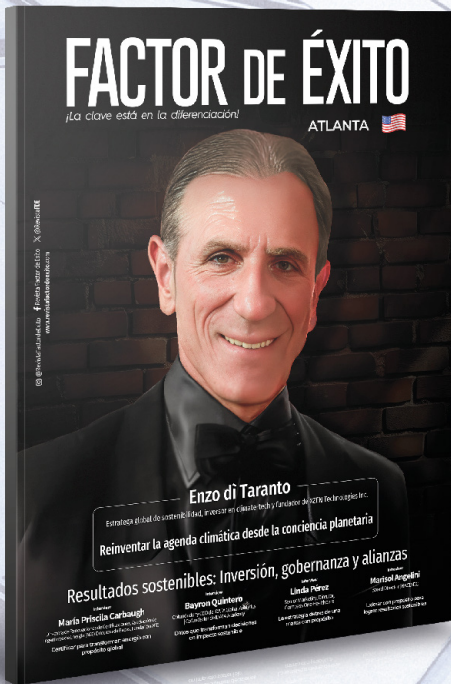
Las empresas familiares que prosperarán en las próximas décadas serán aquellas que logren fortalecer su gobernanza, desarrollar su capital humano, adaptarse al cambio tecnológico y construir confianza entre generaciones.

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.

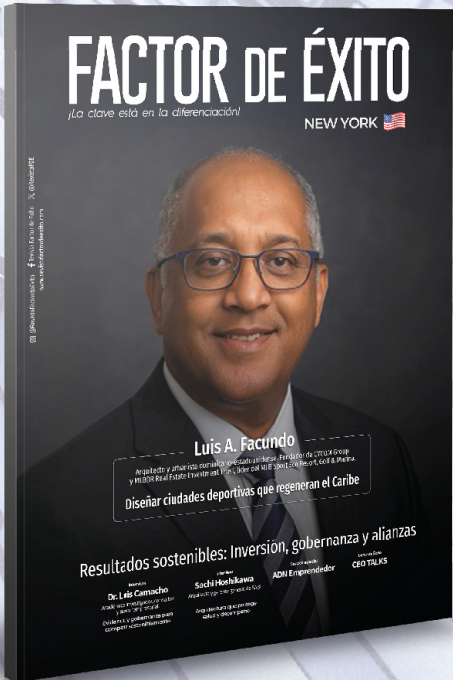
PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



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 aíslan 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.

Turismo dominicano: credibilidad, inversión y liderazgo en la agenda financiera global

En un contexto internacional donde el capital busca certezas, República Dominicana posiciona su turismo no solo como un sector dinámico, sino como una plataforma sólida de inversión, crecimiento sostenido y confianza institucional. Así quedó evidenciado durante la reciente agenda estratégica desarrollada en Nueva York, donde el ministro de Turismo, David Collado, sostuvo encuentros de alto nivel con líderes de JP Morgan, Bank of America, Standard & Poor's y American Express, entre otros actores clave del sistema financiero internacional.

Este acercamiento no responde únicamente a una agenda institucional, sino a una estrategia país que busca integrar el turismo dominicano en los espacios donde se define el rumbo de la inversión global. En estas reuniones, se presentaron las proyecciones del sector para 2026, sustentadas en indicadores que reflejan un crecimiento consistente, resiliente y con capacidad de adaptación frente a escenarios económicos cambiantes.

El mensaje es claro: el turismo de República Dominicana ha evolucionado de ser un motor relevante a consolidarse como el principal eje productivo del país, con impacto directo en la generación de empleo, la atracción de capital extranjero y el desarrollo de cadenas de valor que dinamizan múltiples sectores. Sin embargo, más allá de las cifras de llegadas o de inversión, el verdadero valor está en la credibilidad que el país ha construido ante los mercados internacionales.

Durante la presentación, Collado destacó que este posicionamiento responde a una combinación de factores estratégicos: planificación a largo plazo,

gestión basada en datos y una visión de desarrollo sostenible que prioriza tanto la rentabilidad como el impacto social. Este enfoque ha permitido que el país no solo mantenga su competitividad en la región, sino que también fortalezca su reputación como destino confiable para inversionistas institucionales y corporativos.

Acompañado por la viceministra técnica de turismo, Jaqueline Mora, se abordó además el impacto social del turismo, evidenciando cómo los resultados récord alcanzados en los últimos años se traducen en oportunidades reales para las comunidades, mayor inclusión económica y desarrollo territorial. Este componente resulta clave en un entorno donde los inversionistas valoran cada vez más los modelos de crecimiento que integran sostenibilidad y responsabilidad social.

La agenda en Nueva York también permitió reforzar la narrativa de que el turismo dominicano no es un fenómeno coyuntural, sino un caso estructural de éxito. Su capacidad para sostener el crecimiento, incluso en contextos de alta volatilidad global, lo posiciona como un activo estratégico dentro del portafolio de inversión país. En este sentido, la interacción directa con instituciones financieras de alcance global fortalece la visibilidad del sector y abre nuevas oportunidades para el financiamiento de proyectos turísticos, infraestructura y desarrollos inmobiliarios asociados.

Asimismo, el diálogo con actores como Standard & Poor's adquiere una relevancia particular, ya que vincula el desempeño del turismo con la percepción de riesgo país y la confianza en la economía dominicana. Esto contribuye a consolidar un círculo

virtuoso donde el crecimiento del sector impacta positivamente en la calificación y, a su vez, en la capacidad de atraer más inversión.

Este tipo de iniciativas refleja una evolución en la forma en que República Dominicana gestiona su principal industria: ya no se trata solo de promover destinos, sino de posicionar el turismo como un componente clave dentro de la arquitectura económica y financiera del país. La articulación entre sector público, inversionistas y mercados internacionales marca una nueva etapa, donde la competitividad se construye desde la coherencia entre visión, ejecución y resultados medibles.

De cara a 2026, el turismo dominicano se proyecta con una base sólida y una narrativa alineada con las expectativas del capital global: estabilidad, crecimiento sostenible y capacidad de generación de valor. Más que cifras récord, lo que hoy distingue al país es su habilidad para convertir el turismo en una historia de confianza, respaldada por datos, liderazgo y una ejecución consistente.

En un escenario donde la diferenciación es clave, República Dominicana no solo compite como destino, sino como oportunidad estratégica de inversión. Y en esa conversación, su turismo ya ocupa un lugar en la mesa donde se toman las decisiones que definen el futuro económico global.





Eduardo Ignacio Guerra

Vice President & Global Head of Procurement (Cost Officer), Sotheby's

Disciplina financiera que convierte presión en crecimiento

“Cuando una organización entiende cómo y por qué se toman las decisiones financieras, la eficiencia deja de ser una restricción y se convierte en una ventaja competitiva.”

