

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

ATLANTA



**Jesús Martínez**

Founder, Peach Tree Commercial Capital

**Construir crédito con disciplina y resultados**

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

Interview

**Juan Diego Ramírez**

Founder & CEO, RAM CAPITAL GROUP

Construir riqueza con disciplina y confianza

Interview

**Juliana Uribe**

Financial Advisor, Northwestern Mutual

Planificación financiera que convierte incertidumbre en dirección

Interview

**Gerardo López**

Business Service Representative  
First Citizens Bank

Ordenar, estructurar y crecer con dirección

Gente de Éxito

**Diana Johnson**

Fundadora y Consultora Principal, Diana Johnson Financial Solutions

Convertir la incertidumbre financiera en estrategia

V EDICIÓN

**WORLD  
CORPORATE  
GOLF CHALLENGE**



FACTOR DE ÉXITO

**2026**

**FINAL NACIONAL, RD**

**29 DE AGOSTO**

**SAVE THE DATE**



**LA ESTANCIA**  
Golf Resort & Country Club



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

Más Información



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

# FACTOR DE ÉXITO

AHORA DISPONIBLE EN:

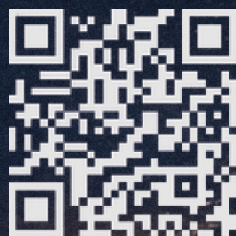
amazon

¡Recíbela en físico, *estés donde estés!*



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

CONSÍGUELAS EN:



## Liderar con dirección en tiempos inciertos

Isabel Figueroa de Rolo

Fundadora y directora Editorial, Factor de Éxito

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

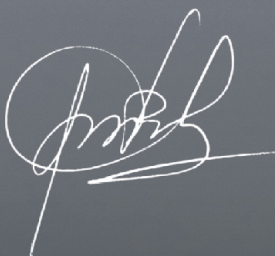
A través de estas conversaciones, se hace evidente una coincidencia poderosa. El liderazgo financiero ya no se define por crecer más rápido, sino por crecer mejor. Hay una disciplina compartida en proteger el flujo de caja, en priorizar la rentabilidad sobre

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

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

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

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



MENTORING ESTRATÉGICO PARA  
LÍDERES DE ALTO NIVEL

# Leadership IA

MENTORING PROGRAM

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



Desarrolla una visión  
estratégica en tiempos de IA



Toma decisiones acertadas  
en entornos complejos



Acelera tu crecimiento y el de tu organización

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

**SOLICITA TU LUGAR.**



Postulación previa entrevista con el director del programa.

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

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

# [contenido]

portada

Construir crédito con disciplina y resultados

pág.  
10

**Jesús Martínez**  
Founder, Peach Tree Commercial Capital

interview

Construir riqueza con disciplina y confianza

pág.  
24

**Juan Diego Ramírez**  
Founder & CEO, RAM CAPITAL GROUP

interview

Anticipar la volatilidad para decidir con ventaja

pág.  
30

**Alejandro Arreaza**  
Economist, Barclays

interview

Planificación financiera que convierte incertidumbre en dirección

pág.  
36

**Juliana Uribe**  
Financial Advisor,  
Northwestern Mutual

interview

Ordenar, estructurar y crecer con dirección

pág.  
44

**Gerardo López**  
Business Service Representative  
First Citizens Bank

Gente de éxito

Convertir la incertidumbre financiera en estrategia

pág.  
50

**Diana Johnson**  
Fundadora y Consultora Principal,  
Diana Johnson Financial Solutions

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



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

**Directora Ejecutiva:**  
Isabel Cristina Rolo Figueroa

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

**Fundadora y Directora Editorial:**  
Isabel Figueroa de Rolo

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

**Directora de Mercadeo:**  
Arianna Rolo

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Eidrix Polanco

**Asesora comercial:**  
Rosely Matos

**Secretaria Administrativa:**  
Eimy Pimentel

**Digital Content Manager:**  
Tina Pérez  
Lina Bsarís

**Web Master:**  
Juan Rebolledo

**Digital Marketing Manager:**  
Jacqueline Leon

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

**Portada:**  
Jesús Martínez  
Founder, Peach Tree Commercial Capital

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

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

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

APUNTA Y ACCEDE  
A TODAS NUESTRAS EDICIONES



## Innovación y Crecimiento para Georgia

**E**l equipo de Kia Georgia celebró tres importantes logros en sus instalaciones de West Point, al iniciar la producción del Kia Telluride 2027. Este vehículo no solo marcó el inicio de la fabricación del modelo más reciente, sino que también fue el primer vehículo eléctrico híbrido (HEV) ensamblado en Georgia, y el vehículo número 5 millones producido en la planta. La ceremonia contó con la presencia del gobernador de Georgia, Brian P. Kemp, y otros líderes locales.

Sean Yoon, presidente de Kia North America, destacó que este evento simboliza la fortaleza de la planta de West Point y su papel clave en el futuro de la movilidad. Desde su apertura en 2009, Kia Georgia se ha convertido en un pilar de la industria automotriz en el sureste de EE. UU. El



Telluride, uno de los modelos más premiados de la marca, se fabrica exclusivamente en esta planta desde 2019 y es considerado un símbolo de calidad.

El gobernador Brian Kemp resaltó la colaboración entre Kia,

la comunidad local y el estado, lo que ha permitido el éxito continuo de la planta. Stuart Countess, CEO de Kia Georgia, reconoció el esfuerzo del equipo, destacando que estos logros son el resultado de su dedicación y trabajo en conjunto.

## Mejores soluciones financieras

**M**erit Financial Advisors, una firma con sede en Georgia especializada en planificación financiera y gestión de patrimonio para personas de alto patrimonio, ha adquirido Yeomans Consulting Group, Inc., una firma de gestión de patrimonio con sede en Marietta. Esta adquisición, que agrega aproximadamente \$434 millones en activos bajo administración, fortalece la presencia de Merit en el mercado. Yeomans, fundada por Randy Yeomans y dirigida actualmente por él junto a su hijo Nicholas Yeomans, ha ganado una reputación sólida en la región gracias a su plataforma escalable de asesoría y su estrategia de marketing educativo.



A través de esta alianza, Yeomans se beneficiará de un crecimiento acelerado, estabilidad operativa y apoyo en sus procesos. Randy y Nicholas asumirán roles como Gestores de Patrimonio y Socios en la firma, junto a sus equipos de operaciones y atención al cliente. Tyler Vernon, Director General de Merit, expresó que la adquisición forma parte de una estrategia de

crecimiento continuo, resaltando el compromiso de ambas empresas con el cliente y su enfoque disciplinado.

Esta es la 56ª adquisición de Merit, después de la compra de Glenn Co, LLC. La transacción se cerró el 6 de marzo de 2026, aunque no se revelaron los términos financieros del acuerdo.

## Fusión Bancaria

**G**eorgia Banking Company, Inc. (GBC) y Tandem Bancorp, Inc. anunciaron la firma de un acuerdo definitivo para su fusión mediante una transacción combinada de acciones y efectivo. Tandem Bank, con sede en Tucker, Georgia, cuenta con aproximadamente \$304 millones en activos, \$239 millones en depósitos y \$229 millones en préstamos, además de una red que incluye una sucursal y oficinas de producción en varias ciudades del área metropolitana de Atlanta.

Esta operación permitirá a GBC ampliar su presencia y consolidar su escala en el competitivo mercado de Atlanta. Tras la fusión, la entidad combinada alcanzaría cerca de \$3 mil millones en activos, \$2.6 mil millones en depósitos y \$2.5 mil millones en préstamos, reforzando su objetivo de convertirse en una de las principales instituciones bancarias

locales. Bartow Morgan, Jr., CEO de GBC, destacó la calidad operativa de Tandem y su enfoque en el servicio al cliente, mientras que Charles DeWitt, CEO de Tandem, subrayó las ventajas estratégicas de integrarse con una institución consolidada.

El acuerdo contempla compensaciones en efectivo y

acciones para los accionistas de Tandem, así como la incorporación de un consejero de Tandem al directorio de GBC y la integración de DeWitt al equipo directivo. La transacción, ya aprobada por ambos consejos, está sujeta a aprobaciones regulatorias y se espera que se cierre a finales del segundo trimestre de 2026.



## Optimización y eficiencia

**Y**amaha Motor Co., Ltd. ha anunciado la reubicación progresiva de su filial estadounidense, Yamaha Motor Corporation, USA, desde Cypress hacia Kennesaw, en un proceso que se desarrollará entre finales de 2026 y 2028. Esta decisión forma parte de una estrategia para optimizar el uso de activos y mejorar la rentabilidad en el mercado estadounidense.

Como parte del plan, la compañía venderá todos los activos fijos en Cypress, incluyendo terrenos, oficinas y almacenes, que han sido su sede durante aproximadamente cinco décadas. No obstante,

para garantizar la continuidad operativa, se prevé un acuerdo de venta con arrendamiento posterior mientras se completa la transición.

La reestructuración responde a cambios en la estrategia empresarial en EE. UU., donde ciertas divisiones ya habían sido trasladadas previamente a Kennesaw: el negocio marítimo en 1999 y el de deportes de motor en 2019. Actualmente, las instalaciones de Cypress se destinan principalmente a funciones corporativas y servicios financieros.



Esta iniciativa se enmarca en un plan más amplio de reformas estructurales impulsadas por el aumento de costos, incluidos los derivados de aranceles y cambios en el mercado. A largo plazo, Yamaha busca fortalecer su resiliencia financiera mediante una estructura de beneficios más sostenible y menos dependiente del crecimiento de ingresos.

## Capitalizar el Mundial

La llegada de la Copa Mundial de la FIFA a Atlanta plantea una gran oportunidad económica, pero también el desafío de garantizar que sus beneficios alcancen a las pequeñas empresas locales. Este fue el eje de un encuentro organizado por la Cámara de Comercio Hispana de Georgia, donde líderes públicos y empresariales destacaron la importancia de la preparación.

Lamar Stewart, de Showcase Atlanta, subrayó que el objetivo es que el evento ocurra “con” la ciudad y no simplemente “sobre” ella. Para ello, las empresas deben adaptarse a la demanda de entre 300.000 y 500.000

visitantes, mejorando sistemas de pago, atención multilingüe y sensibilidad cultural.

Por su parte, Laurie Prickett, de Invest Atlanta, destacó la disponibilidad de subvenciones y microfinanciamiento para impulsar negocios y activar espacios comerciales. Además, el Atlanta Beltline se perfila como un eje clave para atraer visitantes y dinamizar la economía local, con miles de empresas beneficiándose del flujo turístico.

Iniciativas como “Somos Fútbol Georgia” buscan visibilizar la cultura latina, mientras que el Centro Nacional de Derechos



Civiles y Humanos ampliará su oferta cultural vinculada al torneo.

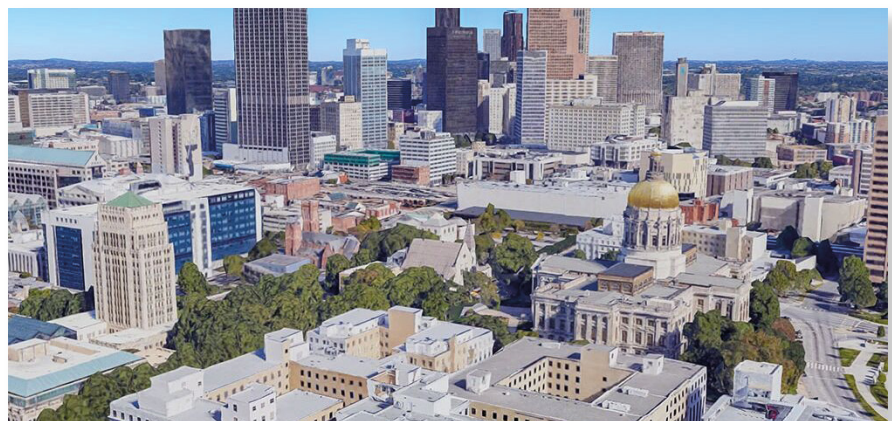
En conjunto, el éxito del Mundial dependerá de la capacidad de Atlanta para integrar a sus comunidades y convertir este evento en un motor de desarrollo inclusivo y sostenible.

