

ZONAS FRANCAS, MOTOR GLOBAL QUE SE CONSOLIDA

30
UNDER
30

TOKENIZACIÓN: FUTURO DEL ECOSISTEMA FINANCIERO

Forbes

CENTROAMÉRICA

LEERLA ES NEGOCIO | JULIO-AGOSTO 2026



SANTIAGO
POZUELO
FUNDADOR
DE BUBBL

MARTIN
CASTELLÓN
FUNDADOR
DE NETFOREMOST

GABRIELA DABOUB
COFUNDADORA
DE JOBBÍ

JUAN
MONTENEGRO
FUNDADOR DE
GENESIXAI-
RESPONDOYA

LOS ARQUITECTOS DEL FUTURO

IA, SOFTWARE, TALENTO E INFRAESTRUCTURA DIGITAL: ESTOS FUNDADORES LIDERAN UNA NUEVA GENERACIÓN DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS CON MÁS DE 30 MDD EN VALORACIÓN, QUE PROYECTAN A CENTROAMÉRICA HACIA UNA NUEVA ETAPA DE INNOVACIÓN.

MÁS: EL SALVADOR POST BITCOIN, ANATOMÍA DE UN EXPERIMENTO QUE MUTÓ HACIA EL PUERTO SEGURO DEL CAPITAL

FORBES CENTROAMÉRICA

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





JANNIK SINNER



BELINDA BENCIC



BEN SHELTON



COCO GAUFF

REACH FOR THE CROWN



ROLEX APOYA EL TENIS DESDE 1978



TAYLOR FRITZ



QINWEN ZHENG



CARLOS ALCARAZ



IGA ŚWIĄTEK



EL DATEJUST



• CONTENIDO •

2

PÁG.
48



30 UNDER 30

CONOCE A LOS JÓVENES CENTROAMERICANOS QUE CON UN HACER DISRUPTIVO ESTÁN REVOLUCIONANDO INDUSTRIAS Y MOLDEANDO NUEVOS NEGOCIOS DE LA MANO DE LA TECNOLOGÍA, Y DONDE LA IA ES HERRAMIENTA QUE ALLANA EL CAMINO A LA ESCALABILIDAD Y EL IMPACTO.

FRONTAL

07. EL COSTO DE GENERAR ENERGÍA ELÉCTRICA A TRAVÉS DE VÍAS ALTERNATIVAS REMONTA LAS BRECHAS.

Un compartivo realizado por IRENA en torno al costo de producir energía eléctrica a partir de diversas fuentes: solar, carbón y gas natural, revela que las fuentes alternativas ya son mucho más económicas que los hidrocarburos.

30. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL CATAPULTA AL VENTURE CAPITAL. AMÉRICA DEL NORTE ES PROTAGONISTA.

Durante el primer trimestre de este año la concentración de capital en megatransacciones que involucran proyectos de Inteligencia Artificial se duplicó respecto del cuarto trimestre de 2025, y el 80% se concentró en Norteamérica.

OPINIÓN

32. BOEING Y LA OPORTUNIDAD GEOPOLÍTICA / Nuria Marín

34. COST INTELLIGENCE DE ÚLTIMA MILLA / Alfonso Astudillo

36. IA Y LA REINVENCIÓN DE LAS FINANZAS / Felipe Villarreal

REPORTAJES

38. LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS DESEOS.

El comercio asistido por agentes digitales delinea su avance con el protagonismo de la tokenización y las stablecoins demostrando confiabilidad, rapidez y bajo costo en las transacciones.



66. MIPYMES, CORAZÓN DE LATAM.

Más allá de su peso productivo, estas empresas son un amortiguador social: generan autoempleo, dinamizan economías y absorben mano de obra vulnerable, jóvenes y mujeres.



LIFE

77. MÁS ALLÁ DE LOS RASCACIELOS.

Gustavo Arango es uno de los arquitectos que impulsan una nueva visión para Ciudad de Panamá, donde el desarrollo urbano ya no sólo mira hacia el cielo.



42. EL SALVADOR POST BITCOIN.

La firma del préstamo con el FMI cerró, en febrero de 2025, el capítulo del bitcoin como moneda de curso legal en El Salvador. No así el de la reserva estratégica de 6,050 BTC ni el de la exención impositiva sobre las ganancias de capital en activos digitales. Ahora, el target del experimento dejó de ser el ciudadano y pasó a ser el gran inversor.



• DIRECTORIO •

Directora Editorial
para Centroamérica
YANDIRA NÚÑEZ
ynunez@forbes.com.mx

Editora Adjunta
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 LAGUNA
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Redes Sociales
DENNISE AGREDA

Director de Fotografía
PACO PÉREZ-ARRIAGA

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 13, No. 138, JULIO 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.

Nicaragua

Única... Original!

Descubre la magia de Nicaragua y vive experiencias inolvidables entre historia, aventura y naturaleza.

Recorre las coloridas calles de Granada, joya patrimonial llena de cultura, arquitectura colonial y encantadores paisajes junto al lago.

Siente la adrenalina practicando sandboarding en el imponente Cerro Negro, una aventura única sobre uno de los volcanes más jóvenes de Centroamérica.

Y conecta con la tranquilidad en Isla de Ometepe, un paraíso natural ideal para el descanso, rodeado de volcanes, senderos y espectaculares atardeceres. Nicaragua te espera con calidez, autenticidad y experiencias para todos los sentidos.

VISITANICARAGUA.COM



EL QUEHACER VISIONARIO

En octubre de 2025 y en el corazón de San Francisco, California, me esperaba una visita fuera de lo común. Un lugar en el que convergen las ideas, lo irreverente, la creatividad y el deseo de innovar. Adentrarme por primera vez en una 'hacker house' me resultó tan estimulante como inspirador: los rostros y las voces de jóvenes latinoamericanos despejaban cualquier posibilidad de silencio en el sitio, compartiendo lo que les movía a estar allí; a pertenecer; a mantenerse en constante movimiento para generar sus proyectos; había talento latino compartiendo ideas, construyendo modelos de negocio, afinando presentaciones para inversionistas y desarrollando soluciones impulsadas por Inteligencia Artificial.

La escena podía resultar a veces caótica, pero en realidad respondía a una lógica muy clara: la de una generación que entiende que las fronteras geográficas ya no determinan el alcance de una idea.

Aquella visita, que se extendió a otros espacios de Silicon Valley, me dejó una impresión difícil de olvidar. No sólo por la intensidad del trabajo o por la velocidad con la que estos emprendedores convertían conceptos en productos, sino porque evidenciaba una transformación más profunda: el surgimiento de una nueva generación de constructores que piensa en grande desde el primer día.

Meses después, en terreno centroamericano, e inmersa en los perfiles de los aplicantes para esta edición de *30 Under 30 Forbes Centroamérica*, aquella imagen



YANDIRA NÚÑEZ
Directora Editorial
para Centroamérica



ynunez@forbes.com.mx

regresó a mi memoria. Aunque los contextos eran distintos, reconocí el mismo impulso. El mismo deseo de resolver problemas concretos, desafiar modelos tradicionales y generar impacto más allá de los límites de sus mercados de origen.