En un entorno económico marcado por volatilidad, presión sobre los costos de capital y la necesidad de tomar decisiones financieras cada vez más precisas, el liderazgo de Eduardo Ignacio Guerra se ha construido sobre una combinación poco común: rigor financiero, visión estratégica y disciplina operativa. Con más de dos décadas de experiencia ejecutiva liderando organizaciones multinacionales en Estados Unidos y América Latina, Guerra ha desarrollado una trayectoria donde las finanzas se convierten en un motor directo de crecimiento, resiliencia y creación de valor.

Actualmente se desempeña como Vice President & Global Head of Procurement (Cost Officer) en Sotheby's, una de las casas de subastas más prestigiosas del mundo, con más de \$8 billones en ventas anuales. Desde este rol lidera la gobernanza global de costos, la estrategia de compras, el real estate corporativo y la optimización del capital de trabajo. Bajo su liderazgo se han generado cientos de millones de dólares en eficiencias acumuladas, incluyendo más de \$50 millones en liquidez liberada mediante optimización de gastos, renegociación de contratos y decisiones estructurales sobre activos y operaciones.

Previamente, como Chief Financial Officer de DP World en República Dominicana, encabezó una profunda transformación financiera en una plataforma portuaria en expansión, liderando una reestructuración de capital superior a \$750 millones, impulsando crecimiento sostenido de ingresos y fortaleciendo márgenes operativos en un negocio intensivo en infraestructura.

Graduado de Executive MBA por Florida International University y con formación ejecutiva en Harvard University y The Wharton School, Guerra representa un perfil de liderazgo financiero que no solo gestiona números, sino que construye sistemas de decisión más sólidos para las organizaciones.

En esta conversación comparte cómo la disciplina en la asignación de capital, la gestión de riesgos y la digitalización financiera permiten transformar la incertidumbre en dirección estratégica.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo —desde la gobernanza global de costos hasta la estructura de capital— se traduzca simultáneamente en crecimiento, rentabilidad, innovación y reputación, y qué 1-2 métricas concretas (ahorro, caja liberada, ROCE, capital levantado) prueban ese impacto?

A lo largo de mi carrera he llegado a una convicción simple: el liderazgo financiero no se trata únicamente de proteger márgenes o reducir costos, sino de crear las condiciones para que una organización crezca con disciplina y resiliencia.

Cuando asumí mi rol actual, el primer paso fue realizar una revisión profunda de la estructura global de costos y del uso del capital. Ese diagnóstico permitió ejecutar medidas correctivas rápidas (“one-off corrections”) que generaron ahorros inmediatos y liberaron recursos para reinvertir en prioridades estratégicas.

Pero lo verdaderamente transformador vino después: establecer marcos estructurales de gobernanza sobre el gasto, la asignación de capital y la toma de decisiones operativas. En conjunto, estas iniciativas han generado cientos de millones de dólares en eficiencias acumuladas, entre ahorros directos, optimización de capital de trabajo y reducción de gasto estructural, además de más de \$50 millones en liquidez liberada.

Más allá de las métricas, el impacto más importante ha sido cultural: cuando una organización entiende cómo y por qué se toman las decisiones financieras, la eficiencia deja de ser una restricción y se convierte en una ventaja competitiva.

En entornos capital-intensivos y bajo presión por liquidez o expansión, ¿qué tensión real (por ejemplo, una reestructuración, cierre de operaciones o decisión impopular) lo desafió como líder y cómo la convirtió en una mejora medible para la organización?

Uno de los momentos más desafiantes de mi carrera ocurrió cuando asumí la responsabilidad financiera de una operación portuaria en etapa temprana de crecimiento que enfrentaba presiones de liquidez bajo estructuras de project finance.

La organización tenía compromisos de inversión significativos, pero el desempeño operativo inicial no estaba alineado con las expectativas de los acreedores, lo que generaba presión sobre la estructura de deuda y la confianza de inversionistas.

La respuesta requirió una transformación integral: rediseñamos los modelos financieros para mejorar la visibilidad sobre el flujo de caja, renegociamos contratos clave y establecimos mayor disciplina en control de costos y priorización de inversiones.

En menos de un año logramos mejorar márgenes operativos, estabilizar el flujo de caja y restablecer el cumplimiento de covenants, permitiendo continuar con el plan de expansión. Esa experiencia reafirmó que, en entornos intensivos en capital, la transparencia financiera y la velocidad en la toma de decisiones son tan importantes como el capital mismo.

En un contexto 2026 marcado por tasas altas y volatilidad global, ¿cómo prioriza inversiones y

crecimiento —qué decidió apretar, qué proteger y en qué apostar— y qué indicador le confirmó que la asignación de capital fue la correcta?

Cuando el capital se vuelve más costoso, la asignación de recursos debe ser más rigurosa. Mi enfoque se basa en tres principios: resiliencia, retorno ajustado por riesgo y optionality estratégico.

Esto implica proteger inversiones que fortalecen la eficiencia estructural del negocio, como digitalización o productividad operativa, mientras se revisan con mayor exigencia aquellas iniciativas que solo expanden capacidad sin mejorar retornos.

También significa preservar flexibilidad financiera suficiente para actuar cuando surgen oportunidades. En entornos inciertos, la pregunta clave no es únicamente qué inversión genera mayor retorno hoy, sino qué decisiones mantienen a la organización en la mejor posición para adaptarse cuando el entorno cambie.

Desde su rol como Cost Officer, ¿qué decisiones estructurales le han permitido elevar productividad y eficiencia —en procurement, real estate o supply chain— y qué resultados concretos (ahorros, reducción de sitios, tiempos de ciclo) evidencian el antes/después?

Una de las decisiones más transformadoras fue reposicionar la gestión de costos como un proceso estratégico y transversal, no simplemente como una función financiera. Para lograrlo establecimos un comité ejecutivo de revisión de inversiones y gasto, integrado por miembros del C-Suite, que evalúa iniciativas estratégicas del negocio con criterios consistentes de impacto, retorno y alineación con la estrategia.

Este mecanismo permitió que equipos de distintas áreas presentaran iniciativas mediante un proceso estructurado, creando una plataforma global de transparencia y priorización de recursos que antes no existía. Paralelamente impulsamos decisiones estructurales como la consolidación de proveedores globales, la renegociación de contratos estratégicos y la optimización del portafolio inmobiliario corporativo.

En conjunto, estas iniciativas han generado cientos de millones en eficiencias acumuladas y, más importante aún, han simplificado la forma en que la organización toma decisiones sobre el uso del capital.

