REPORTE ESPECIAL / PARAGUAY / 10 NOVIEMBRE 2026

Ueno Bank

Del crecimiento digital a una crisis de solvencia y confianza

Qué ocurrió, cómo escaló y qué pueden aprender las instituciones financieras de México y Latinoamérica.

Una lectura de Ventura Comunicaciones sobre hechos documentados, investigaciones abiertas y prevención de crisis. Corte informativo: 10 de noviembre de 2026.

Francisco Zambrano · #fcozam

Referencia internacional independiente. No implica equivalencia ni vínculo financiero con instituciones mexicanas.

01 | ¿Qué pasó con Ueno Bank?

Ueno Bank se convirtió en uno de los referentes de la banca digital de Paraguay mediante una expansión comercial acelerada, promociones y servicios accesibles desde dispositivos móviles. A inicios de noviembre de 2026 contaba con alrededor de 2.9 millones de clientes. Su alcance amplificó las consecuencias de cualquier interrupción operativa. [1, 2]

El problema central no fue la tecnología. Durante 2026 surgieron cuestionamientos sobre créditos a empresas vinculadas, concentración de riesgos y suficiencia del capital. Reportajes de ABC Color atribuyeron a documentos supervisores observaciones que se remontaban a junio y julio. Estas publicaciones son antecedentes periodísticos y no equivalen a sentencias judiciales. [3, 4]

El 29 de octubre, el banco anunció un plan de capitalización por 100 millones de dólares. El 2 de noviembre, sin embargo, el Banco Central del Paraguay (BCP) resolvió iniciar un procedimiento de resolución, comunicado al día siguiente, al detectar un índice de solvencia inferior al 50% del mínimo exigido tras ajustes a sus estados financieros. La cifra describe el incumplimiento de un umbral prudencial: no significa que se hubiera perdido la mitad de los depósitos. [1, 5]

La resolución supuso la suspensión de operaciones, restricciones de acceso al dinero y el despliegue de mecanismos de protección a depositantes. La situación se extendió a fondos de inversión, recursos públicos y pagos a jubilados, al tiempo que la Fiscalía abrió investigaciones y el conflicto llegó al poder político. [2, 6]

La pregunta central

¿Cómo pudo una entidad con crecimiento comercial y reconocimiento público llegar a una situación de insuficiencia de capital? La respuesta exige distinguir tres planos: los hechos prudenciales acreditados por el BCP, las operaciones investigadas y las responsabilidades todavía pendientes de determinación.

02 | La secuencia de escalamiento

Junio–julio

Documentos de supervisión posteriormente citados por la prensa contienen observaciones sobre créditos y vinculaciones. [3, 4]

9 y 15 de octubre

ABC Color publica información sobre préstamos a empresas relacionadas y observaciones de solvencia. [3, 4]

29 de octubre

Ueno anuncia una capitalización de 100 millones de dólares, condicionada a su instrumentación. [5]

2–3 de noviembre

El BCP decide e informa el inicio del procedimiento de resolución por insuficiencia de solvencia. [1]

3–5 de noviembre

Se adoptan restricciones sobre determinados fondos y se anuncian mecanismos de devolución de depósitos. [7, 8]

5 de noviembre

FIX SCR rebaja la calificación de AA-py a Dpy y señala información no suministrada, operaciones vinculadas y debilidades documentales. [9]

6 de noviembre

La crisis alcanza su punto político: Santiago Peña es destituido y queda detenido, según reportes de EFE. [10]

9 de noviembre

Reuters informa de ampliación de investigaciones y nombramientos en la conducción del BCP. [11]

Lectura de Ventura: la crisis no comenzó con el cierre de las sucursales. Las alertas previas, las explicaciones institucionales y la capacidad de corregir vulnerabilidades forman parte de la historia.

03 | Solvencia, créditos y gobierno corporativo

Qué acreditó el supervisor

El BCP informó que los ajustes realizados durante la regularización redujeron el índice de solvencia por debajo del umbral que activó la resolución. El procedimiento tiene por objeto preservar activos, verificar la situación patrimonial y proteger depositantes conforme a la legislación paraguaya. [1]

Qué se investiga

Según reportes periodísticos basados en documentos de supervisión, se habrían otorgado créditos a empresas relacionadas con el entorno del grupo controlador, algunas con cuestionamientos sobre su capacidad autónoma de repago. El problema potencial es que la fragmentación jurídica de los deudores oculte una concentración económica real. Corresponde a las investigaciones y expedientes determinar operaciones, beneficiarios y responsabilidades. [3, 4]

Qué añade la calificación de riesgo

FIX SCR afirmó que la nueva información surgida durante la resolución reveló operaciones con vinculadas no informadas oportunamente, debilidades en activos y documentación. La rebaja a Dpy evidencia una ruptura entre la evaluación de riesgo previa y la situación posteriormente identificada; no constituye, por sí misma, una condena penal. [9]

La lección de control

Un consejo de administración debe exigir visibilidad sobre beneficiarios económicos finales, concentración crediticia, excepciones autorizadas, calidad de garantías, provisiones y capital efectivamente integrado. La comunicación no puede reemplazar la evidencia contable.

