

IA: LA REDEFINICIÓN DEL PODER

RANKING DE  
INNOVACIÓN

TIKTOK QUIERE DOMINAR EN LA REGIÓN

CENTROAMÉRICA

# Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | FEBRERO-MARZO 2026

Empresario  
**RODRIGO  
CORDÓN**

"NO GANA EL  
MÁS GRANDE,  
GANAN EL MÁS ÁGIL"

## TIBURÓN DE ÚLTIMA MILLA

FUNDÓ UN NEGOCIO PROPIO CON 7,000 DÓLARES EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA. HOY GENERA 50 MDD ANUALMENTE Y MARCA EL RITMO DE LA LOGÍSTICA REGIONAL.

MÁS: UNA NUEVA GENERACIÓN DE RICOS, ¿CUÁLES SON SUS PREFERENCIAS?

FORBES CENTROAMÉRICA  
ESTADOS UNIDOS, PANAMÁ Y PUERTO RICO / 6.5 DLS. EL SALVADOR / 5 DLS.  
COSTA RICA / 4.310 COLONES. HONDURAS / 125 LEMPIRAS  
GUATEMALA / 50 QUETZALES. NICARAGUA / 140 CORDOBAS



# CONOCIMIENTO, TECNOLOGÍA Y LIDERAZGO PARA NUEVOS DESAFÍOS

Impulsa tu crecimiento profesional con programas diseñados para la innovación, el liderazgo y el desarrollo de nuevas habilidades.

Aprende de expertos, accede a herramientas de vanguardia y transforma tu futuro con una educación que inspira y trasciende.

Conoce nuestras  
**MAESTRÍAS Y DOCTORADOS**



Más Información  
[www.galileo.edu](http://www.galileo.edu)  
PBX: (502) 2423-8000

Universidad Galileo primera en Latinoamérica en brindar cursos en:



Plataforma educativa

fundada por Harvard y MIT





## • CONTENIDO •

2

PÁG.  
**48**

# RODRIGO CORDÓN

INNOVAR, EMPRENDER,  
REINVENTARSE: SER UN  
INCONFORME. GENERAR  
LAS RESPUESTAS EN  
MEDIO DE UN OCÉANO DE  
PREGUNTAS Y APROVECHAR LAS  
OPORTUNIDADES QUE EL MERCADO  
LE DEVELA, LO HACEN UN LÍDER  
EN LA LOGÍSTICA REGIONAL. CON  
UN NEGOCIO QUE ARRANCÓ CON  
7,000 DÓLARES Y QUE AHORA  
GENERA 50 MDD CADA AÑO,  
ESTE 'TIBURÓN' DE ÚLTIMA MILLA  
PROMETE IR POR MÁS.



### FRONTAL

#### 08. LA NUEVA GENERACIÓN DE MILLONARIOS

Los más acaudalados entre 18 y 35 años, destacan tomando decisiones de inversión y negocios. Su estilo de vida y preferencias de gasto dibujan la búsqueda de experiencias como prioridad, y marcan la ruta para la industria del lujo, enfocada en satisfacer sus demandas.

#### 10. CREAN RON ARTESANAL EN HONDURAS

Desde San Pedro Sula, una pareja obsesionada con los sabores nacionales entra al ruedo de las bebidas espirituosas con un ron que busca, en su factura artesanal y local, el distintivo para seducir a los paladares premium, e insertarse en un mercado altamente competitivo.

**OPINIÓN**

**24. EL ARTE COMO BARÓMETRO DEL DEVENIR /** Francisco Carrillo

**26. ¿QUEREMOS SER PARASOCIALES? /** Nuria Marín

**27. TALENTO BOUTIQUE /** Diego Loaiciga

**REPORTAJES****36. GUÍA DE INVERSIÓN 2026**

Sin dejar de ser un año retador, los inversores tienen una variedad de instrumentos para delinear sus acciones en un escenario donde la diversificación y el largo plazo se miran como las mejores cartas.

**68. EL FINANCIERO QUE DOMINÓ EL POWERPOINT**

Federico Sandler cuenta su historia de resiliencia luego de construir las narrativas estratégicas para empresas como Mercado Libre y Nubank, y descubrir que algo andaba mal.

**LIFE****75. ESPACIOS REGENERATIVOS**

VOID, estudio que representó a Costa Rica en la Bienal de Arquitectura Latinoamericana 2025, plantea ir más allá de las etiquetas para preservar la naturaleza.

**41. EMPRESAS CON LAS CULTURAS MÁS INNOVADORAS**

Por primera vez, FORBES presenta en alianza con Great Culture To Innovate, un ranking que revela cómo las organizaciones más vanguardistas se enfocan en fortalecer el talento de sus colaboradores, las condiciones en que trabajan y el liderazgo para dar sostén a la innovación.



# • DIRECTORIO •

4

DIRECTORIO

Director Editorial  
para Centroamérica  
**ELADIO GONZÁLEZ**  
egonzalez@forbes.com.mx

Subdirectora Editorial  
para Centroamérica  
**YANDIRA NÚÑEZ**  
ynunez@forbes.com.mx

Editora Print  
**ANASELLA ACOSTA**  
aacosta@forbes.com.mx

Coordinadora Web  
**MAYRA OLOARTE**  
moloarte@forbes.com.mx

Editor Forbes Life  
**ALBERTO ROMERO**  
aromero@forbes.com.mx

Corrector de Estilo  
**ALAIN PRIETO**

Director de Arte LATAM  
**RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

Diseñadores  
**JESÚS CHÁVEZ**  
**JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS**

Redes Sociales  
**DENNISE AGREDA**

Director de Fotografía  
**PACO GRAMONTTI**

Editor de Fotografía Jr.  
**NAIM MORÁN**

Editora de Video  
**ARIADNA CASTRO**

CEO  
**DANTE ACEVEDO RICARDEZ**

Managing Director  
**MARIANO BENÍTEZ**

CFO  
**MARTÍN CELAYA**

CDO  
**CARLOS VALERIO**

Senior Advisor  
**ENRIQUE CARRASCO**

Coordinador Editorial Regional  
**GIORGIO ARTURI**

Directora de Producción y Circulación Latam  
**LAURA VEGA**

Directora Comercial  
Centroamérica  
**MILENA AMAYA**  
milena@forbes.com.mx

Gerente Comercial Guatemala  
**KARLA CARDONA**  
kcardona@forbes.com.mx

Administradora Centroamérica  
**MILDRED PEDRAZA**

Editorial Director for Forbes Latin America: **JONATHÁN TORRES**

## FORBES MEDIA, LLC

**Steve Forbes**  
Chairman & Editor-in-Chief  
**Sherry Phillips**  
President & CEO  
**Randall Lane**  
Chief Content Officer  
**Peter Hung**  
President, Licensing & Branded Ventures  
**Kerry A. Dolan**  
Assistant Managing Editor

## Global Editions

**Mathew Sevin**  
Director, Branded Ventures  
**MariaRosa Cartolano**  
General Counsel  
**Nikki Koval**  
Vice President & Assistant General Counsel

Forbes Centroamérica, Año 12, No. 133, febrero 2026.

FORBES CENTROAMERICA EDITION is published by CASA PLINIO, S.A. DE C.V.  
under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F. 88 Gloucester Road,  
Wanchai, Hong Kong.  
"FORBES is a registered trademark used under license from FORBES LLC".

Impresa en Compañía Impresora Consorcio Gráfico Ajusco, S.A.P.I. de C.V.,  
Calle José Ma. Agreda y Sánchez No. 223, Col. Tránsito C.P. 06820, Ciudad de México.



# Financiamos innovación **energética**

que impulsa a El Salvador

Apoyamos tu proyecto de energía a través de financiamiento, garantías y asistencia técnica a tu alcance

**Acércate, crezcamos juntos**

 [bandesal.gob.sv](http://bandesal.gob.sv) ☎ 2592-1100 ☎ 7071-5132



**BANDESAL**



GOBIERNO DE  
EL SALVADOR

# CUANDO LA GEOPOLÍTICA TOCA LA PUERTA DE LOS NEGOCIOS

**L**a entrada directa de Estados Unidos en Venezuela ha acelerado una reconfiguración geopolítica que anticipa una mayor injerencia de Washington en la región, mientras China observa —y actúa— desde el otro extremo del tablero. El mapa de poder se está redibujando y, con él, las reglas bajo las cuales operan gobiernos e inversionistas. En este nuevo escenario, hablar de negocios, innovación y tecnología es también hablar de soberanía, estrategia y futuro.

Nuestra historia de portada dialoga de lleno con esta realidad. Rodrigo Cordón, fundador de CPS Logistics, entendió antes que muchos que la competitividad ya no se juega en los grandes discursos, sino en la ejecución precisa. La “última milla” —ese espacio donde confluyen infraestructura, tecnología, consumidores y contexto— es hoy una metáfora poderosa para la región. Con 7,000 dólares inició un negocio que hoy factura 50 millones al año y opera en ocho países. Pero su verdadero diferencial no es el tamaño, sino la capacidad de reinventarse a diario en un entorno cambiante.

Esa misma lógica permea la conversación con Víctor Kong, socio director de TikTok para Latinoamérica en Aleph. En un continente donde las plataformas digitales moldean narrativas, economías creativas y opinión pública, la expansión tecnológica no puede desligarse de preguntas sobre ética, privacidad y gobernanza. Para la región, el reto no es sólo crecer digitalmente, sino hacerlo con reglas claras y visión de largo plazo.

Aquí es donde la cultura organizacional entra en juego como ventaja competitiva. El primer ranking de Empresas con las culturas más innovadoras de Centroamérica, desarrollado junto a Great Culture to Innovate, demuestra que la innovación sostenida no depende sólo de capital o tecnología, sino de condiciones humanas, liderazgo consciente y estructuras que permitan ser resilientes. En un entorno global volátil, las organizaciones con culturas sólidas son las que mejor navegan la presión externa, diversifican riesgos y convierten la incertidumbre en oportunidad.

La reflexión de Nina Schick profundiza este hilo conductor. El dilema del siglo XXI no es simplemente qué hacer con la inteligencia artificial, sino quién la controla y con qué propósito. La IA ya no es sólo una herramienta productiva: es un factor de soberanía, seguridad y estabilidad democrática. Para Latinoamérica, atrapada entre la influencia estadounidense y el avance chino, la adopción tecnológica sin estrategia equivale a ceder autonomía. El desafío es construir capacidades propias



**ELADIO GONZÁLEZ**

Director Editorial para  
Centroamérica y  
República Dominicana



egonzalez@forbes.com.mx

en un mundo donde la inteligencia —humana y artificial— se ha convertido en el nuevo campo de batalla.

Esta edición, leída en conjunto, plantea una misma pregunta desde distintos ángulos: ¿cómo compite Latinoamérica en un mundo donde el poder se redefine? La respuesta no está en elegir bandos, sino en fortalecer capacidades. Empresas más ágiles, culturas más innovadoras, tecnologías con criterio y liderazgos capaces de leer el contexto global sin perder anclaje local.

En 2026, la región no puede darse el lujo de la improvisación. El entorno exige visión estratégica, ejecución impecable y comprensión profunda de que hoy, más que nunca, economía, tecnología y geopolítica son parte de una misma conversación. **F**

# • FRONTAL •

50%

del consumo de electricidad total en Latinoamérica y el Caribe demandarán los servidores de Inteligencia Artificial en 2035.

Esa cifra, sin precedente, podría competir por la energía con sectores prioritarios como el residencial, la industria o el transporte.

165% al 2030  
se estima que crecerá el número de centros de datos, ahora enfocados en un 50% a la IA.

FUENTES: Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), Organización Latinoamericana y Caribeña de Energía (OLACDE) y Fondo Monetario Internacional (FMI).

# LOS NUEVOS RICOS

Las nuevas generaciones de personas acaudaladas, de entre 18 y 35 años, comienzan a tomar decisiones de inversión y de negocio en general. Una encuesta aplicada por la consultora Knight Frank, revela que las prioridades de estos jóvenes se rigen por la búsqueda de experiencias, y hacia allá enfilan sus esfuerzos las grandes marcas de lujo. Pero el mapa de las preferencias es amplio, aquí una mirada...



## EXPERIENCIAS

Más de la mitad de los nuevos ricos afirma que gastaría su dinero en experiencias más que en posesiones materiales.



## SALUD Y BIENESTAR

Son las experiencias máspreciadas por quienes ganan más de un millón de dólares estadounidenses.



## BIENES RAÍCES

Lideran los activos de lujo que más les gustaría poseer.



## EL SECTOR INDUSTRIAL

Está generando más ricos que la tecnología.

+ DE 40%

de los nuevos billonarios, menores de 30 años, fueron mujeres en 2024.

ENTRE 11 Y 27 %

están inmersos en los procesos de decisión de las empresas familiares y tienen impacto en la estrategia de inversión de las organizaciones.

LA RIQUEZA ES MÁS GLOBAL CON NACIONES QUE EMERGEN CON MÁS NUEVOS RICOS



CHINA



INDIA



FRANCIA



BRASIL



RUSIA

**26.6 %**

DE LOS RICOS BILLONARIOS  
PERTENECEN A LA GENERACIÓN X, QUE  
OSTENTA LA MAYOR PARTICIPACIÓN DE  
RIQUEZA ACTUALMENTE



Sí, la Generación Z se convertirá en la generación más rica e influyente jamás vista, pero los baby boomers, la Generación X y los millennials seguirán siendo la fuerza económica dominante durante los próximos 20 años.

## LISTA DE DESEOS

	% DE PREFERENCIA GENERAL	% DE PREFERENCIAS DE LOS MÁS ADINERADOS (+1 MDD)
Viajes internacionales	22	19
Salud y bienestar	20	24
Capacitación y educación	18	18
Eventos culturales	13	13
Experiencias familiares	10	8
Buena comida	9	11
Deportes y aventura	8	7

TOP DE LOS BIENES DE LUJO A LOS QUE CONCEDEN PRIORIDAD	
% de preferencia	
Bienes raíces de alta gama	29.8%
Autos de lujo	27.8%
Jets privados	15.1%
Colección de arte	12.4%
Yates	8.9%
Vinos selectos	4.4%
Otros	1.6%

Top 3 de los activos en los que más invierten (en porcentaje de preferencia)

ACTIVOS	INVERSIÓN GENERAL	HOMBRES	MUJERES
Mercados de capital	22.3%	25.7%	18.9%
Propiedades	20.2%	18.4%	22.0%
Divisas	19.5%	17.2%	21.9%

## EN LAS COMPRAS

La mitad de los más ricos prefieren comprar en persona que online, pero se sienten confiados en adquirir un rolex o un bolso Louis Vuitton en línea.

## EN EL TRABAJO

Los jóvenes ricos, con ingresos entre 125,000 y 150,000 dólares, tienden a vivir más cerca de sus oficinas. Quienes tienen ingresos más altos (entre 500,000 y 1 MDD) suelen vivir a más de 75 km de su lugar de trabajo. Los que más ganan (más de 1 MDD) viven, al menos, a 200 km de la oficina.

**81%** ESTIMA ES FACTIBLE HACER TRABAJO REMOTO

## EN LA VIVIENDA

ES PROPIETARIO

**16.1%** ALQUILA

**12.4%** VIVE CON SUS PADRES

## TOP 10 DE LOS SECTORES CON MÁS NUEVOS RICOS



INDUSTRIA



TECNOLOGÍA



FINANZAS



MODA Y RETAIL



SALUD



ALIMENTOS Y BEBIDAS



BIENES RAÍCES



DIVERSOS



MEDIOS



AUTOMOTRIZ

Fuente: Encuesta de Próxima Generación de Knight Frank, aplicada a 1,788 personas millonarias de entre 18 y 35 años.

Por Anasella Acosta

# UN NUEVO AÑEJO

LOS HONDUREÑOS MARÍA YUJA Y ELÍAS CHAHÍN FUNDARON CLANDESTINO DISTILLING COMPANY, CREADORA DE UN RON QUE BUSCA COLOCARSE EN EL GUSTO DE PALADARES PREMIUM CON UNA PROPUESTA ARTESANAL.

Clandestino es el nombre del ron creado por una pareja de sampedrano apasionados de los procesos de destilación, del crisol de posibilidades que ofrecen los productos locales y dotados de un espíritu rebelde, el mismo que les permitió emprender en este terreno ante la prohibición de la destilación artesanal. Pero sorteado ese obstáculo, María Yuja Bendeck y Elías Chahin Jezycski, hoy ofertan un ron originario de Honduras, hecho con productos locales y añejado en barricas importadas.

En busca de clientes únicos que aprecien los métodos artesanales, Clandestino ha caminado a paso moderado, pero haciendo alianzas importantes con proveedores locales para dar un "sabor genuino" a su producto, sabedores de que a nivel regional compiten con grandes marcas de rones, que cuenta con reconocimiento internacional.

Pese a todo, la pareja de catrachos se ha propuesto dar batalla. Justo, bajo el argumento de que Honduras no cuenta con un ron que lo identifique, mientras sus vecinos, Nicaragua y Guatemala, por mencionar los más cercanos, lo tienen.

"Hicimos investigación, realizamos muchas pruebas y destilados, comparamos, testeamos, y decidimos



CLANDESTINO DISTILLING

dar un salto de fe", cuenta María Yuja, de profesión *food scientist* y quien antes trabajó para Cervecería La Venta, una compañía que vio crecer, y cuyo ejemplo quiso tomar como prueba de que era posible.

Realizaron varias pruebas en una planta piloto, trabajando largos días y noches en secreto, destilar artesanalmente está prohibido en Honduras, pero debían refinar su proceso. De ahí viene un poco el nombre de su marca, que además le rinde homenaje a los años 20 del siglo pasado y la prohibición que prevalecía entonces.

Para el cofundador Elías Chahín, la misión de la empresa es "profunda y personal. En cada gota buscamos capturar y enaltecer los sabores del país". Y agrega: "Nuestro lema siempre ha sido no usar en el ron oscuro nada de melaje, que sea como es; entonces que los barriles aporten sus cualidades bajo un sistema Solera", que se basa en el envejecimiento de las bebidas a partir de la mezcla de porciones de edades más antiguas con las más nuevas. Así, el ron más viejo en Clandestino, de siete años, se mezcla con otras barricas para conseguir su añejamiento.

Orgulloso de la torre que se levanta en su destilería, Chahín Jezycski detalla: "Tenemos un mix muy interesante de barriles: de roble americano que antes contenían Bourbon Whiskey; barriles de roble francés que contenían vino tinto de varias regiones de Europa, incluyendo Francia y España. Y de roble americano que contenían vino tinto, que vienen de Napa, California".

El sistema Solera "va mezclando los rones de estos barriles y va creando un producto final complejo y completo, con características únicas a nuestra marca", abunda Elías.

Hace poco, relata, destilamos y añejamos el primer whisky hecho en Honduras, junto a una cervecería local, la cual nos brindó una de sus cervezas para ser destilada y convertida en whisky. Tenemos una tanda de ese

66

## **LA VERDADERA CALIDAD RESIDE EN LA PUREZA DE LA MATERIA PRIMA Y EN LA MANO DE OBRA PACIENTE, NO EN LOS ATAJOS. NO USAMOS ADITIVOS, SABORIZANTES O COLORANTES ARTIFICIALES"**

**MARÍA YUJA**

producto añejando actualmente, estamos esperando con ansias que esté listo", comparte.

Para Chahín, el añejamiento o maduración es un proceso "fascinante". Explica que la contracción y expansión constante de las fibras del roble causa que el ron "lentamente entre a los poros de la madera, y con el tiempo se va liberando junto a sabores de café, cacao y vainilla, y ahumado. El resultado es el color y el sabor del ron oscuro o añejo", detalla.

### **UN PRODUCTO CATRACHO**

En tanto, María Yuja destaca que lo importante para ellos es usar sólo ingredientes locales y naturales, pues "la verdadera calidad reside en la pureza de la materia prima y en la mano de obra paciente, no en los atajos. No usamos aditivos, saborizantes o colorantes artificiales".

Por ello, es que establecen alianzas con proveedores locales. Una de éstas con una empresa que fabrica azúcar de caña; "ellos nos proveen una azúcar bien morena, que tiene bastante sabor y cualidades que requerimos para hacer un buen ron".

Para las variedades también tienen un acuerdo con una empresa que fabrica coco tostado, ingrediente principal en su ron de coco. De igual manera, mantienen acuerdo con fincas cafetaleras de

Honduras. Mientras que los elementos botánicos de su gin, por ejemplo, los cosechan en casa: "tenemos un árbol, usamos nuestros propios limones para ese gin, y la flor llamada 'fruta campanas' que le da el color, también es cosechada en casa y en la empresa", detalla Yuja.

Recientemente lanzaron un nuevo sabor: Espíritu de Fuego, que es una infusión de chile picante para la cual se aliaron con una fábrica de chiles en Tegucigalpa que los provee de la variedad del fruto llamada 'lengua de fuego' que destilan junto al ron.

### **FACTURA PREMIUM, HECHA A MANO**

"Mucho de lo que hacemos es local y es artesanal. Cada botella es etiquetada a mano, y sellada de la misma manera con aceite de cera", menciona Yuja.

La producción actual de la compañía es de 400 botellas mensuales, que se distribuyen en tiendas de licores a nivel nacional y algunos supermercados, además de atender a clientes directamente en Instagram y WhatsApp, y en su destilería, que incluye un *tasting room* estilo Speakeasy de los años veinte donde realizan degustaciones.

Elías Chahín asegura que tienen capacidad para crecer más, pero admite que uno de los obstáculos a vencer ha sido el estigma de que lo local no es de tan buena calidad.

Aun así, los fundadores de Clandestino Distilling Company están convencidos de que este es el camino que quieren seguir, "aportando un producto artesanal de excelencia", porque "estamos bendecidos con una cultura culinaria muy rica de frutas, vegetales, especies botánicas, y lo que falta es enaltecerlos, que la gente los pruebe y se dé cuenta del valor; y es lo que queremos hacer".

Para los fundadores, que arrancaron el proyecto hace 10 años con ahorros propios, el siguiente paso es exportar el producto, pues por ahora la tendencia ha ido en crecimiento. 

## • FRONTAL •

Por Yandira Núñez

# TIKTOK IMPULSA CRECIMIENTO EN LA REGIÓN CON ALEPH COMO JUGADOR CLAVE

DURANTE UNA VISITA A PANAMÁ, EL SOCIO DIRECTOR DE TIKTOK PARA LATINOAMÉRICA, EN ALEPH, COMPARTE LA VISIÓN DE LA COMPAÑÍA PARA LA REGIÓN, LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD, EL MANEJO DE LA ÉTICA Y LA PRIVACIDAD, Y LAS POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN.

VÍCTOR KONG

PARTNER DIRECTOR DE TIKTOK PARA LATINOAMÉRICA

# E

En medio de una ola de crecimiento digital, TikTok se ha consolidado como una de las plataformas más influyentes. Con una base de usuarios proyectada a crecer hasta los 1,900 millones para 2029 a nivel global, la plataforma no sólo es un fenómeno cultural, sino también el epicentro de la estrategia para creadores, marcas y anunciantes.

Con una penetración cercana al 90% entre los internautas de la región, el tiempo que los usuarios dedican a la plataforma es de los más elevados en contraste con la competencia.

Víctor Kong, Partner Director de TikTok para Latinoamérica en Aleph, detalló la visión de la compañía para la región y el impulso que la plataforma está tomando en mercados emergentes.

Para Kong, el rol de Aleph ha sido determinante en este proceso, especialmente en tres pilares: educación



del mercado, cumplimiento normativo y facturación local.

“Nuestra labor es explicar qué es TikTok, cómo puede aprovecharse estratégicamente y garantizar que los anunciantes cumplan las leyes de cada país, incluidos los lineamientos de privacidad y las políticas publicitarias de TikTok”, señaló en entrevista con **FORBES** Centroamérica.