## Exportaciones en alza

El estado de Georgia alcanzó un nuevo récord histórico en 2025 al superar los 60.200 millones de dólares en exportaciones, con un crecimiento interanual del 12,7%, muy por encima del promedio nacional. El anuncio fue realizado por el gobernador Brian Kemp junto al Georgia Department of Economic Development, destacando cinco años consecutivos de cifras récord.

Georgia exportó productos a más de 213 mercados y se posicionó entre los diez principales estados exportadores del país, reflejando un notable avance desde 2020. Este crecimiento ha sido impulsado por una red logística sólida, una fuerza laboral en expansión y constantes inversiones en infraestructura.

Entre los principales productos exportados destacan aeronaves civiles, equipos informáticos, vehículos, equipos de comunicación y dispositivos



médicos. Los principales destinos comerciales incluyen Canadá, México, Singapur, Alemania y Países Bajos.

Además, el comercio total del estado superó los 210.700 millones de dólares, consolidando a Georgia como un importante centro logístico global. Infraestructuras clave como el Aeropuerto Internacional Hartsfield-Jackson de Atlanta, el Puerto de Savannah

y el Puerto de Brunswick han sido fundamentales para este desempeño.

Las autoridades subrayan que la diversificación industrial, el apoyo a exportadores y la presencia en mercados internacionales posicionan a Georgia como una economía resiliente, con perspectivas de seguir expandiendo su liderazgo comercial en los próximos años.

# 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.





▶ **Jesús Martínez**

Founder, Peach Tree Commercial Capital

**Construir crédito con  
disciplina y resultados**

“Protege primero el capital del inversionista, genera rendimientos consistentes en segundo lugar.”

**E**n un entorno donde el capital se vuelve más selectivo y el error se penaliza con mayor rapidez, Jesús Martínez ha construido una plataforma de crédito privado basada en una premisa clara: la consistencia vale más que la velocidad. Como fundador de Peach Tree Commercial Capital, ha liderado la captación de más de 400 millones de dólares en capital de inversionistas a nivel nacional, consolidando un modelo que prioriza la preservación del capital y la generación sostenida de rendimientos.

Su enfoque combina disciplina financiera, estructuras de crédito rigurosas y una ejecución operativa que evita la improvisación. En un sector donde la presión por crecer puede comprometer estándares, Martínez ha optado por un crecimiento selectivo, respaldado por métricas como una retención de inversionistas superior al 90% y tasas de morosidad por debajo del promedio de la industria.

Su liderazgo no solo se refleja en resultados, sino en la capacidad de transformar errores en sistemas, integrar tecnología como soporte de decisión y construir relaciones de confianza medibles. En un momento donde las decisiones financieras exigen mayor precisión, su experiencia ofrece una mirada clara sobre cómo convertir la incertidumbre en estructura, disciplina y dirección.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo en Peach Tree Commercial Capital se traduzca en crecimiento, rentabilidad y confianza sostenida?**

*Desde el inicio, nuestro enfoque ha sido construir una plataforma de crédito repetible y duradera, no perseguir volumen. Cada operación se estructura con un objetivo claro: proteger primero el capital*



*del inversionista y generar rendimiento consistente después. Medimos el éxito con dos indicadores clave: una retención de inversionistas superior al 90% y tasas de morosidad consistentemente por debajo del promedio del sector. La retención refleja confianza en nuestra ejecución; la baja morosidad, disciplina en el análisis crediticio. Juntas, validan un modelo basado en desempeño y no en ganancias de corto plazo.*

**En el crédito privado, las decisiones se toman bajo presión. ¿Puede compartir una situación compleja y cómo la convirtió en una mejora concreta?**

*En uno de nuestros proyectos, los supuestos iniciales fallaron: aumentaron los costos de construcción, se retrasaron los tiempos y el mercado se debilitó.*



*En lugar de avanzar con un escenario deteriorado, intervenimos temprano y reestructuramos la operación: renegociamos alcance y presupuesto, implementamos desembolsos por hitos, aumentamos la supervisión del contratista y ajustamos la estrategia de salida. El resultado fue la preservación del capital con una salida controlada. Más importante aún, esta experiencia se convirtió en un sistema: hoy todos los proyectos pasan por un esquema de reevaluación de riesgo a mitad de ejecución.*

**En un entorno de tasas elevadas, ¿qué decisiones le han permitido sostener crecimiento y estabilidad?**

*En lugar de frenar, recalibramos. Ajustamos tres elementos clave: fortalecimos el análisis crediticio con menor apalancamiento y mayor rigor en la evaluación*

*del prestatario; priorizamos activos con flujo de caja que puedan sostener la deuda incluso en escenarios de estrés; y nos enfocamos en nichos desatendidos como proyectos de fix-and-flip bien estructurados, construcción de pequeña escala en mercados con restricción de oferta y préstamos DSCR (Debt Service Coverage Ratio) para activos en renta. Elegimos precisión sobre volumen, lo que nos permitió mantener estabilidad en defaults y consistencia en rendimientos. Además, nuestra cercanía cultural y lingüística con inversionistas latinos ha ampliado el acceso a capital en un segmento poco atendido.*

**¿Cómo ha logrado escalar la operación sin sacrificar la calidad del análisis crediticio?**

*Hemos diseñado la plataforma para ser escalable sin comprometer estándares. Implementamos*

*lineamientos de underwriting estandarizados, automatizamos el filtrado inicial de operaciones y desarrollamos visibilidad en tiempo real del pipeline. Esto nos ha permitido reducir tiempos de aprobación y cierre, aumentar el volumen de operaciones por analista y disminuir el costo por transacción. La eficiencia no se logra haciendo más rápido lo mismo, sino estructurando mejor el proceso.*

**¿Qué reglas utiliza para proteger márgenes, caja y desempeño del portafolio?**

*Nuestra filosofía es conservadurismo estructurado con flexibilidad estratégica. Utilizamos niveles de apalancamiento prudentes, exigimos flujos de caja verificables y aseguramos alineación entre el éxito del prestatario y el retorno del inversionista. Monitoreamos*

*semanalmente el flujo de caja del portafolio y el comportamiento de pagos. Si esos indicadores se mantienen sólidos, sabemos que la calidad crediticia y la ejecución están alineadas.*

**¿Cómo ha evolucionado su gestión del riesgo en los últimos años?**

*Cada operación debe cumplir tres criterios: calidad del activo, fortaleza del prestatario y claridad en la salida. Hemos pasado de un enfoque conservador a uno más preciso. No solo evitamos malas operaciones, estructuramos buenas operaciones para resistir presión. Esto se refleja en menor volatilidad del portafolio, tendencias estables de morosidad y mejores resultados en recuperación cuando surgen desafíos.*



**¿Qué rol juega la tecnología en su proceso de inversión y qué impacto ha generado?**

*La tecnología es un habilitador, no un sustituto. Nos permite analizar operaciones con mayor velocidad, identificar señales de riesgo más temprano y estandarizar decisiones. Esto se traduce en tiempos de ejecución más rápidos, mayor consistencia entre operaciones y mejores retornos ajustados por riesgo. El criterio humano sigue siendo central, pero ahora está respaldado por mejores datos y procesos.*

**En un negocio basado en confianza, ¿cómo mide y construye esa reputación a largo plazo?**

*La confianza es un KPI. Internamente operamos con procesos claros, accountability y transparencia. Externamente la medimos a través de prestatarios recurrentes, inversionistas que reinvierten y crecimiento basado en referidos. Cuando el capital regresa y los clientes vuelven, sabemos que el modelo funciona.*





### Factores clave



- ▶ Retención de inversionistas superior al 90% como indicador directo de confianza y consistencia.
- ▶ Tasas de morosidad por debajo del promedio del sector, reflejo de disciplina en underwriting.
- ▶ Más de USD 400 millones levantados, con crecimiento basado en precisión, no volumen.
- ▶ Implementación de reevaluación de riesgo en mitad de proyecto como sistema permanente de control.

El liderazgo de Jesús Martínez se distingue por convertir la disciplina financiera en una ventaja competitiva tangible. Su enfoque integra métricas claras, procesos estructurados y el uso inteligente de tecnología para sostener resultados en contextos adversos. Más allá del rendimiento, su modelo fortalece la confianza como activo estratégico, generando valor tanto para inversionistas como para el ecosistema inmobiliario. En un entorno donde la volatilidad redefine las reglas, su visión confirma que el crecimiento sostenible no se acelera: se construye con criterio. El futuro del crédito privado pertenecerá a quienes sepan medir, ajustar y ejecutar con precisión.

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

ATLANTA 

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



**Jesús Martínez**  
Founder, Peach Tree Commercial Capital

Construir crédito con disciplina y resultados

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

interview  
**Juan Diego Ramírez**  
Founder & CEO, RAM CAPITAL GROUP  
Construir riqueza con disciplina y confianza

interview  
**Juliana Uribe**  
Financial Advisor, Northwestern Mutual  
Planificación financiera que convierte incertidumbre en dirección

interview  
**Gerardo López**  
Small Business Manager, Latin American Association  
Ordenar, estructurar y crecer con dirección

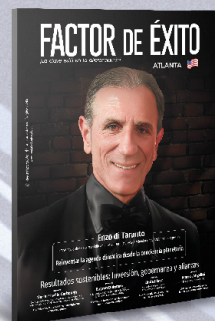
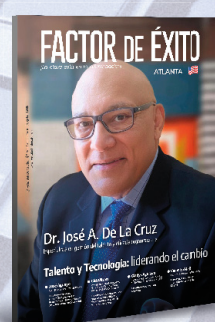
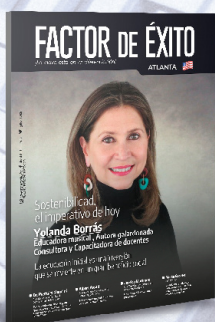
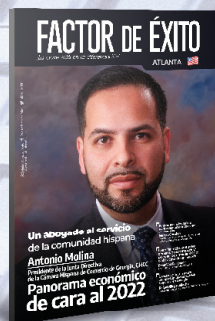
entrevista de Éxito  
**Diana Johnson**  
Fundadora y Consultora Principal, Diana Johnson Financial Solutions  
Convertir la Incertidumbre Financiera en estrategia



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



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

## Josue Rosales

Lead Principal, Rosales Financial Group

### Convertir datos en decisiones que crean valor

“Mejores Datos, Mejores Decisiones, para Todos.”