Usted ha liberado caja tanto vía capital de trabajo como vía estructura de deuda; ¿qué disciplina financiera implementó para optimizar el cash conversion cycle y la liquidez, y cómo impactó en flujo de caja, costo de capital o capacidad de inversión?

La optimización del capital de trabajo es una de las herramientas más poderosas, y a menudo subutilizadas, para fortalecer la liquidez de una organización. Nuestro enfoque consistió en revisar integralmente el ciclo de conversión de efectivo.

Por el lado de ingresos, renegociamos contratos para asegurar que los cobros se realizaran antes de efectuar pagos a consignatarios, y aceleramos la recaudación ampliando el uso de pagos electrónicos y nuevos mecanismos de transacción.

Fuimos pioneros en adoptar múltiples canales de pago, incluyendo financiamiento directo, mayor aceptación de pagos de alto valor vía tarjetas de crédito y transacciones en criptomonedas, adaptándonos a las particularidades del mercado de arte.

En paralelo, revisamos estratégicamente nuestra política de pagos a proveedores, extendiendo plazos de forma responsable y alineándolos mejor con nuestro ciclo operativo.

En conjunto, estas iniciativas permitieron acelerar el ciclo de cobro, optimizar pagos y fortalecer significativamente la liquidez operativa, aumentando la flexibilidad financiera de la organización.

En sectores expuestos a riesgo cambiario, tasas e inversiones de largo plazo, ¿cómo diseña coberturas y marcos de gobernanza que protejan márgenes sin frenar crecimiento, y qué KPI utiliza como termómetro de riesgo controlado?

La gestión de riesgo financiero no consiste en eliminar el riesgo, sino en entenderlo y gestionarlo estratégicamente.

Analizamos regularmente escenarios macroeconómicos y evaluamos la sensibilidad del negocio ante cambios en tasas o divisas. En ese contexto, utilizamos estrategias de hedging mediante derivados, particularmente en relación con deudas corporativas, para gestionar la exposición a tasas de interés y riesgos cambiarios.

También estructuramos la deuda considerando el ciclo de vida de los activos y la durabilidad de los flujos de caja, alineando niveles de apalancamiento, plazos de financiamiento y colchones de liquidez.

Los indicadores clave incluyen estabilidad de márgenes, costo promedio de financiamiento y la capacidad del negocio para absorber shocks externos sin comprometer su estrategia de crecimiento.

¿Qué decisión tecnológica —automatización, analítica de datos o herramientas digitales en procure-to-pay o reporting— cambió realmente la forma de



gestionar costos y riesgo, y qué ROI tangible validó la apuesta?

En los últimos años hemos impulsado una agenda clara de digitalización en finanzas para mejorar tanto la eficiencia como el control del riesgo.

La automatización del ciclo procure-to-pay, junto con la estandarización de datos y herramientas analíticas, nos permitió pasar de un modelo reactivo a uno preventivo, con visibilidad casi en tiempo real sobre gastos y compromisos financieros.

Actualmente estamos implementando una plataforma de planificación avanzada que integra información financiera, operativa y estratégica en un único entorno. Esto reducirá los ciclos de planificación y forecasting en más de 40%, mejora la trazabilidad de los supuestos y permite trabajar con escenarios dinámicos para decisiones más rápidas y fundamentadas.

El retorno ha sido tangible: menos tiempo dedicado a procesos administrativos, menor incidencia de errores, detección temprana de anomalías y mejor visibilidad del gasto.

Más allá de los números, ¿qué hábitos de liderazgo o mecanismos de accountability ha instalado para sostener confianza con board, inversionistas y equipos?

Los resultados financieros son fundamentales, pero la confianza se construye a través de consistencia, transparencia y disciplina en la ejecución.

Siempre he visto el rol del líder financiero no solo como responsable de los números, sino como garante de la

credibilidad financiera y de la calidad de las decisiones estratégicas.

A lo largo de mi carrera he procurado mantener tres principios claros: comunicación transparente, rigor en la ejecución y responsabilidad compartida.

En última instancia, el legado de un líder financiero no se mide únicamente en los resultados de un periodo, sino en la solidez institucional que deja: procesos robustos, equipos capaces de tomar decisiones informadas y una cultura donde la transparencia y la responsabilidad sostienen el crecimiento en el largo plazo.

Factores clave

- ▶ Más de \$50 millones en liquidez liberada mediante optimización de costos y capital de trabajo.
- ▶ Cientos de millones en eficiencias acumuladas gracias a gobernanza estructural del gasto.
- ▶ Implementación de plataformas financieras que reducen en más de 40% los ciclos de planificación y forecasting.
- ▶ Disciplina en gestión de riesgos mediante hedging financiero, stress tests y estructuras de deuda alineadas al ciclo de activos.

La trayectoria de Eduardo Ignacio Guerra refleja una forma de liderazgo financiero que combina rigor técnico con visión estratégica y cultura organizacional. Sus decisiones muestran cómo la disciplina en la asignación de capital, la digitalización de procesos financieros y la transparencia en la gobernanza pueden convertir la presión económica en una plataforma para crecer con mayor resiliencia. Más allá de los resultados cuantificables —eficiencias, liquidez liberada o mejoras en productividad— su enfoque apunta a algo más duradero: construir organizaciones capaces de tomar mejores decisiones en contextos complejos. En un entorno donde la volatilidad seguirá marcando el ritmo de los negocios, liderazgos como el suyo recuerdan que la verdadera ventaja competitiva está en transformar la incertidumbre en claridad estratégica.

Reconocimiento que valida confianza y proyecta inversión

En un entorno donde la credibilidad y la ejecución sostenida marcan la diferencia, el reconocimiento otorgado por el Senado del Estado de Nueva York a Tu Casa RD y a su fundador, Wester Hernández, trasciende lo simbólico para convertirse en una señal clara de impacto, consistencia y aporte tangible a la diáspora dominicana.

El acto, impulsado por el senador Luis Sepúlveda, no solo honra una trayectoria empresarial, sino que pone en valor un modelo que ha sabido conectar de manera efectiva a miles de dominicanos en el exterior con oportunidades reales de inversión en su país de origen. En una ciudad como Nueva York, donde reside una de las comunidades dominicanas más influyentes fuera de la isla, este reconocimiento adquiere una dimensión aún más relevante.

A lo largo de los años, Tu Casa RD ha construido una propuesta basada en tres pilares clave: confianza, acceso y acompañamiento. En un sector donde la toma de decisiones está profundamente ligada a la seguridad jurídica y la transparencia, la empresa ha logrado posicionarse como un aliado estratégico para quienes



buscan invertir en bienes raíces en la República Dominicana, ya sea con fines patrimoniales, de retorno o de bienestar familiar.