“En América Central estamos en Panamá, Guatemala y Costa Rica, con equipos locales. Básicamente, la labor es estar cerca de los anunciantes, de nuestros clientes, entender qué es lo que están buscando, qué objetivo de negocios tienen, y a partir de eso, recomendarles la mejor estrategia en TikTok para que logren esos objetivos de negocios”, menciona Kong.

Aunque el consumo de contenidos es similar al de países desarrollados, la inversión publicitaria aún está por debajo del promedio global, lo que abre una puerta para acelerar el desarrollo de la industria en la región.

“Hay un rezago importante respecto a lo que ya vemos en Estados Unidos o Europa. Ese espacio de crecimiento es la gran oportunidad para TikTok en Centroamérica”, explica.

Con presencia en sectores que van desde consumo masivo hasta servicios financieros y telecomunicaciones, TikTok se ha convertido en una plataforma transversal gracias a su enorme alcance y a su penetración cercana al 90% entre los internautas latinoamericanos.

Kong destaca que la diversidad de la audiencia ha derribado el mito de que TikTok es sólo para jóvenes.

En materia de seguridad, privacidad y ética, Kong asegura que la responsabilidad es compartida. Los equipos de Aleph capacitan a los anunciantes sobre el tipo de contenidos permitidos y sobre las restricciones en categorías como política o ciertos medicamentos, para asegurar que cada campaña cumpla con los



## COMO OPERAMOS EN MERCADOS EMERGENTES, EN 150 PAÍSES, EL POTENCIAL ES MUCHÍSIMO, PORQUE EL MERCADO DE PUBLICIDAD DIGITAL ESTÁ EN DESARROLLO"

lineamientos de TikTok y con las leyes locales. Este enfoque también forma parte del compromiso de Aleph desde su fundación en 2005, cuando nació con la misión de democratizar el acceso a la publicidad digital en mercados emergentes.

La inteligencia artificial es otro actor clave en esta transformación. En TikTok, herramientas como Symphony permiten a los anunciantes generar creatividad basada en IA, mientras que sistemas como Smart Plus optimizan la entrega de anuncios para conectar productos con audiencias ideales en el momento preciso.

Para Aleph, la IA también representa una oportunidad para agilizar procesos internos y liberar tareas manuales, permitiendo a sus equipos enfocarse en labores estratégicas.

La plataforma también mantiene una posición competitiva destacada frente a otras redes sociales.

Según una encuesta reciente, los usuarios de TikTok pasan un promedio de 95 minutos al día en la aplicación, una cifra que supera ampliamente a la competencia.

Para Kong, este nivel de afinidad representa una oportunidad inigualable para las marcas: “TikTok está excelentemente posicionado. La conexión que genera con los usuarios es enorme y ese alcance masivo es una ventaja para cualquier anunciante”.

“El mercado digital de Centroamérica es un mercado que viene creciendo a doble dígito —enfatiza Kong—: 95 minutos por día por usuario está muy por encima de los tiempos en otras plataformas. Por lo tanto, decimos que TikTok es el número uno en afinidad y eso es una gran oportunidad para los anunciantes. El alcance es super masivo”, considera.

Sin poder revelar montos específicos por confidencialidad, el portavoz subrayó que la inversión en TikTok por parte de las empresas latinoamericanas “se mueve mucho” y es “sumamente importante”.

El foco, dice, ya no está en conseguir que inviertan, sino en que lo hagan de forma más eficiente y alineada con sus objetivos de negocio. “Nuestro trabajo es educarlos para que logren mejores resultados; cuando los obtienen, invierten más”, explica, destacando el “enorme” potencial de un mercado en el que llevan menos de dos años de operación y donde aún queda “mucho camino por avanzar” junto a sus clientes.

A medida que el mercado digital en Centroamérica continúa evolucionando, TikTok y Aleph consolidan su presencia como actores clave en la transformación del ecosistema publicitario regional, impulsando innovación, crecimiento y estrategias que prometen redefinir la manera en que marcas y audiencias se encuentran en la era digital.

“Lo que ha cambiado el mundo en estos 20 años desde el punto de vista digital es increíble; ha habido una revolución digital; y por suerte, Aleph ha estado en el momento preciso. El futuro es muy prometedor.”

Y finaliza: “Como nosotros operamos en mercados emergentes, en 150 países, el potencial es muchísimo, porque el sector de publicidad digital está en desarrollo. En otros mercados más desarrollados, el 65% de la publicidad total ya es digital, pero en los nuestros aún no; en algunos países están a 30%, después 40%, otros más al 50%, pero todavía hay mucho para crecer”.

## • ESPECIAL •

# MEJORES UNIVERSIDADES DE CENTROAMÉRICA

## CID GALLUP - METODOLOGÍA

**L**a Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S. A. – CID Gallup, en conjunto con la revista Forbes Centroamérica, llevó a cabo el estudio “Ranking de universidades en Centroamérica”. Este, con el objetivo de conocer la percepción de los ciudadanos respecto a las mejores universidades en cada

uno de los países de la región. Para cumplir con los objetivos se llevaron a cabo 2,100 entrevistas, a personas 30 años y más con un mínimo de 300 por país, con teléfono celular, con un mínimo de 300 por país, entre el 19 y el 26 de noviembre del 2025. Los resultados tienen un margen de error igual a ±5.7 puntos

a nivel país, calculado con un 95% de nivel de confianza. Posterior a la toma de resultados, la información se procesó para preparar el informe expuesto en este documento, que ordena las empresas de acuerdo con la percepción de la gente en cada categoría.

**TIPO DE ESTUDIO:**

Cuantitativo. Entrevista personal y/o telefónica.

**COBERTURA:**

Aglomeración metropolitana de Guatemala, Honduras (San Pedro Sula y Tegucigalpa), El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

**MUESTRA:**

Aleatoria y representativa de la población con teléfono celular, residente en las áreas de cobertura.

**TAMAÑO DE MUESTRA POR PAÍS:**

Total n= 2100.

Por país n=300 mínimo.

**ERROR DE MUESTRA:**

±5.7 puntos por país a nivel total.

**INFORMANTE:**

Residentes en las áreas de cobertura, con teléfono celular.

**FECHA DE RECOLECCIÓN:**

Noviembre del 2025

• ESPECIAL •

# Ranking Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá

GUATEMALA	EL SALVADOR	HONDURAS
1. UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA	1. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (UES)	1. UNAH (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE HONDURAS)
2. UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ DE GUATEMALA	2. UTEC	2. UNIVERSIDAD CATÓLICA
3. UNIVERSIDAD FRANCISCO MARROQUÍN	3. UCA	3. UNITEC (UNIVERSIDAD TEC. CENTROAMERICANA)
4. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR	4. DON BOSCO	4. UPNFM (UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL)
5. UNIVERSIDAD GALILEO	5. FRANCISCO GAVIDIA	5. CEUTEC (CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO)
6. UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA	6. ANDRES BELLO	6. UTH (UNIVERSIDAD TEC. DE HONDURAS)
7. UNIVERSIDAD DA VINCI DE GUATEMALA	7. JOSÉ MATÍAS DELGADO	7. UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE HONDURAS
8. UNIVERSIDAD RURAL DE GUATEMALA	8. UNIVERSIDAD EVANGÉLICA	8. UNIVERSIDAD DE AGR. DE HONDURAS (UNAG)
9. UNIVERSIDAD REGIONAL DE GUATEMALA	9. PEDAGÓGICA	9. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE HONDURAS (UPH)
10. UNIVERSIDAD DEL ISTMO (UNIS)	10. ALBERTO MASFERRER	10. UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS (UDH)
	11. MONICA HERRERA	

NICARAGUA	COSTA RICA	PANAMÁ
1. UNAN MANAGUA	1. UNIVERSIDAD DE COSTA RICA (UCR)	1. UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
2. UCA	2. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA	2. UTP (UNIV. TEC. DE PANAMÁ)
3. UNI	3. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA	3. UNIVERSIDAD LATINA
4. UDM	4. UNIV. LATINA DE COSTA RICA	4. UNIV. ESP. DE LAS AMÉRICAS (UDELAS)
5. UAM	5. FIDÉLITAS	5. USMA (UNIV. SANTA MARÍA LA ANTIGUA)
6. UNA	6. UNED (UNIV. NAL. ESTATAL A DISTANCIA)	6. UNIV. INTERAMERICANA DE PANAMÁ (UIP)
7. UCN	7. HISPANOAMERICANA	7. UNIVERSIDAD DEL ISTMO
8. UCC	8. ULACIT	8. UMECIT (UNIV. METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIAS Y TECNOLOGÍA)
9. UNP	9. UCIMED	9. UNIV. CATÓLICA
10. 10. UAPA	10. UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL	10. ISAE UNIVERSIDAD
		11. UNIV. TECNOLÓGICA OTEIMA

# LA MEJOR UNIVERSIDAD PRIVADA EN CENTROAMÉRICA

SEGÚN RANKING QS



5★



BRILLÁ EN LA NUEVA #1 DE COSTA RICA



**ULATINA**  
Powered by Arizona State University\*

# Universidad Latina afianza su liderazgo en la educación privada centroamericana



La institución alcanzó su mejor posición histórica en el ranking regional y registró el mayor avance de una universidad costarricense en la última década.

**E**l QS World University Rankings: Latin America & The Caribbean 2026 colocó a la Universidad Latina de Costa Rica dentro del Top 150 regional, en su mejor posición histórica. Con este resultado, la institución se ubica entre las universidades privadas con mayor posicionamiento en Costa Rica y Centroamérica, de acuerdo con la más reciente edición del listado.

El avance no es aislado. Según los datos publicados por Quacquarelli Symonds, la universidad registra el mayor crecimiento de una institución costarricense en los últimos diez años, con una mejora acumulada de más de 50 posiciones. Este desempeño incluye un ascenso de 30 lugares en el ciclo previo y 20 posiciones adicionales en la edición más reciente, lo que llevó a la organización a ubicarla entre las dos universidades con mayor crecimiento en toda Latinoamérica.

El ranking QS es uno de los principales evaluadores internacionales de educación superior y pondera indicadores como reputación académica, empleabilidad de egresados, producción científica, internacionalización y redes

de investigación. En este contexto, el desempeño de la Universidad Latina de Costa Rica refuerza su posición dentro del sistema privado costarricense y centroamericano, en un país que cuenta con 54 universidades privadas, de las cuales solo un grupo reducido logra figurar en este listado regional.

En el ámbito centroamericano, el ranking 2026 destaca que cuatro universidades de la región se encuentran dentro del Top 5, lo que reafirma el liderazgo de Costa Rica en la formación de profesionales a nivel regional. La presencia de la Universidad Latina de Costa Rica en este grupo subraya su relevancia dentro de este entorno académico y su peso específico en la dinámica educativa de la región.

Además del posicionamiento en el ranking regional, la institución mantiene la calificación QS Stars de 5 Estrellas, una credencial internacional que reconoce el desempeño institucional en dimensiones como docencia, empleabilidad, infraestructura e internacionalización. La combinación de ambos distintivos representa una ventaja diferenciadora en el contexto latinoamericano.

Con más de 45 años de trayectoria, más de 15,000 estudiantes, 90 carreras, seis facultades y siete sedes a nivel nacional, la Universidad Latina de Costa Rica ha contribuido a la formación de más de 125,000 profesionales. Destaca como la universidad privada número uno en carreras acreditadas por SINAES y cuenta con acreditaciones internacionales en programas como Medicina y Cirugía ante COMAEM, Ingeniería Civil ante AAPIA y la Maestría en Gerencia de Proyectos ante el PMI.

Su modelo académico, potenciado por Arizona State University, integra innovación, tecnología, internacionalización y bilingüismo, e incorpora opciones en línea, acceso a profesorado internacional, investigación aplicada y esquemas de doble titulación. A ello se suma su enfoque en emprendimiento y desarrollo productivo mediante el Centro de Emprendimiento e Innovación, así como su vinculación con la comunidad a través de clínicas universitarias y programas de impacto social. La institución también fue la primera en el sector educativo en obtener la Marca País esencial COSTA RICA.

## Somos la Mejor Universidad en Inteligencia Artificial de Costa Rica



**Carreras diseñadas** para un mundo impulsado por IA



Docentes que integran la IA como **parte activa del aprendizaje**



**Programas especializados** en la enseñanza de tecnologías emergentes



**Metodología STEM** que conecta teoría, práctica y soluciones reales



**Enfoque emprendedor** para desarrollar proyectos con IA



**DALE MUNDO A TU INGENIO**

2206-8600 [ufidelitas.ac.cr](http://ufidelitas.ac.cr)

# Universidad Fidélitas y la construcción de un modelo académico con alcance regional

Calidad académica, internacionalización, innovación curricular y vinculación con el entorno productivo han definido el posicionamiento de esta institución en la educación superior de Centroamérica



**C**on 45 años de trayectoria, Universidad Fidélitas ha estructurado su desarrollo institucional a partir de procesos de evaluación permanente, mejora continua y actualización de planes de estudio, respaldados por un cuerpo docente calificado y esquemas formales de aseguramiento de la calidad. Este enfoque ha sido clave en la consolidación de su prestigio y proyección regional.

La arquitectura de este modelo se articula también desde una estrategia de vinculación activa con universidades de distintas regiones y con el sector productivo, mediante proyectos de investigación que responden a necesidades reales del entorno social y económico. En este marco, Universidad Fidélitas mantiene cooperación académica con instituciones de EE. UU., México, Puerto Rico, Francia, Colombia y Chile.

La internacionalización incluye intercambio académico, movilidad estudiantil y docente, así como participación en redes y hackathones regionales e internacionales de educación superior, como el Babson Global Challenge y Reto Marte, donde el equipo de la Universidad Fidélitas fue el ganador internacional del 2025, en España.

Otro de los desafíos prioritarios que la universidad enfrenta y lidera en la región es la incorporación responsable de la inteligencia artificial en la docencia, en las estrategias de aprendizaje y en su aplicación en la industria, siendo la universidad referente en el uso e implementación de la Inteligencia Artificial.

En materia de calidad académica, el modelo se sostiene mediante un sistema integral de mejora continua que articula evaluación de programas, actualización

curricular y capacitación constante del personal docente. Este enfoque se apoya en metodologías pedagógicas innovadoras, como la de emprendimiento avalada por Babson College y la adopción del enfoque STEM bajo el modelo CDIO.

Las acreditaciones nacionales e internacionales, como SINAES y APPA, junto con la adopción de metodologías avaladas por organismos externos y modelos académicos internacionales, forman parte de los mecanismos de validación de este enfoque. A ello se suman reconocimientos en sistemas de evaluación académica como la QS STARS que consideran variables como empleabilidad, docencia, clases virtuales y sustentabilidad.

La innovación curricular se expresa en planes de estudio actualizados bajo un enfoque por competencias, con contenidos interdisciplinarios y flexibles, alineados con las demandas del entorno social, productivo y laboral.

La relación con el sector productivo se materializa mediante convenios que facilitan prácticas profesionales, pasantías, proyectos conjuntos de investigación aplicada y programas de formación continua, así como colaboración con organismos internacionales, instituciones autónomas, municipalidades y organizaciones locales.

En su visión sobre el rol de la educación superior en la región, Universidad Fidélitas concibe la formación universitaria como un actor estratégico para reducir brechas sociales, promover la equidad y fortalecer la cohesión social, así como para impulsar la sostenibilidad, la innovación y la incorporación responsable de la inteligencia artificial en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la industria.

**DESDE 1979,  
FORMANDO  
PROFESIONALES  
INTEGRALES Y  
COMPROMETIDOS  
CON EL  
DESARROLLO DE  
LA SOCIEDAD.**

**LO QUE HACES  
¡IMPORТА!**



**UTEC**

Universidad Tecnológica de El Salvador



[www.utec.edu.sv](http://www.utec.edu.sv)

Centro de Llamadas: 2275-8888

Más  
información  
aquí



# UTEC: una trayectoria universitaria construida desde la mejora continua



La evolución de una universidad que ha fortalecido su presencia en Centroamérica a partir de la calidad académica, la internacionalización y la innovación.

Hace más de cuatro décadas, la Universidad Tecnológica de El Salvador consolidó su papel como una institución comprometida con el desarrollo del país. Nació en un contexto complejo, como respuesta a la necesidad de ampliar el acceso a la educación superior, con el propósito de ofrecer oportunidades reales a amplios sectores de la población, pese a los desafíos del entorno social y económico.

Desde sus primeros años, la UTEC asumió una visión estratégica al analizar la situación de miles de jóvenes con deseos de superación y apostar por una infraestructura académica sólida, moderna y funcional. A ello se sumó la implementación de una oferta educativa diversa, orientada a atender la demanda del mercado y a favorecer una inserción laboral oportuna de los profesionales.

De forma paralela, la universidad se preocupó por mantener una vinculación permanente con el entorno productivo y social. Su ubicación en el centro de San Salvador refleja una decisión coherente con su vocación institucional: estar

cerca de la dinámica económica, facilitar la movilidad y promover una interacción constante con la realidad del país, fortaleciendo así su impacto formativo y su compromiso con el desarrollo nacional.

En coherencia con esta visión, la UTEC ha trabajado de manera sostenida por ampliar las posibilidades de enseñanza más allá del aula tradicional. La incorporación de distintas modalidades de estudio, entornos virtuales de aprendizaje y recursos tecnológicos ha permitido diversificar las formas de acceso al conocimiento y responder a las necesidades de estudiantes con realidades diversas, promoviendo una educación más abierta y pertinente.

Asimismo, y como parte del seguimiento constante a las aspiraciones de los profesionales, la universidad ofrece la posibilidad de obtener titulaciones de grado y de posgrado, fortaleciendo los perfiles académicos y aportando a la sociedad personas capacitadas para asumir funciones especializadas en distintos ámbitos del quehacer productivo y social.

En su compromiso con la excelencia académica, la UTEC cuenta con

programas alineados con los procesos de internacionalización de la educación superior. Mantiene vínculos con más de 160 universidades alrededor del mundo, a través de redes internacionales, convenios bilaterales y multilaterales, y trabaja de forma activa en la consolidación de nuevas alianzas de cooperación y en el fortalecimiento de los programas de movilidad internacional.

La innovación y la incorporación temprana de tecnologías educativas han sido factores clave en su posicionamiento institucional. Estos elementos, sumados a una gestión orientada a la calidad académica y a la mejora continua, han permitido a la universidad consolidarse como una institución flexible, moderna y con una visión de largo plazo.

Hoy, la Universidad Tecnológica de El Salvador avanza en una nueva etapa de transformación, reafirmando su compromiso con la formación de profesionales éticos, competentes y socialmente responsables, capaces de contribuir al crecimiento económico y al desarrollo sostenible de la región.

# Universidades de alto nivel ante la nueva era de la educación superior



La educación superior evoluciona hacia modelos más flexibles, tecnológicos y orientados a habilidades, redefiniendo cómo las universidades construyen valor académico y relevancia profesional.

**L**a educación superior se ha consolidado como una de las principales infraestructuras del talento global, al impulsar la innovación, el empleo y el desarrollo social. El modelo tradicional de los títulos universitarios como credenciales únicas comienza a perder vigencia frente a un entorno donde estudiantes y empleadores priorizan habilidades demostrables, aprendizaje continuo y trayectorias formativas más flexibles.

Las universidades de mayor nivel académico enfrentan el reto de modernizar sus sistemas sin sacrificar rigor, calidad ni gobernanza. El uso de inteligencia artificial, GenAI y tecnologías inmersivas se perfila como un componente central para diseñar experiencias de aprendizaje personalizadas, adaptativas y centradas en el estudiante, con impacto directo en la retención, el desempeño y la empleabilidad.

El tránsito hacia esquemas de microcredenciales y certificaciones de corta duración responde a la demanda de programas alineados con el futuro del trabajo. Estos modelos permiten a los estudiantes construir trayectorias académicas modulares, enfocadas en

competencias específicas y con valor directo en el mercado laboral, sin sustituir el papel de la investigación y la generación de conocimiento.

Los ecosistemas híbridos de aprendizaje dejan de ser soluciones temporales y se consolidan como marcos estratégicos que amplían el alcance institucional, fortalecen la experiencia académica y permiten una mayor interacción entre estudiantes, docentes e investigadores. La arquitectura digital se vuelve un elemento clave, al requerir sistemas interoperables, escalables y capaces de evolucionar con nuevas tecnologías sin comprometer la integridad académica.

La colaboración entre universidades, EdTech e industria se vuelve indispensable para diseñar programas, currículos y credenciales alineados con necesidades reales. En estos esquemas, las instituciones aportan el rigor académico, las empresas tecnológicas la escala y la innovación, y la industria la conexión con el entorno productivo.

La experiencia de los estudiantes incorpora analítica avanzada, personalización basada en datos y simulaciones inmersivas que transforman la manera

de enseñar, evaluar e interactuar. Tecnologías como la realidad aumentada y virtual amplían las posibilidades de aprendizaje experiencial, mientras que los sistemas de analítica permiten identificar brechas y recomendar intervenciones oportunas.

La gobernanza y la confianza adquieren un papel determinante. La adopción responsable de inteligencia artificial, la transparencia en el uso de datos y la protección de la privacidad se convierten en condiciones indispensables para sostener ecosistemas educativos éticos, equitativos y sostenibles.

La evolución de la educación superior no depende solo de la incorporación de nuevas herramientas, sino de la capacidad de las instituciones para fortalecer sus bases, integrar tecnología, personas y procesos con un propósito claro, y construir sistemas que se adapten sin perder estabilidad. Las universidades que logren equilibrar innovación, calidad académica y confianza estarán mejor posicionadas para responder a un entorno donde el aprendizaje continuo y la empleabilidad marcan el pulso de la formación profesional.

# Cuando tu gente crece, tu empresa también.



## Licenciaturas 100% virtuales

Invierte en **educación universitaria flexible** y transforma el crecimiento de tus colaboradores, en ventaja competitiva.



Impulsa la educación de tu equipo

**[ave.uvg.edu.gt](http://ave.uvg.edu.gt)**

# Estudia con propósito

Nosotros te impulsamos



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA  
DE EL SALVADOR

## MATRÍCULA ABIERTA

**CICLO 01-2026 | PREGRADO**

The image features three young adults: a man on the left wearing glasses and a dark sweater, a woman in the center pointing at a glowing circular interface, and a man on the right in a white lab coat holding a tablet. They are set against a blue background with white curved lines and icons for scales and a computer mouse.

**CONOCE NUESTRA OFERTA ACADÉMICA**

# Universidad Evangélica de El Salvador consolida su modelo educativo con enfoque regional



Con 45 años de trayectoria, la institución fortalece su posicionamiento a partir de la calidad académica, la acreditación internacional y un modelo educativo centrado en el estudiante.

**C**on 45 años de trayectoria, la Universidad Evangélica de El Salvador ha consolidado su presencia dentro del sistema de educación superior mediante una propuesta académica orientada a la formación de profesionales éticos y comprometidos con su entorno. A la fecha, más de 16,749 profesionales graduados en áreas como Salud, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas, Ingenierías y Ciencias Empresariales y Económicas forman parte de este recorrido institucional.

El posicionamiento alcanzado se sustenta en una identidad institucional claramente definida, una oferta académica pertinente y una gestión enfocada en la calidad y la mejora continua. Estos elementos han permitido fortalecer su proyección regional y consolidar una estructura académica alineada con los desafíos sociales y educativos del contexto.

Uno de los pilares de este proceso es el Sistema de Gestión de la Calidad Institucional, el cual articula la planificación

estratégica, la autoevaluación, la acreditación y los procesos de mejora continua. Este esquema involucra a todas las áreas de la universidad y orienta la toma de decisiones a partir de indicadores medibles y objetivos.

Entre los resultados derivados de este sistema se encuentran acreditaciones institucionales otorgadas por la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CdA), así como acreditaciones internacionales de programas académicos a través de la Red Internacional de Evaluadores y del Consejo Mexicano para la Acreditación de la Educación Médica (COMAEM), específicamente en las carreras de Odontología y Medicina.

En el ámbito académico, la institución implementó una reforma integral de su modelo educativo, orientada a la formación basada en competencias con enfoque socioformativo. Este planteamiento promueve la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas mediante la

integración del saber ser, el saber hacer y el saber conocer, con énfasis en el compromiso ético y la mejora continua.