04 | De la crisis bancaria a la crisis política

La magnitud del banco y su relación con recursos de entidades públicas elevaron el costo institucional de la crisis. EFE informó que el Instituto de Previsión Social mantenía inversiones importantes en Ueno y que cerca de 32 mil jubilados recibían pagos por esa vía. [2]

El debate público se desplazó de la salud financiera del banco a la actuación del supervisor y los posibles conflictos de interés. La crisis desembocó el 6 de noviembre en la destitución de Santiago Peña; la investigación penal posterior incluyó a autoridades y exdirectivos. Es indispensable separar responsabilidad política, imputaciones y hechos judicialmente probados. [10, 11]

Tres niveles que no deben confundirse

Hecho confirmado: el BCP dispuso la resolución por insuficiencia prudencial. Información bajo investigación: créditos, flujos y posibles conflictos de interés. Interpretación de Ventura: la opacidad o inconsistencia entre señales tempranas, decisiones de control y mensajes públicos puede acelerar la pérdida de legitimidad.

La supervisión también comunica

Cuando una autoridad conoce alertas, su respuesta debe poder reconstruirse: fecha de recepción, medidas exigidas, plazos, verificación y justificación de decisiones. La confianza sistémica depende de la supervisión efectiva y de explicaciones claras, no solo de desmentidos.

05 | Los afectados y la propagación

Clientes y depositantes

La suspensión de operaciones dejó a numerosos usuarios sin acceso ordinario a sus recursos. El BCP anunció una garantía de depósitos de hasta 75 salarios mínimos por depositante y entidad, equivalente entonces a 228.3 millones de guaraníes, y mecanismos de pago por etapas. La cobertura legal no equivale a una devolución instantánea de todos los saldos. [1, 8]

Jubilados, empresas y fondos

Las inversiones y pagos canalizados por el banco extendieron el impacto a la previsión social, a obligaciones empresariales y a determinados fondos de inversión. La respuesta requería cuentas alternativas, instrucciones verificables, calendarios y coordinación entre autoridades. [2, 7]

Rumores y contagio reputacional

Las dificultades operativas en otras aplicaciones y las especulaciones sobre nuevas intervenciones ilustraron cómo una crisis particular puede producir presión informativa sobre todo el sistema. La existencia de rumores no acredita insolvencia de otras entidades; tampoco autoriza a minimizar incidencias reales.

Prioridad de comunicación

Cada público necesita información accionable: montos protegidos, fechas, canales de atención, alternativas de operación y mecanismos de reclamación. Una promesa genérica de tranquilidad no resuelve una nómina o un retiro bloqueado.

06 | Análisis Ventura: la confianza se construye antes

El caso Ueno Bank muestra que la reputación financiera no se mide únicamente por crecimiento, innovación, publicidad o número de clientes. Depende de la calidad de los activos, suficiencia del capital, gobierno corporativo, supervisión y capacidad de cumplir obligaciones. La tecnología es un canal; no sustituye los controles.

Crecimiento y disciplina de riesgo

La expansión comercial, las adquisiciones y los nuevos productos deben acompañarse de capital, integración operativa, información consolidada y controles que evolucionen al mismo ritmo. Una narrativa de éxito no debe adelantarse a resultados efectivamente materializados.

Gobierno corporativo y rendición de cuentas

El riesgo no se dispersa solo porque se distribuya entre razones sociales diferentes. Es necesario verificar el beneficiario final, los flujos reales de pago y la independencia de las decisiones de crédito.

Coherencia entre hechos y mensajes

El contraste entre un anuncio de fortalecimiento financiero y una resolución pocos días después exige explicar qué cambió, qué se conocía, qué estaba condicionado y qué se concretó. La confianza se erosiona cuando el discurso no puede conciliarse con la información verificable.

Una tesis que trasciende Paraguay

Las crisis bancarias no comienzan cuando los clientes intentan retirar su dinero. Pueden gestarse mucho antes, cuando una señal de riesgo no se corrige, no escala o no se incorpora a las decisiones del negocio.