Y no se trata de un fenómeno aislado. De acuerdo con el Foro Económico Mundial, las startups generan un valor económico comparable al producto interno bruto de una economía del G7: 600,000 millones de dólares (MDD) en financiamiento, una cifra récord a nivel global, mientras que el número de unicornios superó ampliamente el millar.

Más allá de las valoraciones, estos datos reflejan el papel cada vez más decisivo que desempeñan los emprendedores en la creación de empleo, la innovación y el crecimiento económico.

Distintos estudios sitúan el valor agregado del ecosistema tecnológico latinoamericano por encima de los 500,000 MDD, impulsado principalmente por fintech, comercio electrónico, software empresarial e Inteligencia Artificial.

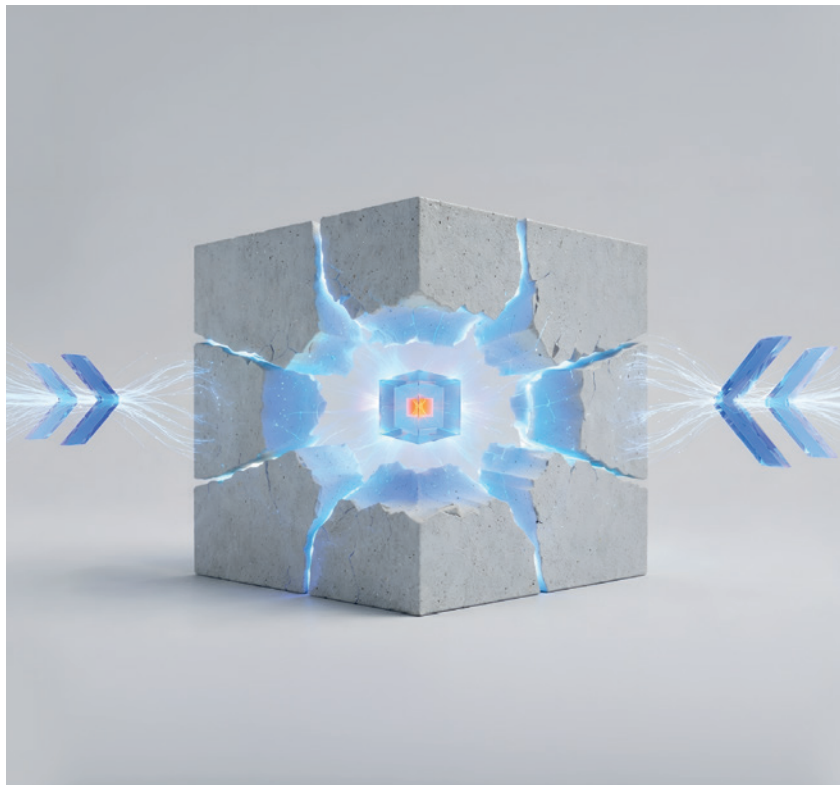
Los protagonistas de nuestra selección 30 Under 30 provienen de industrias diversas. Sin embargo, comparten rasgos comunes al ser observadores inquietos de su entorno e identificar oportunidades donde otros ven obstáculos: poseen la capacidad de transformar una necesidad cotidiana en una solución escalable.

Muchos de ellos están construyendo empresas con alcance regional. Otros desarrollan tecnologías capaces de competir en mercados internacionales. Algunos impulsan cambios sociales desde nuevos modelos de negocio. Todos representan una generación que entiende que la innovación no depende exclusivamente de los recursos disponibles, sino de la capacidad de imaginar posibilidades distintas y ejecutarlas con determinación.

Esta edición reconoce ese espíritu y busca destacar a quienes ya están contribuyendo a hacerlo. Porque el talento, la visión y la capacidad de crear valor no conocen fronteras. Y porque las ideas que hoy nacen en Centroamérica tienen cada vez más posibilidades de impactar al mundo. **F**

GFT: la modernización tecnológica gana relevancia en la era de la inteligencia artificial

Los sistemas legados se han convertido en una de las principales barreras para escalar iniciativas de IA y responder con mayor rapidez a las nuevas demandas del negocio.



Muchas empresas buscan incorporar inteligencia artificial a sus operaciones, pero continúan dependiendo de sistemas desarrollados hace décadas. Esta contradicción está convirtiendo la modernización tecnológica en una prioridad para organizaciones que buscan escalar sus iniciativas de IA.

Bajo esta premisa, GFT Technologies, compañía global especializada en transformación digital, inteligencia artificial y modernización tecnológica, presentó una propuesta enfocada en acelerar la transformación de entornos legados y prepararlos para una adopción más efectiva.

“La deuda tecnológica en las grandes organizaciones es una de las principales

barreras para la eficiencia, el tiempo de comercialización, el cumplimiento normativo y, sobre todo, la adopción de la IA”, afirmó Marco Santos, CEO global de GFT. “La IA está abriendo nuevas vías para acelerar la modernización de los sistemas legados, permitiendo a las organizaciones integrar la inteligencia en sus procesos de negocio”.

La creciente presión por innovar, reducir costos operativos y responder a exigencias regulatorias más complejas está llevando a las organizaciones a replantear sus estrategias tecnológicas. En muchos casos, los sistemas legados que durante años sostuvieron la operación hoy representan una limitación para avanzar con mayor velocidad y flexibilidad.

Aunque las herramientas actuales son capaces de analizar código, identificar dependencias y mejorar la comprensión de sistemas complejos, la modernización requiere una transformación más profunda. Implica revisar arquitecturas, simplificar procesos y construir plataformas capaces de evolucionar al ritmo de las necesidades del negocio.