El currículo flexible permite incorporar diversas modalidades educativas, así como estrategias pedagógicas y recursos tecnológicos que fortalecen la experiencia formativa. A ello se suma el acompañamiento académico a lo largo de la trayectoria estudiantil y una estrategia de transformación digital que busca mantener la pertinencia frente a los cambios del entorno local e internacional.

La vinculación con el sector productivo, organismos internacionales y comunidades constituye otro componente relevante del modelo institucional. Estas alianzas se materializan a través de prácticas profesionales, pasantías y proyectos de colaboración en investigación y proyección social, los cuales contribuyen al desarrollo local y a la inserción laboral de las y los egresados.

Desde su visión institucional, la universidad concibe la educación superior como un eje estratégico para el desarrollo sostenible del país y de Centroamérica, asumiendo su responsabilidad en la formación de profesionales competentes, la generación de conocimiento y la atención de problemáticas reales del contexto.



**Dra. Cristina de Amaya**  
Rectora, Universidad Evangélica  
de El Salvador

# EL ARTE COMO EL CANARIO EN LA MINA

24

**U**n análisis cuidadoso de los patrones de inversión del poder blando en cualquier región del mundo constituye una herramienta heterodoxa y muy útil para pronosticar movimientos en el gran tablero geopolítico. Así como los canarios servían de alarma temprana para los mineros sobre la toxicidad del aire, las inversiones en arte y el *artwashing* permiten anticipar cambios inminentes en las estrategias militares, económicas y diplomáticas globales.

El poder blando (*soft power*) es un concepto de relaciones internacionales que se refiere a la capacidad de un actor político para influir en las acciones de otros utilizando medios culturales, ideológicos y diplomáticos. Su esencia es la persuasión, no la coerción.

El arte es, obviamente, una fuente clave de este poder para cualquier país hegemónico; sólo hay que pensar en el impacto de Hollywood en la construcción de identidades y la transmisión de valores estadounidenses. Inversiones como la apertura del Louvre de Abu Dhabi son un ejemplo claro del uso estratégico del arte: no sólo busca atraer turismo, sino también fortalecer el estatus global de los Emiratos Árabes Unidos y posicionarlos como una capital cultural en la región. Al uso del arte y los artistas para ocultar

o legitimar acciones negativas —como daños ambientales o procesos de gentrificación— se le conoce como *artwashing*. Con esta práctica, instituciones públicas o privadas utilizan proyectos artísticos para crear una imagen positiva y/o distraer la atención de actividades cuestionadas. Aunque el término es relativamente nuevo, la idea de que monarcas y familias adineradas usen el arte para lavar su reputación o desviar la atención es muy antigua.

El análisis geopolítico tradicional se concentra en cifras económicas y militares, así como en declaraciones diplomáticas que suelen ser sólo la ‘confirmación’ de voluntades y estrategias elaboradas con mucha anterioridad. Este análisis se queda en la superficie.

Al rastrear las tendencias del mercado del arte, es posible acceder a los impulsos subconscientes de las élites. Utilizar el arte como indicador de cambios tectónicos en el concierto mundial permite detectar a tiempo los intentos de formación de identidad y los proyectos culturales a largo plazo de los Estados. Las inversiones culturales de una nación revelan sus intenciones y aspiraciones mucho antes de que éstas se materialicen plenamente en su política exterior.

Algunos movimientos en el mercado del arte, en ocasiones, representan flujos de capital importantes que

son impulsados por convicciones y estrategias más profundas de lo que imaginamos.

Cuando un Estado, un multimillonario alineado a éste o un colectivo dentro de su esfera de influencia gasta millones en obras de arte o artículos históricos y culturales, emite una señal deliberada de identidad, valores e intención. Es una apuesta clara por una narrativa civilizatoria específica.

Los 170 millones de dólares que pagó en 2015 Liu Yiqian, fundador del Museo Long de Shanghái, en una subasta de Christie's por el *Desnudo reclinado* de Modigliani, fue una apuesta por el modelo civilizatorio chino. El regreso masivo de arte clásico y patrimonio cultural a China no es mero colecciónismo; es un mensaje. Es el deseo de Beijing de anunciar al mundo su resurgimiento. El auge de las compras patrióticas y la repatriación estatal de arte a principios de la década de 2000 fueron un anuncio cifrado que anticipaba la futura estrategia china para desafiar a Occidente: competir con sus instituciones financieras, lanzar la Nueva Ruta de la Seda y minar la hegemonía del dólar.

El Producto Interno Bruto, los presupuestos gubernamentales y los informes presidenciales son indicadores rezagados. Los flujos del mercado del

arte y las inversiones culturales son un indicador adelantado. Nos dicen, a veces con años de antelación, en qué quiere convertirse una nación y en qué cree realmente su élite. Utilizar el arte como barómetro geopolítico equivale a tomar una copa con el miembro más visionario de un consejo directivo: sus reflexiones muestran lo que aparecerá mañana en los estados financieros. El arte es la señal; el cambio geopolítico, tan solo la confirmación posterior. **F**

### PINCELADAS

\* **Frida Kahlo** rompe el récord y su obra *El sueño (la cama)* se ha convertido en la obra subastada más cara realizada por una mujer. Se vendió en Nueva York por 54.6 millones de dólares. \* Un dibujo diminuto, tal vez de **Miguel Ángel**, saldrá a la venta en Christie's en Nueva York. \* El gobierno de Canadá se ha comprometido a crear una **nueva ley** que otorgue a artistas una regalía cada vez que sus obras se revendan en el mercado. Esta ley otorgaría a artistas y a sus herederos hasta el 5% de las ventas posteriores.

Francisco Carrillo Fuentes

Ha sido docente de Economía, R.I., y Administración en universidades de Estados Unidos y China. Actualmente enseña Economía y Economía del Arte en St. Thomas University en Miami, Florida.

# ¿QUEREMOS SER PARASOCIALES?

26

**E**l Diccionario de Cambridge, anualmente admite nuevos vocablos; una de las razones para hacerlo es el uso cotidiano y aceptado de esas palabras. En 2025 escogió el término ‘parasocial’, cuya justificación por el lexicógrafo de la organización, Colin McIntosh, obedece a que “captura el espíritu de la época de 2025”.

Ese vocablo, cuyo origen viene del ámbito académico de 1956, de los sociólogos Horton y Wohl, tomó un nuevo tamiz en el 2025 desnudando una nueva realidad.

Pero, ¿qué es ser parasocial? Según la definición del instituto británico es ‘la conexión que alguien siente entre ellos y una persona famosa que no conocen, un personaje de un libro, película, serie de televisión o inteligencia artificial (IA)’.

El mismo diccionario usa como referencia a personalidades como Taylor Swift y celebridades mediáticas, así como otras, hoy conocidas como influencers. En el área de la inteligencia artificial citan a ChatGPT como un referente, al haber pasado para algunos, de herramienta tecnológica a confidente, amigo e incluso compañero sentimental.

Lo que anticiparon películas como *Her*, en la que el personaje principal es el solitario Theodore Twombly (interpretado por Joaquin Phoenix), quien desarrolla una profunda relación con Samantha (Scarlett Johansson), una asistente

virtual de inteligencia artificial, se convierte en una realidad tan sólo 12 años después, al ser percibida como ejemplo del espíritu del 2025. Es lamentable pues, que lo que se sentía como ciencia ficción hace poco más de una década, ahora “capture el espíritu del 2025”.

Resulta paradójico que el adjetivo que se define como “una conexión” de muchas maneras, más bien represente lo contrario; un fenómeno que revela una profunda desconexión entre los seres humanos, al ser un sentimiento de carácter unilateral, pues en la realidad no se tiene contacto con ningún otro ser igual, sí con entes ficticios o creaciones de la tecnología.

Olvidamos a Aristóteles y su concepción de que la humanidad era un *zoon politikón* (seres políticos y sociales), que necesita de familia, amigos y comunidad para sobrevivir y para afianzar nuestra identidad.

Los especialistas han demostrado cómo un largo aislamiento afecta la salud. Si seguimos por esta ruta de desconexión, no es de extrañar que la soledad se esté convirtiendo en la pandemia de este siglo (columna anterior).

El hecho de que el instituto de Cambridge vea al ser humano como parasocial y escoja este término como representativo del espíritu de la época, desnuda la raíz y consecuencia de una humanidad que va en una peligrosa ruta de deshumanización, de ahí mi pregunta: ¿Queremos ser parasociales? **F**



\*Empresaria e integrante del board para América Latina del Wilson Center, organización global que brinda asesoramiento sobre temas globales a formuladores de políticas a través de investigación, análisis y estudios. Condecorada en 2024 con el Premio de Excelencia para Mujeres Excepcionales, por el Foro Económico de la Mujer de Nueva York. Premio Fractales del Cambio 2025.

## TALENTO BOUTIQUE

**D**urante mucho tiempo hemos tenido la idea errónea de medir el talento por volumen. Así, determinamos que para ciertos perfiles —especialmente en tecnología— hay países que llevan ventaja porque tienen miles, incluso millones, de profesionales disponibles. India suele aparecer siempre en esa conversación. Y sí, es cierto: hay escala, estructura y músculo.

Pero después de años trabajando entre Centroamérica y Estados Unidos, hay algo que se vuelve evidente y que pocas veces se dice con claridad: no todas las empresas necesitan volumen. Muchas requieren cercanía, entendimiento, comunicación fluida, personas que no solo ejecuten, sino que comprendan el negocio particular, para decirlo de alguna manera: “Talento Boutique”. Y ahí es donde el talento centroamericano empieza a jugar otro partido.

Ingenieros, especialistas en IT, analistas y líderes de proyecto de la región están hoy integrados a operaciones internacionales reales, no como satélites lejanos. La diferencia no está sólo en la zona horaria o en la distancia física; está en la forma de comunicarse, en la lectura del contexto y en la capacidad de adaptarse rápido y resolver sin demasiadas capas.

No se trata de competir con India ni con ningún otro país. Se trata de entender que Centroamérica no compite por cantidad, sino por calidad de integración. Equipos más pequeños, bien alineados, que entienden la cultura de la

empresa, que participan, preguntan y asumen responsabilidad. Ese tipo de talento no siempre es masivo, pero suele ser más estratégico.

Ahora bien, contratar sin fronteras no es simplemente abrir una vacante remota y listo. He visto demasiadas empresas entusiasmarse con el talento regional y equivocarse en lo básico: contratos mal planteados, esquemas de pago improvisados, clasificaciones incorrectas y expectativas poco claras.

Las fronteras físicas se han diluido, pero las legales y laborales siguen ahí, intactas. Ignorarlas no es un detalle menor: puede traducirse en sanciones, multas y conflictos legales, tanto en Estados Unidos como en los países de origen del talento. Pero cuando la contratación mas allá de las fronteras se hace bien, el resultado es poderoso.

Empresas que entienden el contexto, respetan las reglas y diseñan modelos claros logran algo muy valioso: equipos que funcionan de verdad. En esos casos, el talento centroamericano no sólo cumple. Aporta criterio, estabilidad y una cercanía que hoy, en un mercado global cada vez más impersonal, marca la diferencia.

El verdadero reto es dejar de improvisar y aprender a contratar bien, entendiendo cada jurisdicción y cada cultura. Esa reflexión —nacida de la experiencia real y de errores que se pudieron evitar— es la que hoy debería guiar la conversación sobre cómo conectar a la región con el mercado global. **F**



\*CEO de American Talent Jobs y autor de *Contratar sin Fronteras*

• ESPECIAL •

# EMPRESAS CON MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE

## CID GALLUP - METODOLOGÍA

**L**a Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S. A. – CID Gallup, en conjunto con la revista Forbes Centroamérica, llevó a cabo el estudio “Ranking de empresas con mejor atención al cliente”. Este, con el objetivo de conocer la percepción de los ciudadanos respecto a las empresas con mejor

atención al cliente en cada uno de los países de la región.

Para cumplir con los objetivos se llevaron a cabo 2,100 entrevistas, a personas 30 años y más con un mínimo de 300 por país, con teléfono celular, con un mínimo de 300 por país, entre el 19 y el 26 de noviembre del 2025. Los resultados tienen

un margen de error igual a  $\pm 5.7$  puntos a nivel país, calculado con un 95% de nivel de confianza. Posterior a la toma de resultados, la información se procesó para preparar el informe expuesto en este documento, que ordena las empresas de acuerdo con la percepción de la gente en cada categoría.

**TIPO DE ESTUDIO:**

Cuantitativo. Entrevista personal y/o telefónica.

**COBERTURA:**

Aglomeración metropolitana de Guatemala, Honduras (San Pedro Sula y Tegucigalpa), El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá

**MUESTRA:**

Aleatoria y representativa de la población con teléfono celular, residente en las áreas de cobertura.

**TAMAÑO DE MUESTRA POR PAÍS:**

Total n= 2100.

Por país n=300 mínimo.

**ERROR DE MUESTRA:**

$\pm 5.7$  puntos por país a nivel total.

**INFORMANTE:**

Residentes en las áreas de cobertura, con teléfono celular.

**FECHA DE RECOLECCIÓN:**

Noviembre del 2025

## • ESPECIAL •

# Ranking Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá

**GUATEMALA**

1. POLLO CAMPERO
2. TIGO
3. WALMART
4. LA TORRE
5. CLARO
6. MCDONALD'S
7. CEMACO
8. DESPENSA FAMILIAR
9. TACO BELL
10. BANCO INDUSTRIAL
11. BANRURAL
12. COCA COLA
13. BANCO G&T
14. PIZZA HUT
15. PAIZ

**EL SALVADOR**

1. SUPER SELECTOS
2. CAMPERO
3. PIZZA HUT
4. WALMART
5. SIMAN
6. DESPENSA FAMILIAR
7. CLARO
8. MAXI DESPENSA
9. TIGO
10. BANCO AGRÍCOLA
11. MOVISTAR
12. DIGICEL
13. KFC
14. BANCO CUSCATLÁN

**HONDURAS**

1. SUPERMERCADOS LA COLONIA
2. TIGO
3. BANCO ATLÁNTIDA
4. BANCO OCCIDENTE
5. BAC
6. FICOHSA
7. DIUNSA
8. WALMART
9. CLARO
10. BANPAIS
11. BANRURAL
12. BURGER KING

**NICARAGUA**

1. CLARO
2. TIGO
3. COCA COLA
4. GALLO MÁS GALLO
5. BANPRO
6. SUPERMERCADO LA COLONIA
7. MAXI PALI
8. WALMART
9. BAC
10. BANCO LAFISE
11. CASA PELLAS
12. PALÍ
13. TIP TOP
14. COMPAÑÍA CERVECERA (CCN)

**COSTA RICA**

1. AUTOMERCADO
2. WALMART
3. BAC
4. DOS PINOS
5. LIBERTY
6. MAS X MENOS
7. MCDONALD'S
8. PALÍ
9. MAXI PALI
10. KFC
11. ICE
12. GOLLO
13. CLARO
14. TACOBELL
15. COCA COLA
16. GRUPO MONGE

**PANAMÁ**

1. TIGO
2. BANCO GENERAL
3. + MÓVIL
4. EL MACHETAZO
5. RIBA SMITH
6. XTRA
7. SUPER 99
8. EL REY
9. DO IT CENTER
10. MCDONALD'S
11. BANCO NACIONAL
12. CERVECERÍA NACIONAL



# Nuestros clientes son el centro de lo que hacemos cada día

En Grupo Rey, todo lo que hacemos día a día parte de una misma convicción: poner a nuestros clientes en el centro. Nuestra cultura se construye en los pequeños gestos, en la atención cercana, en la constancia en el compromiso por hacer cada experiencia mejor. Porque cuidar a quienes confían en nosotros no es solo una manera de servir, es la forma en la que entendemos nuestro rol y cómo contribuimos, cada día, a una mejor calidad de vida.



LIDERAZGO QUE PONE AL CLIENTE PRIMERO





## Grupo Rey, entre las empresas mejor valoradas en atención al cliente en Centroamérica

La experiencia del cliente como eje transversal, una cultura organizacional orientada al servicio y el equilibrio entre tecnología y cercanía explican su posicionamiento en el ranking de Panamá.

**C**on más de seis décadas de trayectoria en el mercado panameño, Grupo Rey figura entre las empresas reconocidas por su atención al cliente en Panamá, de acuerdo con el ranking elaborado por CID Gallup. Este reconocimiento responde a una estrategia sostenida que coloca al cliente como eje central de la operación y de la toma de decisiones.

La empresa ha construido relaciones de largo plazo basadas en la escucha activa, el cumplimiento de lo que promete y la capacidad de co-crear productos, servicios y experiencias alineadas con las necesidades reales de las personas. Esta cercanía se refleja en una comunidad de más de 500 mil clientes afiliados a su programa de fidelidad.

Como parte de Corporación Favofrita, Grupo Rey opera bajo una visión de sostenibilidad que busca mejorar la vida de todos con quienes se relaciona. En este marco, la experiencia del cliente se entiende como un eje transversal

que articula áreas, procesos y equipos, fortaleciendo una cultura organizacional orientada al servicio y a la mejora continua.

La formación de los colaboradores es otro pilar clave. Desde los equipos en tienda hasta las áreas administrativas, la capacitación en habilidades de servicio, empatía y resolución de conflictos forma parte de la operación cotidiana. La atención comienza en los detalles básicos, como el saludo o la forma de responder una inquietud, y se sostiene en un mensaje claro: el cliente en el centro de todo.

Este enfoque se complementa con el empoderamiento de los equipos, a quienes se les brinda autonomía y herramientas para resolver situaciones de forma ágil y oportuna, reforzando la confianza y la consistencia en la experiencia.

La empresa cuenta con un equipo especializado de Experiencia al Cliente que lidera y da seguimiento a las iniciativas orientadas a la satisfacción. La retroalimentación se obtiene a través

de encuestas, focus groups y canales directos como tiendas, call center, redes sociales y WhatsApp, con un promedio de 4 mil interacciones mensuales que se analizan para mejorar procesos y servicios.

La combinación entre herramientas digitales y trato humano ha permitido ampliar los canales de atención sin perder cercanía. La tecnología actúa como un habilitador que agiliza procesos, pero no sustituye la relación directa entre colaboradores y clientes.

Con más de 170 locales a nivel nacional, presencia en supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia y formatos de descuento, así como un centro de distribución de más de 67 mil metros cuadrados, Grupo Rey atiende a más de un millón de clientes y cuenta con alrededor de 5,800 colaboradores directos. Su modelo de atención confirma que la escala y la cercanía pueden convivir cuando la experiencia del cliente se gestiona como una prioridad estratégica.

# HIGHLIGHTS

# 2026

**LOS CAMBIOS RADICALES EN COMERCIO, GEOPOLÍTICA Y TECNOLOGÍA SIGUEN MARCANDO LOS RITMOS EN EL AÑO INICIADO, EL QUE PARECE ESTAR DOMINADO POR UN PROCESO DE ADAPTACIÓN PERMANENTE. LOS HIGHLIGHTS QUE FORBES HA SELECCIONADO, ENTRE TENDENCIAS, RIESGOS, PERSONAJES Y EVENTOS, BUSCAN TRAZAR UN MAPA EN MEDIO DE UN AÑO QUE CONTINÚA EXIGIENDO ENFOQUE Y ESTRATEGIA COMO PRIORIDADES.**

## PREVISIÓNES ECONÓMICAS...

### EN EL MUNDO:

La economía mundial crecerá 2.7% en 2026, por debajo del 2.8 de 2025, prevé el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA), de la ONU. Los analistas de Mercer estiman un desempeño similar al de 2025 gracias a “una economía estadounidense resiliente respaldada por un consumo sólido”, además de “un aumento en la inversión impulsado por la inteligencia artificial (IA) que se acerca a los 500,000 millones de dólares (MDD). No obstante, el DESA advierte que “las tensiones comerciales y las presiones fiscales frenan el impulso global y empañan el panorama”.



### EN LA REGIÓN:

En Latinoamérica, las perspectivas se mantienen con una ligera reducción del crecimiento, que pasaría del 2.4% de 2025 al 2.3%. Mientras que en Centroamérica se prevé un crecimiento con una expansión cercana al 3%, superando las cifras de 2025. Por país, la estimación es que Costa Rica y Honduras crecerán 3.9% cada uno, Guatemala 3.8% y Panamá 3.7%. Para El Salvador y Nicaragua se proyecta un avance de 3.4%, gracias al impulso de las exportaciones agrícolas y la diversificación, de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

## TENDENCIAS

## ENFOQUES...

Las tendencias internacionales comienzan a jugar a favor de Latinoamérica considera J. P. Morgan, y observa que “el avance hacia economías digitales y sostenibles está incrementando la demanda de minerales críticos, energía y seguridad alimentaria”. Mientras que las empresas “están reconfigurando sus cadenas de suministro, y la externalización cercana está canalizando nuevas inversiones hacia México, Centroamérica y Sudamérica”. Esto se refleja en los flujos de capital. El banco calcula que la inversión extranjera directa (IED) en la región alcanzó 280,000 MDD, más del doble que hace dos décadas.

## COMPETENCIA POR LA COMPUTACIÓN

Este será uno de los factores determinantes de la geopolítica y los negocios en 2026. Los países y las empresas sin la computación suficiente para desarrollar e implementar inteligencia artificial (IA) de vanguardia corren el riesgo de quedarse atrás. Sin embargo, el acceso a la computación depende cada vez más de los cuellos de botella tecnológicos, de infraestructura y de talento. En 2026, el procesamiento de datos, se convierte en “el gran Dorado”, pero el mayor desafío informático para las empresas podría ser el permiso legal, político y geopolítico.

## COMPRAS SIN INTERRUPCIONES

El comercio social, el comercio rápido y las redes de distribución (RMN) convergen en un solo ecosistema, de acuerdo con NielsenIQ, por lo que los consumidores esperan procesos de compra sin fricciones, personalizados e instantáneos, lo que eleva el estándar para que minoristas y fabricantes puedan entregar en todas partes, de una sola vez.



## RIESGOS...

## LA ERA DE LA COMPETENCIA

La fragmentación y la confrontación en el mundo marcan esta nueva era de competencia, alerta el WEF, y predicen tiempos que van de lo turbulento a lo tormentoso. Refiere que la confrontación geo-económica, la desinformación (accidental e intencional) y la polarización social, son tres riesgos en el corto plazo.

## COMERCIO GLOBAL

Las reglas del comercio global se están trasladando a las relaciones bilaterales, regionales y de coalición. Se prevé que predominen las reglas diferentes para cada socio, determinadas por el grado de cooperación en seguridad, la afinidad ideológica y el beneficio estratégico. Se estima que al actividad comercial se desacelerará a un 2.2%, desde el 3.8% de 2025.

## COSTO DE VIDA

Los precios elevados continúan afectando los ingresos reales. Las tendencias inflacionarias se han vuelto más desiguales, “moldeadas por cuellos de botella recurrentes en el suministro, en medio de crecientes riesgos geopolíticos y climáticos”. Se proyecta que la inflación baje a 3.1% desde 3.4% lo que “no alivia el complejo panorama inflacionario”.

## LOGÍSTICA

La manipulación estratégica de cadenas de suministro críticas con fines económicos o de seguridad se intensificará. El simple hecho de estar al tanto de las nuevas reglas en 2026 será arduo en el terreno de la logística. Por lo que jugar para ganar requerirá un compromiso estratégico con la diversificación y la localización, una contratación más flexible y una sólida conciencia geopolítica.

## CIBERCRIMEN

A medida que la IA generativa (GenAI) se expande en las organizaciones, las preocupaciones se enfocan en la exposición involuntaria de datos y el uso indebido de estos, a través de sistemas generativos y agentes. Este año, las filtraciones de datos vinculadas a GenAI (34%) superan los temores sobre las capacidades adversas de la IA (29%). Además, los directores ejecutivos señalan los fraudes cibernéticos con el uso de IA, como su principal preocupación, pues ya ha ocasionado la interrupción de operaciones minoristas, comerciales y de fabricación.