**E**n 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 desempeña 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**

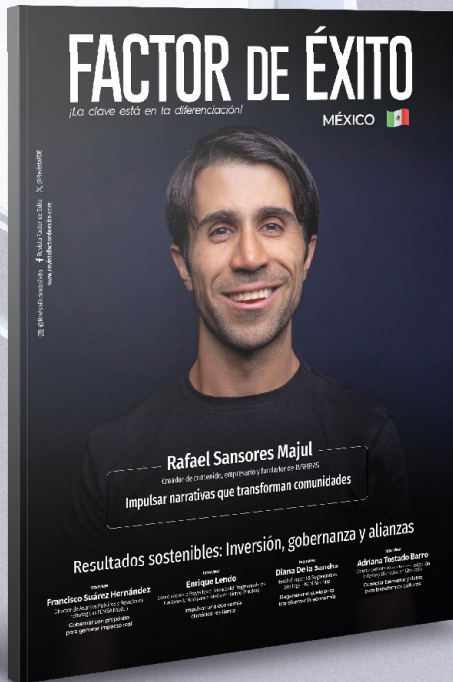
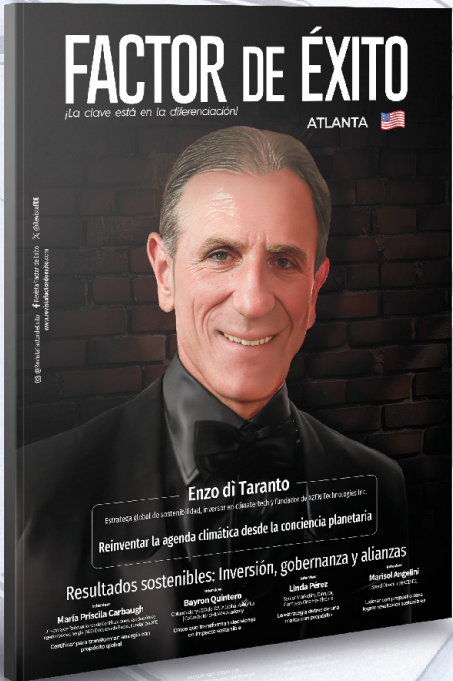
- ▶ Ahorros operativos de \$40,000–\$50,000 anuales en rediseño de procesos.
- ▶ Identificación de exposición a fraude de hasta \$3 millones.
- ▶ Reducción sostenida de hallazgos de auditoría hacia opiniones limpias.
- ▶ Mejora en tiempos de reporte y calidad de datos para decisiones en tiempo real.

**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.

# 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 ➡



## Juan Diego Ramírez

Founder & CEO, RAM CAPITAL  
GROUP

### Construir riqueza con disciplina y confianza

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Factores clave**

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

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

# Universidades ante la revolución tecnológica: el llamado de Georgia Tech a liderar el cambio

**Desde Georgia Institute of Technology, su presidente impulsa una visión en la que la educación superior no solo responde al cambio, sino que lo dirige.**

**E**n medio de una transformación global impulsada por la tecnología, la inteligencia artificial y la digitalización acelerada, las universidades se encuentran en una encrucijada decisiva. Ya no basta con adaptarse a los cambios: deben liderarlos. Esa es la postura firme de Ángel Cabrera, presidente del Georgia Institute of Technology, quien ha planteado que las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de convertirse en motores activos de innovación y transformación social.

Según Cabrera, el momento actual exige una redefinición profunda del papel de las universidades. Lejos de limitarse a transmitir conocimiento, estas instituciones deben construir entornos que fomenten la creatividad, la experimentación y la capacidad de resolver problemas complejos. En un mundo donde la tecnología avanza a un ritmo vertiginoso, la educación superior no puede quedarse atrás; debe anticiparse y guiar el camino.

Uno de los ejes centrales de esta transformación es la inteligencia artificial (IA), una herramienta que está redefiniendo prácticamente todos los sectores, desde la economía hasta la cultura. Cabrera advierte que resistirse a esta tecnología no solo es inútil,

sino contraproducente. En lugar de verla como una amenaza, las universidades deben integrarla de manera estratégica en sus procesos de enseñanza, investigación y vinculación con la sociedad.

En este sentido, propone un enfoque basado en cuatro pilares fundamentales. El primero es enseñar inteligencia artificial a todos los estudiantes, independientemente de su área de estudio. La lógica es clara: en un mercado laboral cada vez más competitivo y globalizado, quienes no comprendan ni sepan utilizar estas herramientas quedarán en desventaja.

El segundo pilar consiste en enseñar con inteligencia artificial. Esto implica replantear completamente la forma en que se imparte el conocimiento. En lugar de clases tradicionales centradas en la transmisión de información, el modelo educativo debe evolucionar hacia dinámicas más interactivas, donde el pensamiento crítico, la colaboración y el análisis ocupen un lugar central. La IA, en este contexto, se convierte en una aliada para potenciar el aprendizaje y no en un sustituto del docente.

El tercer pilar se enfoca en la investigación. La inteligencia artificial está transformando la manera en que se genera conocimiento, permitiendo avances más rápidos y profundos en áreas como la medicina, la ingeniería o las ciencias sociales. Para Cabrera, las universidades deben liderar este proceso, invirtiendo en innovación y promoviendo proyectos interdisciplinarios que aprovechen todo el potencial de estas herramientas.

Por último, el cuarto pilar destaca la responsabilidad social de las universidades. En un mundo donde millones de trabajadores necesitan actualizar sus habilidades, las instituciones educativas deben ofrecer programas de formación continua que permitan a las personas adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral. Esto implica abrir las puertas a públicos más amplios y diversificar los modelos de enseñanza.





Este enfoque no solo responde a una necesidad tecnológica, sino también a un cambio más profundo en la naturaleza del conocimiento. Hoy en día, la información está al alcance de todos gracias a herramientas digitales. Sin embargo, lo que realmente marca la diferencia es la capacidad de interpretar, analizar y aplicar ese conocimiento en contextos complejos. En palabras de Cabrera, el valor humano radica cada vez más en la toma de decisiones, los juicios éticos y la comprensión de realidades sociales.

Para ilustrar esta idea, el presidente de Georgia Tech utiliza una metáfora poderosa: el ajedrez. En este juego, las máquinas han superado claramente a los humanos. Sin embargo, el mundo real no funciona como un tablero con reglas fijas. Es un sistema abierto, lleno de incertidumbre, donde las decisiones no siempre tienen respuestas correctas o incorrectas. En este contexto, la tecnología puede ser una herramienta poderosa, pero sigue necesitando dirección humana.

Este planteamiento refuerza la idea de que la educación del futuro no debe centrarse únicamente en habilidades técnicas, sino también en competencias humanas como la creatividad, la empatía y el pensamiento crítico. Las universidades, por tanto, tienen la tarea de formar no solo profesionales competentes, sino ciudadanos capaces de enfrentar los desafíos éticos y sociales de su tiempo.

Además, el liderazgo de instituciones como Georgia Tech no se limita al ámbito académico. Su impacto se extiende al desarrollo económico y a la innovación empresarial. Ubicada en Atlanta, la universidad se ha consolidado como un referente en investigación y emprendimiento, contribuyendo al crecimiento de un ecosistema tecnológico dinámico en la región.

Este modelo de colaboración entre universidad, industria y gobierno es clave para entender cómo la educación superior puede influir en el desarrollo de una sociedad. Al fomentar la innovación y apoyar la creación de nuevas empresas, las universidades no solo generan conocimiento, sino también oportunidades económicas.

Sin embargo, este proceso de transformación no está exento de desafíos. Adaptar los sistemas educativos a un entorno cambiante requiere inversión, voluntad política y una visión a largo plazo. También implica cuestionar estructuras tradicionales y asumir riesgos, algo que no a menudo resulta fácil en instituciones con una larga historia.

A pesar de estas dificultades, el mensaje de Cabrera es claro: las universidades no tienen otra opción que evolucionar. En un mundo cada vez más interconectado y competitivo, aquellas instituciones que no se adaptan corren el riesgo de quedar rezagadas. Por el contrario, aquellas que abracen el cambio podrán convertirse en líderes globales.

En definitiva, el llamado desde Georgia Tech es una invitación a repensar el futuro de la educación. Más que nunca, las universidades están llamadas a desempeñar un papel central en la construcción de un mundo más innovador, equitativo y sostenible. No se trata solo de formar profesionales, sino de liderar el cambio en una era marcada por la incertidumbre y la transformación constante.

Así, la pregunta ya no es si las universidades deben cambiar, sino cómo y con qué rapidez están dispuestas a hacerlo. Porque en este nuevo escenario, liderar no es una opción: es una necesidad.

## Alejandro Arreaza

Economist, Barclays

### Anticipar la volatilidad para decidir con ventaja

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Factores clave**

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

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

# Georgia se prepara para brillar ante el mundo

El estado presenta su nueva guía de viajes 2026.

**E**n un momento clave para el turismo internacional, el estado de Georgia se posiciona en el centro del escenario global con el lanzamiento de su esperada guía turística 2026. El anuncio fue realizado en Atlanta por el gobernador Brian Kemp junto con la división de turismo del Georgia Department of Economic Development, conocida como Explore Georgia.

Este nuevo recurso, completamente gratuito, no es simplemente un folleto informativo. Se trata de una publicación de 130 páginas que combina imágenes de alto impacto con narrativas inmersivas, diseñada para inspirar a viajeros de todo el mundo a descubrir cada rincón del llamado “Peach State”. Su lanzamiento llega en un contexto especialmente significativo: la antesala de la FIFA World Cup 2026 y la conmemoración del 250 aniversario de Estados Unidos, dos eventos que prometen atraer a millones de visitantes.

La guía puede solicitarse en línea para recibirla por correo o recogerse en cualquiera de los nueve centros de información turística distribuidos en el estado, lo que facilita el acceso tanto para viajeros internacionales como para turistas nacionales.

El gobernador Brian Kemp destacó la importancia de este momento histórico para Georgia, subrayando que el estado se prepara para recibir un número récord de visitantes. Según explicó, la guía no solo ofrece información práctica, sino que también busca capturar la esencia de Georgia: su gente, su cultura y sus paisajes.

La publicación presenta una portada innovadora con cuatro secciones desplegadas que reflejan la diversidad del estado. Entre las imágenes destacadas se encuentra el imponente Mercedes-Benz Stadium, uno de los escenarios clave del Mundial; el histórico Plains Train Depot, vinculado a la vida del expresidente Jimmy Carter; el Fort Frederica National Monument, que evoca la historia colonial; y



el exclusivo Cloudland at McLemore Resort Highlands Course, símbolo del turismo de lujo en las montañas.

Esta combinación de historia, modernidad y naturaleza resume la propuesta de valor de Georgia: un destino capaz de ofrecer experiencias para todos los gustos.

Lejos de limitarse a recomendaciones generales, la guía turística 2026 se presenta como una herramienta integral de planificación. Incluye itinerarios detallados, mapas desplegados, información sobre transporte y accesibilidad, así como sugerencias de productos locales que los visitantes pueden adquirir como recuerdo.

Además, la publicación incorpora una serie de artículos temáticos que enriquecen la experiencia del lector. Entre ellos destacan propuestas como rutas deportivas vinculadas a grandes eventos, recorridos históricos en el marco del aniversario nacional, aventuras familiares en la capital y experiencias gastronómicas que reflejan la identidad culinaria del estado.



También se incluyen recomendaciones para quienes buscan experiencias más tranquilas, escapadas fuera de lo convencional y destinos menos explorados, invitando a los viajeros a descubrir el lado más auténtico de Georgia.

El lanzamiento de esta guía no es solo una iniciativa cultural o promocional; forma parte de una estrategia económica más amplia. Según Pat Wilson, comisionado del Departamento de Desarrollo Económico, este es un momento único para atraer visitantes tanto nacionales como internacionales y distribuirlos por todo el estado, más allá de las grandes ciudades.

El turismo, en este sentido, se consolida como un pilar fundamental para la economía local. Cada visita contribuye directamente al sostenimiento de empleos en sectores como la hospitalidad, la restauración y el comercio, fortaleciendo las comunidades y dinamizando la actividad económica.

Por su parte, Jay Markwalter destacó que Georgia cuenta con todos los elementos que buscan los viajeros contemporáneos: maravillas naturales, pueblos con encanto, grandes ciudades vibrantes, locaciones icónicas de cine y una escena artística en constante crecimiento.

Los datos respaldan esta visión optimista. Tras tres años consecutivos de récords turísticos, Georgia alcanzó en 2024 una cifra histórica de 174.2 millones de visitantes. Este flujo generó un gasto de 45.2 mil millones de dólares, lo que se tradujo en un impacto económico total de 82 mil millones en todo el estado.