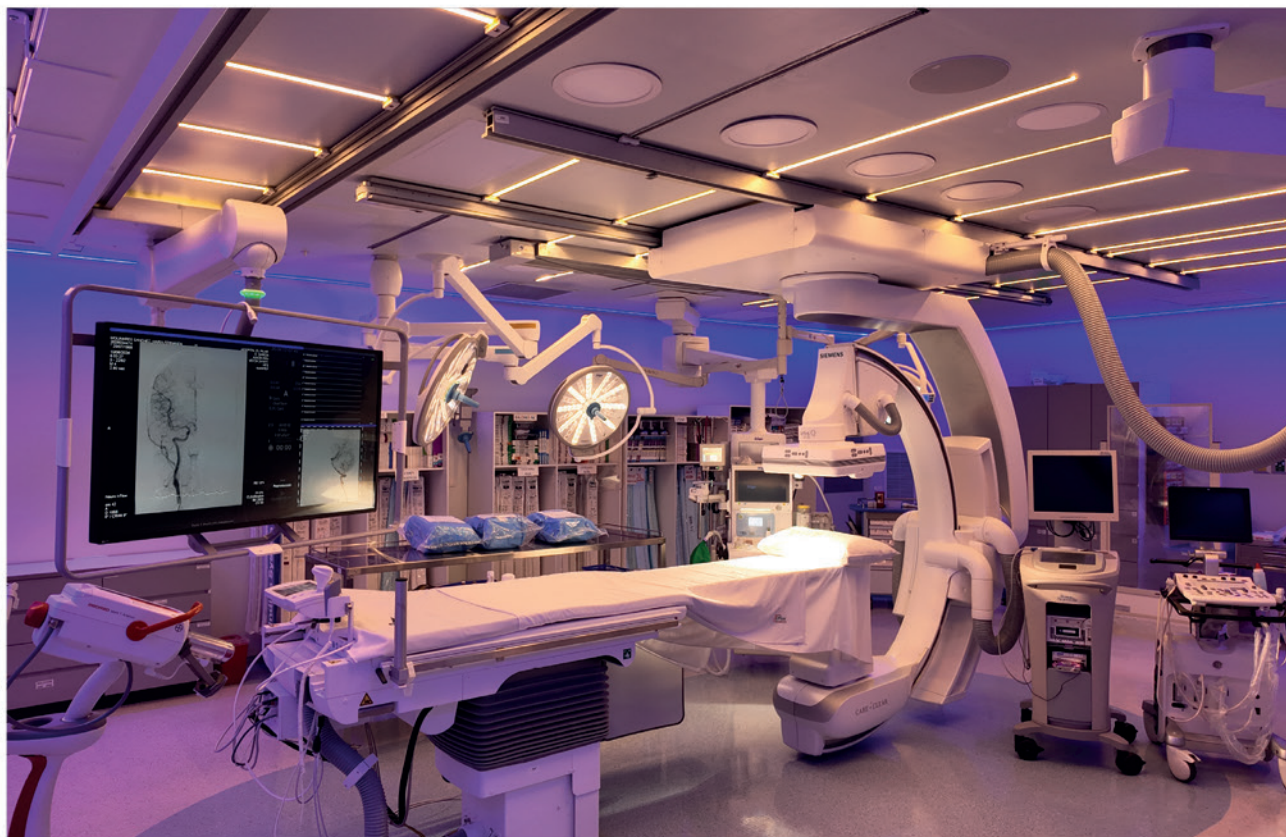
La propuesta de GFT combina capacidades de IA con experiencia en arquitectura e ingeniería para modernizar plataformas, aplicaciones, entornos de datos y capas de integración. A través de Wynxx, su plataforma de IA multigente, la compañía busca acelerar tareas como el análisis de sistemas, la extracción automatizada de lógica de negocio y la transformación controlada de aplicaciones.

De acuerdo con la empresa, este enfoque permite reducir la complejidad asociada a tecnologías heredadas y acelerar programas de modernización sin comprometer la estabilidad operativa ni la integridad funcional de los sistemas.

Más allá de la actualización de infraestructura, la modernización tecnológica comienza a consolidarse como un habilitador de crecimiento. Para las empresas, contar con plataformas más ágiles e interoperables puede marcar la diferencia entre implementar proyectos aislados de inteligencia artificial o construir capacidades capaces de generar valor de forma sostenida.

La conversación sobre IA ya no se limita a los modelos o herramientas disponibles. Cada vez más, el foco se desplaza hacia la capacidad de las organizaciones para transformar los sistemas sobre los que operan y crear una base tecnológica preparada para los desafíos de los próximos años.

Infartos y accidentes cerebrovasculares: el desafío que transforma la medicina especializada



Los infartos y accidentes cerebrovasculares siguen entre las principales amenazas para la salud. Frente a estas emergencias, la medicina apuesta por tecnología, trabajo multidisciplinario y atención rápida para mejorar las posibilidades de recuperación.

Las enfermedades cardiovasculares continúan como la principal causa de muerte a nivel mundial. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), cerca de 19.8 millones de personas fallecieron por estos padecimientos en 2022, cifra que representó alrededor del 32% de todas las muertes registradas ese año. Además, el 85% de estos casos estuvo relacionado con infartos y accidentes cerebrovasculares, dos emergencias médicas en las que la velocidad de atención suele definir el pronóstico de los pacientes. Más allá de las cifras, estos padecimientos

han impulsado una transformación en la medicina especializada. La tendencia apunta hacia procedimientos menos invasivos, diagnósticos más precisos y una coordinación cada vez más estrecha entre distintas especialidades para reducir los tiempos de respuesta cuando el corazón o el cerebro se encuentran en riesgo.

Para el doctor Federico Ranero Cabarrús, director médico del Hospital El Pilar, la relevancia de estos avances radica en un factor que atraviesa cualquier protocolo médico: el tiempo. “Estamos hablando de dos patologías en

donde el tiempo juega un papel importantísimo, no solo por las potenciales secuelas que pueden dar las enfermedades cardiovasculares y neurológicas, sino porque incluso pueden ser fatales para el paciente”, explica.

Bajo esta lógica, Hospital El Pilar inauguró una nueva Sala Híbrida de Hemodinamia, un espacio que integra procedimientos cardiovasculares, neurovasculares y quirúrgicos dentro de un mismo entorno clínico. A diferencia de un quirófano convencional, permite combinar procedimientos mínimamente invasivos con cirugía abierta sin

necesidad de trasladar al paciente a otra área del hospital.

LA IMPORTANCIA DE GANAR TIEMPO

La evolución de la medicina cardiovascular y neurológica ha cambiado de manera significativa durante las últimas dos décadas. Muchas enfermedades que anteriormente requerían abrir el tórax o el cráneo ahora pueden tratarse mediante catéteres que avanzan por las arterias hasta llegar al sitio donde se encuentra la obstrucción o lesión.

La rapidez con la que se identifica una emergencia y se inicia el tratamiento puede marcar la diferencia entre una recuperación favorable, una discapacidad permanente o incluso la muerte. Por ello, los protocolos actuales buscan coordinar a los especialistas desde antes de que el paciente llegue al hospital.

La nueva sala fue diseñada precisamente para responder a este desafío. Cuenta con sistemas de imagen en

tiempo real, grandes pantallas y equipos especializados que permiten realizar diagnósticos e intervenciones en un mismo espacio.

DEL CORAZÓN AL CEREBRO

Los avances tecnológicos han ampliado las posibilidades de tratamiento tanto para enfermedades cardiovasculares como neurológicas. La sala incorpora sistemas de visualización de alta precisión que permiten observar con mayor detalle la anatomía del paciente y el comportamiento de dispositivos médicos durante una intervención.

El doctor Allan Rivera, cardiólogo clínico e intervencionista, destaca que esta tecnología optimiza la visualización de dispositivos implantados como stents o válvulas. “Esta claridad en el posicionamiento se traduce en procedimientos quirúrgicos más precisos y seguros para el paciente”, señala.

La misma infraestructura fortalece la atención de aneurismas, accidentes

cerebrovasculares y malformaciones arteriovenosas mediante técnicas mínimamente invasivas que reducen la necesidad de cirugías abiertas.

Para el doctor Daniel Murga, especialista en neurocirugía endovascular, el desarrollo de la neurointervención ha cambiado la forma de abordar numerosas enfermedades vasculares del cerebro. “El stroke o derrame cerebral está catalogado como la primera enfermedad a nivel mundial que deja discapacidad y la tercera enfermedad a nivel mundial que causa la muerte”, explica.

TECNOLOGÍA Y TALENTO HUMANO

La tecnología, sin embargo, representa solo una parte de la atención especializada. El manejo de enfermedades cardiovasculares y neurológicas complejas requiere la participación coordinada de profesionales de distintas áreas para definir la mejor estrategia terapéutica para cada paciente.

Cardiólogos, neurointervencionistas, cirujanos cardiovasculares, intensivistas, anestesiólogos y especialistas en rehabilitación participan en la evaluación de cada caso para determinar el tratamiento más adecuado.