## CRIMEN ORGANIZADO

Los aranceles, las prohibiciones a las exportaciones y las interrupciones en la cadena de suministro generarán nuevas y lucrativas oportunidades de robo, falsificación y contrabando. Es probable que los grupos delictivos se centren en productos de alto valor sujetos a aranceles (electrónicos, autopartes y productos farmacéuticos). También están penetrando en industrias extractivas en auge, como la del oro (Brasil), el níquel (Indonesia) y el petróleo (México). Se calcula que en 2026 el lavado de dinero, tráfico de drogas, contrabando, soborno, trata de personas, fraude, robo, falsificación, delitos ambientales y ciberneticos, representarán entre 3 y 4% del PIB mundial (más de 4 billones de dólares).

## LOS PERSONAJES...

### SERGIO DÍAZ-GRANADOS

Reelegido como presidente ejecutivo del CAF —Banco de desarrollo de América Latina y el Caribe— para el período 2026-2031, se espera que las decisiones de inversión que lidere sigan impulsando los proyectos ambientales y sociales en la región. En diciembre, la entidad aprobó 3,175 millones de dólares para Panamá, México, República Dominicana, Uruguay y Ecuador, recursos que, se ha previsto, financiarán proyectos de transformación productiva, integración regional, transición energética, movilidad sostenible y resiliencia climática y social.



### ISMAEL DÍAZ

Este delantero panameño, designado como Máximo Goleador en la Copa Oro 2025 con seis goles anotados en siete partidos, también tiene las miradas sobre él para los encuentros que Panamá —única selección centroamericana en el Mundial— disputará contra Ghana (17 de junio), Croacia (23 de junio) e Inglaterra (27 de junio), durante el Mundial 2026. Con tan solo 25 años, y 18 de experiencia en el fútbol, promete dar batalla para hacer brillar a su representativo nacional dentro de la cancha.



### SHAKIRA

El éxito de la colombiana llega a Centroamérica con cinco fechas de conciertos en El Salvador. A las tres primeras, programadas el 12, 14 y 15 de febrero en el Estadio Jorge Mágico González, la cantante sumó dos más, 7 y 8 de febrero, luego de que las entradas se agotaran a las pocas horas de haber sido puestas a la venta. Con demanda regional, esta residencia será la única en Centroamérica para su gira *Las Mujeres Ya No Lloran World Tour*. Los boletos para asistir se vendieron desde 45 hasta 275 dólares. Se estima que en 2025 Shakira se posicionó como la artista latina mejor pagada, con una facturación calculada en 105 mdd, impulsada por la gira mundial que ahora llega a Centroamérica.

### CECILIO WATERMAN

El ariete canalero con experiencia en el extranjero y clubes nacionales acaparará miradas en los partidos que *La Sele* ya tiene agendados en el Mundial de este año. Con 34 años y 1.80 m de altura, el goleador recientemente anunció su participación como refuerzo en el club chileno Universidad de

Concepción —donde ya había jugado del 2020 al 2022—, para regresar así a la Primera División de Chile, plaza donde ha anotado al menos 120 dianas a lo largo de su trayectoria. Waterman jugó recientemente para Coquimbo Unido, también de Chile. Además, este año su participación en la selección panameña fue clave para clasificar a la Copa del Mundo.



### NASRY JUAN ASFURA ZABLAH

Declarado por el Consejo Electoral de Honduras como el vencedor de las reñidas elecciones presidenciales del 30 de noviembre de 2025, Nasy Tito Asfura, del conservador Partido Nacional ganó por un margen de 0.74% sobre Salvador Nasralla, del Partido Liberal, de acuerdo con la autoridad electoral tras un mes de conteo. De ascendencia palestina, el exlíder de la Alcaldía Municipal del Distrito Central, ha dado prioridad al desarrollo de infraestructura en sus gestiones como alcalde, y esta vez ha prometido echar a andar a Honduras con leyes más flexibles para atraer inversión privada y extranjera mediante la reducción de trámites, seguridad jurídica y alianzas público-privadas orientadas a la infraestructura y el turismo. El presidente Trump le expresó su respaldo, incluso antes del anuncio del Consejo Electoral que certificó su triunfo en los comicios.

**EVENTOS...****COPA MUNDIAL DE LA FIFA**

En esta edición los encuentros se realizan en tres países: México, Estados Unidos y Canadá, del 11 de junio al 19 de julio. Por primera vez acudirán 48 selecciones y se disputarán 104 partidos.

**JUEGOS CENTROAMERICANOS Y DEL CARIBE (JCC) SANTO DOMINGO 2026**

República Dominicana será sede de estos Juegos del 24 de julio al 8 de agosto, buscando impulsar el turismo deportivo en la región. Se espera la participación de más de 6,000 atletas provenientes de 37 delegaciones.

**FORO FORBES MONEY**

Foro de liderazgo ante la disruptión tecnológica y geopolítica, a realizarse el 21 de mayo, donde se planteará la reinención del management y estrategias de crecimiento sostenible, en Latinoamérica, como polo de oportunidades.

**FORBES BUSINESS TRAVEL**

Previsto para el 15 de octubre, busca posicionar el turismo de negocios, lujo y bienestar como ejes de competitividad regional. Y revisar cómo los destinos de Centroamérica elevan su oferta para viajeros de alto valor.

**INVERSIONES A SEGUIR...****BLACKROCK EN EL CANAL DE PANAMÁ**

Luego de que se anunciara el acuerdo por el que BlackRock adquiriría los puertos de Balboa y Cristóbal, en el Canal de Panamá, a CK Hutchison, en una operación valuada en 22,800 MDD, en diciembre, The Wall Street Journal publicó que la operación habría quedado en pausa ante la exigencia de China de contar con una participación no sólo igual, sino mayor a la de BlackRock a través de la empresa naviera Cosco, actualmente propietaria de los puertos, que eran operados por Hutchison.

**NVIDIA EN INTEL**

Habrá que seguir la pista al rescate que de alguna manera realizó Nvidia de Intel al adquirir más de 214 millones de acciones por 5 millones de dólares, a fin de codesarrollar chips y centros de datos. Esta acción anunciada hacia finales de 2025, dio un respiro a la global Intel, con fuerte presencia en Costa Rica.

**CASTILLO HERMANOS EN HARVEST HILL**

Otra de las operaciones de relevancia ocurrida el año pasado, es la adquisición de Harvest Hill Beverage por parte de Castillo Hermanos que implicó 1,400 MDD. Con esta operación el conglomerado guatemalteco consolida su expansión fuera de Centroamérica con marcas de relevancia como SunnyD, Juicy Juice y Daily's Cocktails.

**HEINEKEN EN FIFCO**

En una operación que implicó un monto de 3,250 MDD, la firma holandesa adquirió el negocio de bebidas, alimentos y retail de la costarricense Florida Ice and Farm Company (FIFCO), que incluyó la marca de cerveza emblema, Imperial, con lo que Heineken fortaleció su presencia en Centroamérica.

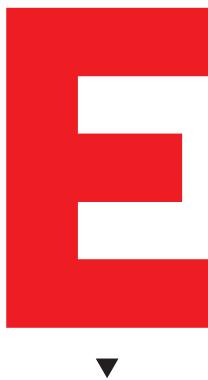
**YILPORT HOLDING EN EL SALVADOR**

La empresa turca lidera una inversión por 1,615 MDD para renovar los puertos salvadoreños de Ajacutla y La Unión, en distintas fases, a fin de ampliar sus capacidades al triple, y convertirlos en polos de atracción, en medio de la recomposición de las cadenas de suministro y el comercio internacional en general. 

Por Juan Pablo Ferrari

# GUÍA DE INVERSIÓN 2026

LA DISCIPLINA, LA DIVERSIFICACIÓN Y LA VISIÓN A LARGO PLAZO SERÁN LAS CLAVES PARA CONSTRUIR CARTERAS ROBUSTAS EN EL AÑO QUE HA INICIADO.



El 2026 se perfila como un año oportuno tras un ciclo marcado por la volatilidad geopolítica y las presiones inflacionarias globales. Sin que la incertidumbre deje su lugar, los expertos consultados por Forbes Centroamérica coinciden en que bajo un esquema donde predomine la disciplina, la diversificación y la visión a largo plazo es viable construir carteras robustas.

La región, impulsada por tendencias como el nearshoring, la digitalización financiera y la transición energética, ofrece un abanico de instrumentos que deben evaluarse bajo la lupa del riesgo y la liquidez.

En palabras de Iván Higueros, CEO de Delta Capital y Zona Trading, “un portafolio bien guiado por estrategias será siempre más efectivo que uno basado en oportunidades aisladas”. La disciplina, insiste, superará al instinto.

## DEFENSA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL DOMINARÁN

La renta fija se consolida como el núcleo de seguridad. Higueros anticipa que “las emisiones de renta fija en dólares, tanto corporativas como soberanas, serán el pilar de los portafolios que busquen ingresos estables y riesgo moderado”.

Los bonos con buena calificación crediticia consolidan la base de la seguridad, mientras que las notas estructuradas defensivas —como los autocallables o las *credit-linked notes*— permiten capturar primas más altas con barreras de protección, especialmente en un entorno donde las tasas podrían estabilizarse.

Mario Vásquez, director de la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica, coincide en que “los bonos soberanos y corporativos de corto plazo seguirán siendo los más demandados en un

entorno monetario ajustado”, junto con los fondos de mercado de dinero, apreciados por su liquidez y bajo riesgo.

En Costa Rica, los inversionistas minoristas han incrementado su participación en estos fondos, que ofrecen rendimientos modestos pero seguros, observa Vásquez.

A su vez, los ETF (Exchange Traded Funds o fondos cotizados en bolsa) globales y temáticos se consolidan como la vía más eficiente para participar en megatendencias sin asumir el riesgo de seleccionar acciones individuales: “Son la vía más eficiente para participar en megatendencias sin asumir el riesgo de seleccionar acciones individuales”, explica Higueros.

Según BNP Paribas Asset Management, los ETF ligados a Defensa e Inteligencia Artificial serán protagonistas en 2026, mientras que la firma global de gestión de inversiones Janus Henderson destaca el crecimiento de los ETF activos y temáticos que ofrecen “un alza incremental con bajas comisiones”.

Los Bonos Verdes y los fondos vinculados a la transición energética también se consolidan como instrumentos estratégicos. El auge de

las energías renovables en Panamá y Costa Rica, sumado a la expansión de centros de datos y parques industriales, refuerza la tesis de que la región capitaliza la transformación global hacia la sostenibilidad.

En este sentido, tanto Cushman & Wakefield como Colliers International prevén un mercado industrial dinámico impulsado por la expansión de la infraestructura tecnológica y la demanda de centros de datos.

#### **EL 'ORO' LOGÍSTICO**

Una de las oportunidades más tangibles reside en la logística y los bienes raíces industriales. El nearshoring —el traslado de cadenas de suministro de Asia hacia países más cercanos a Estados Unidos— está generando una demanda sin precedentes de espacios de almacenamiento y naves industriales en puntos clave de Centroamérica.

Guatemala, El Salvador y Costa Rica concentran proyectos de bodegas de Clase A, con contratos de renta a largo plazo que vinculan el rendimiento al dinamismo del comercio exterior.

Invertir en fideicomisos inmobiliarios especializados o en parques industriales se traduce en un activo defensivo con retornos atractivos, impulsados por un cambio estructural en la economía global.

Deloitte y Datasur confirman que el nearshoring se ha convertido en el movimiento clave para las empresas que buscan resiliencia y crecimiento. En palabras de PwC Interaméricas, el Istmo se consolida como un hub estratégico por su ubicación tratados internacionales, lo que abre espacio para capitales locales y extranjeros en logística, turismo sostenible y tecnología financiera.

#### **DEL MINORISTA AL SOFISTICADO**

En esta ruta también vale dimensionar las capacidades para ejercer el músculo inversor. Por ello, los expertos establecen diferencias en los perfiles del inversionista, las que dependen,

66

## **LOS BONOS SOBERANOS Y CORPORATIVOS DE CORTO PLAZO SEGUIRÁN SIENDO LOS MÁS DEMANDADOS EN UN ENTORNO MONETARIO AJUSTADO”**

**MARIO VÁSQUEZ**

DIRECTOR DE LA BOLSA NACIONAL DE VALORES DE COSTA RICA

además del capital, de la experiencia financiera y la tolerancia al riesgo.

El Inversionista “de a pie” (retail), prioriza seguridad y liquidez. Su ruta ideal incluye ETF diversificados (S&P 500, Nasdaq), bonos gubernamentales y fondos inmobiliarios líquidos (REITs). Higueros recomienda la disciplina de los aportes periódicos o Dollar Cost Averaging (DCA).

El “sofisticado”, encambio, busca optimizar la relación riesgo-retorno mediante vehículos avanzados, como derivados para cobertura, deuda privada, *private equity* y estrategias cuantitativas o algorítmicas.

Para Higueros, el equilibrio entre seguridad y liquidez se logra “cuando la estrategia está bien definida, se evita caer en instrumentos que agregan volatilidad innecesaria”.

Considera que el núcleo seguro se compone de renta fija de buena calidad, ETF amplios y defensivos con baja correlación. Una vez asegurada esa base, se puede añadir exposición a activos con mayor potencial de retorno, como acciones globales, sectores tecnológicos, activos digitales regulados o *private equity*.

Lo recomendado es una estrategia de “triple compartimento”: liquidez inmediata para tres a seis meses en instrumentos de bajo riesgo; un núcleo balanceado de tres a cinco años con fondos mixtos y bonos corporativos, y un compartimento de crecimiento a 10 años o más, tolerando volatilidad en acciones y capital privado.

#### **A CONSIDERAR...**

Los expertos concluyen que más importante que elegir el instrumento “perfecto” es tener una metodología de riesgo consistente.

Analizar drawdowns (caída desde máximos), correlaciones, duración y exposición por país o sector es parte de la disciplina, y permite a los inversionistas construir carteras resistentes.

Marc Seidner, de Pacific Investment Management Company (PIMCO), una de las mayores y más influyentes gestoras de inversiones en el mundo, señala que en un entorno donde los bancos centrales empiezan a recortar tasas, los bonos de alta calidad pueden ofrecer estabilidad y beneficios de diversificación, aunque advierte que los inversores deben mantener disciplina y una visión global al seleccionar activos de renta fija.

En tanto, PwC Interaméricas refuerza la idea y señala que “Centroamérica ya no es solo un mercado emergente; es un laboratorio de inversión donde la seguridad se construye con diversificación y la liquidez con inteligencia estratégica”.

Este año no marcará una ruptura, sino una consolidación: la digitalización, el nearshoring y la transición energética ya configuran el nuevo ADN económico del istmo.

La disciplina será la diferencia entre proteger el capital y multiplicarlo. El 2026 será el año de quienes sepan construir carteras resistentes, entendiendo que invertir aquí es apostar por una región que consolida su lugar en el mapa global. 

• REPORTAJES •

Por Eladio González

# ¿ESTAMOS PREPARADOS PARA QUE LA INTELIGENCIA VALGA CERO?

---

EL DILEMA DEL SIGLO XXI PARA NINA SCHICK ES QUÉ HACER  
CON UNA INTELIGENCIA QUE NO ES SÓLO TECNOLOGÍA: ES SOBERANÍA,  
SEGURIDAD Y FUTURO DE LAS DEMOCRACIAS.

---

# N

Nina Schick atraviesa al público con una pregunta que se siente como un hilo conductor incómodo y urgente: ¿qué ocurrirá cuando la inteligencia deje de ser escasa y se convierta en una utilidad abundante, barata y omnipresente? Para Schick —una de las voces más influyentes del mundo en inteligencia artificial, geopolítica y poder— esa transición ya no es una hipótesis futura: está sucediendo ahora mismo.

Reconocida globalmente entre los 20 principales speakers de IA, junto a figuras como Sam Altman, Demis Hassabis y Geoffrey Hinton, Schick es clara en su diagnóstico: la inteligencia artificial ya no es sólo una oportunidad de negocio, sino también el nuevo terreno de competencia global y una forma de *hard power*. En otras palabras, la IA está redefiniendo la manera en que se construye el poder económico, militar y político en el siglo XXI.

## HACIA LA INTELIGENCIA INDUSTRIAL

La inteligencia es la capacidad de procesar información y tomar acciones efectivas en el mundo real. Durante siglos, esa capacidad estuvo limitada a la biología humana. Hoy, gracias a la computación acelerada, esa frontera se ha roto.

NINA SCHICK / @AOIFE LALOR



“La inteligencia no biológica ya no está en fase de laboratorio; está siendo escalada como una utilidad industrial”, afirma Schick.

El punto de inflexión se produjo hace poco más de una década, cuando el paradigma tradicional de cómputo —basado en CPUs y la célebre Ley de Moore— dejó de ser suficiente para construir sistemas verdaderamente inteligentes. Fue entonces cuando surgió la computación acelerada, impulsada por GPUs y procesamiento paralelo, que permitió una explosión sin precedentes en capacidad de cálculo. Si

Moore hablaba de duplicar el poder computacional cada dos años, hoy la capacidad de los modelos de IA se duplica aproximadamente cada seis meses.

El resultado es asombroso: de modelos como AlexNet en 2012, entrenados con 60 millones de parámetros, hemos pasado a sistemas como Gemini 3.0, con más de cinco billones de parámetros y millones de veces más poder de cómputo. El impacto no es teórico: estos modelos ya superan a profesionales humanos en tareas complejas, desde diagnóstico médico hasta análisis avanzado de información.

66

## NO PODEMOS CONFORMARNOS CON CONSTRUIR APLICACIONES TRIVIALES O COMPAÑEROS VIRTUALES. NECESITAMOS UNA NUEVA MISIÓN, UN NUEVO ‘PROGRAMA APOLÓ’ IMPULSADO POR LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA”

**NINA SCHICK**

IDEÓLOGA, EXPERTA EN IA

### INTELIGENCIA MÁS PODEROSA Y BARATA

Uno de los puntos más provocadores de la conferencia de Schick durante Innovation Forum 2025 de Mastercard, en Miami, fue el colapso del costo de la inteligencia. Schick explicó que hace apenas tres años, ejecutar un millón de “tokens” de IA costaba alrededor de 60 dólares. Hoy cuesta seis centavos. Es decir, mientras la inteligencia artificial se vuelve exponencialmente más capaz, su costo de uso cae de forma dramática.

Este fenómeno —capacidad en alza, costos en caída— es lo que permite que la IA se difunda a todos los sectores de la economía, desde las finanzas y la salud hasta la manufactura, la educación y la seguridad. Para Schick, este es el corazón de su tesis de *Industrializing Intelligence*: estamos convirtiendo algo que siempre fue raro y finito en una infraestructura básica comparable a la electricidad o al internet.

### EL NUEVO TABLERO GEOPOLÍTICO

Pero la advertencia central de Schick no es tecnológica, sino política. “El mayor riesgo de nuestro tiempo no es la inflación ni la volatilidad de los mercados, sino que las democracias no sepamos reimaginar qué es una República tecnológica”, señala. En su visión, la inteligencia artificial reescribe desde cero las reglas de la soberanía nacional.

Controlar la inteligencia industrial implica controlar tres capas críticas: la base industrial (energía, minerales, manufactura), la infraestructura computacional (chips, centros de datos, lo que ella llama fábricas de inteligencia) y, finalmente, los modelos y aplicaciones. Sólo quienes dominen toda la pirámide podrán aspirar a autonomía estratégica y liderazgo global.

Hoy, según Schick, sólo dos países comprenden plenamente esta dinámica: Estados Unidos y China. El segundo, de hecho, se adelantó al declarar la IA como prioridad nacional desde 2017, integrándola explícitamente a su estrategia económica y militar. Estados Unidos, aunque líder en innovación privada, apenas ha comenzado a articular una estrategia nacional clara para mantener su supremacía tecnológica.

**Hace apenas tres años, ejecutar un millón de “tokens” de IA costaba alrededor de 60 dólares. Hoy cuesta seis centavos.**

**Es decir, mientras la inteligencia artificial se vuelve exponencialmente más capaz, su costo de uso cae de forma dramática.**

### LOS CUELLOS DE BOTELLA

La carrera por la inteligencia artificial no se libra sólo en código, sino igualmente en kilovatios, minerales y fábricas. Schick señala que la demanda energética de la IA es sistemáticamente subestimada. Los nuevos centros de datos —como los megaproyectos que se construyen hoy en Estados Unidos— requerirán niveles de energía comparables a los de países enteros, reabriendo el debate sobre energía nuclear y soberanía energética.

Lo mismo ocurre con los semiconductores: más del 90% de los chips avanzados se fabrican en Taiwán, un punto geopolítico extremadamente sensible. Y, finalmente, el talento. Aunque la narrativa dominante habla de automatización y pérdida de empleos, Schick es contundente: faltan ingenieros, técnicos, electricistas y constructores para levantar la infraestructura de la inteligencia industrial.

### UNA PREGUNTA

#### PROFUNDAMENTE HUMANA

En un mundo donde la inteligencia puede volverse casi gratuita, la pregunta no es sólo qué podemos hacer, sino para qué: “No podemos conformarnos con construir aplicaciones triviales o compañeros virtuales. Necesitamos una nueva misión, un nuevo ‘programa Apolo’ impulsado por la ciencia y la tecnología”, afirma Schick.

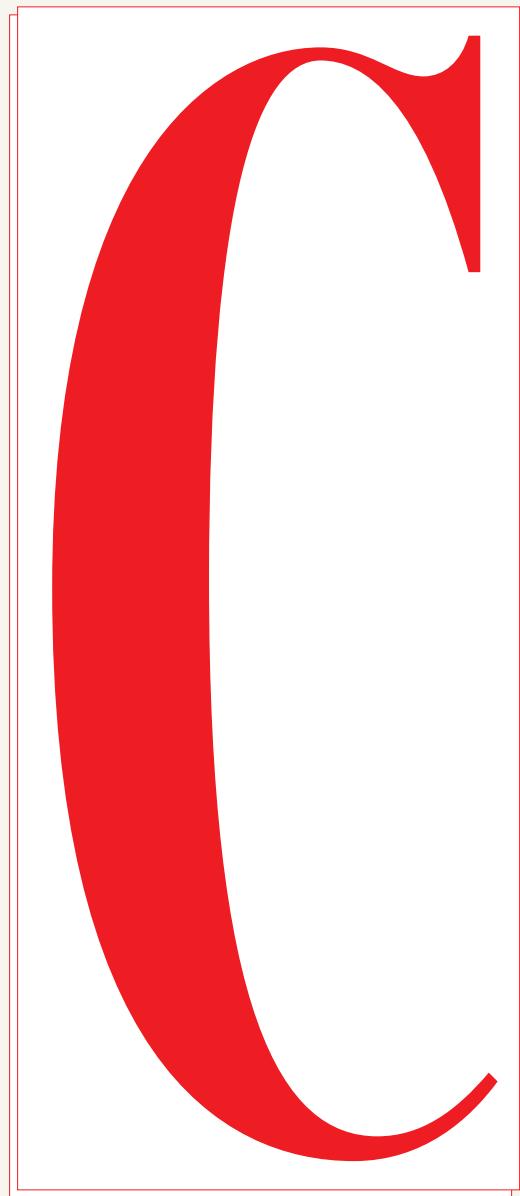
La inteligencia artificial, en su visión, es una oportunidad histórica: puede revitalizar economías, fortalecer democracias y redefinir el progreso humano. Pero también puede profundizar dependencias y desigualdades si no se gestiona con visión estratégica.

Schick concluye con un giro filosófico. La pregunta queda abierta, y es tan inquietante como urgente: si el costo de la inteligencia se acerca a cero, ¿estamos preparados —como empresas, gobiernos y sociedades— para decidir qué hacemos con un poder que nunca antes habíamos tenido? 

# CULTURAS QUE TRANSFORMAN: EL MAPA DE LA INNOVACIÓN REGIONAL

FORBES CENTROAMÉRICA presenta su primer ranking *Empresas con las culturas más innovadoras*, en alianza con Great Culture to Innovate, que revela cómo las organizaciones fortalecen las condiciones humanas, estructurales y de liderazgo que permiten la innovación de manera sostenida.