Este enfoque ha permitido que la marca trascienda la intermediación tradicional, convirtiéndose en un puente sólido entre la diáspora y el desarrollo inmobiliario del país. Más allá de facilitar transacciones, Tu Casa RD ha contribuido a dinamizar el flujo de inversión desde el exterior, impactando directamente en el crecimiento del sector turístico-residencial y en la generación de valor económico.

El reconocimiento del Senado destaca precisamente este rol: el de una empresa que no solo vende propiedades, sino que habilita oportunidades. En un contexto donde la diáspora representa un motor clave para la economía dominicana —a través de remesas, inversiones y consumo—, iniciativas como las de Tu Casa RD fortalecen el vínculo emocional y financiero con el país, transformándolo en decisiones concretas de inversión.

Por su parte, Wester Hernández ha liderado esta visión con una narrativa clara: democratizar el acceso a inversiones inmobiliarias confiables para los dominicanos dentro y fuera del territorio. Su liderazgo ha estado marcado por una apuesta consistente por la cercanía con el cliente, la educación en procesos de inversión y la construcción de relaciones a largo plazo.



Al recibir la distinción, Hernández reafirmó ese compromiso al expresar que este logro pertenece tanto a su equipo como a cada cliente que ha depositado su confianza en la empresa. Una declaración que refuerza un elemento clave en su modelo: el sentido de comunidad y pertenencia como eje de crecimiento.

Hoy, Tu Casa RD se proyecta no solo como una inmobiliaria, sino como una marca país que acompaña la evolución del mercado dominicano, alineándose con tendencias como la inversión en destinos turísticos, la diversificación patrimonial y la

búsqueda de activos tangibles en economías emergentes.

Este reconocimiento en Nueva York valida una trayectoria, pero sobre todo proyecta una dirección: la de seguir consolidando un ecosistema donde la inversión inmobiliaria se convierte en una herramienta accesible, estructurada y confiable para la diáspora. En ese camino, Tu Casa RD continúa posicionándose como un actor relevante en la conversación sobre desarrollo, patrimonio y conexión país, demostrando que cuando la ejecución es consistente, el impacto trasciende fronteras.



Eduardo Lora Yunén

LatAm BioEnergy

**Convertir energía y capital
en valor sostenible**

"Construir empresas basadas en valores"

Desde sus inicios en la banca internacional hasta la creación y operación de activos productivos en energía, industria e inmobiliaria, Eduardo Lora Yunén ha construido una trayectoria donde la disciplina financiera se combina con la ejecución empresarial. Su carrera comenzó en el sistema financiero —desde Citibank en República Dominicana hasta BPD Bank en Nueva York— en un periodo marcado por la crisis financiera global de 2007–2008. Ese contexto lo formó en la gestión de liquidez, el análisis de riesgo y el seguimiento riguroso de indicadores financieros, elementos que hoy siguen definiendo su manera de liderar.

Con el tiempo, decidió trasladar ese enfoque desde el análisis financiero hacia la construcción de empresas y activos reales. Así nació su trabajo en el desarrollo de proyectos energéticos y en la estructuración de vehículos financieros para activos inmobiliarios corporativos y de turismo de negocios. En estos entornos, donde convergen ingeniería, logística, capital y talento humano, Lora ha impulsado modelos de negocio orientados a eficiencia operativa, resiliencia financiera y generación de valor sostenible.

Uno de los resultados más visibles de ese enfoque ha sido alcanzar niveles de eficiencia superiores al 80 % en la conversión de recursos en energía y subproductos, al tiempo que amplía la cadena de valor hacia nuevos usos industriales y comerciales. Para Lora, el liderazgo no se limita a diseñar estrategias, sino a construir equipos capaces de ejecutar con claridad incluso en escenarios de incertidumbre.

En ese contexto, su visión combina disciplina financiera, adopción tecnológica —incluyendo inteligencia artificial aplicada a procesos industriales— y una apuesta por modelos productivos capaces de generar rentabilidad mientras reducen impacto ambiental y crean empleo digno. A continuación, comparte cómo se toman esas decisiones en la práctica.

¿Cómo ha logrado que su liderazgo —desde banca internacional hasta la construcción y operación de activos energéticos e inmobiliarios— se traduzca en crecimiento, innovación, rentabilidad y cultura, y qué 1-2 métricas concretas evidencian ese impacto?

Mi carrera comenzó en banca internacional y tesorería institucional desde el Citibank de Dominicana hasta BPD Bank en Nueva York. Ese entorno me formó en la gestión de liquidez, análisis de riesgo y seguimiento de indicadores

financieros durante un periodo complejo que incluyó la crisis financiera global del 2007-2008. Esa experiencia marcó mi forma de tomar decisiones: anticipación, disciplina en métricas y protección del capital.

Una década de carrera después, decidí emprender y aplicar esa formación al desarrollo de activos productivos. Pasé del análisis y gestión financiera a la construcción y operación de proyectos energéticos, como la creación de vehículos financieros para la adquisición y desarrollo de inmuebles corporativos y de turismo de negocios, donde las decisiones estratégicas dependen de diseño, ingeniería, finanzas, logística, pero por sobre todo, manejo de personas.

He tenido la oportunidad de liderar equipos multidisciplinarios con profesionales de distintas nacionalidades. En ese contexto la inteligencia emocional, la claridad en objetivos y la coordinación de equipos (lo que llamaríamos “habilidades blandas”) han sido tan importantes durante la ejecución del programa como la tecnología o la infraestructura. Liderar ha significado construir sistemas y equipos capaces de generar valor de forma consistente incluso en momentos de incertidumbre.

Dos métricas que puedo ofrecer que reflejen el impacto del enfoque son el nivel de eficiencia alcanzado en la conversión de recursos en energía y sus subproductos, superando el 80 % del potencial energético disponible. La segunda es el aumento del valor económico generado por cada unidad de recurso al ampliar la cadena de valor hacia nuevas aplicaciones comerciales.

Durante la crisis financiera global y luego en la transición de su modelo hacia economía circular y materias primas sostenibles, ¿qué tensión estratégica enfrentó y cómo la convirtió en una mejora medible en resiliencia, liquidez o competitividad?

La crisis financiera global me enseñó que la liquidez, la anticipación como clave del éxito y la gestión del riesgo determinan la estabilidad de cualquier organización.

Cuando decidí emprender enfrenté otros retos. LatAm BioEnergy™ es una CleanTech que desarrolla soluciones de energía limpia y renovable a través del uso de tecnologías que contribuyen a transformar y modernizar las agroindustrias. Esta empresa basa su propuesta de valor en un ecosistema de cuatro impactos positivos para hacer las agroindustrias más eficientes, rentables, sostenibles y habilitarlas rápidamente con las nuevas tecnologías, sin comprometer sus finanzas.