El doctor Gerardo Flores Escobar, cirujano cardiovascular y de trasplante cardíaco, considera que una de las principales ventajas de una sala híbrida consiste precisamente en reunir estas capacidades médicas en un mismo espacio. “Una sala híbrida nos permite llevar al paciente el tratamiento que necesita en el momento que lo necesita, sin perder tiempo en traslados y con todos los especialistas involucrados en la misma decisión clínica”, afirma.

La combinación de tecnología avanzada, coordinación multidisciplinaria y protocolos enfocados en reducir tiempos de respuesta refleja la dirección que ha tomado la medicina especializada para enfrentar algunas de las principales causas de mortalidad en el mundo, realidad que se refleja en la labor del Hospital El Pilar en Guatemala.



Sala Híbrida de Hemodinamia del Hospital El Pilar, en la Ciudad de Guatemala.

GUATEMALA ESTRENA DATA CENTER

CON LA PROMESA DE CONSTRUIR MÁS INFRAESTRUCTURA PARA EL RESGUARDO DE PROCESAMIENTO DE DATOS, IFX INAUGURÓ SU PRIMER DATA CENTER Y COMPROMETE INVERSIÓN PARA CONSTRUIR OTROS TANTOS EN EL PAÍS.



125 MDD

IFX

Guatemala

Recientemente la empresa tecnológica IFX Networks inauguró el data center Orion, en Guatemala, con una inversión de 25 millones de dólares (MDD). La infraestructura ocupa 5,000 m² de construcción y posee la certificación Tier III, lo que garantiza su operación ininterrumpida, incluso en los momentos de mantenimiento. Tiene capacidad hasta para 500 gabinetes y cuenta con hasta 1 megawatt de energía redundante. La empresa ha señalado su intención de invertir unos 100 MDD más en los siguientes tres años en Guatemala, anunció su director general corporativo, Augusto Dumit, como parte de su plan de expansión en la región. Orión es el centro de datos número 27 de la empresa dentro de la constelación y federación de data centers que IFX tiene en Latinoamérica.



50 MDD

LACTOLAC

El Salvador

La empresa salvadoreña de lácteos anunció una inversión por 50 MDD a ejercer entre 2026 y 2029 para fortalecer su operación, tecnología y logística, a través de la ampliación de su planta ubicada en Nejapa. La empresa, productora y comercializadora de yogures bajo la marca Yes, así como de quesos crema, cheddar, americano y mozzarella, detalló que los recursos serán destinados a aumentar la capacidad de almacenamiento e incorporar nueva tecnología. Lactolac, de Ángel Calderón (presidente) y Vilma de Calderón (vicepresidenta), tiene 30 años en el mercado. La reciente inversión “es una apuesta” por consolidar su “presencia y liderazgo en la industria láctea”, apuntó la compañía en un comunicado.



39 MDD

Café Britt

Costa Rica

Con miras a construir una nueva planta que consolide su presencia internacional, Café Britt anunció una inversión de 39 MDD. Se prevé que este nuevo centro de producción integre nuevas tecnologías, a fin de modernizar procesos y lanzar nuevas categorías y productos. La nueva planta, que ocupará un área de 7 hectáreas y estará ubicada en Grecia, Alajuela, aumentará la capacidad instalada 2.5 veces más que la actual, y complementará así la operación de Heredia. La expectativa es que genere 125 nuevos empleos y que sea puesta en marcha a mediados de 2027.

• ESPECIAL •

REPUTACIÓN CORPORATIVA



BAC apuesta por la confianza como motor de crecimiento regional

La entidad financiera incorporó la reputación a su modelo de gestión de riesgos y de toma de decisiones estratégicas. La confianza influye hoy en la preferencia de clientes, la atracción de talento y la relación con inversionistas.



Rodolfo Tabash, presidente y CEO de BAC.

La reciente integración de Multi-bank a BAC Panamá ilustra cómo la confianza puede traducirse en decisiones estratégicas de alto impacto. La operación a la entidad como el banco líder en la región por tamaño de activos y cartera, con cifras que superan los US\$45 mil millones y los US\$32 mil millones respectivamente, y reforzó el peso de Panamá dentro del grupo, al

representar cerca del 31% de su cartera y depósitos.

“Panamá es un mercado estratégico para BAC y para América Central. Desde aquí continuamos fortaleciendo una plataforma sólida, innovadora y cercana. Por nuestros medios de pago en toda la región circula un aproximado al 55% del PIB centroamericano y, puntualmente en Panamá, el equivalente al 44%

del PIB local. Esto implica la enorme responsabilidad de servir con excelencia y acompañar a miles de negocios que generan empleo, inversión y desarrollo”.

Para Rodolfo Tabash, presidente y CEO de BAC, este tipo de decisiones no ocurre en el vacío, sino que responde a una visión donde la reputación y la confianza también se gestionan como activos estratégicos. “La reputación es



un activo que está integrado en nuestro modelo de gobernanza y en la toma de decisiones de más alto nivel”, afirma. Esta visión que integra la reputación en el modelo de gobernanza responde a un cambio estructural en el entorno empresarial. En mercados cada vez más expuestos al escrutinio público, la reputación dejó de ser un indicador de percepción para convertirse en una variable que incide directamente en el desempeño del negocio y en su sostenibilidad en el largo plazo.

En BAC, la reputación forma parte de las decisiones de más alto nivel bajo una lógica que la ubica junto a otros factores clave. Esto implica evaluar de manera constante cómo las decisiones empresariales impactan la percepción de clientes, colaboradores, inversionistas, reguladores y comunidades.

Bajo este enfoque, la organización identifica brechas entre las expectativas de sus grupos de interés y la experiencia real que ofrece. Esa información permite priorizar acciones, asignar recursos y anticipar riesgos con una perspectiva de largo plazo.

La confianza, explica Tabash, no se construye a partir de campañas aisladas, sino de la consistencia entre lo que la organización comunica y lo que ejecuta. Integridad, transparencia y coherencia se convierten así en condiciones esenciales para fortalecer la credibilidad.

Para sostener esta gestión, BAC mantiene mecanismos permanentes de monitoreo que incluyen análisis de conversación digital, social listening y benchmarking, así como indicadores diseñados para medir la evolución de la percepción pública y los niveles de riesgo reputacional.

A medida que aumentan las exigencias de consumidores, accionistas y reguladores, la reputación adquiere un papel cada vez más relevante. Para BAC, la confianza no constituye solo un elemento de diferenciación, sino una condición necesaria para competir y crecer en Centroamérica.



Generamos bienestar en las comunidades donde operamos

En Centroamérica, brindamos apoyo técnico a pymes y productores agrícolas, quienes generaron más de **17.300 empleos directos** durante el 2025.



#OrgullosamenteCentroamericano



walmartcentroamerica.com

Walmart Centroamérica: la reputación como motor de crecimiento regional

La confianza se ha convertido en uno de los principales factores de diferenciación empresarial. Cultura organizacional, sostenibilidad, transparencia y capacidad de respuesta forman parte de una ecuación que influye en la preferencia de clientes, la atracción de talento y la evolución de los negocios.



La confianza ocupa un lugar cada vez más relevante en las decisiones de consumo, inversión y empleo. Más allá de la calidad de los productos o servicios, los distintos públicos observan cómo actúan las organizaciones, qué impacto generan en las comunidades y de qué manera responden ante los desafíos que enfrentan.