Por Yandira Núñez Naveda



Centroamérica se ha convertido en uno de los actores para el desarrollo económico del continente. Su ubicación estratégica, ecosistemas emprendedores en expansión y capacidad para atraer talento global sustentan un tejido empresarial cada vez más diverso y competitivo en un entorno donde la transformación tecnológica y la velocidad del cambio redefinen cada industria.

En ese camino, el papel más destacado es el de las empresas que cuentan con una cultura de innovación sólida, madura y consciente, lo que se refleja en la obtención de mejores resultados.

Según un reporte de McKinsey, publicado en 2022, las compañías con una cultura de innovación formal logran un retorno de inversión (ROI) en transformación digital un 40% superior.

La cultura de innovación, reflejada en los comportamientos, las condiciones organizacionales, las dinámicas de liderazgo y las capacidades colectivas, implica una estructura viva que integra diversidad, seguridad psicológica, aprendizaje continuo, apertura al cambio, autonomía y un liderazgo que actúa como motor amplificador.

Invertir en esa estructura es estratégico: el 85% de los CEOs latinoamericanos la identifican como el principal motor de resiliencia y crecimiento pos-pandemia, así lo reseñó *Forbes Insights*, en su edición 2023.

Una región como Centroamérica y el Caribe, que busca elevar su productividad

y atraer inversiones más sofisticadas, necesita que sus organizaciones evolucionen hacia modelos culturales que permitan adaptarse más rápido, generar soluciones y competir globalmente.

El desafío es urgente, pues la región invierte solo el 0.7% de su PIB en I+D, frente al 2.5% del promedio global (OCDE, 2023). Sin embargo, la brecha también es una oportunidad: las empresas que priorizan esta agenda superan en un 35% la rentabilidad de sus pares.

En este entorno, **FORBES CENTROAMÉRICA** y Great Culture to Innovate (GCTI) aplican por primera vez, de forma conjunta, un estudio diseñado para evaluar, con precisión técnica y comparativa, la madurez cultural que impulsa la innovación dentro de las organizaciones en la región, para determinar en qué medida las empresas han convertido sus culturas en motores de innovación, entendida ésta como un indicador de alta efectividad sobre la competitividad empresarial.

El proceso inició con una convocatoria abierta en [forbescentralamerica.com](http://forbescentralamerica.com), cuyo resultado fue la postulación de organizaciones. De las participantes, 14 lograron certificar su cultura organizacional como una Gran Cultura de Innovación.

Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis transversal para determinar qué aspectos del modelo de GCTI se identifican como ventajas y oportunidades. Esto dibujó un patrón frente a la manera en que en la región se consolidan las culturas de innovación.

## La capacidad de resolver desafíos y adaptarse a diversos entornos, es una de las cualidades mejor evaluadas entre las empresas centroamericanas con una buena cultura de innovación.

### Centroamérica: flexibilidad y oportunidades

En esta primera edición del ranking, la versatilidad fue un indicador destacado (93% de aceptación) en las empresas evaluadas. Se trata de un atributo que indica la capacidad de resolver desafíos en diferentes áreas.

Esta competencia es muy relevante, dado que hoy uno de los mayores retos organizacionales es adaptarse al entorno y a las nuevas dinámicas que éste impone.

Por otra parte, la visión fue un elemento llamativo. Los líderes de mayor nivel en las organizaciones evaluadas han logrado hacer de la visión un constructor potente, que invita a encontrar maneras de acercarse a ésta bajo un propósito con sentido de trascendencia, y la posibilidad de trabajar en la búsqueda de un mejor futuro. La visión, a su vez, es un impulsor de la innovación.

Adicionalmente, dos aspectos que se traducen en áreas de oportunidad en la región son la sensibilidad social y entregar un mejor contexto organizacional.

El primero se robustece a través de las relaciones personales, de conocer a los equipos más allá del rol profesional, para establecer conexiones más profundas y significativas. El segundo es una responsabilidad de la dirección general e implica entregar información valiosa que sea aplicada por las diferentes áreas y equipos. La consecuencia es la de “trabajar de manera más inteligente y efectiva”.

Michelle Ferrari, CEO de Great Culture to Innovate plantea que la innovación “ocurre de forma natural cuando se unen puntos de vista diversos, porque la creatividad que aportan diferentes perspectivas genera resultados muy ricos para la organización, y una cultura de innovación es la que promueve ese tipo de interacciones”.

Además, cuando la cultura impulsa la innovación, “el impacto se multiplica: en el negocio, en los equipos y en millones de clientes que se benefician de ello cada día”.

Para Andrés Carreño, director de Operaciones y Consultoría en Great Culture to Innovate, “las culturas organizacionales, son determinantes frente a la capacidad que tiene una organización de trabajar de manera alineada, consecuente y efectiva para el logro de sus objetivos centrales”.

### Metodología

El viaje de este primer ranking en la región comenzó con una radiografía de alta definición: un instrumento de diagnóstico basado en el modelo GCTI que entrega resultados cualitativos en una escala de madurez, las dimensiones críticas son la Capacidad Colectiva y la Cultura Percibida, que integran la Cultura de Innovación. GCTI desarrolló un framework integral que evalúa en qué medida una organización favorece la innovación. Se compone de tres pilares principales: Riqueza Humana, Versatilidad y Cultura Percibida. La Riqueza

Humana y la Versatilidad se integran en la Capacidad Colectiva, que a su vez se integra con la Cultura Percibida para construir un índice transversal: el Índice de la Cultura de Innovación, que determina el nivel de madurez cultural de cada organización.

Los resultados se generan al evaluar la información obtenida de cada organización con un referente de comparación compuesto por más de 270 organizaciones de Latinoamérica, almacenado durante siete años.

Un sistema analítico de punta toma del referente la información más relevante para que cada organización sea evaluada de forma acertada con un altísimo grado de exactitud, que reduce los márgenes de error.

En esta primera entrega, 45 organizaciones de Centroamérica y el Caribe participaron en el proceso. De éstas, 14 alcanzaron los niveles más altos del Índice de Cultura de Innovación, integrando este primer ranking.

Estas empresas representan la mirada de aquellas organizaciones que comprenden que la innovación es un ecosistema interno que debe cultivarse todos los días.

Con este proyecto, FORBES CENTROAMÉRICA reafirma su compromiso de iluminar las prácticas que impulsan el desarrollo empresarial de la región, y reconoce a las organizaciones que están construyendo la capacidad para diseñar el futuro. 

## Empresas con las culturas más innovadoras

Derivado de la evaluación a la que fueron sometidas, las empresas se clasificaron bajo esta escala:

- 1- 3 Excelente
- 4-5 Muy sobresaliente
- 6-8 Sobresaliente
- 9-14 Muy satisfactorio

### 2 Grupo Cervical

Panamá  
Grado excelente

Este grupo, enfocado en la gestión de activos y la creación de plataformas de desarrollo sostenible, muestra seguridad psicológica como un atributo de la dinámica de sus colaboradores, asegurando una participación inclusiva, lo que favorece un aporte desde aquello que hace único a cada colaborador. El grupo que actúa como un integrador entre capital, operación y territorio, transformando oportunidades sectoriales y territoriales en motores económicos para Latinoamérica. Muestra una visión potente, que conecta e inspira a los colaboradores a correr su frontera de generación de valor. La apertura caracteriza a su estilo de liderazgo, porque los líderes ven en la controversia la materia prima para desafiar supuestos y ampliar las perspectivas.

### 1 Pangea Holding

Costa Rica  
Grado excelente

Dedicada a la consultoría y desarrollo de soluciones tecnológicas orientadas a la economía de las experiencias, ha instaurado una dinámica que favorece la comunicación asertiva en los niveles verbal y gestual. El compromiso de la Alta Dirección de compartir información estratégica, aporta una carta de navegación para que cada quien trabaje de manera más efectiva e inteligente. Los líderes ven en la controversia la materia prima para desafiar supuestos y expandir los entendimientos. Fundada en 2012, hoy tiene presencia en Latinoamérica, Europa, Estados Unidos y Canadá, y es referente en innovación digital y transformación de negocios. Consolida su cultura de innovación por la forma en que interactúan su equipos, bajo un liderazgo coherente con este propósito.

### 3 Veló Legal

Panamá  
Grado excelente

La firma de abogados que ha transformado la práctica jurídica adoptando el modelo New Law que integra tecnología, procesos ágiles e inteligencia artificial, muestra seguridad psicológica como un atributo de la dinámica de los equipos, que asegura una participación inclusiva, lo que favorece que cada quien sume desde lo que lo hace único. También reconoce los esfuerzos de quienes intentan innovar: porque entienden el desafío y la valentía que esto implica y la autonomía caracteriza a su estilo de liderazgo, permitiendo que las personas encuentren sus propias maneras de aportar perspectivas, experiencias y talentos. Su uso de automatización, software propio y plataformas digitales la posiciona como un referente en innovación legal en Latinoamérica.

## 4 Simplify E-commerce

Panamá

Grado **muy sobresaliente**

Como agencia de e-commerce especializada en desarrollo, enfocada en conversión y crecimiento de negocios digitales, ha consolidado la cultura de innovación entre sus equipos, instaurando una dinámica que favorece una comunicación asertiva en múltiples niveles. Además, la atención en la infraestructura (física y digital) de los espacios en los que trabajan favorece y potencia la interacción entre las personas. Mientras que la autonomía que caracteriza a su estilo de liderazgo, permite que los colaboradores encuentren sus propias maneras de aportar perspectivas, experiencias y talentos. Fundada por Elías Manopla, ha trabajado con múltiples proyectos regionales, consolidándose como la primera agencia plus partner de Shopify en Centroamérica y el Caribe.

## 5 Philips

Panamá

Grado **muy sobresaliente**

Es la sede regional de Philips en Latinoamérica. Se estableció en Panamá en 2013 como Centro de Excelencia. Sus oficinas, diseñadas con estándares LEED de eficiencia energética y sostenibilidad, albergan a cerca de 300 empleados de más de 20 nacionalidades. El espacio de trabajo combina áreas abiertas y modelos de Work Place Innovation que fomentan la interacción, la flexibilidad y el aprendizaje continuo. Destaca también por el enfoque en la comunicación asertiva. Y de forma continua reconoce los esfuerzos de quienes intentan innovar, pues entiende que los colaboradores asumen un desafío y tienen la valentía de hacerlo. Al mismo tiempo, los líderes impulsan la curiosidad como una forma de ampliar las perspectivas de sus equipos. Esto permite reforzar una dinámica de trabajo que favorece la generación continua de valor.

## 6 Condo Solutions

Costa Rica

Grado **sobresaliente**

Dedicada a la administración y gerencia de bienes inmuebles residenciales, comerciales y de uso mixto, tiene la misión de mantener y aumentar el valor de estos bienes en el tiempo. Opera desde 2011 y actualmente administra más de 20 proyectos inmobiliarios. Es reconocida como líder en su sector por la calidad del servicio y el manejo responsable de los recursos. Muestra una amplia capacidad de aprendizaje de los equipos, como rasgo que favorece su desempeño y base para la innovación, además de una infraestructura que potencia la interacción entre las personas. La capacidad de sus líderes de retar a los equipos, permite que estos amplíen progresivamente su capacidad de contribución. Consolida la cultura de innovación a través del compromiso de la alta dirección y un liderazgo coherente con este propósito.

## 7 Telecable Corporativo

Costa Rica

Grado **sobresaliente**

Con más de 20 años de trayectoria en el sector, fue fundada como proveedor de internet y servicios de conectividad, y actualmente es líder en el mercado de internet fijo y reconocida por su innovación tecnológica. Cuenta con presencia en las siete provincias del país, más de 24,000 km de fibra óptica, operaciones internacionales y ha beneficiado a miles de hogares, escuelas y espacios públicos, además de mantener un fuerte compromiso social y ambiental mediante programas de sostenibilidad y Bandera Azul Ecológica. Impulsa una cultura de aprendizaje continuo de los colaboradores, lo que no sólo favorece su desempeño, sino que a la vez da pauta a mejoras. Mientras, los líderes alientan las capacidades de contribución. Destaca el arraigo de estos atributos que hacen de su cultura organizacional una impulsora de la innovación.

## 8 Molino Harinero Sula

Honduras

Grado **sobresaliente**

Dedicada a la producción de harinas, pastas y alimentos derivados, tiene 75 años de trayectoria en la industria molinera. Actualmente es el molino harinero más grande del país y líder con marcas como La Rosa, El Gallo y El Panadero, además de ser el único fabricante hondureño de pastas alimenticias. Cuenta con más de 700 colaboradores, cobertura nacional y exportaciones a El Salvador y Estados Unidos, y mantiene un fuerte compromiso social y ambiental mediante programas de RSE y uso de energía renovable. Ha instaurado una dinámica que favorece una comunicación asertiva, favoreciendo y potenciando la interacción entre liderazgos y colaboradores. Mientras la apertura caracteriza a su estilo de liderazgo, halla en la controversia la vía para ampliar sus perspectivas.

## 9 Cipotes

Honduras

Grado **sobresaliente**

Originaria de San Pedro Sula, la organización juvenil que nació como una iniciativa individual, hoy cuenta con estructura legal, alianzas internacionales y una red activa de voluntarios en todo el país. Su trabajo comunitario y ambiental ha logrado impactos medibles, como jornadas de limpieza de playas y programas de empoderamiento juvenil y femenil. La organización también articula a jóvenes en proyectos de inclusión financiera, educación, cultura, deporte y participación ciudadana, y destaca por la capacitación y aprendizaje continuo de los equipos, como rasgo que favorece su desempeño y alienta la innovación, al tiempo que muestra la capacidad de los líderes de impulsar la curiosidad como una forma de ampliar las perspectivas de sus equipos. En 2025, su fundador Elías Enoc Panduru, fue parte de la lista *Forbes 30 Under 30 Latinoamérica*.

## 10 Monibyte

Costa Rica

Grado **muy satisfactorio**

La fintech dedicada a la gestión de gastos empresariales, presente en Centroamérica, el Caribe y México destaca por la confianza que tienen los equipos frente a su capacidad para generar valor en múltiples ámbitos, y que es reconocida por sus líderes. La autonomía que caracteriza su estilo de liderazgo permite que las personas encuentren sus propias maneras de aportar perspectivas, experiencias y talentos.

Monibyte cuenta con 15,000 clientes activos y ha procesado más de 2.7 billones de dólares, consolidándose como una solución líder en eficiencia financiera y transformación digital para empresas. Los rasgos de su cultura organizacional comienzan a consolidar las condiciones que permiten expandir la capacidad de innovar de los equipos.

## 11 SOS Biotech

República Dominicana

Grado **muy satisfactorio**

Es una empresa pionera en BlueTech y bioeconomía azul, enfocada en transformar algas invasoras, especialmente el sargazo, en productos sostenibles de alto valor ambiental y económico. Desarrolla soluciones innovadoras como bioestimulantes agrícolas y productos florales que mejoran el rendimiento, la resiliencia climática y reducen el uso de insumos sintéticos, además de investigaciones en bioplásticos y cosmecéuticos. Consolida su cultura de innovación mediante la conformación de equipos con una destacada diversidad cognitiva. También reconoce los esfuerzos de quienes practican la innovación. Posee la capacidad de los líderes de impulsar la curiosidad entre los colaboradores como una forma de ampliar las perspectivas. La convicción ambiental de sus equipos es el mayor potencial para innovar.

## • RANKING DE INNOVACIÓN •

### 12 X Financial Reports

Panamá

Grado muy satisfactorio

Dedicada a la consultoría tecnológica y a la transformación digital, integrada por empresarios con amplia experiencia en tecnologías de la información y con enfoque principal en la industria de servicios financieros. Ofrece servicios de outsourcing de recursos humanos, consultoría en estrategia e innovación financiera, desarrollo de productos de software y alianzas estratégicas. Su cultura de innovación destaca por instaurar dinámicas que favorecen la comunicación asertiva en múltiples niveles, también por la gestión del error como una manera de impulsar el aprendizaje, en lugar de señalar y culpar, y por la autonomía en su estilo de liderazgo que fomenta que los empleados encuentren sus propias maneras de aportar perspectivas, experiencias y talentos.

### 13 Rancho Santana

Nicaragua

Grado muy satisfactorio

Es un complejo turístico y residencial, ubicado en el suroeste del Pacífico, a poco más de dos horas de Managua, que ofrece más de 2,700 acres de tierras frente a dos millas de costa y cinco playas únicas. Fundado como una comunidad tranquila, combina elegancia rústica con experiencias de aventura y descanso. Su alojamiento boutique, The Inn & Residences, cuenta con suites diseñadas con materiales locales y artesanía tradicional. Como parte de su cultura de innovación destaca la confianza que tienen los equipos de su capacidad para generar valor. Además, el ambiente físico favorece y potencia la interacción entre las personas. Destaca por su conexión con la naturaleza, clima privilegiado y enfoque en hospitalidad auténtica, atrayendo a viajeros en busca de lujo y contacto con el entorno natural.

### 14 INEF Latam

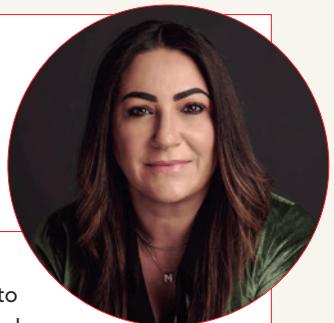
Guatemala

Grado muy satisfactorio

Dedicada a ofrecer soluciones y servicios de experiencia del cliente, se especializa en centros de contacto y trayectorias personalizadas sin fricciones. Con más de dos décadas de experiencia, combina inteligencia artificial, conocimiento humano y soporte omnicanal para optimizar la interacción entre empresas y clientes. Es líder a nivel global, reconocida por su confiabilidad, escalabilidad y altos estándares de satisfacción. Ha desarrollado una cultura de innovación a través de la conformación de equipos multidisciplinarios que aportan su conocimiento y talento singular desde cada una de sus trincheras. Mantienen un enfoque en el diseño de su espacio laboral e infraestructura digital para favorecer y potenciar la interacción entre los colaboradores. Sus líderes encausán la curiosidad como una forma de ampliar las soluciones.

### Great Culture to Innovate

Michelle Ferrari, CEO\*



Esta organización trabaja con un alto grado de especialización en ciencia de datos y tecnología IA para el entendimiento de las culturas organizacionales. Busca fortalecer los criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) de las empresas. Así como promover un entorno de trabajo que fomente la innovación, la sostenibilidad y la mejora continua. El 'Great Culture to Innovate Framework' articula los pilares de la capacidad colectiva de un equipo para generar valor y, al hacerlo, contribuye a proteger y fortalecer la relevancia de la organización en el tiempo. Su líder, Michelle Ferrari, ha logrado una influencia masiva y transformadora con su metodología, con impacto en cientos de empresas. También es presidenta del Women Economic Forum Iberoamérica.

• PORTADA •

48

PORTEADA • UN TIBURÓN DE ÚLTIMA MILLA



# RODRIGO CORDÓN UN TIBURÓN DE ÚLTIMA MILLA

EL EMPRESARIO GUATEMALTECO FUNDÓ SU NEGOCIO CON 7,000 DÓLARES EN 1990. HOY GENERA 50 MILLONES DE FORMA ANUAL, TIENE PRESENCIA EN OCHO PAÍSES, INVIerte Y ASESORA NUEVOS EMPRENDIMIENTOS Y PERSISTE EN REINVENTARSE A DIARIO, MARCANDO EL RITMO A LA LOGÍSTICA REGIONAL.

POR ANASELLA ACOSTA

**R**odrigo Cordón se levanta todos los días con la misma idea: cómo hacer que lo que ya funciona, funcione mejor; cómo tener la solución hoy, que se requerirá mañana. Por eso, se declara enemigo de todo pensamiento limitante, y cada vez que alguien le dice que no se puede, se acerca más a la solución. Ese ánimo fue el que lo impulsó a crear CPS Logistics en 1990, luego de decidir cerrar el capítulo de su vida laboral con DHL para emprender su propio negocio, sin importar que sólo tuviera 7,000 dólares en el bolsillo.

Ahora, como grupo empresarial, CPS Logistics marca tendencia en la industria y genera 50 millones de dólares (MDD), con un crecimiento anual del 8%. Tan solo en las entregas de última milla en Guatemala, sumó 4.6 millones de paquetes en 2025, lo que representó el 36.3% de participación en el mercado.

El empresario chapín de 57 años sólo conoce una manera de hacer negocios: innovar. Y, en consecuencia, como si fuera una fórmula —no

mágica, sino de trabajo cotidiano—, a lo largo de su vida se ha dedicado a emprender, buscar los aliados adecuados, leer las señales del mercado y persistir.

Así, se ha ganado el reconocimiento de la industria. Entre sus logros se cuenta romper el límite de la exclusividad de los servicios logísticos para grandes empresas e introducir un modelo de soluciones personalizadas, enfocadas en los requerimientos locales. Algo que, al mismo tiempo, socializó y profesionalizó la logística en su país.

“Todo el tiempo, todo el día, estoy creando empresa, porque estamos pensando en cómo mejorar los servicios y cómo establecer nuevos”, comparte en entrevista con FORBES.

Esa inquietud por resolver, que parece ser innata en él —a los 23 años ya había creado dos empresas—, lo llevó a generar otros emprendimientos en el seno de CPS: CPX, CCG y C-Capital Ventures, con los que ha buscado apuntalar y diversificar su empresa bajo una

convicción: "La mejor arma para competir en este mercado tan cambiante es la capacidad de ejecutar mejor y más rápido que los demás, [pues] no gana el más grande, gana el más ágil".

El empresario no tiene secretos, lo ha dicho antes y lo reitera en esta conversación: la visión debe fijarse en las necesidades futuras del mercado. De ahí parte la meta: "Idear cada día la empresa que las satisfaga y que alivie los 'puntos de dolor' de los clientes para hacerlos ganar", mientras él hace lo propio.

Para el guatemalteco, innovar no es complejo, más bien radica en la curiosidad, en cuestionar la complacencia, "no puede haber innovación si se está conforme con lo que se está viviendo; siempre hay que forzarse a salir de esa complacencia".

Y una forma de hacerlo es plantearse preguntas: ¿Qué problema real existe hoy? ¿Cuáles son sus puntos de dolor? ¿Cómo está cambiando el entorno? ¿Hacia dónde van los hábitos de consumo, y el ambiente regulador, y la tecnología? "Si uno logra ver esto con una visión de futuro, la innovación ocurre", dice.

#### **EL ZAR DEL CROSS-BORDER LAST MILE DELIVERY**

"Todo está cambiando". En la logística y en los hábitos de consumo las necesidades de compra y de socializar de las nuevas generaciones son otras, observa el empresario. "Del ecommerce hemos pasado al móvil ecommerce o social commerce. Esto es una realidad en toda Centroamérica".

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Guatemala, en 2024 el comercio electrónico sumó 2,700 MDD en ese país. Mientras, Statista calcula que en 2025 el ecommerce en toda Centroamérica sumó 7,800 MDD, y la previsión es que continuará su tendencia de crecimiento.

CPS logistics ha capitalizado la masificación del ecommerce convirtiéndose en líder de entregas de última milla en Guatemala: "Generamos

“  
La mejor arma  
para competir  
en este mercado  
tan cambiante  
es ejecutar mejor y  
más rápido que los  
demás. No gana el  
más grande, gana  
el más ágil”

más de 4.5 millones de entregas en última milla, y somos los líderes del cross-border last mile en Guatemala".

La firma de análisis Research Nester calcula que el valor de las entregas de última milla en el mundo superó 177,940 MDD en 2025, y prevé que tenga una tasa de crecimiento anual compuesta de 9.8% de aquí al 2035.

Ante esta realidad, Cordón está convencido de que es preciso "construir las capacidades para poder atender la demanda que se crea".