Además, la industria turística ha sido clave en la generación de empleo, con más de 470,000 puestos de trabajo vinculados directa o indirectamente a este sector. Estas cifras reflejan no solo el atractivo del destino, sino también la eficacia de las estrategias de promoción implementadas en los últimos años.

En última instancia, la guía turística 2026 busca posicionar a Georgia no solo como un lugar para visitar, sino como una experiencia para vivir. Desde la energía vibrante de Atlanta hasta la tranquilidad de sus pueblos históricos, pasando por sus paisajes naturales y su riqueza cultural, el estado se presenta como un mosaico de posibilidades.

Con el mundo poniendo sus ojos en Georgia en 2026, esta guía se convierte en una invitación abierta: explorar, descubrir y, sobre todo, sentirse como en casa. Porque si algo define a este estado del sur de Estados Unidos, es su capacidad para recibir a cada visitante con los brazos abiertos y convertir cada viaje en una historia memorable.



## **Juliana Uribe**

Financial Advisor, Northwestern Mutual

### **Planificación financiera que convierte incertidumbre en dirección**

“En tiempos de incertidumbre económica, el verdadero valor de la asesoría financiera es transformar la incertidumbre en dirección y claridad.”

Con más de 15 años de experiencia en planificación financiera, desarrollo de negocios y asesoría patrimonial, Juliana Uribe ha construido una práctica profesional basada en la confianza, la visión de largo plazo y la disciplina estratégica. Como asesora financiera en Northwestern Mutual, su trabajo se enfoca en acompañar a profesionales, familias y empresarios en decisiones que impactan directamente su estabilidad económica, combinando protección patrimonial, eficiencia financiera y crecimiento sostenido.

Su enfoque se ha consolidado en un contexto donde la volatilidad económica, los cambios en tasas de interés y la necesidad de estructurar mejor el patrimonio obligan a tomar decisiones más informadas y menos impulsivas. A través de una metodología integral de planificación, ha logrado sostener relaciones de largo plazo con sus clientes, con altos niveles de retención y crecimiento sostenido basado en referidos, indicadores que reflejan confianza, consistencia y resultados.

Más que ofrecer recomendaciones puntuales, su modelo de trabajo prioriza entender el ciclo de vida financiero de cada cliente, anticipar riesgos y diseñar estrategias que permitan proteger capital sin frenar el crecimiento. En un entorno donde el liderazgo financiero se mide por la capacidad de tomar decisiones claras en medio de la incertidumbre, su práctica se centra en transformar la complejidad en dirección, y la presión en planificación estratégica.

A continuación, comparte cómo traduce ese enfoque en decisiones concretas, hábitos de gestión y resultados medibles en su trabajo diario.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo como asesora financiera se traduzca simultáneamente en crecimiento de cartera, confianza de clientes y planificación patrimonial sostenible, y qué 1-2 métricas (activos asesorados, retención de clientes, crecimiento anual o recurrencia) evidencian ese impacto?**

*Mi enfoque como asesora financiera siempre ha estado centrado en construir relaciones de largo plazo basadas en confianza, educación y claridad estratégica. En un entorno económico donde la incertidumbre es cada vez más frecuente, los clientes valoran trabajar con un asesor que no solo entienda los números, sino también sus objetivos personales, familiares y empresariales.*

*Mi liderazgo se ha traducido en crecimiento de cartera precisamente porque priorizo escuchar primero y diseñar estrategias financieras que sean sostenibles en el tiempo. Esto implica acompañar a cada cliente en decisiones clave como protección patrimonial, eficiencia financiera y planificación a largo plazo, con una visión integral que se adapte a los cambios del entorno económico.*

*En términos de impacto, uno de los indicadores más importantes para mí ha sido la alta retención de clientes,*

*que refleja la confianza construida a lo largo del tiempo y la continuidad de las relaciones que establecemos. También hemos logrado un crecimiento sostenido a través de referidos, lo que demuestra que cuando las personas experimentan claridad y valor en su planificación financiera, naturalmente recomiendan ese acompañamiento a otros profesionales y empresarios.*

*Desde mi rol como asesora financiera asociada con Northwestern Mutual, mi prioridad es ayudar a individuos, familias y empresarios a pasar de la incertidumbre a la dirección, con estrategias financieras sólidas que les permitan tomar decisiones con mayor confianza y visión de futuro.*

**En un entorno donde las decisiones financieras afectan directamente la seguridad de familias y empresarios, ¿qué momento de presión, error o dilema profesional marcó su forma de asesorar hoy, y qué práctica concreta adoptó que mejoró resultados o confianza de los clientes?**

*Las decisiones financieras no son solo números; son decisiones que protegen familias, empresas y futuros.*

*A lo largo de mi carrera entendí que muchas veces las personas toman decisiones financieras de forma aislada, inversiones, seguros o jubilación, sin una estrategia que conecte todos esos elementos. Ese fue un punto que marcó profundamente mi forma de asesorar.*

*Por eso hoy mi enfoque se basa en una planificación financiera integral, un enfoque holístico que busca diseñar una estrategia completa alineada con los objetivos personales, familiares y empresariales de cada cliente. Este modelo, respaldado por la metodología de planificación de Northwestern Mutual, permite tomar decisiones más claras y sostenibles a largo plazo.*

*Esta forma de trabajar ha fortalecido significativamente la confianza con los clientes, porque saben que cuentan con un acompañamiento constante y con una visión de largo plazo. Desde mi rol en Northwestern Mutual, mi objetivo es precisamente ese: ayudar a las personas a tomar decisiones con mayor claridad, prepararse para lo inesperado y avanzar con seguridad hacia sus objetivos financieros.*

*En tiempos de incertidumbre económica, el verdadero valor de la asesoría financiera es transformar la incertidumbre en dirección y claridad.*

**Desde su experiencia en planificación financiera y desarrollo de negocios, ¿qué decisiones estratégicas le han permitido hacer crecer su práctica asesorando a profesionales y empresarios, y qué indicador — clientes nuevos, patrimonio gestionado o expansión de servicios— confirma que esa estrategia funcionó?**

*Una de las decisiones estratégicas más importantes en el crecimiento de mi práctica ha sido enfocarme en construir*

relaciones a largo plazo con profesionales y empresarios, más allá de una asesoría puntual. Desde el inicio entendí que las necesidades financieras de un cliente evolucionan con el tiempo, especialmente cuando están desarrollando un negocio, expandiendo su patrimonio o atravesando distintas etapas de vida.

Por esa razón decidí estructurar mi práctica alrededor de la planificación financiera integral, acompañando a los clientes no solo en decisiones de inversión, sino también en temas clave como protección patrimonial, eficiencia financiera y planificación a largo plazo. Ese enfoque más estratégico y relacional ha permitido generar conversaciones más profundas con los clientes y construir una asesoría realmente personalizada.

Otro elemento importante ha sido invertir tiempo en educación financiera. Muchos profesionales y empresarios toman decisiones complejas en sus negocios, pero no siempre cuentan con la misma claridad cuando se trata de su planificación personal o familiar. Crear espacios de conversación y educación ha sido clave para generar confianza y fortalecer relaciones de largo plazo.

Los indicadores que mejor reflejan que esta estrategia ha funcionado han sido, por un lado, el crecimiento constante de nuevos clientes a través de introducciones, y por otro, la profundización de las relaciones existentes, donde los clientes continúan ampliando su planificación financiera con nosotros a medida que sus necesidades evolucionan.

Mi objetivo ha sido siempre el mismo: ayudar a profesionales, familias y empresarios a tomar decisiones financieras más estratégicas, con una visión clara de cómo proteger, hacer crecer y organizar su patrimonio en el tiempo.

Ayudar a las personas a construir estabilidad financiera es más que una profesión, es mi misión.

**La productividad en asesoría financiera depende mucho de procesos y disciplina comercial: ¿qué hábitos, herramientas o sistema de gestión utiliza para atender más clientes sin perder personalización, y qué mejora medible ha logrado en eficiencia o capacidad de servicio?**

Las decisiones financieras estratégicas son la base del crecimiento sostenible.

En la asesoría financiera, la productividad no se trata simplemente de atender a más clientes, sino de contar con sistemas que permitan ofrecer una experiencia consistente y personalizada a cada persona o empresa que confía en nosotros.

En mi práctica he aprendido que la clave está en combinar disciplina comercial con procesos claros. Una de las prácticas más importantes ha sido estructurar el proceso de asesoría en etapas bien definidas: conocer profundamente los objetivos del cliente, desarrollar una estrategia financiera integral y mantener revisiones periódicas para ajustar el



plan a medida que cambian las circunstancias personales, empresariales o económicas.

También ha sido fundamental usar nuestras herramientas de planificación y gestión que nos permiten organizar la información de manera eficiente y dar seguimiento constante a cada estrategia implementada. Esto asegura que cada cliente reciba atención continua y no solo asesoría en momentos puntuales.

Otro hábito importante es dedicar tiempo regularmente a conversaciones estratégicas con los clientes, no solo para revisar números, sino para entender cómo evolucionan sus metas, sus negocios y sus prioridades familiares.

Este enfoque estructurado ha permitido mejorar significativamente nuestra capacidad de servicio. Hoy podemos acompañar a un mayor número de profesionales, familias y empresarios sin perder el enfoque personalizado que caracteriza nuestro trabajo, manteniendo relaciones de largo plazo basadas en confianza y seguimiento continuo.

Mi prioridad siempre ha sido equilibrar eficiencia con cercanía, asegurando que cada cliente sienta que su estrategia financiera está diseñada específicamente para su realidad y sus objetivos.

**En planificación patrimonial, proteger el capital suele competir con hacerlo crecer: ¿qué decidió priorizar —protección, liquidez o inversión— para sus clientes en los últimos años de volatilidad, y qué indicador validó esa decisión?**

*Mi prioridad ha sido ayudar a los clientes a mantener un equilibrio entre protección y crecimiento. Antes de enfocarnos únicamente en rendimientos, trabajamos en fortalecer la base financiera: liquidez adecuada, protección patrimonial, manejo de riesgo y una estrategia de inversión alineada con objetivos de largo plazo.*

*Ese enfoque ha permitido que muchos clientes mantengan estabilidad en sus planes financieros incluso en momentos de incertidumbre. Un indicador importante ha sido la estabilidad de los portafolios y la confianza de los clientes para mantener sus estrategias a largo plazo, evitando decisiones impulsivas en momentos de volatilidad.*

*Mi prioridad es precisamente esa: acompañar a familias, profesionales y empresarios para que puedan navegar los cambios económicos con mayor confianza, tomando decisiones financieras que no solo respondan al presente, sino que fortalezcan su futuro.*

**Cuando asesora a clientes sobre seguros, jubilación y acumulación de patrimonio, ¿qué riesgos financieros observa con mayor frecuencia y qué estrategia concreta ha implementado para mitigarlos?**

*Uno de los riesgos más comunes que observo es la falta de planificación temprana, especialmente en temas de protección y jubilación. Muchos profesionales y empresarios están muy enfocados en hacer crecer sus negocios o ingresos, pero postergan decisiones clave relacionadas con cobertura, eficiencia fiscal y planificación patrimonial.*

*Por eso mi enfoque ha sido trabajar en estrategias integrales desde etapas tempranas, donde se combine protección, acumulación de patrimonio y planificación para la jubilación. Este enfoque ha permitido que muchos clientes fortalezcan su estructura financiera y tomen decisiones con mayor claridad y preparación a largo plazo desde mi práctica en Northwestern Mutual.*

**La tecnología está transformando la planificación financiera: ¿cómo la está integrando en su proceso de asesoría y qué cambió en la calidad de las decisiones?**