Para compañías con presencia regional, construir credibilidad implica un reto de gran escala. Cada interacción con clientes, colaboradores, proveedores y comunidades influye en la percepción que existe sobre la organización. La consistencia entre el discurso y las acciones se convierte así en un elemento clave para generar relaciones duraderas.

Walmart Centroamérica ha integrado esta visión dentro de su estrategia corporativa. La corporación considera que la reputación no depende únicamente de la comunicación, sino de la capacidad de cumplir compromisos,

operar con integridad y generar valor de largo plazo para las personas y el entorno donde desarrolla sus actividades.

“La reputación corporativa es el activo intangible más valioso que tiene la compañía. Todos los días trabajamos con integridad y coherencia para cumplir lo que prometemos, construyendo confianza mediante nuestras acciones, decisiones y relaciones con clientes, asociados, proveedores, comunidades y otros grupos de interés”, señala Aquileo Sánchez, director de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad.

La apuesta se refleja en una operación que reúne a más de 37,000 asociados en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, además de una red superior a los 23,000 proveedores. Esta dimensión convierte cada decisión de negocio en una oportunidad para fortalecer vínculos con actores que participan de forma directa en el desarrollo económico de la región.

Programas como ‘Una Mano para Crecer’ y ‘Tierra Fértil’ buscan ampliar oportunidades para pequeñas y medianas empresas, así como para productores agropecuarios, mediante herramientas que les permitan incorporarse a cadenas de valor con perspectivas de largo plazo.

La sostenibilidad también ocupa un papel relevante dentro de la construcción de credibilidad. La organización impulsa iniciativas orientadas a reducir el desperdicio de alimentos mediante alianzas con bancos de alimentos de la región, además de promover acciones relacionadas con energías renovables, empaques más responsables, reducción de residuos y abastecimiento de materias primas sostenibles.

Este enfoque se complementa con mecanismos de escucha activa y monitoreo permanente que permiten identificar riesgos potenciales y responder de manera oportuna. La coordinación entre distintas áreas, la capacitación interna y una cultura basada en principios éticos forman parte de una estrategia que busca mantener alineadas las decisiones corporativas con las expectativas de sus públicos clave.

“La confianza se demuestra con hechos. Operamos con transparencia, respeto por los derechos humanos y apego a la ley. Rendimos cuentas de forma responsable, clara y abierta porque entendemos que la credibilidad se construye todos los días”, afirma Sánchez.

Las compañías que logren diferenciarse serán aquellas capaces de traducir sus principios en acciones concretas, una premisa que Walmart Centroamérica busca convertir en una ventaja competitiva para impulsar su crecimiento regional.

NUESTRA NATURALEZA ES ACTUAR CON TRANSPARENCIA

35 años actuando con transparencia: un principio firme que seguimos fortaleciendo.

Conoce más



MetroBank
ES CONFIANZA

35

MetroBank: 35 años de confianza como ventaja competitiva en la banca panameña

La reputación se consolida como un factor que influye en la preferencia de los clientes, la atracción de talento y la capacidad de generar relaciones sostenibles de largo plazo.



En la banca, la reputación se ha convertido en una de las principales ventajas competitivas para construir relaciones sostenibles y generar valor en el tiempo. Es un factor capaz de influir en la preferencia de los clientes, la atracción de talento, el acceso a oportunidades de crecimiento y la fortaleza de las relaciones con inversionistas y aliados estratégicos. Bajo esa lógica, MetroBank ha integrado la reputación como parte esencial de su estrategia de negocio durante sus 35 años de trayectoria.

La evolución del sistema financiero ha llevado a que la reputación trascienda el ámbito de la comunicación corporativa para convertirse en un componente de la estrategia empresarial. Hoy, las decisiones de negocio no solo se evalúan por sus resultados financieros, sino también por su capacidad para fortalecer la credibilidad, la estabilidad y la relevancia de las instituciones ante sus distintos grupos de interés.

En MetroBank, esta visión se apoya en relaciones de largo plazo con clientes, colaboradores, accionistas y aliados estratégicos. La entidad sostiene que su

posicionamiento se fortalece mediante una gestión responsable, un gobierno corporativo sólido y una cultura orientada al servicio.

Dentro del sector financiero, la credibilidad se apoya en factores cada vez más exigentes. La solidez financiera, la transparencia, la excelencia en el servicio, la capacidad de adaptación y la gestión responsable del riesgo figuran entre los aspectos que más valoran los clientes. A esto se suma la necesidad de combinar herramientas tecnológicas con atención personalizada para responder a las nuevas expectativas del mercado.

La reputación también impulsa ventajas competitivas concretas. Facilita la construcción de alianzas estratégicas y contribuye a atraer talento que busca integrarse a organizaciones con propósito, estabilidad y cultura institucional.

En paralelo, la gestión reputacional exige una visión preventiva. La exposición pública y la velocidad con la que circula la información representan una oportunidad para escuchar mejor, anticipar expectativas y responder con mayor agilidad. En MetroBank, esta labor involucra áreas como riesgo,

cumplimiento, experiencia del cliente, comunicación institucional, sostenibilidad y cultura interna.

La consistencia entre cultura, operación y comunicación se ha convertido en otro de los pilares de la estrategia. Cada interacción con los clientes y cada decisión interna contribuyen a construir la percepción de una institución. Bajo esa lógica, iniciativas internas como Confianza 360 Reloaded buscan alinear a los equipos alrededor de una misma aspiración y reflejar los valores que distinguen al banco.

La reputación mantiene una relevancia permanente en Centroamérica. Para el sector financiero, este escenario representa un desafío y una oportunidad. La credibilidad seguirá siendo un factor decisivo para clientes e inversionistas que buscan instituciones capaces de ofrecer estabilidad, transparencia e innovación. MetroBank fortalece su posición dentro del sistema financiero panameño, guiado por una convicción que ha acompañado su historia: la confianza se construye con coherencia, se fortalece con resultados y se proyecta con una visión de largo plazo.

Reus Pharma: el valor de la confianza en una industria altamente regulada

Cumplimiento, transparencia e impacto social respaldan una estrategia que ha fortalecido el crecimiento regional de la compañía en una industria donde la confianza es clave.

En el sector salud, la confianza constituye un requisito indispensable para operar y crecer. Más allá de la calidad de los productos o servicios, las organizaciones son evaluadas por la forma en que toman decisiones, gestionan riesgos, responden ante sus grupos de interés y mantienen la coherencia entre sus valores y sus acciones.

En una industria altamente regulada, la reputación se ha convertido en uno de los principales activos estratégicos.

Bajo esta visión, la farmacéutica guatemalteca Reus Pharma ha integrado la gestión reputacional dentro de su estrategia corporativa y de su toma de decisiones. Para la compañía, la reputación es el reflejo del comportamiento

empresarial y de la coherencia entre lo que una organización piensa, dice y hace, con un propósito claro: ampliar el acceso a soluciones de salud de calidad en la región.

“La reputación no se protege con campañas de comunicación; se construye todos los días con una cultura ética, un impacto social medible y la capacidad de generar confianza en cada decisión”, afirma Gustavo Alejos Jansá, fundador y director general de Reus Pharma.