Y lanza una alerta: "Las empresas que quieran ser exitosas, que quieran sobrevivir, tienen que tener una estrategia de ecommerce a través de redes sociales y del celular, porque es donde está la mayor penetración".

Trae a cuento, con cierta nostalgia, los inicios de la expansión del ecommerce con Amazon, en 1995, y confiesa su arrepentimiento por no haber invertido entonces: "Imáginate lo que valdría haber comprado 1,000 dólares de acciones", pero admite que en esa época era difícil. Lo que "sí hemos podido hacer es capitalizar sobre ese fenómeno que ha sido la masificación del ecommerce".

#### **RECOMPOSICIÓN DEL ORDEN**

Rodrigo comparte que toda esta volatilidad desatada con el tema de las aduanas en Estados Unidos, que retiró el beneficio 'de minimis' e impuso aranceles, principalmente a los productos de origen asiático, ha implicado cambios radicales en el cross-border.

Antes, los paquetes que llegaban de Estados Unidos representaban entre 80% y 90%, pero "eso ha disminuido y el crecimiento no va a ser de dos dígitos". Lo que sí ha crecido "muchísimo" son las rutas de China y otros países, debido a "la entrada de los marketplacers directamente a la región, como Temu o

**Fundada con tan solo 7,000  
dólares, CPS Logistics ahora lidera  
un grupo empresarial que genera  
50 millones de dólares anuales.**



CPS LOGISTICS/©JAIRITO GARCIA

Shein, que están viendo directamente sin pasar por Estados Unidos. Este rubro está creciendo hasta un 40%, y va a transformar radicalmente a la región”.

Para Rodrigo Cordón el llamado más urgente en este momento es a los gobiernos. Sin pasar por alto el rezago en la infraestructura que aqueja de hace tiempo a la región, señala: “Si queremos aprovechar este crecimiento económico que el ecommerce o el social commerce nos puede traer, hay que trabajar el marco legal... Tenemos un código uniforme centroamericano de aranceles pero las normativas en cada aduana son diferentes. Los marketplacers que están entrando a la región tienen esa complejidad y los operadores que les damos servicio, en lugar de tener una sola plataforma, debemos desarrollar cinco o seis para operar en cada país”.

#### BONDADES DE LA IA

Cordón no ve las nuevas tendencias como un cisma, sino como un ejemplo del dinamismo comercial que lo reta a habilitar maneras más ágiles de llegar a los mercados, lo que ahora es más viable, dada la vastedad de soluciones tecnológicas, considera. Y claro que piensa en la inteligencia artificial, ya presente en “casi todos” sus procesos.

“Es imposible querer triunfar en este nuevo mundo si las empresas no tienen una estrategia de inteligencia artificial que fortalezca el talento y las ayude a tener mejores capacidades”, comparte.

Al interior de CPS logistics, la IA es parte de sus procesos aduanales con robots, “obviamente” en sus plataformas tecnológicas y también en la posibilidad de hacer modelos de logística para empresas a través de Digital Twins.

“Tenemos un modelo de inteligencia artificial que en automático se aplica a las partidas arancelarias. Y para la atención a clientes con chatbots, ya sea para el manejo de reclamos, consultas o cotizaciones”. Eso multiplica su capacidad de reacción. “El que no pueda trabajar con inteligencia artificial va a sufrir en sus procesos”. A este tema, liga de manera

natural el del talento, en un momento en el que la guerra por atraerlo se ha agudizado: "Las empresas deben posicionarse como un catalizador en la carrera de los empleados. Y de esa manera van a lograr atraer el talento que requieren, porque las capacidades que a nosotros nos hicieron exitosos en estos 35 años se están reconfigurando completamente".

#### MOMENTOS DECISIVOS

Rodrigo enumera las decisiones que han sido clave en la expansión de su negocio: A los seis meses de haber creado CPS Logistics se arriesgó a tener su propio centro de distribución en Miami. "Los que estamos en este negocio tenemos que operar desde ahí. Miami es el gateway natural para toda Latinoamérica. Lo que hicimos a temprana edad es establecer una operación propia que ahora nos da la libertad de operar y alinear lo que ofrecemos con las capacidades que tenemos".

No menos relevante fue ser el agente de FedEx en Guatemala a tan solo cinco años de estar en el mercado: "Aprendimos mucho de FedEx, y luego nos quedamos como aliados tuyos, inclusive todavía le proveemos el servicio de brokeraje aduanal, que es una de nuestras operaciones más grandes en Guatemala".

Al mismo tiempo, invertir en tecnología e innovación ha cobrado sentido en distintos momentos. Durante la pandemia, por ejemplo, esta ventaja los llevó a crecer en tres meses lo proyectado para tres años.

Relata que, en ese momento, CPS conformó un equipo de manejo de crisis, que comenzó a monitorear dónde estarían los puntos de dolor, dónde se iba a crear un problema, y lograron que los definieran como una empresa de necesidad primaria para poder operar. Lo que pasó, recuerda, fue que "nuestro equipo reaccionó con agilidad y rapidez, fortalecimos nuestra plataforma, incluso le dimos trabajo a muchos emprendedores que se conectaron a nuestros servicios y llegaban a nuestras bodegas a cargar

sus vehículos y repartir las compras que los clientes realizaban".

La apuesta por innovar también le ha permitido aprovechar las tendencias del comercio global, el nearshoring y/o friendshoring, para crecer a un ritmo del 8% anual, en un mercado que sólo en el ámbito de las exportaciones de Centroamérica a Estados Unidos, se contabilizó en 31,500 MDD, en el primer semestre de 2025, según la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA).

#### UN TIBURÓN CHAPÍN

Rodrigo Cordón ha sido reconocido como Empresario Integral Iberoamericano por el Consejo Empresarial de América Latina en 2014, y en 2025 su empresa CPX, enfocada en el comercio electrónico y los servicios personalizados, fue nombrada por quinto año consecutivo como Mejor empresa dentro del Programa Mejores Empresas Centroamericanas, impulsado por Deloitte, Promerica e INCAE.

Sobre la narrativa que persiste en vincular la generación de riqueza como algo negativo, Rodrigo Cordón considera que ésta cambia en la medida en que se genera "valor compartido" y la rentabilidad se convierte en el medio para proveer los empleos dignos, los productos y servicios responsables, y existe un impacto social".

Un tema que se está transformando, es el de la filantropía, señala. Antes simplemente se destinaba el dinero para resolver los problemas sociales; ahora, "buscamos cómo emprender en esos temas para hacerlos sostenibles".

A la iniciativa privada le toca algo muy simple pero profundo: "Volver a poner a las personas en el centro de sus decisiones. Cuidar el impacto que generamos y asumir nuestra responsabilidad con humildad. No sólo tenemos que generar riqueza, sino generar impacto social positivo", dice.

En congruencia, Cordón ha sido 'tiburón' en las dos primeras ediciones del programa televisivo *Shark Tank* en

“  
No puede haber innovación si se está conforme con lo que se está viviendo”

“  
El que no pueda trabajar con inteligencia artificial va a sufrir en sus procesos”

## EN EL OCÉANO DE LAS CIFRAS

**+4.5**

millones de entregas de  
última milla en 2025.

**+30k**

trámites aduanales  
cada año.

**350**

colaboradores  
en la región.

**11**

oficinas en  
Centroamérica.

**1**

oficina  
en Madrid.

**1**

Centro de  
distribución en Miami.

Guatemala, que busca impulsar el ecosistema emprendedor del país, respondiendo también a su vena de inversor en nuevos negocios a través de su firma C-Capital Ventures (CCV), activa desde hace más de tres décadas.

A través de ese show, este tiburón chapín ha invertido 600,000 dólares en nuevos emprendimientos, y ya trabaja en acelerar más startups en la región. Precisa que CCV invierte por dos vías: por medio de venture capital, que busca capacidades que sean complementarias o mejoren las que su empresa posee, para luego adaptarlas a través de procesos de innovación abierta.

Pero “tal vez” el rubro que más actividad ha tenido es el fondo de impacto social, que busca que los emprendimientos se puedan acelerar. Ahí “nos gusta invertir en los fundadores y después en su modelo de negocio”.

Para Rodrigo, emprender es una forma de “resolver un problema de manera real, rentable y repetible”, y la tecnología viene después a facilitar y a visibilizar.

Tiene una noticia mejor: más que la solución, importa la actitud del emprendedor, esa mezcla de ambición y humildad, y una férrea persistencia, porque en el camino las soluciones

“  
Más que la  
solución, importa  
la actitud del  
emprendedor;  
esa mezcla  
de ambición,  
humildad,  
y una férrea  
persistencia”

planteadas pueden cambiar, o hasta virar la problemática que se ha elegido, siempre y cuando la actitud y la capacidad de ejecutar del emprendedor permanezcan.

### LA VISIÓN

Por el dinamismo que Cordón ha observado en estos 35 años, haya razón suficiente para que la estrategia en el legado que construye, como él mismo señala, siga estando en la innovación y el emprendimiento. Por ahora, se concentra en la sucesión del liderazgo de las empresas más maduras.

Su plan para los próximos cinco años es duplicar el tamaño actual del negocio. “Eso no ocurre de manera orgánica”, admite, “hay que ver en qué empresas invertimos... El próximo año será de consolidación estratégica”.

Rodrigo Cordón piensa que no hay forma de perderse cuando la meta es clara: “Buscamos ser la empresa que mejor resiste y aprovecha estas oportunidades que se están dando, pero para eso hay que ejecutar superior a los demás. Hemos marcado la pauta en los servicios que ofrecemos, ésa es la consolidación y ése seguirá siendo el enfoque”. **F**



# La primera zona franca aeroportuaria de El Salvador

Una plataforma multimodal ideal para:



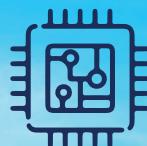
Aeronáutica



E-Commerce



Farmacéutica



Electrónicos



Logística



Conectividad



Accesibilidad





## AirCity, la apuesta que coloca a El Salvador en el radar logístico regional

El proyecto de Aristos Inmobiliaria inició su construcción dentro del Aeropuerto Internacional de El Salvador con una inversión proyectada superior a US\$250 millones y un enfoque en aeromantenimiento, logística y comercio electrónico.

**A**irCity inició oficialmente su construcción en El Salvador con la colocación de su primera piedra, marcando el arranque de un nuevo desarrollo dentro del Aeropuerto Internacional de El Salvador. El proyecto, impulsado por Aristos Inmobiliaria, contempla una inversión proyectada superior a US\$250 millones en infraestructura orientada a aeromantenimiento (MRO), logística y comercio electrónico.

El acto contó con la participación del presidente de la República, Nayib Bukele, autoridades gubernamentales y representantes de la industria local e internacional. La iniciativa se enmarca en la Fase 3 del Plan de Desarrollo Económico del Gobierno de El Salvador, que prioriza a la logística como uno de los sectores estratégicos para el desarrollo nacional.

Con una superficie total de más de 532,000 metros cuadrados, AirCity se concibe como una plataforma multimodal diseñada para atender las demandas del comercio moderno y la aviación industrial. Su ubicación dentro del aeropuerto permite la conexión directa entre operaciones aéreas, mantenimiento de aeronaves y procesos de carga y descarga,

integrando infraestructura especializada en un mismo entorno operativo.

El proyecto contará con una calle de rodaje dedicada que permitirá el movimiento directo de aeronaves de gran tamaño hacia hangares o bodegas, así como con una plataforma de más de 124,000 metros cuadrados destinada al estacionamiento de aeronaves para mantenimiento, operaciones logísticas, pernocta y otros usos aeroportuarios.

Durante la primera fase de construcción se estima la generación de más de 500 empleos directos y 1,000 indirectos. Una vez alcanzada su madurez operativa, la creación total se proyecta en 5,000 empleos directos y 10,000 indirectos. Aristos Inmobiliaria trabaja en coordinación con instituciones académicas y centros de formación técnica para desarrollar programas orientados al talento humano especializado que requerirá esta plataforma.

El componente de aeromantenimiento representa uno de los ejes del proyecto. Se trata de una industria intensiva en talento humano, con alta demanda de técnicos certificados a nivel global. AirCity impulsará la formación de mecánicos, técnicos, inspectores y especialistas

en mantenimiento aeronáutico, con el objetivo de atender un mercado internacional en expansión.

De acuerdo con la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, las aerolíneas transportan anualmente más de 62 millones de toneladas de carga, valoradas en aproximadamente US\$8.3 billones. Aunque Latinoamérica y el Caribe representan una proporción menor del volumen global, la región registra uno de los ritmos de crecimiento más acelerados, lo que abre oportunidades para nodos logísticos emergentes.

AirCity operará bajo el régimen de zona franca y la Ley de Servicios Internacionales, lo que brinda incentivos fiscales y operativos a sus usuarios. A ello se suma su ubicación estratégica en el centro del continente, con conectividad entre América del Norte, América del Sur y las principales rutas comerciales.

Con este desarrollo, Aristos Inmobiliaria amplía su portafolio de parques industriales y zonas francas en El Salvador, incorporando infraestructura orientada a logística, aviación y comercio internacional, en un contexto marcado por el nearshoring y la reconfiguración de las cadenas de suministro.

# TERRITORIO INTELIGENTE

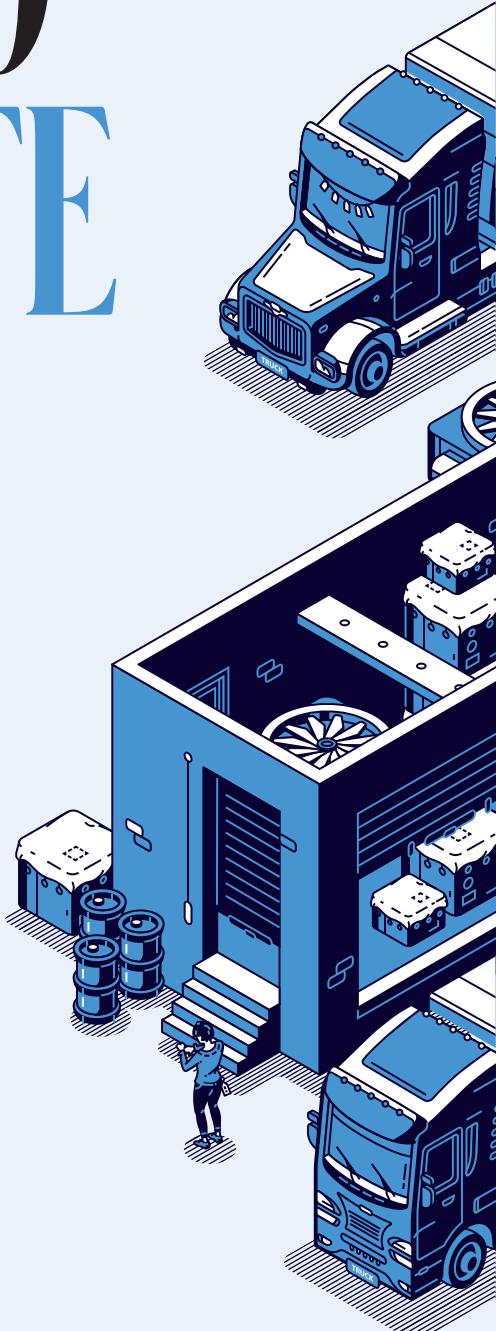
**A**mérica Latina enfrenta un punto de inflexión urbano y económico sin precedentes. La región crece más rápido de lo que se planea, consume agua más velozmente de lo que puede reponer y se expande sobre territorios sin infraestructura ni gobernanza. La presión es simultánea: urbanización desordenada, movilidad saturada, fraccionamientos desconectados, crisis hídrica y un *nearshoring* que exige capacidad logística real, no sólo discursos.

En este escenario, México ha puesto en marcha un modelo que podría convertirse en la primera referencia latinoamericana de cómo construir, desde cero, una ciudad inteligente diseñada para su contexto. Este prototipo surge en Nextlalpan, Estado de México, un municipio donde convergen más infraestructuras estratégicas que en cualquier otro punto de América Latina: el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA), el Tren Suburbano, los nuevos trenes de pasajeros Ciudad de México–Pachuca y Ciudad de México–Querétaro y la red ferroviaria de carga conectada a Ferrovalle. Y sumemos el crecimiento acelerado de autopistas, viviendas y parques industriales.

Ningún otro sitio en la región aúntina tantos activos logísticos en un sólo territorio. Esta concentración configura una oportunidad histórica y, a la vez, la amenaza inminente de un colapso urbano, si no se gestiona desde una visión integrada.

MÉXICO TIENE EN NEXTLALPAN LA PRIMERA OPORTUNIDAD REAL DE CREAR UN PROTOTIPO URBANO-INDUSTRIAL REPLICABLE PARA TODA AMÉRICA LATINA. LA VENTANA ES TAN ESTRECHA COMO DECISIVA: ESTÁ EN JUEGO LA COMPETITIVIDAD REGIONAL PARA LOS PRÓXIMOS 25 AÑOS.

Por ALFREDO NEME MARTÍNEZ



• TERRITORIO INTELIGENTE •



57

SOSTENIBILIDAD • TERRITORIO INTELIGENTE

• SOSTENIBILIDAD •

Este proyecto representa la evolución natural de un concepto que hemos explorado anteriormente en estas páginas: los parques industriales vistos como catalizadores de desarrollo y como plataformas facilitadoras del libre comercio. En este sentido, Nextlalpan lleva estas ideas a su máxima expresión: no se trata únicamente de crear zonas industriales eficientes, sino de construir una ciudad completa a su alrededor.

### El prototipo Nextlalpan: un laboratorio multilateral

**El BID** (Banco Interamericano de Desarrollo) y la Sedatu (Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano) definieron este piloto como un “Distrito de conectividad y ciudad inteligente”, cuyo modelo incluye componentes integrales:

- Movilidad multimodal priorizada (aeropuerto-tren-metro-bicicleta-peatón)
- Gestión hídrica circular avanzada (captación, tratamiento, reúso e infiltración)
- Gobernanza metropolitana formal con autoridad real
- Monitoreo urbano en tiempo real con plataforma única

Según proyecciones de organismos internacionales, la inyección de recursos requerida para los primeros 10 años podría superar los 8,000 millones de dólares (MDD), con un retorno en productividad logística y atracción de inversión que multiplicaría varias veces esa cifra. El BID es fundamental para estructurar el financiamiento y atraer capital privado, que se espera sea el principal motor de inversión.

En este sentido, el BID en la última década ha invertido más de 12,500 MDD en proyectos urbanos, movilidad sostenible y gestión hídrica en América Latina, además de destinar cerca de 2,500 millones a iniciativas de “ciudades inteligentes”. Su escala lo

### CLAVES DEL MODELO NEXTLALPAN

- Gobernanza metropolitana con autoridad real y autonomía financiera
- Movilidad priorizada, antes que urbanización extensiva
- Gestión hídrica circular desde el diseño inicial
- Parques industriales como motores económicos con certificación ESG
- Centros de certificación de origen integrados en la planificación
- Financiamiento mediante valorización de suelo y bonos verdes
- Replicabilidad como criterio fundamental de diseño
- Digitalización nativa en toda la infraestructura crítica



**ALFREDO NEME MARTÍNEZ**

Empresario. Fue presidente de la Confederación Nacional de Agrupaciones de Centrales de Abasto A.C., encargada de representar al sector mayorista alimentario mexicano. Es cofundador del TMexpark, la plataforma logística de México.

convierte en el principal financiador multilateral de transformación urbana en el continente. Pero Nextlalpan abre una oportunidad aun mayor: la de convertirse en el primer laboratorio multilateral de ciudades inteligentes para América Latina.

- La ONU-Hábitat puede fortalecer el diseño urbano y la gobernanza
- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la gestión hídrica circular y la protección de suelos agrícolas
- El Banco Mundial, la infraestructura crítica y la resiliencia
- El Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), antes Corporación Andina de

Fomento, la movilidad inteligente y la digitalización

- La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la integración logística y el *nearshoring*
- La Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), los pilotos de energía limpia y sistemas de datos urbanos
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los estándares regulatorios y de gobernanza
- La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la dimensión comunitaria y cultural del territorio

La suma de estos actores podría convertir a Nextlalpan en un caso de estudio de relevancia global. Para inversionistas y gobiernos, lo que está en juego no es sólo un municipio: es la competitividad de México para los próximos 25 años.

La viabilidad del modelo descansa en la creación de un esquema de gobernanza que ofrezca certidumbre a los inversionistas en el largo plazo. Si se implementa correctamente, el prototipo podría aumentar entre 1 y 1.5 puntos porcentuales la productividad logística del centro del país durante la próxima década, de acuerdo con un estudio privado, realizado por personal técnico de la Unitec.

# Cargill Food Latinoamérica y la innovación como decisión estructural en Centroamérica



La integración regional del negocio de alimentos responde a una estrategia que articula operación, cadena de valor y desarrollo económico en Centroamérica.

**C**argill Food Latinoamérica colocó la innovación en el centro de su estructura operativa como una decisión empresarial que atraviesa el modelo de negocio completo. En una industria donde la presión sobre los recursos, la evolución del consumo y la seguridad alimentaria exigen respuestas sostenidas, la compañía optó por una integración regional que prioriza agilidad, escala y capacidad de adaptación en Centroamérica.

La estrategia parte de un propósito que orienta la planeación y la toma de decisiones. “Más allá de solo entregar productos de calidad a millones de personas en Centroamérica, trabajamos con la convicción de que la alimentación tiene un impacto directo en las comunidades y en su desarrollo”, afirmó Verónica Castro, vicepresidenta y directora ejecutiva en Centroamérica.

Este enfoque impulsó la consolidación del negocio completo de alimentos bajo una sola operación regional. El modelo

permite articular capacidades productivas, conocimiento técnico y experiencia local, al tiempo que fortalece un portafolio diversificado que incluye proteínas, aceites, harinas, cacao, edulcorantes, almidones y productos a base de tomate. La integración responde a una lectura estratégica del mercado regional y a la necesidad de operar con mayor eficiencia.

La innovación se entiende como una práctica transversal que influye en la manera de producir, distribuir y relacionarse con clientes y consumidores. “No es una tarea aislada ni exclusiva de ciertas áreas, sino una mentalidad que guía cada paso que damos”, explicó Castro. Bajo esta lógica, la organización orienta sus procesos a anticipar tendencias, optimizar recursos y responder con mayor precisión a las necesidades del mercado.

El fortalecimiento de capacidades tecnológicas forma parte de esta visión. A través de centros especializados como el Latin America Food Innovation Center, la

compañía impulsa esquemas de co-creación con clientes y acelera el desarrollo de soluciones diferenciadas. Durante el último año, más de 50 innovaciones de productos en la región se apoyaron en tecnología, automatización y analítica avanzada, con impacto directo en eficiencia y calidad.

La cultura interna sostiene este modelo. La colaboración, la empatía y la comunicación abierta permiten que los equipos participen en la identificación de retos y alternativas operativas. “Escuchar y adaptarnos nos permite mantener el rumbo inclusivo cuando el contexto cambia”, señaló la directiva, al referirse a la importancia de involucrar al talento en los procesos de transformación.

En un entorno marcado por volatilidad económica, decisiones geopolíticas y presión climática, la estrategia se ha enfocado en construir resiliencia. La diversificación de mercados, el trabajo conjunto con agricultores y productores, y la colaboración a lo largo de la cadena de valor han permitido mantener la continuidad operativa y sostener inversiones clave.

Este enfoque se complementa con alianzas con organizaciones sociales, universidades y entidades internacionales orientadas a seguridad alimentaria, nutrición, educación y fortalecimiento productivo. La innovación se convierte así en un mecanismo que articula impacto económico y responsabilidad social.

Para Cargill Food Latinoamérica, el desarrollo de Centroamérica depende de cadenas de valor sólidas y resilientes. La apuesta se concentra en fortalecer capacidades locales, generar empleo y asegurar el acceso a alimentos, bajo una visión donde la innovación deja de ser un recurso puntual y se convierte en una decisión permanente de negocio.