*La tecnología hoy juega un papel clave en la planificación financiera. Estar asociada con Northwestern Mutual me permite utilizar tecnología avanzada y modelos financieros sofisticados para desarrollar cada plan y recomendación de manera totalmente personalizada para cada cliente.*

*Estas herramientas nos ayudan a analizar distintos escenarios, organizar mejor la información financiera y tomar decisiones más estratégicas. El resultado es una experiencia más clara y eficiente para el cliente, donde cada recomendación está respaldada tanto por análisis tecnológico como por un enfoque personalizado.*

**En su trabajo con la comunidad empresarial latina, ¿cómo construye confianza y relaciones de largo plazo, y qué indicador refleja ese impacto?**

*Mi participación en espacios como la Georgia Hispanic Chamber of Commerce refleja algo que ha sido central en mi carrera: construir relaciones basadas en confianza y educación financiera dentro de la comunidad empresarial latina.*

*Gran parte de mi trabajo consiste en crear conversaciones reales que ayuden a profesionales, familias y empresarios a entender mejor sus decisiones financieras y a planificar con una visión de largo plazo. Cuando las personas se sienten informadas y acompañadas, naturalmente se convierten también en líderes financieros dentro de sus propias familias y negocios.*

*El indicador más claro de ese impacto ha sido el crecimiento constante de relaciones a través de referencias y la continuidad de los clientes a lo largo del tiempo, lo cual refleja la confianza que se construye dentro de la comunidad.*

**Factores clave**

- ▶ Alta retención de clientes como indicador de confianza y continuidad
- ▶ Crecimiento sostenido basado en referidos y relaciones de largo plazo
- ▶ Planificación financiera integral como eje de estabilidad en volatilidad
- ▶ Uso de tecnología y modelos analíticos para decisiones más estratégicas

**El valor de la asesoría financiera se mide en la capacidad de generar claridad en medio de la incertidumbre, y ese es el eje que define el liderazgo profesional de Juliana Uribe. Su enfoque combina disciplina estratégica, acompañamiento humano y herramientas tecnológicas para ayudar a familias y empresarios a tomar decisiones sostenibles en el tiempo. Más que optimizar números, su trabajo se centra en construir estructuras financieras que resistan ciclos económicos y permitan crecer con confianza. En un entorno cada vez más complejo, el verdadero liderazgo financiero será el que logre anticipar, proteger y orientar. Y ahí es donde la planificación deja de ser un servicio y se convierte en dirección.**

## Nathalia Sarmiento

Program Manager, Small Business Advisory & Client Solutions, Georgia Hispanic Chamber of Commerce

### Transformar negocios latinos en crecimiento sostenible

“Este enfoque me permite actuar como un puente entre el conocimiento técnico y la realidad del empresario, asegurando que las estrategias realmente se traduzcan en acción.”

**E**n un entorno donde la volatilidad económica redefine las reglas del crecimiento, Nathalia Sarmiento ha construido un modelo de liderazgo que conecta estrategia, educación empresarial y ejecución real para pequeñas empresas. Desde su rol en el Hispanic Business Center de la Georgia Hispanic Chamber of Commerce, su trabajo no se limita a asesorar: traduce complejidad en acción concreta, acercando herramientas, conocimiento y acompañamiento a emprendedores que operan en contextos de alta incertidumbre.

Su enfoque parte de cerrar brechas estructurales — acceso a recursos, organización empresarial y adopción tecnológica— con un modelo práctico, bilingüe y centrado en resultados. Los datos respaldan ese impacto: más de 120 emprendedores atendidos anualmente, más de 100 sesiones de asesoría personalizada al año y tasas de finalización cercanas al 91% en programas de aceleración. A nivel institucional, el Hispanic Business Center ha contribuido a un impacto económico estimado de \$36.8 millones en cinco años, consolidándose como un actor clave en el fortalecimiento del ecosistema empresarial latino en Georgia.

Más allá de las cifras, su liderazgo se refleja en cómo transforma decisiones complejas en rutas claras para crecer, sostenerse y competir. En un contexto donde la disciplina financiera, la productividad y la confianza son determinantes, su trabajo evidencia cómo el acompañamiento estratégico puede convertir la incertidumbre en dirección.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo asesorando a pequeñas empresas desde la Georgia Hispanic Chamber of Commerce se traduzca en crecimiento empresarial, fortalecimiento financiero y confianza en la comunidad empresarial latina, y qué 1-2 indicadores evidencian ese impacto (empresas atendidas, crecimiento de ingresos, acceso a capital o supervivencia empresarial)?**

*A lo largo de mi experiencia asesorando a pequeñas empresas en distintas organizaciones enfocadas en el desarrollo económico de comunidades, he logrado traducir mi liderazgo en crecimiento empresarial y mayor confianza dentro de la comunidad latina al enfocarme en cerrar brechas reales que enfrentan los emprendedores, especialmente en aspectos como organización del negocio, acceso a recursos y preparación para oportunidades de crecimiento.*

*Desde mi rol como Program Manager en el Hispanic Business Center, la 501 c3 y el brazo educativo de la Georgia Hispanic Chamber of Commerce, lo hago liderando programas de educación empresarial bilingües y asesorías*

*1:1, que ayudan a los miembros participantes a estructurar mejor sus negocios en áreas clave como marketing, adopción de tecnología y planificación estratégica. En temas financieros más especializados, facilito el acceso a expertos y acompaño a los empresarios en la implementación de esas recomendaciones dentro de su operación.*

*Este enfoque me permite actuar como un puente entre el conocimiento técnico y la realidad del empresario, asegurando que las estrategias realmente se traduzcan en acción. Como resultado, los negocios han logrado mejorar su organización, avanzar en su formalización y prepararse mejor para acceder a capital y oportunidades de crecimiento al mismo tiempo que se fortalece la confianza al ofrecer un acompañamiento cercano, en su idioma y enfocado en resultados con entregables tangibles.*

*A nivel agregado, los programas del Hispanic Business Center (HBC), han contribuido a un impacto económico estimado de \$36.8 millones en los últimos cinco años, reflejando su rol como un pilar en el fortalecimiento del ecosistema empresarial latino en Georgia.*

*Como evidencia directa de mi trabajo, he apoyado a más de 120 emprendedores anualmente, con una tasa de finalización del 91% en los programas, donde he brindado más de 100 sesiones de asesoría personalizada al año, principalmente con los participantes que reciben las becas gratuitas de los programas de aceleración empresarial.*

**En el acompañamiento a pequeños empresarios suelen aparecer decisiones difíciles —falta de liquidez, cambios regulatorios o incertidumbre del mercado—. ¿Qué situación compleja recuerda donde su criterio estratégico ayudó a transformar una presión real en una mejora concreta para un negocio y qué resultado medible se logró?**

*Desde mi rol asesorando a emprendedores y pequeñas empresas, mi enfoque es ayudar a traducir variables macroeconómicas como tasas de interés, inflación, comportamiento del consumidor y acceso a financiamiento en decisiones más claras y accionables para los empresarios, independientemente de su nivel de conocimiento técnico.*

*Si bien no soy la experta técnica en todos los temas financieros, mi rol ha sido diseñar e implementar programas educativos y espacios de aprendizaje como workshops y webinars de emprendimiento con expertos que permiten a los empresarios entender cómo estos factores impactan directamente su operación diaria.*

*Por ejemplo, en contextos de alta inflación o tasas elevadas, he facilitado y desarrollado conferencias y*



sesiones con especialistas y organizaciones aliadas, donde los empresarios pueden aprender a ajustar sus costos, revisar sus precios y priorizar la eficiencia operativa. Asimismo, en temas de acceso a financiamiento, conecto a los empresarios con expertos tanto en el sector privado & público como el SBA que los guían en el fortalecimiento de su perfil financiero y preparación para oportunidades de capital económico.

Una de las situaciones más complejas que acompañé fue la de un pequeño negocio del sector retail que enfrentaba una baja consistencia en sus ventas debido a factores externos en su zona de operación que limitaban el flujo de clientes hacia el establecimiento.

Como resultado, en un periodo de 12 meses, el negocio logró mejorar la consistencia en sus ventas, aumentar su visibilidad digital en un 71% y generar un flujo más constante de clientes potenciales.

**Desde su rol asesorando a emprendedores y pymes, ¿cómo ayuda a los empresarios a leer el entorno económico y convertir ese contexto en decisiones estratégicas de crecimiento sostenido?**

He enfocado mi acompañamiento en promover disciplina financiera a través de herramientas prácticas como proyecciones de flujo de caja, así como mediante

la implementación de espacios educativos dirigidos a empresarios en contextos económicamente vulnerables.

Como resultado, los negocios educados han logrado mayor estabilidad financiera, reducción de gastos innecesarios y una mayor capacidad de planificación, evidenciada en una mayor consistencia en su flujo de caja y mejoras en sus márgenes operativos.

**Muchas pequeñas empresas enfrentan desafíos de productividad y estructura operativa. ¿Qué prácticas o herramientas ha impulsado para mejorar eficiencia y qué cambios medibles han observado?**

He trabajado con empresarios en la implementación de prácticas estructurales que generan orden, visibilidad y control operativo, incluyendo la estandarización de procesos, uso de herramientas básicas de gestión como CRM y tableros de seguimiento con indicadores clave.

Como resultado, los negocios han logrado reducir retrabajo operativo, mejorar su organización interna y aumentar la consistencia en sus ventas, además de tomar decisiones más ágiles y basadas en datos.

**En empresas pequeñas la caja suele definir la supervivencia. ¿Qué decisiones ha promovido para fortalecer flujo de caja y disciplina financiera?**



He enfocado mi acompañamiento en promover disciplina financiera a través de herramientas prácticas como proyecciones de flujo de caja y educación financiera aplicada.

Como resultado, los negocios acompañados han logrado mayor estabilidad financiera, reducción de gastos innecesarios y una mayor capacidad de planificación, evidenciada en una mayor consistencia en su flujo de caja y mejoras en sus márgenes operativos.

**¿Cómo ayuda a los empresarios a gestionar riesgos sin frenar su crecimiento y qué señal le confirma que el negocio está más protegido?**

Mi enfoque parte de una visión integral, donde los riesgos no solo se mitigan, sino que se convierten en oportunidades para fortalecer la estructura del negocio a largo plazo.

Como señal concreta de que el negocio está más protegido, observo una mayor diversificación de ingresos, decisiones basadas en información y planificación, y consistencia tanto en la operación como en el liderazgo del empresario.

**¿Cómo ha integrado tecnología, automatización o analítica en los programas que lidera y qué impacto ha visto?**

Desarrollé estrategias que incrementaron el engagement en más de 200%, mejoraron el click-through rate en un 5% y fortalecieron la relevancia de los anuncios en un 12%.

Como resultado, los negocios han logrado mejorar su eficiencia operativa, aumentar la consistencia en sus ventas y desarrollar mayor claridad estratégica, pasando de operar de manera reactiva a tomar decisiones más estructuradas y basadas en datos.

**¿Qué cultura de liderazgo busca construir con los emprendedores y qué indicador refleja ese legado?**

La cultura de liderazgo que busco construir se basa en generar confianza, desarrollar capacidades y acompañar a los empresarios de manera integral.

Como resultado, he observado una alta retención y participación en los programas educativos empresariales, con tasas de finalización cercanas al 90%, así como una recurrencia significativa de empresarios en procesos de formación y mentoría.

**Factores clave**

- ▶ Impacto económico: \$36.8 millones generados por programas del HBC.
- ▶ Alcance directo: más de 120 emprendedores atendidos anualmente.
- ▶ Resultados medibles: incremento del 71% en visibilidad digital en casos asesorados.
- ▶ Cultura de continuidad: tasas de finalización cercanas al 90%.