Este compromiso está respaldado por una estructura independiente de Compliance y Farmacovigilancia, así como por la participación de la compañía en la World Compliance Association y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, organizaciones que fortalecen sus estándares de actuación. En un sector donde la seguridad del paciente y el cumplimiento normativo son fundamentales, estos mecanismos contribuyen a generar certidumbre entre colaboradores, aliados, autoridades y comunidades.

LA CONFIANZA COMO VENTAJA COMPETITIVA

En el sector salud, la confianza se gana con resultados, pero también a través de acciones que generen un impacto positivo y sostenible.

Su estrategia de responsabilidad social se desarrolla mediante cuatro ejes de acción y alianzas con organizaciones y empresas que comparten ese propósito. Entre ellas destacan Antigua al Rescate, Ortopedia Centro Americana (OCA) y Nutri Listo, con quienes impulsa proyectos que generan un impacto positivo en nutrición, movilidad, bienestar y acceso a mejores oportunidades para cientos de familias.



El programa de Reus Pharma en alianza con Antigua al Rescate busca reducir la desnutrición infantil.



Ortopedia Centro Americana (OCA) realiza jornadas en las áreas rurales para devolver la movilidad a niños y niñas.



En 2025 unas 500 familias recibieron apoyo para mejorar la nutrición de sus hijos e hijas.



Reus Pharma, una farmacéutica guatemalteca, que se ha expandido a El Salvador y Costa Rica.

Este año, Reus Pharma obtuvo por quinto año consecutivo la certificación Great Place to Work, resultado de un ambiente basado en la confianza, el respeto y la integridad, complementado con programas permanentes de capacitación y desarrollo para sus colaboradores. La organización está convencida de que una empresa que invierte en su gente y en su comunidad fortalece la confianza de todos sus grupos de interés.

“La reputación genera confianza, y la confianza abre oportunidades”, señala Alejos Jansá. Esto ha permitido atraer talento comprometido, consolidar relaciones de largo plazo con laboratorios internacionales y fortalecer la preferencia de clientes e instituciones que buscan un socio confiable y transparente.

Cinco años consecutivos como Great Place to Work, sus reconocimientos internacionales y una cultura basada en la innovación, la ética y el servicio han contribuido a construir relaciones

sostenibles y continuar creciendo como un hub regional de salud.

REPUTACIÓN EN TIEMPOS DE DESINFORMACIÓN

La farmacéutica guatemalteca reconoce que la línea entre la realidad y la ficción es cada vez más difusa y que la velocidad de las redes sociales suele privilegiar la inmediatez por encima de la veracidad, permitiendo que información errónea o descontextualizada se propague rápidamente.

Frente a este entorno, responde con apertura, evidencia, transparencia y una disposición permanente para atender dudas y fortalecer la confianza de sus grupos de interés. Además, cuenta con áreas especializadas responsables de identificar y gestionar riesgos regulatorios, operativos y de seguridad del paciente, así como con una Dirección de Comunicación y Asuntos Corporativos

encargada del monitoreo mediático, la relación permanente con medios y periodistas independientes y la difusión de información institucional bajo una política de puertas abiertas.

Actualmente, opera en Guatemala, El Salvador y Costa Rica, con el objetivo de continuar expandiéndose al resto de Centroamérica. Para la compañía, la reputación es y seguirá siendo uno de los principales factores de competitividad para las empresas de la región, especialmente en el sector salud, donde la confianza es un requisito indispensable para operar y crecer.

“Sabemos que la construcción de una reputación sólida no es una carrera de cien metros, sino una maratón. Las decisiones que tomamos hoy no buscan resultados inmediatos, sino construir un legado de confianza, integridad e impacto positivo que trascienda en el tiempo”, concluye su fundador y director general.

La reputación entra en una nueva etapa: de activo intangible a capacidad de gestión



Durante años, la reputación fue entendida como un activo que debía protegerse. Hoy, las organizaciones más avanzadas buscan incorporarla a sus sistemas de gestión, medir su impacto y vincularla con la estrategia de negocio.

La conversación sobre reputación está cambiando. Durante décadas, las organizaciones la abordaron como un activo valioso que debía protegerse frente a las crisis o fortalecer a través de la comunicación. Sin embargo, en un entorno marcado por la inteligencia artificial, la incertidumbre geopolítica y una creciente exigencia social, la confianza ha dejado de ser un atributo deseable para convertirse en una capacidad empresarial.

Esa es una de las principales conclusiones de *Approaching the Future 2026*, elaborado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles, a partir de la consulta a 2,120 profesionales de Iberoamérica. El estudio plantea que el desafío ya no consiste únicamente en reconocer la importancia de los activos intangibles, sino en traducirlos en capacidades organizativas, indicadores, sistemas de decisión y criterios de gestión capaces de generar valor sostenible.

En Latinoamérica, la reputación y el

riesgo reputacional continúan ocupando un lugar central dentro de la agenda empresarial. El 49.4% de las organizaciones consultadas las considera una prioridad estratégica, mientras que el 39.3% afirma trabajar activamente en su gestión. La diferencia entre ambas cifras revela uno de los principales desafíos: existe un amplio consenso sobre la importancia de la reputación, pero todavía persisten brechas al momento de convertir ese reconocimiento en acciones concretas.

El contexto regional ayuda a explicar esta realidad. De acuerdo con el informe, la desconfianza hacia las instituciones aparece entre los factores que más condicionan la gestión empresarial en Latinoamérica, señalada por el 41.5% de los participantes. A ello se suman la polarización social y política, mencionada por el 39.9%, y los riesgos reputacionales, identificados por el 37.9%. En este escenario, la legitimidad empresarial depende cada vez más de la coherencia entre lo que una organización promete, hace y demuestra.

La evolución también alcanza a la forma en que las empresas evalúan su desempeño. Ocho de cada diez organizaciones han comenzado a incorporar mecanismos para medir distintos activos intangibles y, en el caso específico de la reputación, el 68.6% de las empresas latinoamericanas afirma incluir indicadores reputacionales en sus cuadros de mando. Sin embargo, apenas el 22.8% vincula esas métricas con mecanismos de compensación e incentivos, una señal de que aún existe distancia entre medir y gestionar.

La próxima frontera, advierte el estudio, no pasa por acumular más indicadores, sino por integrarlos a la toma de decisiones. Incorporar la reputación a los sistemas de gestión implica asignar responsabilidades, establecer objetivos claros y reconocer su impacto en variables tan diversas como la relación con los grupos de interés, la atracción de talento, la licencia social para operar y la creación de valor de largo plazo.

La reputación no se gestiona: se demuestra

La reputación se ha consolidado como un activo capaz de fortalecer la confianza, respaldar decisiones estratégicas y generar valor para las organizaciones en el largo plazo.



John Rozo Uribe, gerente general de UniBank Panamá.

La reputación ha dejado de ser un concepto vinculado exclusivamente a la comunicación corporativa para convertirse en un factor que influye en la estrategia, la toma de decisiones y la sostenibilidad de los negocios. Las organizaciones enfrentan el desafío de demostrar, de forma constante, que sus acciones están alineadas con los valores que promueven.