## La gobernanza: una condición no negociable

**Por su parte**, los documentos oficiales (“Plan Municipal y Programa Territorial Operativo”), lo dicen de modo contundente: si no existe un organismo especializado que coordine el territorio, el proyecto no funcionará.

La complejidad actual es abrumadora, ya que hoy participan seis municipios con agendas divergentes, dos estados (Hidalgo y Estado de México) con competencias superpuestas, un aeropuerto federal con jurisdicción propia, múltiples operadores ferroviarios y carreteros con tiempos e intereses descoordinados y una particular combinación en la tenencia de la tierra, compuesta por propiedad social, privada, y pública con conflictos latentes.

De esta forma, una salida viable sería la creación de una Autoridad Metropolitana autónoma, con facultades para:

- Coordinar permisos y licencias mediante ventanillas únicas
- Gestionar financiamiento a 30 años con bonos de infraestructura
- Operar un sistema de monitoreo urbano en tiempo real
- Resolver conflictos de suelo vía compensación y reasignación
- Establecer estándares únicos de construcción sostenible

Si esta estructura, se caerá (como tantas veces en América Latina) en la trampa de la fragmentación institucional.

## El contexto regional

**Pese a lo expuesto**, la región ha progresado, aunque en zonas aisladas:

- Colombia: Expansión férrea y Bogotá Región, sin integración completa con ciudad inteligente
- Brasil: Ferroanel de São Paulo y BRT de Curitiba, limitado en agua y digitalización
- Chile: Tren Santiago–Valparaíso y modelos avanzados de gestión hídrica, sin anclaje industrial
- Perú, Panamá y República

Dominicana: Corredores logísticos robustos, pero sin urbanismo integral

Se trata de casos valiosos en su totalidad, pero ninguno posee un panorama tan completo como el prototipo mexicano. Aquí, la ventana es estrecha: si México no implementa este modelo en los próximos tres o cinco años, el territorio alrededor del AIFA se llenará de fraccionamientos dispersos, vialidades insuficientes y parques industriales sin ciudad funcional. Un *déjà vu* de los errores de São Paulo, Bogotá y Lima.

## Por qué Nextalpan podría guiar a la región, y la urgencia de hacerlo funcionar

**Este lugar responde** simultáneamente a los grandes desafíos latinoamericanos: ciudades que crecen más rápido de lo planeado, crisis hídrica, movilidad dependiente del automóvil, parques industriales convertidos en islas, fragmentación metropolitana crónica y expansión urbana sobre suelos agrícolas o de riesgo.

Por primera vez, todos estos temas se abordan en un único plan ejecutable, con enfoque logístico, urbano, hídrico y tecnológico, y en el corredor económico más importante del continente.

Si funciona, México habrá creado el primer prototipo replicable para corredores como:

- Toluca–Lerma
- Monterrey–Saltillo
- Bajío automotriz
- Veracruz–Coatzacoalcos
- Tijuana–Tecate–Rosarito

Y, por extensión, para toda América Latina.

## Un llamado a la acción: prototipar o quedar rezagados

**Para que** el proyecto se materialice, México necesita:

1. Formalizar la Autoridad Metropolitana
2. Asignar los primeros 500 millones de dólares a infraestructura hídrica y digital
3. Cerrar alianzas operativas con al menos tres consorcios internacionales especializados en ciudades inteligentes
4. Diseñar desde hoy el sistema de certificación de origen digital para el T-MEC
5. Implementar financiamiento basado en valorización de suelo

Los demás países latinoamericanos, paralelamente, deberán:

- Designar ya sus propios “territorios piloto”
- Replicar componentes del modelo, aunque México aún esté construyendo el suyo
- Crear mesas de intercambio técnico en tiempo real
- Vincular grandes infraestructuras con visiones de ciudad inteligente, no solamente con movilidad.

En síntesis, Nextalpan no es solamente un proyecto urbano mexicano, sino que surge como una prueba continental. Demostrará si la región puede convertir planeación avanzada en realidades territoriales, si puede articular transporte, agua, vivienda, energía y desarrollo económico, y si puede crear ciudades inteligentes hechas para su gente, no copias de modelos ajenos.

América Latina no necesita más diagnósticos “perfectos” que nunca se ejecutan. Necesita un ejemplo que funcione, y México, con este prototipo, tiene la primera gran oportunidad, en una generación, de marcar la pauta.

Las ciudades del futuro no se crean: se construyen. Nextalpan bien puede ser la primera que realmente funcione. Si falla, se repetirá el caos. Si tiene éxito, cambiará el mapa urbano de nuestro continente. 

# La importancia de la IA en el fortalecimiento reputacional de las empresas guatemaltecas



**Alejandra Aqueche.** Socia, gerente país CCK Guatemala.

La inteligencia artificial se consolida como una herramienta clave para la toma de decisiones y la gestión reputacional en Guatemala, generando oportunidades de innovación, pero también nuevos retos éticos que las empresas deben abordar con responsabilidad y propósito.

**L**o que hace unos años parecía ciencia ficción hoy es parte del día a día de miles de profesionales en Guatemala y en el mundo. La inteligencia artificial, que antes parecía un recurso futurista, se ha convertido en una herramienta cotidiana y cercana, y las cifras lo confirman: el 93.6% de los profesionales guatemaltecos afirma conocer plataformas de IA y más del 60% las utiliza con frecuencia, estos datos son hallazgos del estudio regional “Percepciones sobre el uso de la inteligencia artificial en las empresas”, elaborado por la firma regional de comunicación estratégica y

relaciones públicas, CCK Centroamérica en alianza con Datalex Latam, ofrece una radiografía clara de esta transformación. ChatGPT encabeza la lista de herramientas más utilizadas en Guatemala con un 76.2%, seguido por Gemini con un 32.7% y Canva IA con un 20.6%. Estas cifras confirman que la IA está redefiniendo la forma en que las empresas guatemaltecas toman decisiones y gestionan su reputación.

Lo más fascinante de este estudio es que detrás de los números hay emociones, porque la curiosidad hacia la IA es la sensación predominante en los

resultados del estudio, presente en el 70.9% de los encuestados, seguida por la admiración con un 47.5% y el entusiasmo con un 32.6%. Estas emociones positivas muestran que la IA despierta interés y expectativa, aunque como cualquier tecnología disruptiva aún hay personas que manifiestan sentir desconfianza en un 22.7% y un 16.4% reconoce sentir miedo, recordándonos que la innovación siempre trae consigo retos a superar.

En el terreno reputacional, la IA aparece como un aliado estratégico de las empresas, el 63% de los participantes considera que su uso mejora la imagen de las empresas, también los riesgos percibidos son claros y contundentes. La pérdida de empleos encabeza la lista con un 49.4%, seguida por el uso excesivo de datos personales con un 39.2% y la injusticia algorítmica con un 35.4%. Estos temores reflejan que, aunque la IA ofrece oportunidades, también plantea desafíos que las empresas deben enfrentar con responsabilidad. Estas percepciones abren un debate importante ¿cómo garantizar que la innovación tecnológica se traduzca en confianza? La adopción de estas tecnologías fortalece la reputación empresarial al construir marcas más empáticas y transparentes, capaces de escuchar activamente y tomar decisiones basadas en datos.

En definitiva, Guatemala se encuentra en un punto de inflexión la Inteligencia Artificial ya no es solo una herramienta de productividad, sino un símbolo de transformación cultural y empresarial. El país muestra una alta receptividad hacia estas tecnologías, pero también exige que las compañías demuestren responsabilidad, ética y propósito en su implementación.

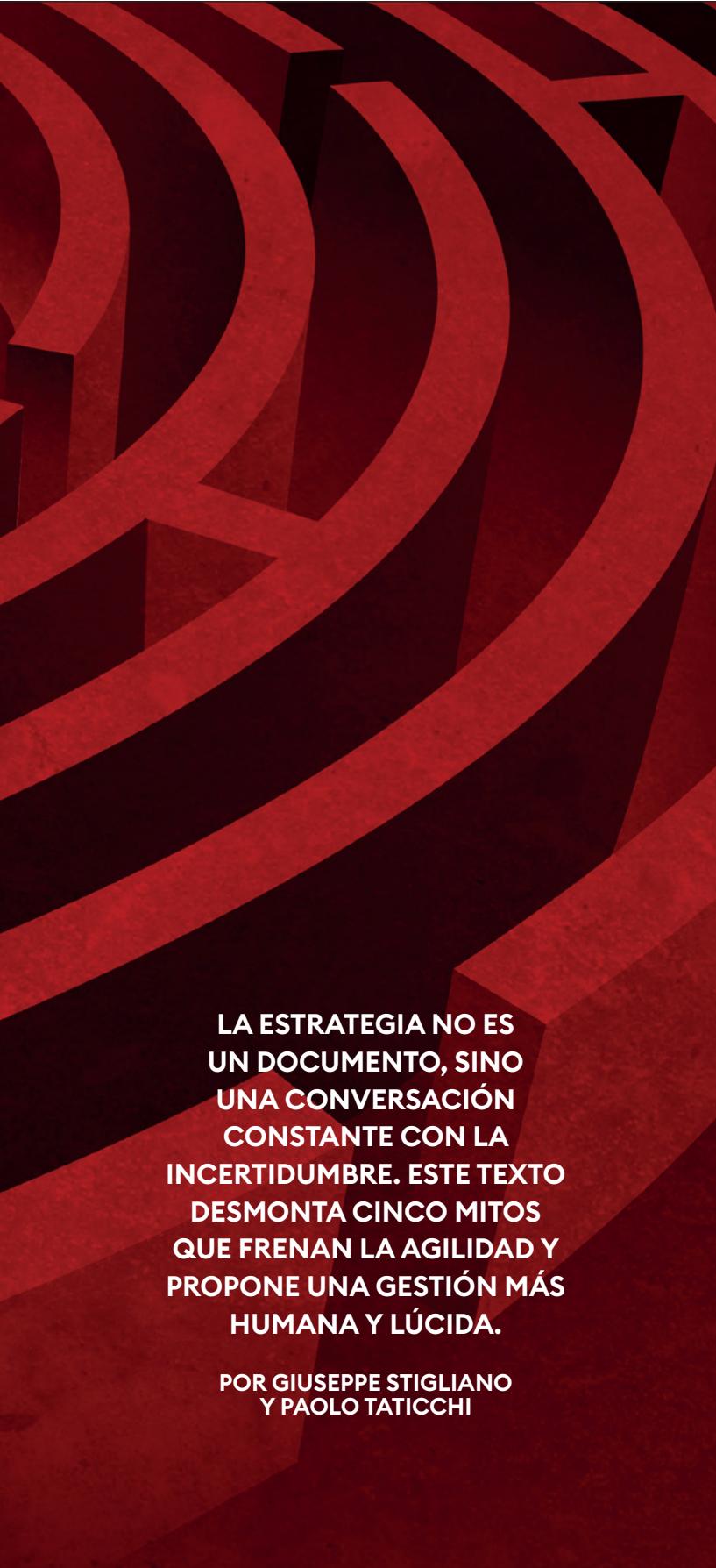
El reto es fortalecer la reputación a través de la innovación, si las empresas logran ese equilibrio, la IA no solo será un motor de eficiencia, sino también un puente para construir relaciones más sólidas y un factor clave para la competitividad en un mundo cada vez más digital.



Para conocer más hallazgos y explorar sobre la muestra y los resultados completos del estudio regional sobre inteligencia artificial, visite [www.cckcentroamerica.com](http://www.cckcentroamerica.com).



# ENTRE PLANES Y REALIDAD



LA ESTRATEGIA NO ES  
UN DOCUMENTO, SINO  
UNA CONVERSACIÓN  
CONSTANTE CON LA  
INCERTIDUMBRE. ESTE TEXTO  
DESMONTA CINCO MITOS  
QUE FRENAN LA AGILIDAD Y  
PROPONE UNA GESTIÓN MÁS  
HUMANA Y LÚCIDA.

POR GIUSEPPE STIGLIANO  
Y PAOLO TATICCHI



**uando enseñamos** a nuestros estudiantes de Entrepreneurship and Innovation en la UCL School of Management en Londres a diseñar sus *value propositions, customer personas, business models* y a planificar con eficacia las etapas para lanzar una nueva empresa o un nuevo producto, siempre les recordamos algo fundamental: los planes rara vez sobreviven al primer contacto con la realidad, especialmente en un contexto como el actual, donde las dinámicas de mercado cambian a la velocidad de un algoritmo.

Nosotros mismos lo aprendimos en carne propia. En nuestros primeros emprendimientos, elaboramos planes meticulosos de 40 páginas, con proyecciones a cinco años, análisis de mercado y diagramas de Gantt. Todo muy ordenado... Pero, a las pocas semanas, tuvimos que tomar decisiones bajo una incertidumbre caótica que poco tenían que ver con ese plan perfecto.

**“Nuestra primera confrontación con uno de los grandes mitos corporativos: hay que entender que la estrategia no es un plan”**

La realidad es que la estrategia no es un documento estático, sino un sistema vivo de elecciones bajo incertidumbre. Nuestro plan era limpio; el mundo no.

Y, paradójicamente, esto no resta valor a la planificación: la refuerza. Porque la fase de *planning* no consiste en escribir un guion rígido, sino en imaginar diferentes escenarios y preparar respuestas alternativas, de modo que cuando (inevitablemente) las cosas no salgan como estaba previsto, la organización esté lista para adaptarse sin perder el rumbo. A continuación, exploramos cinco mitos que sabotean silenciosamente la gestión moderna y cómo sustituirlos por prácticas que ayudan a las organizaciones a pasar de la intención al impacto.

### MITO 1: LA ESTRATEGIA ES UN PLAN

**Los planes son útiles**, pero no son estrategia. La estrategia es dirección bajo incertidumbre: un conjunto coherente de elecciones sobre dónde jugar y cómo ganar, que alinean decisiones y comportamientos. Por naturaleza, es dinámica, y hoy debe ser más ágil que nunca. En un contexto tan cambiante, los planes puramente deliberados tienen muchos límites; la verdadera ventaja ahora surge de la capacidad de adaptar la estrategia conforme aparecen nuevas evidencias.

El cambio necesario: pasar de una gobernanza centrada en planes a una centrada en decisiones, así como marcar cadencias claras (semanales para lo operativo, mensuales para portafolios, trimestrales para apuestas estratégicas), definir hipótesis, indicadores tempranos y criterios de descarte, y revisar las decisiones para aprender. El artefacto importa menos que la capacidad de decidir, adaptarse y mantener rumbo.

### MITO 2: MÁS DATOS SIGNIFICAN MEJORES DECISIONES

En la era de los tableros infinitos y los resúmenes generados por IA, muchos



**PAOLO TATICCHI**

Es profesor de Estrategia y Sostenibilidad en la UCL School of Management, donde codirige el Centre for Sustainable Business. Reconocido como uno de los principales expertos globales en transformación sostenible, es emprendedor, consultor y conferencista, además de autor de varios libros, incluido *How to Be Sustainable* (2025). Ha formado directivos en más de 20 países y colabora con empresas y gobiernos a nivel internacional. Integrante de la lista "Thinkers50 Radar", es Caballero de la República Italiana y ha recibido premios en Europa y Estados Unidos por su contribución a la sostenibilidad y la estrategia empresarial.

“  
Los planes  
no son nada;  
la planificación  
lo es todo”  
**DWIGHT D.  
EISENHOWER**

líderes confunden volumen con señal. Demasiados datos pueden retrasar, generar correlaciones falsas y fomentar una confianza ilusoria. Los equipos de alto desempeño parten de la decisión, no del *dataset*: ¿Qué decisión hay que tomar? ¿Qué nos haría cambiar de opinión? ¿Cuál es la mínima evidencia de

calidad que necesitamos en el tiempo disponible? La práctica efectiva: definir un conjunto mínimo-suficiente de datos para cada tipo de decisión y apegarse a él. Usar la IA para ganar velocidad en el *insight*, no para delegar el juicio. Siempre, es preciso considerar escenarios alternativos y evidencias que contradigan la hipótesis. El objetivo no es el análisis exhaustivo, sino acción decisiva con incertidumbre explícita.

### MITO 3: LO QUE SE MIDE SE GESTIONA

**Medir es necesario**, pero, en exceso, distorsiona. Como advierte la Ley de Goodhart: “Cuando una métrica se convierte en objetivo, deja de ser una buena métrica”. El resultado es el “teatro de KPI”: mucha actividad que sustituye a los resultados y equipos que manipulan números para lucir bien.

La alternativa: Abandonar la monocultura de métricas y adoptar sistemas balanceados. Para cada objetivo, definir un indicador de resultado, un indicador líder y uno de comportamiento. Complementar los tableros con reportes narrativos breves: qué cambió, qué probamos, qué aprendimos y qué vamos a dejar de hacer. La atención directiva debe enfocarse en anomalías y aprendizajes, no sólo en luces verdes y rojas.

### MITO 4: EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN

**Los clientes son diversos**, a veces contradictorios, y no siempre correctos para tu estrategia. Las empresas ganadoras deciden qué clientes son los adecuados y cuándo decir no. Eso implica segmentar no nada más por demografía, sino también por *jobs-to-be-done*, economía de ciclo de vida y compatibilidad de valores. Incluso conviene crear anti-personas: perfiles explícitos de “a quién no se servirá”.

La clave: Dotar a los equipos de primera línea con una prueba simple: ¿Esta solicitud fortalece nuestro posicionamiento, lo debilita o nos distrae? Decir “no” puede incomodar a

corto plazo, pero genera propuestas más claras, hojas de ruta más rápidas y márgenes más sanos. La estrategia es tanto restar como sumar.

#### MITO 5: CRECIMIENTO A TODA COSTA

**Perseguir ingresos** sin disciplina multiplica riesgos y destruye opciones. Existe un camino alternativo: un crecimiento dosificado, paciente y consciente, anclado en la integridad de la propuesta de valor, la disciplina en la asignación de recursos y la construcción gradual de capacidades. El crecimiento sostenible no se trata de correr más rápido, sino de proteger la cultura, garantizar la calidad y reforzar los fundamentos del negocio antes de expandirse. Eso significa invertir en profundizar el saber hacer, consolidar relaciones con los distintos *stakeholders* y ampliar el significado de la marca con coherencia.

La lección es clara: El crecimiento sólido es fruto de la coherencia. Requiere economía unitaria, saludable, sin subsidios, cadenas de suministro resilientes y una licencia social para operar basada en valor genuino para todos los actores involucrados. En mercados volátiles, la lógica de “despacio es suave, suave es rápido” supera al *blitzscaling*, que deja tras de sí deudas culturales y operativas.

Claro que este último principio se aplica, sobre todo, en compañías con un horizonte de crecimiento de largo plazo. Para una startup que necesita escalar rápidamente a fin de atraer inversión o para una empresa que busca crecer velozmente antes de una venta, las dinámicas son distintas. Pero, incluso en esos casos, la falta de coherencia suele pasar factura tarde o temprano.

#### CÓMO LLEVARLO A LA PRÁCTICA: CINCO CAMBIOS DE MENTALIDAD

1. De calendarios a cadencias. Sustituir planeación anual por cadencias



**GIUSEPPE STIGLIANO**

Ha sido CEO de tres firmas internacionales de marketing, colaborando con más de 300 firmas a nivel global. Además, es profesor de Marketing, conferencista y asesor en innovación corporativa, liderazgo y marketing. Reconocido por “Thinkers50” como uno de los principales líderes de pensamiento a nivel mundial, ha coescrito tres libros de negocios con Philip Kotler.

**“La lección es clara: el crecimiento sólido es fruto de la coherencia. Requiere economía unitaria saludable sin subsidios, cadenas de suministro resilientes y una licencia social para operar basada en valor genuino para todos los actores involucrados”**

continuas de decisión. Debatir en tiempos acotados, asignar “dueño” a cada decisión y acordar la fecha de revisión con nueva evidencia.

2. De Big Data a preguntas agudas. Redactar primero la pregunta estratégica. Identificar dos o tres supuestos críticos y recopilar sólo la evidencia que aumente la confianza en el tiempo disponible.
3. De “teatro de KPI” a bucles de aprendizaje. A cada métrica, vincular un comportamiento y una narrativa. Valorar los fracasos rápidos y los aprendizajes, no sólo los objetivos cumplidos.
4. De “servir a todos” a decir los “no” estratégicos. Publicar internamente las anti-personas y no negociables. Facilitar a Ventas y Producto el rechazo de peticiones que erosionen el posicionamiento, incluso si traen ingresos inmediatos.
5. De velocidad a coherencia. Antes de financiar crecimiento, verificar economía unitaria, preparación de capacidades y efectos en *stakeholders*. ¿Podemos crecer sin subsidios, sin quemar a nuestra gente ni degradar la esencia del producto?

No se trata de rechazar planeación, datos, métricas, orientación al cliente o crecimiento: se trata de cuestionar los mitos no examinados que convierten buenas herramientas en malos hábitos. Cuando la estrategia se entiende como dirección más adaptación disciplinada, deja de ser teatro y se convierte en una práctica viva que, semana a semana, se traduce en resultados tangibles.

Los planes deben guiar, no encadenar. Los datos deben aclarar, no retrasar. Las métricas deben informar, no manipularse. A los clientes se les debe elegir, no obedecer ciegamente. El crecimiento debe ganarse, no perseguirse sin control. **F**

\* Una versión de este artículo fue publicada en la sección News de UCL School of Management

FEDERICO SANDLER: UNA HISTORIA DE RESILIENCIA

# EL IRO QUE DOMINÓ EL POWERPOINT Y AHORA TOKENIZÓ A MESSI

EL FINANCIERO MEXICANO-ARGENTINO PARTICIPÓ EN LA CONSTRUCCIÓN DE NARRATIVAS ESTRÁTÉGICAS PARA DOS DE LAS COMPAÑÍAS TECNOLÓGICAS MÁS RELEVANTES DE LATINOAMÉRICA: MERCADO LIBRE Y NUBANK. DOMINA EXCEL, POWERPOINT... Y EL AGOTAMIENTO, E INCLUSO DIRIGIÓ UNA OFERTA PÚBLICA INICIAL, PERO, AL DAR LAS CAMPANADAS EN EL PISO DEL NYSE, DESCUBRIÓ EN SÍ MISMO ALGO QUE ANDABA PROFUNDAMENTE MAL. ÉSTE ES SU RELATO.

Por **GIORGIO ARTURI**

**D**urante casi dos décadas, el profesional de las finanzas corporativas, el mexicano-argentino Federico Sandler, ascendió por la escalera de ese sector de forma impecable. Participó en la construcción de narrativas estratégicas para dos de las compañías tecnológicas más relevantes de Latinoamérica: Mercado Libre y Nubank. Vio de cerca cómo se levantaban miles de millones de

dólares en bonos, emisiones, rondas y deuda convertible; fue testigo del nacimiento de ecosistemas financieros y del salto histórico de ambas en los mercados globales. Y, sin embargo, en el momento más esperado (de pie, en el piso del New York Stock Exchange, en plena salida a bolsa de Nubank), descubrió que algo estaba profundamente mal y, sobre esto, dialogó, en exclusiva, con FORBES México.

**“Dominé Excel, PowerPoint... y el agotamiento”**





Momento tope en la vida de “Fede” Sandler: en el mostrador del NYSE, mientras su “procesión” iba por dentro.

CORTESIA

No era el *deal*, ni la presión, ni la adrenalina. Era él.

“Dominé Excel, PowerPoint... y el agotamiento. Incluso dirigí una oferta pública inicial”, dice, con ironía, Sandler, que hoy acumula más de 15 años de experiencia en sectores como e-commerce, fintech, energía y renovables, análisis crediticio, fusiones y adquisiciones, *private equity*, y muchos más. “Pero, cuando finalmente llegué a ese momento exacto... me di cuenta de que no estaba disfrutando

nada”. En ese instante, sintió que podía seguir escalando, pero que ya no quería continuar siendo la persona que ese ascenso le exigía ser.

Esa frase resume el giro cardinal de su vida. Él no renunció a un trabajo: le dijo que no a un paradigma y, con ello, descubrió un concepto que hoy guía cada decisión profesional que toma: explorar el fracaso con propósito, un territorio más profundo que los KPI, más humano que los OKR y mucho más real que el prestigio corporativo.