El liderazgo de Nathalia Sarmiento demuestra que el crecimiento empresarial sostenible se construye desde la ejecución disciplinada y el acompañamiento humano. Su capacidad de traducir conocimiento técnico en decisiones accionables permite que pequeños negocios accedan a herramientas que antes parecían inalcanzables, integrando tecnología, datos y educación financiera en contextos reales. Más allá de los resultados económicos, su impacto fortalece la confianza y resiliencia de comunidades empresariales completas. El futuro del liderazgo estará en quienes logren convertir la complejidad en claridad y la incertidumbre en decisiones sostenibles.



## Gerardo López

Business Service Representative  
First Citizens Bank

### Ordenar, estructurar y crecer con dirección

“En un entorno donde muchos buscan respuestas rápidas, el verdadero crecimiento ocurre cuando se construyen relaciones que permiten tomar decisiones con claridad, sostenerlas en el tiempo y convertir cada paso en una estrategia.”

**E**n un entorno donde la volatilidad económica redefine las reglas del juego, el liderazgo ya no se mide por la capacidad de reaccionar, sino por la habilidad de estructurar, anticipar y sostener decisiones en el tiempo. Gerardo López ha construido su trayectoria precisamente en ese punto de intersección entre finanzas, operación y personas, acompañando a pequeñas empresas —muchas de ellas lideradas por emprendedores migrantes— en el tránsito de la incertidumbre hacia la dirección.

Con más de dos décadas de experiencia que combinan ingeniería, gestión empresarial, cumplimiento normativo y desarrollo comunitario, su enfoque se distingue por algo poco común: convertir la banca y la asesoría en relaciones estratégicas de largo plazo. A través de una mirada estructurada del negocio —flujo de caja, uso del capital, eficiencia operativa— ha logrado que empresas pasen de operar bajo presión constante a construir estabilidad financiera, acceso a capital y crecimiento sostenido.

Su liderazgo no se centra en soluciones puntuales, sino en desarrollar criterio en el empresario: decisiones más informadas, menos urgentes y con mayor impacto. En un contexto donde el acceso a financiamiento, la disciplina operativa y la confianza son determinantes, su trabajo demuestra que el verdadero valor está en construir sistemas que permitan crecer con claridad.

Bajo esta perspectiva, la conversación profundiza en cómo traducir la incertidumbre en decisiones concretas, sostenibles y medibles en el tiempo.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo acompañando a emprendedores y pequeñas empresas se traduzca en crecimiento sostenible, acceso a financiamiento, fortalecimiento operativo y confianza en la comunidad empresarial, y qué 1-2 métricas evidencian ese impacto?**

*Mi enfoque ha evolucionado hacia algo muy claro: no se trata de resolver una necesidad puntual, sino de construir una relación donde el negocio pueda crecer con dirección y sostenibilidad en el tiempo.*

*Trabajo con los clientes ayudándoles a entender su estructura financiera —flujo de caja, rentabilidad y uso del capital— para que cada decisión tenga intención. Cuando un empresario logra ver su negocio con claridad, cambia la forma en que opera.*

*Desde una perspectiva de banca relacional, el impacto no se mide solo en una solución colocada, sino en la evolución del cliente. Lo he visto reflejado en dos métricas clave:*

- ▶ *Mejora en acceso a capital, ya sea porque estructuramos mejor su perfil financiero o porque toman decisiones que los hacen más bancables.*
- ▶ *Estabilidad operativa, evidenciada en flujo de caja más predecible, mejor control de costos y crecimiento sostenido.*

*Pero hay algo igual de importante: la confianza. Cuando el cliente empieza a tomar decisiones con criterio y no desde la urgencia, sabes que la relación está generando valor real.*

**En su trabajo con emprendedores migrantes y pequeñas empresas, ¿puede compartir una situación de presión o incertidumbre —financiera, cultural o de gestión— que haya transformado en una mejora concreta para el negocio o el programa que lideraba, y qué resultado medible dejó?**

*En el periodo post-pandemia, trabajé con negocios que estaban generando ingresos, pero operando sin control financiero. Uno en particular enfrentaba presión de liquidez constante.*

*En lugar de enfocarnos solo en resolver el problema inmediato, abordamos la raíz: orden financiero, visibilidad y estructura. Reorganizamos sus finanzas, establecimos controles básicos y trabajamos en prepararlo para acceso a capital.*

*El resultado fue doble: logró estabilizar su flujo de caja y acceder a financiamiento que le permitió sostener y luego crecer su operación.*

*Más allá del resultado financiero, lo valioso fue la relación construida. Pasó de buscar soluciones urgentes a tomar decisiones estratégicas con acompañamiento continuo.*

**Desde su experiencia guiando a pequeñas empresas en distintos sectores, ¿qué decisiones estratégicas ha impulsado para que pasen de sobrevivir a crecer con dirección —nuevos mercados, formalización o acceso a capital— y qué indicador confirmó que la estrategia funcionó?**

*He identificado que el crecimiento sostenible viene de tres decisiones bien ejecutadas: 1. diversificar ingresos, 2. estructurar las finanzas y 3. utilizar el capital de forma estratégica.*

*Muchos negocios no fallan por falta de ventas, sino por falta de estructura. Al trabajar en organización financiera y planificación, el negocio gana estabilidad y capacidad de crecer sin comprometer su operación.*

*El indicador más claro es la consistencia en el flujo de caja. Cuando el negocio deja de operar con volatilidad y empieza a proyectar con claridad, se evidencia que las decisiones están bien alineadas.*

*Eso permite algo clave en banca relacional: planificar a futuro, no solo reaccionar al presente.*

**Con una trayectoria que combina ingeniería, gestión empresarial y consultoría, ¿qué procesos o prácticas ha implementado para mejorar la productividad y eficiencia de las pequeñas empresas que asesora, y qué mejoras concretas (tiempo, costos o capacidad operativa) se lograron?**

*Uno de los mayores aportes que puedo hacer desde mi experiencia es ayudar a los negocios a estructurarse. Muchos operan sin procesos claros, lo que limita su crecimiento.*

*He trabajado en implementar prácticas simples pero efectivas:*

- ▶ **Control financiero constante**
- ▶ **Separación de finanzas personales y del negocio**
- ▶ **Estandarización de procesos operativos (clave)**

*Esto no solo mejora la eficiencia, también facilita conversaciones más estratégicas. Cuando el negocio está organizado, podemos hablar de crecimiento, financiamiento y expansión con mayor claridad.*

*La eficiencia, en este contexto, no es hacer más, es operar con intención.*

**En contextos donde muchas pequeñas empresas enfrentan presiones de inflación, flujo de caja limitado y acceso restringido a crédito, ¿cómo las ayuda a priorizar entre proteger liquidez, invertir en crecimiento o ajustar costos, y qué señal financiera le indica que tomaron la decisión correcta?**

*Desde una visión estratégica, siempre comienzo por lo fundamental: proteger la liquidez. Sin flujo de caja, cualquier estrategia pierde viabilidad.*

*A partir de ahí, trabajamos en entender dónde el negocio genera valor y dónde está perdiendo eficiencia. Eso nos permite tomar decisiones más informadas: invertir, ajustar o fortalecer.*

*La señal más clara de una buena decisión es cuando el negocio deja de operar bajo presión constante y empieza a proyectar con estabilidad.*

*Como banquero, mi rol no es solo ofrecer soluciones, sino ayudar a que esas decisiones se sostengan en el tiempo.*

**Desde su experiencia en cumplimiento, gestión operativa y programas comunitarios, ¿cómo ayuda a los emprendedores a identificar y gestionar riesgos —regulatorios, financieros o de mercado— antes de que se conviertan en crisis, y qué práctica concreta ha reducido esos riesgos?**

*El manejo de riesgos es, en gran parte, un ejercicio de visibilidad. Muchos problemas no son inesperados, simplemente no están siendo monitoreados.*

*Trabajo con los clientes en tres frentes:*

- ▶ **Riesgo financiero (liquidez, endeudamiento)**
- ▶ **Riesgo operativo (dependencias críticas)**
- ▶ **Riesgo de mercado (cambios externos)**



*La práctica más efectiva ha sido establecer revisiones periódicas, aunque sean simples. Cuando el cliente entiende sus números, puede anticiparse.*

*Esto fortalece la relación, porque deja de ser reactiva y se convierte en un acompañamiento estratégico.*

**En el acompañamiento a pequeñas empresas, ¿qué papel están jugando hoy la digitalización, el uso de datos o herramientas tecnológicas —incluyendo automatización o IA básica— para mejorar decisiones comerciales o financieras, y qué resultado tangible ha observado?**

*La digitalización ha sido un punto de inflexión para muchos pequeños negocios. No por la tecnología en sí, sino por la visibilidad que genera.*

*He visto cómo herramientas básicas —pagos digitales, reportes financieros, automatización— transforman la forma en que los negocios toman decisiones.*

*El valor está en que el cliente deja de operar a ciegas. Puede ver, entender y actuar.*

*Desde mi rol, esto permite conversaciones más profundas y estratégicas, porque ya no hablamos de suposiciones, sino de información real.*

**Liderando iniciativas que conectan instituciones, emprendedores y comunidades, ¿qué cultura de trabajo y mecanismos de seguimiento ha construido para generar confianza y resultados sostenidos en los negocios que asesora, y qué indicadores —recurrencia de clientes, supervivencia empresarial, crecimiento de ingresos o generación de empleo— reflejan ese legado?**

*He construido mi trabajo bajo un principio claro: las relaciones generan resultados cuando hay confianza, consistencia y seguimiento.*

*No se trata de resolver una necesidad puntual, sino de acompañar al negocio en su evolución. Por eso trabajo con una estructura clara: entender, planificar y dar seguimiento.*

*Los resultados se reflejan en:*

- ▶ Negocios que se mantienen y crecen en el tiempo
- ▶ Mayor organización financiera
- ▶ Decisiones más estratégicas
- ▶ Y algo muy importante: relaciones que continúan

*Porque al final, el verdadero valor no está en una transacción, sino en convertirse en un aliado que el cliente busca cuando necesita tomar decisiones importantes.*



#### Factores clave

- ▶ La estructura financiera (flujo de caja y uso del capital) como base del crecimiento sostenible.
- ▶ Consistencia del flujo de caja como indicador crítico de decisiones correctas.
- ▶ Banca relacional como modelo de impacto: confianza + seguimiento + evolución del cliente.
- ▶ Digitalización como habilitador de visibilidad y mejores decisiones, no solo eficiencia.

El aporte de Gerardo López radica en algo profundamente vigente: devolverle a la gestión financiera su dimensión estratégica y humana. Su enfoque conecta disciplina operativa, acceso a capital y tecnología con un resultado mayor: empresarios que deciden con criterio y sostienen sus decisiones en el tiempo. En un entorno donde la velocidad puede confundir, su propuesta es clara: estructurar antes de crecer. Porque el verdadero liderazgo no está en reaccionar mejor, sino en construir sistemas que permitan anticipar. Y ahí es donde se crea valor real: cuando cada decisión deja de ser urgente y se convierte en estrategia.



# IA que transforma pagos: eficiencia, precisión y ventaja competitiva bancaria

**Finastra redefine la operación de pagos con inteligencia artificial, impulsando eficiencia superior al 20% y elevando la experiencia del cliente en un entorno financiero cada vez más exigente.**

**E**n un ecosistema financiero donde la velocidad, la precisión y la resiliencia operativa ya no son diferenciales, sino condiciones mínimas de competitividad, las instituciones bancarias enfrentan una presión creciente para optimizar sus operaciones de pagos. La gestión de excepciones, los errores operativos y los procesos manuales continúan representando uno de los mayores desafíos en términos de costos, tiempo y experiencia del cliente.