Para John Rozo Uribe, gerente general de UniBank Panamá, la reputación no se construye a partir de mensajes o declaraciones, sino a través de las decisiones que una organización toma cada día. Desde la definición estratégica hasta la ejecución operativa, cada acción fortalece o debilita la confianza de los distintos grupos de interés.

“La reputación no se demuestra en lo que se dice, se construye con mucho esfuerzo y se sostiene cuando nadie está mirando”, afirma Rozo.

Esta evolución ha llevado a que la reputación deje de entenderse como una responsabilidad exclusiva de áreas de comunicación para convertirse en un criterio que atraviesa toda la organización. La manera en que una empresa responde a los desafíos, administra riesgos, interactúa con clientes y mantiene sus compromisos influye directamente en la percepción que construye a lo largo del tiempo.

En sectores como el financiero, donde la confianza constituye la base de toda relación, la reputación adquiere una dimensión estratégica. La

transparencia, el cumplimiento normativo, la solidez financiera, la adecuada gestión de riesgos, la capacidad de innovar sin comprometer la seguridad y un gobierno corporativo sólido forman parte de los elementos que permiten construir credibilidad de manera sostenible.

Cuando estos principios se integran en la cultura organizacional, la reputación comienza a traducirse en resultados concretos. Su impacto se refleja en la capacidad de atraer y retener talento, fortalecer la relación con inversionistas y reguladores, así como generar preferencia entre clientes que valoran la estabilidad, la consistencia y la transparencia. Más que acompañar el desempeño empresarial, la reputación contribuye a impulsarlo.

Las organizaciones también enfrentan el reto de monitorear de forma permanente los riesgos que pueden afectar su credibilidad. Indicadores relacionados con la experiencia de los clientes, incidentes operacionales, fraude, ciberseguridad, monitoreo de medios y redes sociales, así como mecanismos de escucha activa, forman parte de las herramientas que permiten identificar posibles vulnerabilidades y actuar oportunamente.

Más allá de los procesos y las métricas, existe un elemento que suele marcar la diferencia: la coherencia. La reputación nace en la cultura organizacional, se proyecta en la comunicación y se valida en la operación diaria. Cuando estos tres niveles permanecen alineados, la experiencia se convierte en la evidencia más sólida de aquello que una organización representa, explica Rozo.

De cara al futuro, la reputación apunta a consolidarse como uno de los principales factores de diferenciación empresarial en Centroamérica. Porque, al final, la reputación no se mide por lo que una empresa afirma, sino por la consistencia con la que actúa todos los días.

Empresas bajo presión: la sociedad exige un papel más activo en la construcción de confianza



La expectativa sobre el sector privado está cambiando. Además de generar crecimiento e innovación, cada vez más personas esperan que las empresas contribuyan a reducir divisiones y fortalezcan la confianza entre grupos con visiones distintas.

La confianza se ha convertido en uno de los desafíos más complejos para las organizaciones. No solo por su impacto en la reputación, sino porque las expectativas sobre el papel que deben desempeñar las empresas se han ampliado. Hoy, la sociedad demanda algo más que resultados financieros: espera que las organizaciones contribuyan a generar puntos de encuentro en escenarios marcados por la desconfianza.

Los hallazgos del 2026 Edelman Trust Barometer reflejan con claridad esa transformación. Elaborado a partir de una encuesta aplicada a 33,938 personas en 28 países, el estudio identifica una brecha significativa entre lo que las personas esperan del sector privado y la percepción sobre su capacidad para responder a ese desafío.

El 73% de los encuestados considera que las empresas tienen la obligación de facilitar la construcción de confianza entre grupos que desconfían entre sí debido a diferencias de valores, creencias, antecedentes o formas de abordar los problemas sociales. Sin embargo, solo el 47% considera que están desempeñando adecuadamente esa función. La diferencia de 26 puntos sugiere que la confianza ya no depende únicamente de la calidad de productos y servicios, sino también de la manera en que las organizaciones se relacionan con la sociedad.

La magnitud del desafío también queda reflejada en otro dato del informe: siete de cada diez personas reconocen sentirse renuentes o dudosas a confiar en alguien que piensa distinto, se informa a través de otras fuentes o proviene

de contextos diferentes. Además, el 76% considera que este nivel de desconfianza constituye un problema importante o incluso una crisis que requiere atención en sus países.

Las expectativas sobre el comportamiento empresarial parecen inclinarse menos hacia la confrontación y más hacia la búsqueda de soluciones. Frente a asuntos altamente divisivos, el 35% afirma que confiaría más en una empresa que promueva la cooperación para encontrar respuestas sin alinearse automáticamente con alguno de los bandos. En contraste, apenas el 13% considera que respaldar su propia postura fortalecería su confianza, y otro 13% preferiría que la organización evitara cualquier posicionamiento público.

La exigencia alcanza también a los liderazgos corporativos. El 73% considera que los CEO tienen la responsabilidad de contribuir a cerrar brechas entre grupos enfrentados, aunque solo el 44% opina que actualmente lo hacen bien. Entre las acciones más valoradas aparecen consultar perspectivas diversas antes de tomar decisiones y mantener un diálogo constructivo con quienes critican o desconfían de la organización.

Estos resultados muestran que la reputación continúa ampliando su alcance. La evaluación pública sobre las empresas incorpora cada vez más elementos relacionados con la escucha, la capacidad de diálogo y la construcción de legitimidad. No se trata de sustituir el propósito económico del negocio ni de asumir funciones ajenas a su naturaleza, sino de reconocer que la confianza influye en la fortaleza de las relaciones que sostienen a cualquier organización.

Progreso: cómo la innovación y una visión de largo plazo fortalecieron su liderazgo reputacional

Construcción 3D, inteligencia artificial y vivienda resiliente reflejan la transformación operativa con la que Progreso impulsa su modelo sostenible en la región.



"INNOVACIÓN: PROGRESO DESARROLLÓ LA EDIFICACIÓN IMPRESA EN 3D MÁS GRANDE DE LATINOAMÉRICA, INTEGRANDO TECNOLOGÍA, EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD EN SU MODELO DE NEGOCIO."

En una industria históricamente asociada a procesos tradicionales, Progreso ha impulsado una estrategia enfocada en transformación operativa, incorporación tecnológica y fortalecimiento regional. Con operaciones en ocho países de América Latina y el Caribe, la organización ha desarrollado nuevas capacidades para responder a una industria en constante evolución.

Esta evolución también se ha reflejado en evaluaciones externas. Según Merco Empresas y Merco Responsabilidad ESG, Progreso ocupó la primera posición en Guatemala durante 2024 y 2025, consolidando un liderazgo reputacional sostenido en el país. El reconocimiento refleja la capacidad de mantener una estrategia alineada entre

innovación, desarrollo regional y crecimiento empresarial de largo plazo.

Con más de 125 años de trayectoria, Progreso ha enfocado parte de su estrategia en incorporar tecnología y nuevos modelos operativos dentro de la industria de la construcción.

Esta visión se articula a través de su Estrategia de Sostenibilidad, conformada por cuatro pilares estratégicos: Empleador Preferido, Proveedor Favorito, Ciudadano Responsable y Líder Ambiental. Más que áreas independientes, funcionan como criterios que orientan las decisiones de inversión, innovación y crecimiento de la organización.