Lo que parecía una necesidad evidente resultó ser extremadamente difícil de comercializar. El modelo podía permanecer centrado en una sola actividad, convertirse en uno más del montón y probablemente fracasar económicamente. Pero optamos por rediseñar el modelo original manteniendo disciplina financiera. Nos enfocamos en mejorar la eficiencia operativa a través de mejoras en el software e identificar nuevas oportunidades de valor del ecosistema de coproductos que ofrecemos. Al aumentar el valor económico generado por cada unidad productiva, el modelo ganó resiliencia y competitividad.

El factor de éxito fue la capacidad de adaptación y la convicción de que, cuando una solución responde a una necesidad real, eventualmente encuentra su espacio en el mercado.

Al transformar su modelo de generación energética hacia una cadena de valor más amplia, ¿qué decidió priorizar, qué decidió proteger y en qué decidió invertir, y qué indicador le confirmó que la apuesta fue correcta?

Primero priorizamos estabilidad operativa mediante mejoras al software con inteligencia artificial. Segundo, protegimos el conocimiento del equipo, pues en operaciones industriales la experiencia técnica determina eficiencia y resiliencia ante rotación de personal. Tercero, invertimos en identificar mercados donde los mismos recursos generaran mayor valor a través de coproductos, transformando el modelo en una biorrefinería.

Nuestro indicador más importante fue ver a nuestro cliente agroindustrial desarrollar una línea comercial completamente nueva, monetizando coproductos y diversificando ingresos gracias a nuestra estrategia de eficiencia energética y descarbonización.

En la operación de activos industriales que dependen de ingeniería, personas y regulación, ¿qué decisiones específicas le han permitido elevar productividad o eficiencia, y qué resultado “antes/después” puede compartir (costos, tiempos, rendimiento, disponibilidad operativa)?

Tres decisiones resultaron determinantes. La primera fue estandarizar procesos y definir parámetros claros de funcionamiento, reduciendo variabilidad. La segunda, integrar análisis de datos para monitorear procesos en tiempo real, anticipar desviaciones y minimizar dependencia de intervención humana.

La tercera fue fortalecer al equipo humano. Cuando las personas comprendieron el sistema completo, la capacidad

de resolver problemas mejoró significativamente y el trabajo se tornó más digno. El resultado fue una operación más estable, más eficiente y con mejor capacidad de continuidad operativa.

Con su formación en tesorería, mesa de dinero y análisis bajo Basel III, ¿cómo estructura hoy el capital, protege la caja y gestiona liquidez en un entorno de tasas y volatilidad, y qué KPI monitorea semanalmente para anticiparse al riesgo?

La gestión de capital parte de una premisa que repito con frecuencia: “cash is king”.

En la parte técnica-financiera generalmente aplico tres principios. Primero, estructurar proyectos con un equilibrio optimizado entre capital y financiamiento alineado con los flujos del activo. Segundo, monitorear permanentemente indicadores de generación de caja de corto plazo versus los compromisos financieros. Tercero, diseñar modelos de negocio con múltiples fuentes de ingresos que permitan cross-selling.

La dinámica de capitales te ofrece muchas señales, pero el indicador que quizás siga con mayor frecuencia es la razón de liquidez. Esa relación permite asumir oportunidades, anticipar riesgos y tomar decisiones correctivas con tiempo.

Usted ha integrado herramientas como PESTLE, analítica y Power BI en su gestión; ¿cómo convierte ese análisis en decisiones concretas de consejo y qué ejemplo puede dar donde detectar un riesgo temprano evitó una pérdida o aceleró una oportunidad?

Las herramientas analíticas forman parte de una caja de herramientas estratégica. La clave no es utilizarlas todas, sino saber cuál aplicar según la pregunta que se necesita responder.

En 2023 utilizamos esa lógica para reorganizar la empresa por proyectos y generar una matriz de priorización. Marcos como PESTLE mapean el entorno macro; plataformas como Power BI monitorizan indicadores en tiempo real. La disciplina consiste en distinguir qué herramienta responde a cada necesidad: analizar tendencias de mercado no es lo mismo que anticipar un riesgo financiero.

Desde 2019 ha incorporado inteligencia artificial en procesos energéticos; ¿qué decisión estratégica habilitó esa integración y qué impacto tangible ha tenido en ROI, eficiencia o competitividad?

Integré inteligencia artificial cuando las herramientas de aprendizaje automático se volvieron accesibles, y porque



ofrecían predecir comportamientos del proceso industrial que no podían medirse en tiempo real, mejorando las decisiones operativas y de diseño de forma inmediata.

Esto permitió identificar patrones, anticipar desviaciones y elevar eficiencia. La tecnología se convirtió en instrumento para fortalecer decisiones, aumentar confiabilidad del sistema y elevar competitividad.

En proyectos con “cuatro impactos positivos” — rentabilidad, empleo digno, eficiencia de recursos y menor huella ambiental—, ¿cómo construye una cultura que sostenga esos principios y qué indicadores de confianza le confirman que el legado es real y sostenible?

En los proyectos en los que me involucro siempre busco cuatro impactos: rentabilidad, empleo digno, eficiencia de recursos y menor huella ambiental.

Mantener esa cultura ha sido el proceso más complejo de mi trayectoria. Cuando tu estándar es hacer las cosas bien siempre, la cultura la dicta el comportamiento de quienes lideran. Pero las empresas están conformadas por personas, y necesitamos señales constantes que refuercen hacia dónde vamos y cómo lo debemos hacer.

Para mí, la sostenibilidad no es reputación ni cumplimiento regulatorio. Es construir empresas basadas en valores, capaces de adaptarse y perdurar. Cuando forma parte de la estrategia, se convierte en ventaja competitiva.

Construyo proyectos de los cuales mi familia pueda sentirse orgullosa. Ese es el estándar más exigente que conozco, y el que nunca voy a negociar.

Factores clave

- ▶ Más de 80 % de eficiencia en la conversión de recursos en energía y subproductos en proyectos energéticos.
- ▶ Transformación del modelo energético hacia biorrefinerías con generación de coproductos de mayor valor económico.
- ▶ Uso de inteligencia artificial y analítica avanzada para anticipar desviaciones operativas y mejorar decisiones industriales.
- ▶ Gestión financiera basada en disciplina de liquidez y diversificación de ingresos para fortalecer resiliencia empresarial.