En este contexto, Finastra da un paso estratégico al incorporar inteligencia artificial a su ecosistema de pagos con el lanzamiento de OperatorAssist, una solución diseñada para transformar de manera estructural la forma en que los bancos gestionan sus operaciones diarias.

Más que una mejora incremental, esta innovación responde a una necesidad crítica del sector: convertir la complejidad operativa en eficiencia medible y sostenible.

## De la fricción operativa a la eficiencia inteligente

La operación de pagos, especialmente en entornos de alto volumen y múltiples sistemas, suele estar marcada por procesos fragmentados, revisiones manuales y tiempos prolongados de resolución ante incidencias. Cada error o excepción no solo implica un costo operativo adicional, sino que impacta directamente en la percepción del cliente y en la reputación de la institución.

OperatorAssist introduce una nueva lógica: automatizar el análisis, anticipar soluciones y guiar a los equipos en tiempo real. Esta capacidad permite transformar procesos tradicionalmente reactivos en dinámicas proactivas y predictivas.

Al integrarse directamente en la interfaz del centro de pagos, la solución actúa como un “copiloto inteligente”, acompañando a los operadores en cada etapa del ciclo de vida de los pagos. Desde la identificación de errores hasta la recomendación de acciones correctivas, la herramienta reduce significativamente la dependencia de procesos manuales y la necesidad de intervención humana intensiva.

Los resultados iniciales son contundentes: incrementos de eficiencia superiores al 20%, junto con mejoras sustanciales en tiempos de resolución y precisión operativa.

## Impacto medible: productividad, precisión y experiencia

Uno de los elementos más relevantes de esta innovación es su capacidad de generar impacto cuantificable en múltiples dimensiones críticas para la banca moderna:

**Optimización del tiempo operativo:** La reducción del tiempo de investigación manual entre un 20% y 30% permite a los equipos recuperar más de 1.5 horas diarias, liberando recursos para tareas estratégicas de mayor valor.

**Mayor precisión en la ejecución:** Las recomendaciones basadas en inteligencia artificial disminuyen la probabilidad de error humano, mejorando la calidad de las operaciones y reduciendo retrabajos.

**Mejora en la experiencia del cliente:** La rapidez en la resolución de incidencias y la reducción de errores impactan directamente en la satisfacción del usuario final, un factor cada vez más determinante en la fidelización.

**Reducción del esfuerzo manual:** La automatización de investigaciones y reportes simplifica procesos internos, disminuyendo la carga operativa de los equipos.

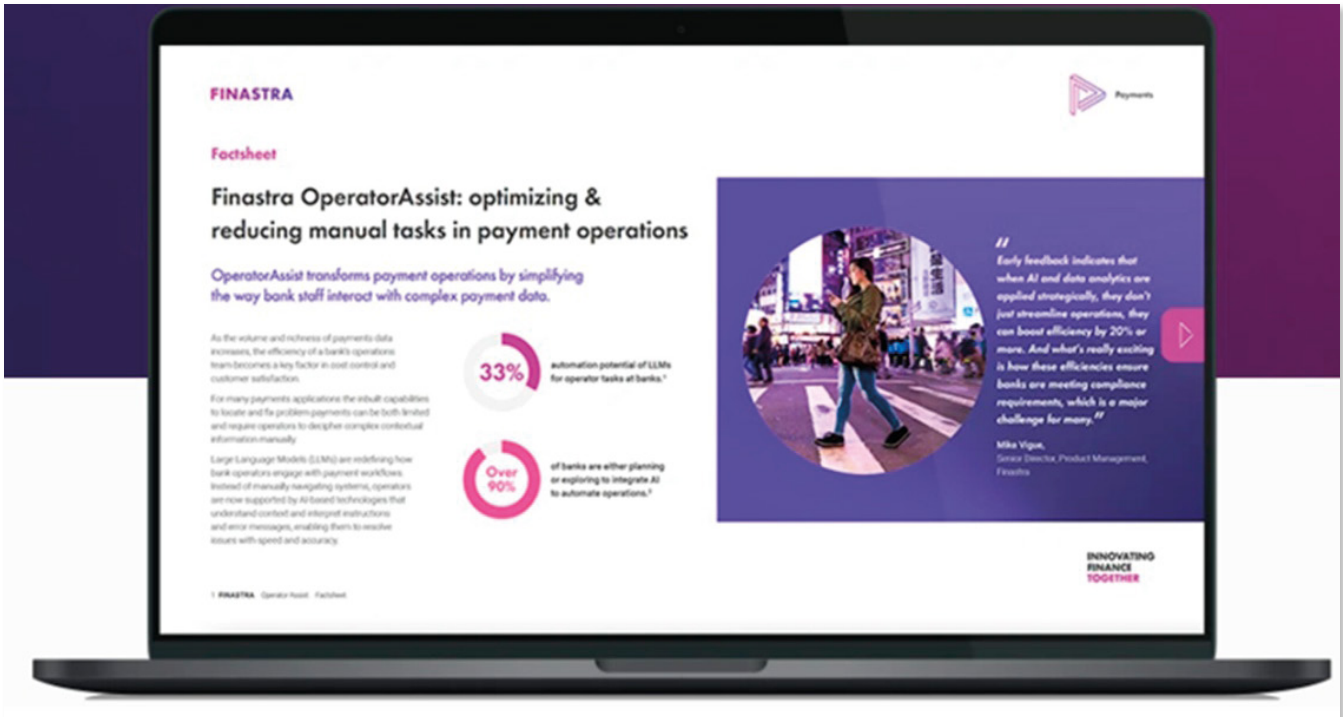
**Aceleración del onboarding:** La herramienta funciona como un experto virtual, facilitando la curva de aprendizaje de nuevos colaboradores y aumentando su productividad desde etapas tempranas.

Este conjunto de beneficios no solo optimiza la operación, sino que redefine el rol de los equipos de pagos, permitiéndoles evolucionar hacia funciones más estratégicas dentro de la organización.

## Un cambio estructural en la operación bancaria

La visión detrás de OperatorAssist responde a una tendencia más amplia en la industria financiera: la transición hacia modelos operativos inteligentes, impulsados por datos y automatización avanzada.

Barry Rodrigues, Vicepresidente Ejecutivo de Pagos de Finastra, lo resume con claridad al afirmar que esta solución no representa una simple mejora, sino un cambio radical en la forma en que los equipos de pagos operan. La



combinación de inteligencia artificial, arquitectura en la nube y compatibilidad con estándares como ISO 20022 permite eliminar fricciones históricas y habilitar nuevas capacidades de respuesta en tiempo real.

En paralelo, expertos del sector como Gareth Lodge, analista principal de pagos globales en Celent, destacan la relevancia de este tipo de soluciones en un entorno donde la velocidad del procesamiento directo es clave. La capacidad de gestionar excepciones de forma eficiente no solo reduce costos, sino que impacta directamente en la competitividad de las instituciones financieras.

### Integración y escalabilidad en la banca moderna

OperatorAssist no opera como una solución aislada, sino como una extensión estratégica del ecosistema de pagos de Finastra. Está disponible para usuarios de plataformas como Global PAYplus y Payments To Go, lo que permite a los bancos integrar capacidades de inteligencia artificial sin necesidad de transformaciones estructurales complejas.

Este enfoque modular y escalable facilita la adopción progresiva de tecnologías avanzadas, alineándose con las prioridades de las instituciones financieras: mejorar resultados sin comprometer la estabilidad operativa.

Además, al estar basado en una arquitectura nativa en la nube, el sistema ofrece altos niveles de resiliencia, adaptabilidad y capacidad de crecimiento, elementos esenciales en un entorno donde la demanda de transacciones continúa en expansión.

### Liderazgo tecnológico con impacto global

Con presencia en más de 130 países y una base de clientes que incluye a 45 de los 50 bancos más grandes del mundo,

Finastra se posiciona como un actor clave en la evolución del sistema financiero global. Su portafolio, que abarca desde préstamos hasta mercados de capitales, refleja una estrategia centrada en ofrecer soluciones críticas, escalables y orientadas a resultados.

El desarrollo de OperatorAssist refuerza esta posición, demostrando cómo la innovación tecnológica puede traducirse en valor tangible para las instituciones financieras. En un momento donde la digitalización ya no es opcional, sino estructural, la capacidad de integrar inteligencia artificial en procesos clave como los pagos se convierte en un factor decisivo.

### Hacia una nueva era en la gestión de pagos

La incorporación de inteligencia artificial en la operación de pagos marca el inicio de una nueva etapa para la banca. No se trata únicamente de hacer más eficientes los procesos existentes, sino de redefinir completamente la forma en que las instituciones gestionan el flujo de valor.

OperatorAssist representa esta transición: de operaciones reactivas a sistemas inteligentes, de procesos manuales a automatización avanzada, y de eficiencia incremental a transformación estructural.

En un entorno donde cada segundo cuenta y cada error tiene un costo, la capacidad de anticiparse, resolver y optimizar en tiempo real ya no es una ventaja competitiva, sino una necesidad estratégica.

La banca que liderará el futuro será aquella que logre convertir la tecnología en decisiones más rápidas, operaciones más precisas y experiencias más humanas.



## Diana Johnson

Fundadora y Consultora Principal,  
Diana Johnson Financial Solutions

### Convertir la incertidumbre financiera en estrategia

“La planificación financiera no es solo para crecer cuando la economía está bien, sino también para protegerse y posicionarse estratégicamente durante los ciclos económicos difíciles.”

**D**esde Atlanta, Diana Johnson ha construido una práctica financiera con un propósito claro: ayudar a empresarios y familias latinas a transformar la incertidumbre económica en decisiones financieras estructuradas. Nacida en Colombia y emigrada a Estados Unidos a los 17 años sin dominio del idioma, recursos económicos ni red de apoyo, su historia personal está profundamente ligada a los desafíos que enfrentan muchas familias inmigrantes al integrarse al sistema financiero estadounidense.

Tras más de 14 años en el sector corporativo, donde participó en iniciativas estratégicas y de liderazgo que fortalecieron sus capacidades operativas y analíticas, Johnson decidió enfocar su carrera en la educación y planificación financiera para la comunidad latina. Desde 2020 lidera Diana Johnson Financial Solutions, una firma dedicada a organizar, proteger y hacer crecer el patrimonio de empresarios y profesionales hispanos mediante estrategias claras de flujo de caja, protección patrimonial e inversión a largo plazo.

Su enfoque se articula en tres pilares: organización financiera, protección ante riesgos y crecimiento patrimonial sostenible. A través de su trabajo, busca que empresarios que tradicionalmente operan con estructuras financieras informales puedan desarrollar disciplina financiera, separar finanzas personales y empresariales y construir activos más allá de sus negocios.

En paralelo, su rol como líder del capítulo de United Latinas en Atlanta amplía ese impacto hacia el liderazgo comunitario y el empoderamiento económico femenino. En un entorno económico marcado por volatilidad, inflación y cambios en el acceso al capital, Johnson representa un liderazgo financiero centrado en la educación, la estrategia y la resiliencia.

En esta conversación comparte cómo las experiencias personales y los ciclos económicos —desde la crisis hipotecaria de 2008 hasta la pandemia de 2020— moldearon su visión sobre la planificación financiera y cómo hoy ayuda a empresarios latinos a convertir la incertidumbre económica en dirección estratégica.