Educado en colegios de élite, para lo cual su familia hizo un gran esfuerzo económico (y, además, inculcándole la importancia del trabajo duro), Sandler desarrolló una profunda pasión por la aviación militar (influencia de la guerra de las Islas Malvinas y el filme *Top Gun*), ámbito en el que no pudo seguir por temas de nacionalidad, y un interés paralelo por la economía y las finanzas, inspirado por su abuelo y el atractivo de Wall Street en los años 90 (prestigio y dinero).

## • ENTREVISTA •



CORTESIA

El día de la IPO de NU en Wall Street: Federico Sandler dice que trabajó 20 años para llegar a ese momento.

Tras descartar la aviación, su único objetivo fue llegar a Wall Street. "Yo romanticizaba el proceso. Era algo que, para alcanzarlo, había trabajado casi 20 años, después de graduarme: la adrenalina del roadshow, la precisión narrativa, la máquina perfecta de sincronizar bancos, abogados y mercados", recuerda. Pero, entre felicitaciones y

cámaras, sintió algo muy diferente al éxito: un vacío profundo.

#### CUANDO EL ÉXITO TE VACÍA POR DENTRO

La escena era perfecta para cualquier aspirante o avanzado en la carrera financiera: campana del NYSE, miles de inversores siguiendo la transmisión,

bancos globales celebrando el logro. Pero, por dentro, Sandler no tenía nada que celebrar. "Había alcanzado un nivel de responsabilidad y visibilidad enorme [su nombre salía en las carteleras de Wall Street, como 'el IRO a conocer'], más del que jamás soñé, pero internamente estaba vacío. No veía a mis amigos. No veía a mi familia. Todo se

media en KPI y reuniones de Zoom”. Y, en ese mismo momento, la señal llegó como un ladrillo silencioso. Poco después, el golpe final vino de algo que ningún ejecutivo puede postergar en un *spreadsheet*.

La enfermedad de su madre fue la que lo obligó a frenar. “Estuve seis meses al lado de ella, en terapia intensiva, en 2015, justo antes de entrar en Mercado Libre. Ese golpe me hizo renegociar mis decisiones más importantes”. Años más tarde, cuando dejó Meli para entrar a Nubank, tomó la decisión de no irse del país: sabía que el tiempo familiar era finito. “Así fue como entendí que el camino corporativo podía seguir sin mí, pero yo no quería seguir sin mi vida”.

Cuando habla de ese período, no lo hace con épica, sino con honestidad brutal: “Suena a cliché, pero el activo más grande en la vida no es el dinero: es la salud y el tiempo”.

Su frase más repetida (a veces en conferencias, otras en conversaciones privadas) no se refiere a tasas, mercados, rondas ni valuaciones. Es una advertencia: “Si no haces espacio para tu salud, vas a terminar haciendo espacio para tu enfermedad”.

El *burnout* no le llegó como un muro: le llegó en “pagos”, lo alcanzó poco a poco. Primero, en forma de hábitos sutiles, casi celebrados por el entorno corporativo: “Dormir cada vez menos y creer que [eso] era normal, sentir culpa al descansar, confundir productividad con valor personal y justificar jornadas interminables como ‘parte del juego’”, confiesa.

Luego, señales tardías: “Perder momentos familiares que no vuelven, como el cumpleaños de mi abuela [hoy ya fallecida], al que no fui porque tenía una reunión con inversores importantes. Mirar un ‘bonus’ y no sentir absolutamente nada. Estar rodeado de gente brillante y, aun así, sentirme totalmente vacío. Sentía [una gran] necesidad de estar cerca de mi familia”.



CORTESIA

Una de las grandes satisfacciones de Sandler ocurrió en el momento en que su nombre apareció destacado en la pantalla de Nasdaq, como #INTROTOANIRO.

**El *burnout* lo alcanzó poco a poco. Primero le llegó en forma de hábitos sutiles, casi celebrados por el entorno corporativo: “Dormir cada vez menos y creer que [eso] era normal, sentir culpa al descansar...”**

De la vorágine de *investors calls*, bancos globales, presentaciones y la cultura de “todo para ayer”, extrajo una brújula que hoy lo guía con una claridad distinta. “Ser Investor Relations Officer [IRO] te enseña a ver lo que pocos ven: la cultura detrás de los números, los incentivos detrás de las decisiones, la coherencia o incoherencia entre el discurso y la ejecución. La narrativa sin fundamentos es humo, aunque venga en 50 diapositivas perfectamente hechas.”

Hoy, antes de involucrarse con una startup, se hace preguntas que no aparecen en ninguna presentación institucional: ¿El *founder* tiene propósito o sólo quiere levantar capital? ¿Me da energía o me la quita? O, si no me pagan, ¿me interesaría de todos modos?

“Cuando respondes sin mentirte, la mayoría de las oportunidades desaparecen; y, las pocas que quedan, son las correctas.”

### EL PROPÓSITO COMO NUEVO SISTEMA OPERATIVO

Cualquiera podría decir que Sandler abandonó su carrera: no fue así; sólo la resignificó. Hoy asesora compañías con propósito y trabaja en productos que no buscan fama ni valuaciones rápidas, sino impacto real. “Pasé años tomando decisiones racionales, impecables en Excel... pero desconectadas de mí. Esos eran los KPI incorrectos de la vida.”

Lo que más valora de su pasado no son los *deals*, sino la perspectiva que obtuvo. “La cultura es destino. Los incentivos predicen más que las palabras. La calidad del *founder* se ve antes que el *deck*. Si no hay datos, problema real o clientes... no hay negocio. Punto”, afirma.

También se prometió no replicar entornos corporativos que destruyen la identidad. “Me juré evitar la meritocracia vacía que premia horas y castiga humanidad, el culto al sacrificio permanente, la captura de

### • ENTREVISTA •

## El nacimiento de un nuevo asset class

**P**ara una personalidad del mundo corporativo como Federico Sandler, Win no es simplemente una plataforma tecnológica ni un experimento más de tokenización. Se trata del surgimiento de un nuevo *asset class* con fundamentos reales, impacto social directo y la capacidad de abrir un mercado históricamente inaccesible: la inversión en talento deportivo desde el origen.

Lo que Win tokeniza no es una apuesta emocional ni un activo volátil desvinculado del mundo físico. “Tokeniza flujos financieros reales, basados en los mecanismos de formación y transferencia de jugadores respaldados por el sistema FIFA [Federación Internacional de Fútbol Asociación] desde hace tres décadas. En otras palabras, Win no depende de la volatilidad del mercado cripto, ni de tasas, inflación o ciclos macroeconómicos. Depende de algo mucho más concreto: el movimiento histórico del fútbol global, su mercado de transferencias y las reglas ya establecidas por la entidad que gobierna el deporte más popular del planeta”, explica.

Sandler agrega: “A diferencia del *real estate*, el *venture capital* o los bonos corporativos, donde la intermediación, la burocracia o los requerimientos de capital excluyen a millones de personas, Win democratiza el acceso a un activo reservado históricamente a fondos, representantes o inversores con contactos privilegiados dentro del ecosistema del fútbol”.

Para él, el potencial de Win no se limita a su modelo inicial. Lo que se está construyendo es la puerta de entrada a una categoría más amplia: “Sports Cashflow Investing”. Comenta: “Si este modelo se desarrolla con regulación, *pricing* transparente y un mercado secundario líquido, podría transformarse en una nueva categoría de inversión global, tan comprensible en el futuro como lo son hoy el *venture capital* o los fondos inmobiliarios”.

Así, los inversores sofisticados accederán a una fuente de diversificación real, mientras que los usuarios comunes participarán (por primera vez en la historia) en el ascenso de un talento deportivo, sin intermediarios.



CORTESÍA

De izquierda a derecha: Con el equipo de NU. Cristina Junqueira, cofounder; el entrevistado; Guilherme Lago, CFO; Guilherme Vieira y David Vélez, el fundador.

identidad. Lo que sí quiero replicar es la obsesión por el cliente, decisiones basadas en datos, autonomía real y culturas que ejecutan sin épica.”

Ese mismo marco lo llevó a elegir proyectos enfocados en agricultura, impacto social y deporte. El último de ellos se llama Win: una

plataforma que tokeniza jugadores de fútbol a través de los mecanismos de solidaridad de FIFA. Sandler no se involucró por moda, sino por propósito. “No era tokenizar por tokenizar. Era resolver un problema real del fútbol global: cómo financiar el talento donde nace, no donde llega”.

Así, su análisis se vuelve casi técnico, pero parte de una premisa humana: democratizar el acceso al deporte como activo financiero y, al mismo tiempo, alinear los incentivos entre club, jugador, academia, plataforma e inversor. “Esa combinación es rarísima”, enfatiza.

Sandler cree que el mercado subestima el concepto porque todavía piensa en tokens como especulación. “Esto no es un token, es un mercado nuevo, con reglas nuevas y un tamaño potencial enorme”. **F**

Forbes

life

# Vínculos estrechos

La arquitectura regenerativa concibe el habitat como un acto de cuidado: diseña ecosistemas vivos, restaura la naturaleza y fortalece los lazos de comunidad y bienestar compartido.

Por Sheila Ramírez

# ACTO DE CERCANÍA

74

LIFE • GOURMET



**K**jolle guarda una quietud luminosa que sólo se reconoce en los lugares donde la hospitalidad es una forma de mirar al otro. Allí, entre maderas amazónicas, cerámicas que parecen recién tomadas del barro, textiles y obras colaborativas se entiende por qué fue distinguido por Latin America's 50 Best Restaurants 2025 con el Art of Hospitality Award.

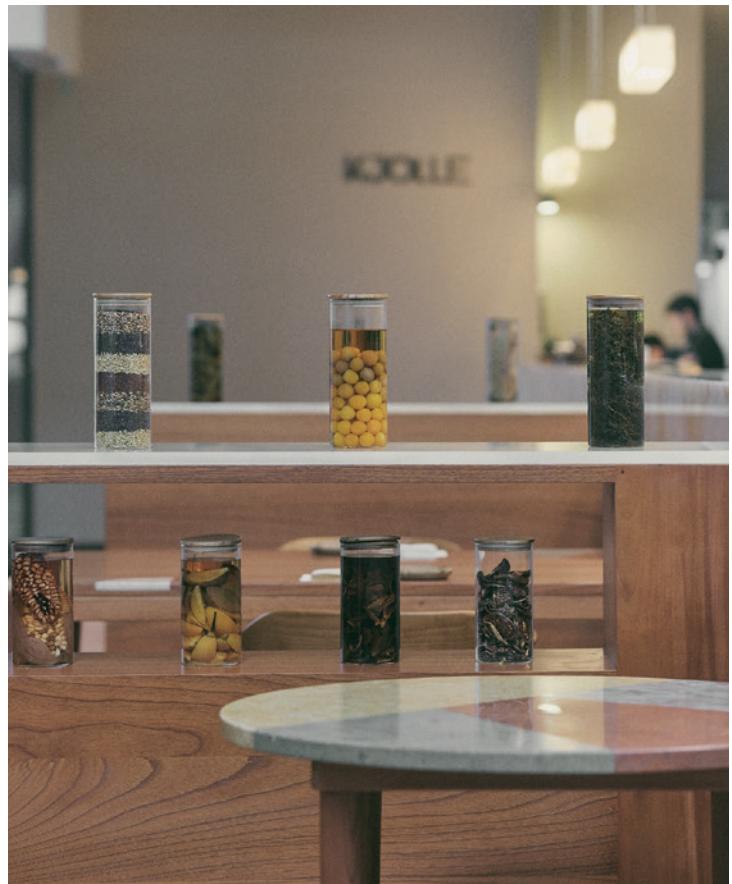
El servicio cálido sostiene la experiencia con una sensibilidad que se revela en cada conversación breve, en cada plato que llega con la naturalidad de quien comparte algo íntimo. La distinción nace del reconocimiento de una academia de 300 expertos de la industria —votantes de toda Latinoamérica— que valoran la calidad del servicio y la conexión auténtica entre comensales y quienes los reciben.

Desde su apertura en 2018, la cocina de Pía León ha logrado que el recorrido por los ecosistemas del Perú se sienta cercano, casi familiar, incluso para quienes llegan desde lejos. Su

menú de nueve tiempos invita a descubrir la respiración de la tierra a través de ingredientes que cuentan historias antiguas —mashwa, olluco, ají mochero, cacao chuncho— trabajados con absoluto respeto.

La cocina abierta, siempre en movimiento, añade una especie de complicidad: observar a Pía y a su equipo es asomarse a un proceso donde la creación se guía por la curiosidad y por un compromiso genuino con las comunidades que custodian los saberes culinarios del país. Mater, el proyecto interdisciplinario que dirige junto a Virgilio y Malena Martínez es un recordatorio de que la gastronomía puede ser también un espacio de encuentro entre arte, territorio y memoria colectiva.

Que Kjolle reciba este reconocimiento (patrocinado por Buchanan's 18) habla de algo más profundo: la hospitalidad como un puente hacia la diversidad del Perú. También, un recordatorio de que el cuidado —cuando es verdadero— vuelve a las mesas lugares de encuentro y, a veces, de revelación. **F**



#### Identidad propia

En la histórica Casa Tupac, en Barranco, la cocina de Kjolle (No. 2 en el listado Latin America's 50 Best Restaurants 2025) dialoga con su entorno y se afirma como uno de los destinos esenciales de la gastronomía latinoamericana, con una personalidad distinta, aún cuando comparte techo con Central.

**“En Kjolle, la hospitalidad forma parte de nuestra forma de crear experiencias vitales significativas. No se trata sólo de servir, sino de cumplir un propósito. Es un acto de cercanía, en el que todo nuestro equipo, la comida, el ambiente, lo tangible y lo intangible se une con un sentido de cohesión y verdad arraigado en nuestro contexto social y nuestra identidad”.**

**PÍA LEÓN**  
CHEF FUNDADORA



Por Manuel Grajales

# RE co NVE tar

PRESERVAR EL MEDIOAMBIENTE, LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA CONEXIÓN HUMANA SON PRINCIPIOS QUE IMPULSAN LA ARQUITECTURA REGENERATIVA, PARA DAR FORMA A UN FUTURO MÁS CONSCIENTE.



**E**l susurro de la naturaleza que, lejos de confrontar, se vuelve aliada para conformar un refugio de trazos suaves y líneas simples. Un espacio que invita a la introspección: ámbitos íntimos donde la vida fluye rodeada de cuerpos de agua que funcionan como sistemas de captación y tratamiento pluvial.



Estos son ejemplos de diseños que nacen de la arquitectura regenerativa. Una visión que lleva la sostenibilidad más allá de sus límites tradicionales, mientras quienes habitan estos espacios descubren nuevas posibilidades de ser, de vivir y de comprender su lugar en el mundo.

No se trata únicamente de crear edificios o residencias energéticamente eficientes y decorar sus fachadas con vegetación abundante; implica

imaginarlos dentro de un contexto más amplio que integra ecosistemas, comunidades y patrones naturales, en la búsqueda por lograr una transformación profunda y holística.

Así lo conciben en VOID, estudio de arquitectura que representó a Costa Rica en la Bienal de Arquitectura Latinoamericana 2025 (BAL), una plataforma donde arquitectos emergentes (menores de 40 años) comparten nuevas perspectivas para

favorecer la práctica y evolución de esta disciplina en la región.

Fundada hace 15 años por Ricardo Sevilla, Sergio Frugone y Felipe Rossi, la firma nació con la intención de experimentar e innovar, priorizando el respeto al entorno, pero sin etiquetas forzadas. Ellos reconocen que, al crecer en Costa Rica (un territorio formado mayoritariamente por áreas protegidas), desarrollaron conciencia para preservar la naturaleza.



**Portavoces del territorio**

Sergio Frugone, Ricardo Sevilla y Felipe Rossi, fundadores de VOID.

Por eso, explica Frugone, la sostenibilidad forma parte de su cultura, y abordar la arquitectura desde esa óptica, surge de manera orgánica. Sin embargo, los fundadores prefieren trabajar desde un concepto más amplio: “Para mí, el aporte de la arquitectura regenerativa es esta visión integral, ya sea en un contexto construido o natural”.

Rossi añade que la regeneración actúa sobre sistemas completos, “tomando la naturaleza como punto de partida para diseñar y resolver problemáticas.”

La propuesta consiste en impulsar una transición profunda que invite a reflexionar sobre el impacto humano

**“La regeneración actúa sobre sistemas completos, tomando la naturaleza como punto de partida para diseñar”**

**VOID**  
ESTUDIO DE ARQUITECTURA

en el planeta y, a partir de ahí, transformar hábitos, formas de interacción personal y realizar cambios, con la noble intención de regenerar los ecosistemas.

**VIDA EN COMUNIDAD**

El estudio VOID materializa estos principios en distintos proyectos. Uno de ellos es “Nido”, ubicado en el Pacífico costarricense, que contempla la restauración de una zona de manglares talados por la actividad agrícola intensiva y posee un marcado componente residencial. Otro es “Awake”, en el corazón de la Península de Osa (una de las zonas con mayor biodiversidad del planeta), donde

conviven una estación biológica y residencias que se integran de manera orgánica al paisaje.

La práctica del estudio se extiende a proyectos en Sudáfrica, Texas y Nueva York. En esta última ciudad desarrolla "The Merged", de carácter residencial y hospitalario, que surge a partir de un concepto previo del mismo nombre, concebido en Punta-renas, Costa Rica. En este proyecto, explica Sevilla, trabajan un sistema integral de regeneración, donde los trazos de la naturaleza son mapeados para que el diseño se convierta en el eje esencial de un hotel.

Los tres entrevistados coinciden en que, si bien la arquitectura regenerativa exige una mirada amplia sobre ecosistemas y biodiversidad, es totalmente viable en proyectos residenciales. En toda Latinoamérica existe una creciente búsqueda de materiales locales y técnicas de construcción que, al adoptarse, generen impactos reales en la interacción comunitaria y en la manera de concebir la arquitectura.

Sergio Frugone retoma el caso de "Nido" para ilustrar cómo, en una región marcada por la gentrificación y la llegada de extranjeros, un desarrollo regenerativo puede promover la convivencia y reforzar el tejido cultural entre habitantes locales y nuevos residentes.

"Creo que la vivienda tiene un componente comunitario muy fuerte y facilita el intercambio cultural, algo que sucede en Centroamérica, México y en muchas regiones", añade Sevilla.

#### **SOSTENERSE EN EL TIEMPO**

Si bien este concepto surge de un profundo enfoque ambiental, también ofrece beneficios directos a quienes habitan estos espacios, como reconnectar con la naturaleza, mejorar la calidad de vida y fortalecer la salud física y mental.

No es casualidad que muchos extranjeros hayan elegido Costa Rica

# LA ARQUITECTURA REGENERATIVA PROPONE VOLVER A LA NATURALEZA MIENTRAS CULTIVA ALIMENTO, VÍNCULO Y CONVIVENCIA COMO BASES DE UNA VIDA COMPARTIDA.



como un segundo hogar, atraídos por un estilo de vida más sereno, alejado del caos urbano y cerca de un urbanismo rural que abraza la ideal del *barefoot luxury*.

Para lograrlo, asegura Felipe Rossi, es esencial diseñar proyectos capaces de sostenerse y evolucionar en el tiempo, tomando siempre a la naturaleza como base: "Así se generan beneficios que permiten consolidar una sociedad más equitativa."

Se trata no sólo de reencontrarse con lo natural, sino también de abrazar principios como la seguridad alimentaria y la conexión humana. Para los fundadores de VOID, estos pilares son esenciales para la convivencia plena entre las personas.

Desde su perspectiva, es fundamental que la arquitectura avance hacia una visión más holística, en la que no siempre se requieren materiales muy innovadores: recuperar las raíces mediante el uso de recursos locales y naturales podría impulsar conceptos verdaderamente enriquecedores, capaces de orientar los modelos de desarrollo hacia un futuro más sostenible y verdaderamente trascendente. **F**

## MEDICINA SIN FRONTERAS, EL TRASPLANTE QUE DEVOLVIÓ LA VIDA A UNA PACIENTE DE DUBÁI

**MAHA VIAJÓ 8 MIL MILLAS DESDE DUBÁI HASTA BAYLOR ST. LUKE'S EN HOUSTON PARA RECIBIR UN TRASPLANTE DE CORAZÓN QUE LE SALVÓ LA VIDA, Y REGRESÓ A CASA CON SU SALUD Y SU ESPERANZA RENOVADAS.**



Baylor's St Lukes Medical Center. / Foto: Cortesía.



Cuando los problemas cardíacos de esta mujer de 38 años se volvieron potencialmente mortales, requiriendo un trasplante, recurrió al Centro Médico Baylor St. Luke's en Houston, a más de 8 mil millas de distancia.

A Maha le diagnosticaron insuficiencia cardíaca en 2017, un efecto secundario tardío de la quimioterapia que recibió a los 8 años para el tratamiento de un cáncer de huesos.

Su estado empeoró con los años, y como paciente del sistema de salud de los Emiratos Árabes Unidos, la embajada gestionó el viaje de Maha al extranjero para recibir tratamiento en Baylor St. Luke's.

Baylor St. Luke's ofrece atención médica reconocida a nivel nacional. Este año, recibió nuevamente el reconocimiento de U.S. News and World Report como uno de los mejores hospitales de Estados Unidos para 2025-2026. Ocupó un lugar destacado a nivel nacional como Mejor Hospital en tres especialidades, incluida su línea de servicios de Cardiología, Cirugía Cardíaca y Vascular (# 25).

El Programa de Servicios Internacionales del hospital intervino para ayudar a Maha, actuando como enlace entre la familia, la embajada y el hospital, recopilando el historial médico necesario, programando citas y pruebas, y brindando apoyo las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Kate Ouad, representante de pacientes y enlace internacional en Baylor St. Luke's, se reunió con Maha, su madre, su hermano y sus dos hermanas en el aeropuerto en septiembre de 2019. Ninguno de los miembros de la familia hablaba inglés, por lo que

la fluidez de Kate en árabe fue de gran ayuda. Kate gestionó el ingreso inmediato de Maha en el hospital en lugar de la evaluación habitual para el trasplante de corazón. "Estaba nerviosa y agotada. Mi afección cardíaca me había quitado mucha energía, y viajar una distancia tan larga me resultaba abrumador. Pero también sentía esperanza, sabiendo que finalmente había llegado al lugar donde podría tener una nueva oportunidad en la vida", recordó. Maha fue incluida en la lista de espera para un trasplante de corazón.

Finalmente, el 18 de diciembre de 2019, recibió el nuevo corazón que necesitaba desesperadamente en una exitosa cirugía dirigida por el Dr. Loor y el equipo de trasplantes de Baylor St. Luke's.

### LE CAMBIÓ LA VIDA

Hoy, Maha está de regreso en Dubái, sana y trabajando a tiempo completo. Continúa en contacto con el equipo de trasplantes, y Kate, del equipo de Servicios Internacionales, se comunica con ella regularmente.

"Baylor St. Luke's facilitó todo el proceso y me brindó un gran apoyo. Nunca me sentí sola, a pesar de estar tan lejos de casa", dijo.

También expresó su gratitud a su país de origen, los Emiratos Árabes Unidos, y a sus líderes por facilitar este tratamiento que le salvó la vida. "Su atención y apoyo me dieron una nueva oportunidad en la vida y siempre estaré agradecida".

# Forbes CENTROAMÉRICA

## EVENTOS 2026



PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE PATROCINIOS

[milena@forbes.com.mx](mailto:milena@forbes.com.mx)



# La tranquilidad de estar siempre protegido



Con cobertura de salud integral y **acceso a más de 2 millones de prestadores médicos en 190 países.**

**BupaSalud.com.pa**  
Consulta con tu asesor de seguros

\*Aplican condiciones del plan contratado. Bupa Panamá,S.A.

Regulado y Supervisado por la Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá.



Estás con  
**Bupa**  
estás  
seguro