La trayectoria de Eduardo Lora Yunén refleja un liderazgo que conecta finanzas, tecnología y sostenibilidad con ejecución real. Su experiencia en banca y en la construcción de activos productivos muestra cómo la disciplina en liquidez, la lectura anticipada del riesgo y la adopción estratégica de inteligencia artificial pueden traducirse en modelos industriales más eficientes y resilientes. Al mismo tiempo, su visión de “cuatro impactos positivos” recuerda que la rentabilidad y el valor social no son objetivos opuestos, sino parte de una misma ecuación empresarial. En un entorno económico marcado por volatilidad, su enfoque apunta a una idea clara: las empresas que sobreviven son aquellas que convierten la incertidumbre en sistemas capaces de adaptarse y crear valor sostenido.

Nueva York acelera su transformación: el puente de Brooklyn se reinventa de cara al Mundial 2026

La ciudad impulsa un rediseño urgente del acceso al puente de Brooklyn.

La Gran Manzana vuelve a demostrar su capacidad de adaptación frente a los enormes desafíos urbanos. Esta vez, el foco está puesto en uno de sus íconos más transitados y fotografiados: el puente de Brooklyn.

A poco menos de dos meses del inicio de la Copa Mundial de la FIFA 2026, las autoridades municipales han decidido acelerar un ambicioso proyecto de rediseño en el acceso desde Manhattan, con el objetivo de transformar por completo la experiencia de quienes lo cruzan a diario.

La iniciativa, impulsada por el Departamento de Transporte de Nueva York, responde a una necesidad precisa: ordenar el flujo creciente de peatones y ciclistas que utilizan esta conexión entre Manhattan y Brooklyn. Según datos oficiales, alrededor de 30,000 peatones y 5,600 ciclistas atraviesan el puente cada día, cifras que reflejan no solo su importancia como infraestructura urbana, sino también su rol como atractivo turístico de primer nivel.

Sin embargo, este uso intensivo ha traído consigo un problema persistente: la congestión y los conflictos en la llamada “zona de mezcla”, un tramo en el acceso a Manhattan donde peatones y ciclistas comparten espacio sin una separación visible. Este punto crítico se ha convertido en un foco de riesgos, especialmente desde 2021, cuando la implementación de carriles exclusivos en otras áreas de la ciudad duplicó el número de ciclistas.

Ante esta problemática, la administración municipal ha decidido actuar con rapidez. En una presentación oficial realizada en el mes de marzo, el alcalde Zohran Mamdani, junto al comisionado de transporte Mike Flynn, anunció una serie de medidas orientadas a reorganizar por completo la circulación en el acceso al puente. La propuesta central es evidente: separar de forma definitiva a peatones y ciclistas mediante una infraestructura específica.

El corazón del proyecto será la creación de un carril exclusivo para bicicletas sobre Centre Street, diseñado para ofrecer un recorrido continuo, seguro y completamente segregado. Esta intervención se complementará con la instalación de barreras físicas y una renovación integral de la señalización, elementos cruciales para guiar el flujo de tránsito y reducir la incertidumbre entre los usuarios.

La importancia de esta obra no se limita a la movilidad cotidiana. La fecha límite establecida, junio de 2026, no es por casualidad. Coincide con el inicio de la Copa Mundial de la FIFA, un evento que atraerá a miles de visitantes internacionales y que pondrá a prueba la capacidad de la ciudad para gestionar multitudinarios volúmenes de personas en movimiento.

En este contexto, el puente de Brooklyn, como uno de los principales puntos de conexión y atractivo turístico, jugará un papel estratégico. Más allá de la urgencia que impone el calendario, el

proyecto refleja una visión de largo plazo.

Nueva York lleva años posicionándose como un laboratorio de innovación en movilidad urbana, apostando por soluciones que priorizan el transporte sustentable. La expansión de la red ciclista, la implementación de carriles protegidos y el rediseño de avenidas clave forman parte de una estrategia que busca reducir la dependencia del automóvil y promover formas de desplazamiento más eficientes y amigables con el entorno.

Ejemplos recientes refuerzan esta tendencia: El rediseño de la Novena Avenida, con carriles bici de doble ancho, y la creación de un corredor protegido hasta Prospect Park han marcado un precedente en términos de infraestructura ciclista. A esto se suma la remodelación del puente de Queensboro, que también incorporó mejoras orientadas a la seguridad y la convivencia entre distintos tipos de usuarios.

En este sentido, la intervención en el puente de Brooklyn no es un hecho aislado, sino una pieza más dentro de un plan integral. Su objetivo es consolidar una red interconectada que permita desplazamientos más fluidos y seguros en toda la ciudad. La separación total entre peatones y ciclistas no solo reducirá los incidentes, sino que también mejorará la experiencia general, especialmente para quienes utilizan el puente de manera regular.



Uno de los aspectos más relevantes del proyecto es su impacto en la percepción de seguridad. Para muchos ciclistas esporádicos, turistas o familias, la actual “zona de mezcla” representa un desafío que genera inseguridad y estrés. La necesidad de esquivar peatones o reaccionar ante movimientos inesperados convierte el trayecto en una experiencia incómoda. Con el nuevo diseño, las autoridades buscan eliminar este “factor miedo”, ofreciendo un entorno más predecible y ordenado.

Del mismo modo, los peatones también se verán beneficiados. Al contar con un espacio delimitado, podrán recorrer el puente con mayor tranquilidad, sin la preocupación constante de compartir el camino con bicicletas en movimiento. Esto resulta especialmente importante en un contexto turístico, donde muchos visitantes no están familiarizados con la dinámica del lugar.

El uso de barreras físicas y señalización renovada será de suma importancia en este

proceso. No se trata solo de dividir el espacio, sino de hacerlo de manera intuitiva, facilitando la comprensión del recorrido y minimizando la necesidad de intervención constante por parte de las autoridades. La infraestructura, en este sentido, se convierte en una herramienta de comunicación.

El cronograma ajustado del proyecto refleja tanto la urgencia del evento deportivo como la presión acumulada por años de crecimiento en el uso del puente. Las obras, cuyo inicio está previsto para las siguientes semanas, deberán avanzar a un ritmo sostenido para cumplir con los plazos establecidos. Este desafío logístico pone a prueba la capacidad de coordinación entre las distintas agencias involucradas.

A futuro, la remodelación del acceso al puente de Brooklyn podría convertirse en un modelo replicable para otras ciudades. La combinación de planificación estratégica, inversión en infraestructura y enfoque en la

experiencia del usuario responde a una tendencia global en el diseño urbano. En un mundo donde las ciudades compiten no solo por atraer turistas, sino también por ofrecer calidad de vida a sus habitantes, este tipo de intervenciones adquiere un valor significativo.