07 | Prevención, escalamiento y voceros

Distinguir evento, coyuntura y crisis

Evento: incidencia acotada, con impacto conocido y capacidad de corrección. Coyuntura informativa: hecho o cuestionamiento con interés público y potencial de amplificación, aun sin afectación material confirmada. Crisis: situación que compromete operaciones, confianza, obligaciones o continuidad y exige decisiones extraordinarias. La clasificación debe revisarse conforme aparezcan datos.

Criterios de activación

Severidad financiera y regulatoria; número y vulnerabilidad de afectados; continuidad operativa; credibilidad de las fuentes; rapidez de propagación; contradicciones documentales; potencial judicial; riesgo de contagio; y necesidad de decisiones del consejo o alta dirección.

Mesa coordinada de respuesta

Riesgos, Finanzas, Jurídico, Cumplimiento, Tecnología, Operaciones y Comunicación deben compartir una sola base de hechos, responsables, plazos y escenarios. Comunicación traduce decisiones verificables para públicos clave, pero no certifica solvencia ni sustituye la investigación técnica.

Vocería proporcional

La vocería técnica atiende capital, liquidez, operaciones y obligaciones; Jurídico y Cumplimiento explican procesos y límites; Comunicación coordina mensajes y medios; la presidencia o dirección general interviene cuando la magnitud reputacional o institucional lo requiere. Toda afirmación debe tener sustento documental.

08 | Lecciones para México y Latinoamérica

No hay evidencia en esta revisión de una conexión financiera directa entre Ueno y bancos mexicanos. El aprendizaje regional consiste en revisar prácticas de gestión de riesgo, no en equiparar instituciones por su digitalización o ritmo de crecimiento.

Blindaje reputacional y regulatorio

Diagnóstico: mapa de exposiciones, actores y señales tempranas. Preparación: protocolos, escenarios y umbrales. Entrenamiento: simulacros y voceros técnicos e institucionales. Blindaje: revisión periódica de mensajes frente a hechos financieros y regulatorios. Acompañamiento: monitoreo, ajustes y seguimiento de compromisos.

Tres preguntas para el consejo

¿Qué alerta financiera o regulatoria puede escalar sin ser detectada a tiempo? ¿Quién toma decisiones cuando coinciden riesgos operativos, jurídicos y reputacionales? ¿Qué evidencia sostiene cada mensaje de fortaleza, continuidad y protección al cliente?

Conclusión editorial

La comunicación de crisis no sustituye la gestión de crisis. Ninguna campaña puede compensar de forma sostenida debilidades financieras o de control. La confianza se protege antes de la emergencia, mediante prevención, corrección temprana, información verificable y responsabilidad institucional.

09 | Fuentes y alcance

[1] Banco Central del Paraguay, 3 nov 2026, inicio de resolución. https://www.bcp.gov.py/web/institucional/w/banco-central-inicia-el-procedimiento-de-resolucion-de-ueno-bank

[2] EFE, 4 nov 2026, contexto de la intervención. https://efe.com/economia/2026-11-04/que-se-sabe-de-la-intervencion-a-ueno-bank-paraguay/

[3] ABC Color, 9 oct 2026, créditos a vinculadas. Referencia identificada en el reporte original; enlace no verificado aquí

[4] ABC Color, 15 oct 2026, documentos de supervisión. Referencia identificada en el reporte original; enlace no verificado aquí

[5] Ueno Bank, 29 oct 2026, anuncio de capitalización. Referencia identificada en el reporte original; enlace no verificado aquí

[6] Reporte original Ventura, 10 nov 2026, secuencia de impacto. Documento proporcionado para revisión

[7] BCP, 3 nov 2026, circular de Superintendencia de Valores. Referencia identificada en el reporte original

[8] EFE, 6 nov 2026, pagos a ahorradores. https://efe.com/economia/2026-11-06/banco-central-paraguay-comienza-pagos-ahorristas-ueno-bank/

[9] FIX SCR, 5 nov 2026, rebaja a Dpy. https://www.fixscr.com/reportes-web/view?id=60867

[10] EFE, 6 nov 2026, destitución y detención de Peña. https://eldiario.com/2026/11/06/detenido-expresidente-santiago-pena-paraguay/

[11] Reuters, 9 nov 2026, investigación y relevo en el BCP. https://www.reuters.com/world/americas/paraguays-president-names-schreiner-head-central-bank-2026-11-09/

Criterios editoriales

Corte: 10 de noviembre de 2026. Se distingue entre hechos comunicados por autoridades, información periodística atribuida, hipótesis sujetas a investigación y análisis propio. No se revisó el expediente penal completo ni todos los balances y contratos. Este documento no constituye auditoría financiera ni asesoría jurídica.