**¿Cómo ha logrado que su liderazgo se traduzca en crecimiento para sus clientes, educación financiera, confianza comunitaria y sostenibilidad del negocio, y qué indicadores utiliza para medir ese impacto?**

*Como fundadora de Diana Johnson Financial Solutions, mi liderazgo se basa en ayudar a empresarios y familias latinas a transformar la incertidumbre financiera en una estrategia clara de crecimiento y estabilidad.*

*Mi práctica se fundamenta en tres pilares: organización, protección y crecimiento.*

*Primero trabajamos en la organización financiera, porque muchas familias y negocios trabajan muy duro, pero no tienen claridad completa sobre su flujo de dinero, sus deudas o sus oportunidades de inversión.*

*Luego establecemos estrategias de protección, asegurando que la familia y el negocio puedan mantenerse estables ante eventos inesperados.*

*Finalmente diseñamos un plan de crecimiento patrimonial que permita construir activos a largo plazo.*

*Además de asesorar y guiar, mi misión es educar. Cuando las personas entienden cómo funciona el dinero en Estados Unidos, ganan confianza para tomar mejores decisiones financieras.*

*Para medir el impacto de mi trabajo utilizo dos indicadores principales:*

- Número de familias y empresarios que logran estructurar un plan financiero integral
- Mejoras en estabilidad de flujo de caja y capacidad de ahorro o inversión

*Cuando una familia pasa de vivir con incertidumbre a tener una estrategia financiera clara, sé que el trabajo está generando impacto real.*

**¿Qué experiencias personales o económicas marcaron su forma de entender la planificación financiera y cómo influyen hoy en su trabajo con empresarios y familias?**

*Emigré a los Estados Unidos desde Colombia a los 17 años, sin hablar inglés, sin dinero y sin una red de apoyo. Esa experiencia me enseñó desde muy temprano lo vulnerables que pueden ser muchos inmigrantes cuando llegan a este país sin acceso inmediato a educación financiera ni orientación adecuada.*

*Con frecuencia vemos cómo, en el intento de establecerse rápidamente, muchas familias adquieren deudas sin comprender completamente las tasas de interés, los costos y el impacto a largo plazo de decisiones financieras como préstamos para autos, hipotecas o tarjetas de crédito con intereses altos. Estas decisiones pueden atrapar a las personas en ciclos de deuda que limitan su crecimiento en otras áreas de la vida.*

*Por eso creo profundamente en la importancia de contar desde el inicio con asesoría profesional, mentores y educación financiera, para entender cómo funcionan los sistemas financieros de este país y desarrollar hábitos que permitan construir estabilidad y oportunidades a largo plazo.*

*Sin embargo, dos eventos económicos marcaron profundamente mi forma de entender la planificación financiera: la crisis hipotecaria de 2008 y la pandemia de 2020.*

*Durante la crisis financiera de 2008, millones de familias perdieron sus hogares y su estabilidad económica. Ese momento también me impactó personalmente. Mi esposo y yo habíamos comprado nuestra primera casa en 2007 con*

mucho esfuerzo y con los ahorros que habíamos logrado reunir, y al año siguiente el mercado inmobiliario colapsó.

Esa experiencia fue un llamado de atención. Me hizo entender que era necesario aprender mucho más sobre cómo funcionaban los mercados financieros, las tasas de interés y la economía.

En ese momento yo estaba estudiando en la universidad por las noches y decidí profundizar en áreas como economía, contabilidad, inversiones en el mercado de valores y ventas.

Mirando hacia atrás, esa experiencia me llevó a adquirir conocimientos financieros que probablemente nunca habría buscado si no hubiera pasado por esa situación.

Durante la pandemia de 2020 vi nuevamente cómo muchos empresarios latinos enfrentaron cierres de negocios o caídas drásticas de ingresos porque no contaban con reservas financieras ni con estructuras de protección adecuadas.

Estos dos eventos reforzaron una convicción que hoy guía mi práctica profesional: la planificación financiera no es solo para crecer cuando la economía está bien, sino también para protegerse y posicionarse estratégicamente durante los ciclos económicos difíciles.

**¿Cómo ayuda a empresarios latinos a convertir el actual entorno económico —marcado por tasas altas, inflación y volatilidad— en decisiones financieras estratégicas?**

El entorno actual —tasas altas, inflación y volatilidad económica— puede generar incertidumbre para muchos empresarios y familias.

Mi trabajo consiste en ayudarles a convertir esa información económica en decisiones financieras claras y estratégicas.

Normalmente trabajamos en tres áreas alineadas con mis pilares.

**Organización:** mejorar la visibilidad del flujo de caja del negocio y separar claramente las finanzas personales de las empresariales.

**Protección:** asegurar ingresos familiares y empresariales mediante reservas de liquidez, seguros estratégicos y planificación fiscal.

**Crecimiento:** identificar oportunidades de inversión en bienes raíces o anualidades indexadas que permitan construir patrimonio fuera del negocio.

La señal más clara de éxito es cuando el empresario pasa de reaccionar a la economía a tomar decisiones financieras con visión estratégica.

**¿Cuáles son los primeros hábitos financieros que introduce para mejorar la estructura financiera de los empresarios?**



Muchos empresarios hispanos operan con gran talento y ética de trabajo, pero sin una estructura financiera clara.

Por eso el primer paso siempre es crear organización financiera.

Los tres hábitos que introduzco primero son:

- Separar completamente las finanzas personales y del negocio
- Implementar seguimiento mensual del flujo de caja
- Crear un plan financiero y fiscal anual

Estos cambios parecen simples, pero generan una transformación importante.

En los primeros meses normalmente vemos:

- Mayor claridad en decisiones de inversión
- Reducción del estrés financiero
- Mejor capacidad para planificar crecimiento

La organización financiera es el primer paso para lograr protección y crecimiento sostenible.

**¿Cómo guía a los empresarios cuando enfrentan el dilema entre reinvertir en su negocio o proteger su patrimonio personal?**

Muchos empresarios enfrentan el dilema de si deben reinvertir todo su capital en el negocio o fortalecer su protección financiera.

Mi enfoque es encontrar un equilibrio estratégico entre crecimiento y protección.

El negocio puede ser el principal motor de ingresos, pero también representa riesgo si todo el patrimonio depende de él.

Por eso estructuramos planes que permitan:

- Reinvertir en el negocio de forma inteligente
- Proteger los ingresos familiares
- Construir activos independientes del negocio

El indicador que confirma que el equilibrio fue correcto es cuando el empresario puede seguir creciendo su empresa sin poner en riesgo la estabilidad financiera de su familia.

### ¿Cómo cambian la percepción de los empresarios cuando integran seguros de vida con beneficios en vida dentro de una estrategia financiera?

Muchos empresarios inicialmente ven los seguros de vida solo como una protección para su familia en caso de fallecimiento.

Sin embargo, cuando se integran estratégicamente dentro de una planificación financiera, los seguros con beneficios en vida se convierten en una herramienta importante de estabilidad financiera.

Pueden ayudar a:

- Proteger ingresos
- Crear liquidez en momentos difíciles
- Apoyar planificación de retiro
- Cubrir eventos médicos críticos

Cuando los empresarios entienden su función dentro de un plan financiero integral, cambian su percepción y comienzan a verlos como parte de una estrategia de protección patrimonial y estabilidad familiar.

### ¿Qué papel está jugando la tecnología en la evolución de su práctica de asesoría financiera?

La asesoría financiera también está evolucionando con nuevas herramientas digitales.

En mi práctica utilizamos tecnología para mejorar:

- Análisis de flujo de caja
- Seguimiento de metas financieras
- Automatización de ahorro y pagos de deudas
- Educación financiera para clientes

Esto permite que los clientes tengan mayor claridad sobre su situación financiera y puedan tomar decisiones más informadas.

Para mi firma, la tecnología también ha mejorado la eficiencia operativa, permitiéndonos dedicar más tiempo a lo más importante: la estrategia, la educación y el acompañamiento humano.

### Como líder del capítulo de United Latinas en Atlanta, ¿cómo promueve liderazgo financiero y legado dentro de la comunidad?

Como líder del capítulo de United Latinas en Atlanta, creo profundamente en el poder de la educación financiera y la comunidad.

Mi enfoque de liderazgo se basa en tres elementos:

- Educación financiera accesible
- Creación de redes de apoyo y colaboración entre mujeres empresarias y profesionales
- Mentoría y consultoría para el crecimiento empresarial

Cuando las mujeres latinas tienen acceso a información financiera y a una comunidad que las apoya, su capacidad de liderazgo crece exponencialmente.

La señal que me confirma que este trabajo está dejando un legado es ver cómo muchas mujeres que participan en nuestros programas comienzan a liderar proyectos, se sienten más empoderadas para crecer sus negocios y se abren más a tener conversaciones sobre éxito financiero y legado para ellas y sus familias con mayor certeza.

Ese efecto multiplicador es lo que realmente construye comunidades más fuertes, resilientes y financieramente preparadas para el futuro.

#### Factores clave

- ▶ Organización financiera como base del crecimiento empresarial sostenible
- ▶ Educación financiera como herramienta de movilidad económica en la comunidad latina
- ▶ Equilibrio estratégico entre reinversión empresarial y protección patrimonial
- ▶ Uso de tecnología para mejorar visibilidad financiera y toma de decisiones

La trayectoria de Diana Johnson muestra cómo el liderazgo financiero puede surgir tanto de la experiencia personal como de la disciplina profesional. Su trabajo conecta educación, estrategia y tecnología para fortalecer la estabilidad económica de empresarios y familias latinas en Estados Unidos. Más que asesorar sobre productos financieros, su enfoque busca construir estructuras de decisión que permitan a sus clientes proteger ingresos, gestionar riesgos y crear patrimonio a largo plazo.

En un entorno económico cambiante, su propuesta resalta una idea central: el verdadero liderazgo financiero no se mide solo por el crecimiento, sino por la capacidad de sostener estabilidad y generar oportunidades duraderas para las próximas generaciones.

## Andrés Silva Arancibia

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

### Disrupción con IA en el Financiamiento Inmobiliario.

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

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

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

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

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

### Experiencia del cliente y originación sin fricción.

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

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

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

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

### Geointeligencia, clima y resiliencia financiera.

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

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

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

### Regresando a la pregunta inicial.

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

# Mujeres Mujeres FACTOR DE ÉXITO

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



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

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

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

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

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



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

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

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



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

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



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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



## GUÍA EJECUTIVA 2026 DE LIDERAZGO ECONÓMICO Y FINANCIERO:

Navegar el crecimiento

### Diego Rodriguez

Especialista en Desarrollo de Negocio  
y Crecimiento Empresarial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Cinco Movimientos Estratégicos Concretos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 5. Mantener confianza de stakeholders

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

#### El Cuadro de Mando del Liderazgo 2026

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

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

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

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

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

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



## SOBERANÍA DEL CRITERIO FRENTE A LA INERCIA ALGORÍTMICA

**Jeannina Valenzuela**

Especialista en sostenibilidad y reputación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# ESTRATEGIA 2026

La gira que redefine la estrategia para 2026

CHARLAS PRESENCIALES INCOMPANY PARA EMPRESAS

## Charlas Principales y Programas Personalizados

### 01. EL FUTURO

Cómo diseñar escenarios 20230 y operar en entornos de IA

### 02. DECISIONES

Gobernanza de datos y toma de decisiones estratégicas

### 03. TALENTO

Equipos aumentados y liderazgo híbrido con IA



## Marcelo Muñoz Rojas PhD

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

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





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

### Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide  
| Business & People Transformation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

DESTAQUE SU MARCA CON

## Premium Content

### ¿Qué Ofrecemos?



Exposición estratégica ante CEOs y directivos



Narrativa de su historia empresarial



Alcance directo a tomadores de decisiones



Formato exclusivo más allá de la publicidad tradicional

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

### Beneficios Exclusivos



Profundidad en la presentación de sus productos/servicios



Conexión emocional con su audiencia objetivo



Optimización de su inversión publicitaria



Posicionamiento premium en el mercado empresarial

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

**¡Más información!**

+1 (829) 959-5724

info@revistafactordeexito.com

# Vive Cap Cana

TU CIUDAD DESTINO



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



CAP CANA  
REPUBLICA DOMINICANA  
*Ciudad Destino*