En definitiva, lo que está en juego no es solo la mejora de un punto específico de la ciudad, sino la consolidación de una visión. Nueva York apuesta por una movilidad más ordenada, segura y sustentable, capaz de responder tanto a las necesidades del presente como a los desafíos del futuro. Y lo hace en uno de sus escenarios más emblemáticos, enviando un mensaje claro: incluso los íconos pueden reinventarse.

Cuando llegue junio de 2026 y el mundo tenga los ojos puestos en la ciudad, el puente de Brooklyn no solo será un símbolo histórico, sino también un ejemplo de cómo la infraestructura puede evolucionar para acompañar el ritmo de una metrópoli en constante transformación.

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.

Emprender con cabeza fría: cómo los negocios latinos prosperan en tiempos inciertos

Trabajadores latinos en Estados Unidos necesitan combinar esfuerzo con estrategia.

Inicar un proyecto siempre ha sido un acto de valentía, sin embargo, en el contexto actual, marcado por la inflación, la transformación digital y una competencia cada vez más agresiva, esa valentía ya no es suficiente.

Hoy, levantar y sostener un negocio requiere algo más: estrategia, información y una capacidad constante de adaptación. Para la comunidad latina en Estados Unidos, esta realidad tiene un peso particular.

Históricamente reconocida por su cultura de trabajo, resiliencia y espíritu emprendedor, ha logrado abrirse paso en múltiples sectores económicos. Sin embargo, el verdadero desafío no está solo en iniciar un negocio, sino en hacerlo sostenible, rentable y capaz de crecer en el tiempo.

Uno de los errores más frecuentes entre pequeños empresarios es comenzar impulsados únicamente por la pasión, sin una base financiera establecida. Tener una buena idea o un producto atractivo no garantiza el éxito si no se comprende cuánto cuesta operar, cuál es el margen de ganancia o cuántas ventas son necesarias para alcanzar el punto de equilibrio. Sin estos números, el negocio se convierte en una apuesta incierta.

La educación financiera, en este sentido, es clave. No se trata de ser experto en contabilidad, sino de tener claridad sobre los ingresos, los gastos y la rentabilidad. Un negocio que no mide indicadores no puede mejorar. Y uno que no entiende sus números, difícilmente puede tomar decisiones acertadas.

Ligado a esto se presenta otro elemento clave: la formalización. Muchos emprendedores optan por operar de manera informal en sus primeras etapas, con la idea de reducir costos o evitar trámites complejos. Sin embargo, esta decisión puede limitar seriamente el crecimiento. Registrar el negocio, obtener las licencias correspondientes y llevar una contabilidad organizada no solo protege legalmente, sino que también abre puertas.

La formalidad permite acceder a financiamiento, participar en contratos más grandes y construir una reputación sólida. En lugar de verlo como un gasto, es más acertado entenderlo como una inversión en el futuro del negocio. Un negocio formal es un negocio con posibilidades reales de expansión.

En esa línea, la transformación digital ha redefinido las reglas del juego. Hoy, no tener presencia en línea equivale prácticamente a no existir. Ya no basta con un local

físico o el “voz a voz” tradicional. Los consumidores buscan, comparan y deciden a través de internet.

Tener una página web, perfiles activos en redes sociales y opciones de pago digital ya no es un lujo, sino una necesidad. Además, herramientas como el marketing digital, la automatización y la publicidad segmentada permiten que pequeños negocios compitan con grandes empresas sin necesidad de presupuestos millonarios.

Sin embargo, en medio de toda esta tecnología, hay algo que no cambia: el valor del servicio al cliente. En la comunidad latina, la confianza, el trato cercano y la atención personalizada siguen siendo pilares fundamentales. Un cliente satisfecho no solo regresa, sino que se convierte en promotor del negocio.

El famoso “boca a boca” sigue siendo una de las herramientas más poderosas, especialmente en negocios locales. La diferencia hoy es que ese boca a boca también ocurre en plataformas digitales, a través de reseñas, comentarios y recomendaciones en redes sociales. Por eso, cada interacción cuenta.

A medida que el negocio crece, surge otro desafío importante: aprender a delegar. Muchos



emprendedores caen en la trampa de querer hacerlo todo ellos mismos. Ventas, operaciones, finanzas, atención al cliente... todo pasa por una sola persona. Aunque esto puede funcionar al inicio, con el tiempo se convierte en un obstáculo.

Delegar no es perder control, es ganar capacidad de crecimiento. Contratar, capacitar y confiar en un equipo permite al emprendedor enfocarse en lo estratégico: expandir el negocio, identificar oportunidades y tomar decisiones clave. Un negocio que depende exclusivamente de una persona tiene un techo muy bajo.

En este proceso, también es fundamental aprender a elegir bien. No todos los clientes son ideales, y no todos los proyectos convienen. Decir “sí” a todo puede parecer una estrategia de crecimiento, pero en realidad

puede desgastar recursos y afectar la rentabilidad.

Saber decir “no” a trabajos poco rentables o a clientes problemáticos es una señal de madurez empresarial. Crecer no significa aceptar todo, sino tomar decisiones inteligentes que fortalezcan el negocio a largo plazo.

Explorar nuevas líneas de negocio, ofrecer servicios complementarios o expandirse a otros mercados puede generar mayor estabilidad. La diversificación no solo protege, también abre nuevas oportunidades de crecimiento.

La comunidad latina tiene una ventaja invaluable. Más allá del esfuerzo individual, existe una cultura de apoyo familiar y comunitario que fortalece el proceso emprendedor. Redes

de contacto, recomendaciones y colaboración son activos que, bien aprovechados, pueden impulsar el crecimiento de manera significativa.

Si a esto se le suma educación financiera, uso estratégico de la tecnología y una planificación clara, el potencial es enorme. No se trata solo de sobrevivir en el mercado, sino de posicionarse, crecer y dejar huella.

Emprender, ciertamente, no es un camino fácil. Pero tampoco es un camino imposible. Con las herramientas adecuadas, una visión clara y decisiones inteligentes, un negocio puede convertirse en mucho más que una fuente de ingresos. Puede transformarse en estabilidad, en independencia y, sobre todo, en un legado para las próximas generaciones.

Créditos: Impacto Latino New

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 les 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.

Nueva York respira sin autos: el Día de la Tierra cambia la ciudad en un gran espacio peatonal

El NYC DOT celebra una nueva edición del Día de la Tierra sin automóviles con calles abiertas, arte público y transporte gratuito.

Por un día, el ruido de los motores se apaga y la ciudad cambia de ritmo. Nueva York, conocida por su intensidad, su tráfico constante y su energía inagotable, se da una pausa para mirar hacia el futuro. El próximo 25 de abril, de 10:00 de la mañana a 4:00 de la tarde, el Departamento de Transporte de la Ciudad de Nueva York (NYC DOT) celebrará una nueva edición del Día de la Tierra sin Automóviles, una iniciativa que convierte calles transitadas en espacios abiertos para las personas.

La propuesta, que coincide con el 56.º aniversario del Día de la Tierra, va mucho más allá de una jornada ordinaria sin vehículos. Se trata de una intervención urbana a gran escala que busca replantear la relación entre la ciudad, sus habitantes y el medioambiente. Durante esas horas, múltiples calles en los cinco distritos serán transformadas en corredores peatonales, ciclovías temporales y escenarios culturales.

El comisionado del NYC DOT, Mike Flynn, ha sido claro en el mensaje: el transporte juega un papel clave en la lucha contra el cambio climático. En una ciudad como Nueva York, donde el tránsito es parte del día a día, repensar cómo nos movemos no es solo una opción, sino una necesidad. Actualmente, el transporte representa la segunda mayor fuente de emisiones de carbono en la ciudad, lo que

convierte a iniciativas como esta en herramientas fundamentales para generar conciencia y promover cambios reales.

El Día de la Tierra sin Automóviles no es un experimento nuevo. Desde su lanzamiento en 2016, ha evolucionado significativamente. Lo que comenzó como una intervención en algunas calles de Manhattan se ha convertido en un evento que abarca toda la ciudad, conectando barrios, comunidades y experiencias a través de una red de "Calles Abiertas" (Open Streets) y plazas públicas.

Hoy, esta iniciativa permite el acceso a más de 1,000 millas de ciclovías, consolidando a Nueva York como una de las ciudades líderes en movilidad sostenible. Sin embargo, más allá de la infraestructura, el evento destaca por su capacidad de involucrar a la comunidad. Organizaciones locales, agencias municipales y colectivos ciudadanos participan activamente con actividades educativas, talleres y propuestas culturales.

Uno de los mayores atractivos de esta edición es la integración del arte como herramienta de concienciación. A través del programa NYC DOT Art, artistas locales han sido invitados a crear instalaciones temporales que dialogan con el entorno urbano y abordan temas ambientales. Estas obras no solo embellecen el

espacio, sino que también invitan a la reflexión.

Entre las propuestas destaca el trabajo de la ilustradora Molly Magnell, quien ha diseñado una versión especial de las icónicas letras "NYC Art Stop". Su intervención imagina una primavera en una ciudad utópica libre de automóviles, donde la naturaleza y el entorno urbano coexisten en armonía. Es una visión aspiracional, pero también una invitación a repensar lo posible.

Por su parte, el artista interdisciplinario Duy Hoàng presenta An Indicating Cycle, una instalación escultórica que toma la forma de un libro abierto. A través de sus "páginas", los visitantes pueden explorar diferentes especies indicadoras, organismos cuya sensibilidad a los cambios ambientales permite entender mejor el impacto del cambio climático. La obra combina ciencia, arte y educación, generando una experiencia interactiva que conecta al público con la fragilidad de los ecosistemas.

Otra de las instalaciones más impactantes es The Plastic Sea, de la artista Frahydel Falczuk. Esta propuesta invita a los participantes a sumergirse simbólicamente en un "mar de plástico", construido a partir de materiales no reciclables. La obra no solo denuncia el problema de los residuos, sino que también propone una acción



colectiva: los asistentes pueden colaborar tejiendo tiras de plástico en una estructura que simula olas, transformando desechos en arte.

Además del componente artístico, el evento apuesta por facilitar el acceso a medios de transporte sostenibles. Gracias al apoyo de Lyft, el sistema Citi Bike ofrecerá viajes gratuitos de 30 minutos en bicicletas clásicas durante 24 horas. Esta iniciativa busca incentivar el uso de la bicicleta como alternativa real de movilidad, especialmente en una ciudad donde cada vez más personas optan por este medio.

Las ubicaciones seleccionadas para el evento abarcan puntos estratégicos en todos los distritos. En Manhattan, tramos de Broadway, la Avenida St. Nicholas y la calle Dyckman se convertirán en ejes principales de la actividad. En Queens, Brooklyn, el Bronx y Staten Island, calles como Woodside Avenue, Quinta Avenida, la calle 188 Este y Port Richmond Avenue también formarán parte de esta red de espacios libres de automóviles.

Cada una de estas ubicaciones ofrecerá una programación

diversa, que incluye desde presentaciones musicales hasta actividades educativas y talleres comunitarios. La idea es que cada barrio aporte su identidad, generando una experiencia única en cada punto de la ciudad.

Más allá de la celebración, el Día de la Tierra sin Automóviles plantea una pregunta fundamental: ¿cómo queremos que sean nuestras ciudades en el futuro? En un contexto de crisis climática, crecimiento urbano y transformación tecnológica, repensar el uso del espacio público se vuelve urgente.

Eventos como este funcionan como laboratorios a cielo abierto, donde se pueden probar nuevas formas de movilidad, interacción y convivencia. Durante unas horas, las calles dejan de ser solo vías de tránsito para convertirse en espacios de encuentro, cultura y reflexión.

Para muchos neoyorquinos, esta jornada representa una oportunidad para redescubrir su ciudad desde otra perspectiva. Caminar sin prisa, andar en bicicleta sin el estrés del tráfico, participar en actividades

comunitarias o simplemente disfrutar del espacio público son experiencias que, en el ritmo habitual de la ciudad, no siempre son posibles.

Pero quizás el mayor valor del evento está en su capacidad de generar conciencia. No se trata solo de un día sin autos, sino de un recordatorio de que las decisiones individuales y colectivas tienen un impacto directo en el planeta. Cada viaje en bicicleta, cada trayecto a pie y cada elección de transporte suma.

Nueva York, con su influencia global, tiene la oportunidad de liderar con el ejemplo. Al impulsar iniciativas como el Día de la Tierra sin Automóviles, no solo mejora la calidad de vida de sus habitantes, sino que también envía un mensaje claro al mundo: el cambio es posible, y comienza en las calles.

Indiscutiblemente, esta celebración no es solo un evento en el calendario, sino una invitación a imaginar, y construir, una ciudad más limpia, más humana y sostenible. Aunque dure solo unas horas, su impacto podrá extenderse más de lo esperado.

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



ATERRIZA EN EL

HUB DE NEGOCIOS DEL CARIBE



Conectando **visitantes** con **oportunidades**

📍 Desde el Aeropuerto Internacional La Isabela, Sto. Dgo.

Descubre más en aircentury.com