Uno de los ejemplos más representativos es la construcción de la edificación impresa en 3D más grande de

Latinoamérica, un proyecto que evidencia el interés de la organización por acelerar la adopción tecnológica y explorar soluciones constructivas más eficientes para la región.

A esta apuesta se suma la incorporación de inteligencia artificial, automatización, analítica de datos y modelado BIM para optimizar operaciones y fortalecer la toma de decisiones en distintas áreas del negocio. La integración de herramientas digitales forma parte de un proceso de modernización orientado a mejorar capacidades operativas y agilizar procesos internos.

La construcción de confianza también requiere transparencia. Con esa visión, la organización ha fortalecido mecanismos para facilitar el acceso a información relacionada con su desempeño ambiental y social. Entre ellos destaca Clara, una embajadora de sostenibilidad basada en inteligencia artificial que permite consultar de forma sencilla los datos contenidos en los reportes de sostenibilidad.

La dimensión social constituye otro componente clave de esta visión empresarial. A través de la iniciativa "HogaRES, Unidos por hogares resilientes y saludables", la organización ha impulsado la sustitución de más de 12 mil pisos de tierra por concreto en distintas comunidades de la región. El programa ha beneficiado a más de 50 mil personas y ha contribuido a mejorar condiciones de salud, resiliencia y calidad de vida para miles de familias.

Después de más de 125 años de operación regional, Progreso ha convertido la innovación, la tecnología y la visión estratégica en factores clave para sostener su liderazgo reputacional.

La inteligencia artificial ya es un stakeholder: el nuevo frente de la reputación corporativa



Los algoritmos ya participan en la forma en que las personas investigan, comparan y forman opiniones sobre las empresas. La pregunta es si las organizaciones están preparadas para ello.

La reputación corporativa siempre ha estado mediada por terceros. Durante décadas, las percepciones sobre una empresa se construyeron a partir de la experiencia directa de clientes, la cobertura de los medios de comunicación, las recomendaciones entre pares o la opinión de analistas e inversionistas. Ahora, un nuevo intermediario gana protagonismo: la inteligencia artificial.

El cambio no radica únicamente en la adopción de nuevas tecnologías dentro de las organizaciones. Cada vez más personas recurren a asistentes conversacionales y herramientas basadas en IA para investigar compañías, contrastar información y orientar decisiones. Antes de visitar un sitio web, leer un informe corporativo o hablar con un representante de una empresa, muchos usuarios ya han recibido una síntesis generada por un algoritmo.

De acuerdo con Your 2026 Reputation Strategy: Turning AI Into an Advantage, elaborado por la firma especializada en reputación RepTrak, más de 2 mil millones de personas consultan cada mes resúmenes generados por inteligencia artificial en buscadores, mientras que hacia el cuarto trimestre de 2025 las herramientas de IA ya habían alcanzado al 10% de los stakeholders a nivel global como punto de contacto comunicacional. Para una proporción creciente de personas, estas respuestas dejaron de ser un complemento para convertirse en una primera impresión.

La transformación también se refleja en la manera en que las personas evalúan esta tecnología. El análisis Five Reputation Shifts That Will Define 2026, también elaborado por RepTrak, señala que entre el tercer trimestre de 2024 y el cuarto trimestre de 2025 aumentó en 4.6% la percepción de que la inteligencia

artificial facilita la vida cotidiana. Al mismo tiempo, creció 2.8% la creencia de que tiene un impacto negativo sobre la sociedad. La neutralidad comienza a desaparecer: a medida que la IA se integra a la vida diaria, las personas desarrollan opiniones más definidas sobre sus beneficios y riesgos.

La implicación para las organizaciones es significativa. Los grupos de interés ya no evalúan la inteligencia artificial como una promesa tecnológica, sino por la calidad de los resultados que ofrece. Juzgan si la información es útil, si representa adecuadamente a las empresas y si merece su confianza. En consecuencia, la conversación reputacional deja de limitarse a medios tradicionales y plataformas sociales para incorporar un nuevo territorio: las narrativas generadas por sistemas de IA.

La inteligencia artificial no solo encuentra información; también la interpreta. Combina cobertura mediática, contenidos propios y conversación pública para construir respuestas que influyen en cómo una organización es comprendida antes de cualquier interacción directa. De esta manera, funciona simultáneamente como canal de comunicación y como un actor con capacidad de amplificar, reforzar o debilitar percepciones.

No se trata de reemplazar el criterio humano. El propio análisis de RepTrak advierte que la IA refleja información pasada y puede tener dificultades para detectar cambios abruptos en el sentimiento, reacciones emocionales o señales tempranas de deterioro de la confianza en momentos de crisis o alta.

Grupo Financiero G&T Continental: la sostenibilidad como motor de reputación

La integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza contribuye a consolidar la confianza, atraer talento y respaldar el crecimiento empresarial.



La reputación corporativa ya no depende únicamente de lo que una organización comunica sobre sí misma. Cada vez más, está vinculada con la capacidad de demostrar coherencia entre sus decisiones, sus compromisos y la forma en que se relaciona con sus grupos de interés. En ese proceso, la sostenibilidad ha pasado de ser un tema complementario a convertirse en un componente estratégico para fortalecer la credibilidad y construir relaciones de largo plazo.

En Grupo Financiero G&T Continental, la gestión de la reputación forma parte de la toma de decisiones y está integrada a la gobernanza, los modelos de gestión de riesgos y la planificación estratégica. Esta visión busca asegurar consistencia entre el propósito institucional, la operación y el impacto de sus acciones, bajo principios alineados con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

La confianza, uno de los activos más relevantes para el sector financiero, se construye a partir de elementos

concretos. La transparencia, la consistencia y el cumplimiento continúan entre los factores más valorados por clientes y otros grupos de interés. A ello se suma la capacidad de fortalecer la seguridad, impulsar la innovación y mantener una relación cercana con quienes interactúan con la organización.

Más allá de la percepción, una reputación sólida genera efectos tangibles. Puede influir en la atracción y retención de talento, facilitar el acceso a capital y fortalecer la preferencia de clientes que buscan instituciones responsables y coherentes con sus decisiones. En un contexto donde los inversionistas incorporan cada vez más criterios ESG en sus evaluaciones, la sostenibilidad también se convierte en un elemento de competitividad.

La cultura organizacional constituye otro de los pilares para sostener una reputación consistente. La alineación entre procesos, comunicación y experiencia interna permite que el propósito institucional se traduzca en acciones cotidianas.

“La reputación se construye desde la coherencia entre lo que somos como organización y la experiencia que generamos para nuestros colaboradores. Cuando el propósito se vive internamente, se proyecta de forma auténtica hacia nuestros clientes y la sociedad”, afirma Iveth Suárez, VP de Sostenibilidad y Talento Humano.

Este enfoque también ha impulsado iniciativas orientadas al bienestar y desarrollo de las personas dentro de la organización, reflejadas en reconocimientos como la certificación Top Employer, que destaca sus prácticas de gestión del talento.

De cara a los próximos años, la capacidad de generar confianza sostenida será determinante para fortalecer relaciones, atraer inversión y acompañar el crecimiento de las organizaciones.

“Más allá de los resultados financieros, las empresas que integren la sostenibilidad en el centro de su estrategia y demuestren un compromiso real con el desarrollo social y la transparencia serán las que marcarán la diferencia”, concluye Suárez.

De reportar a transformar: el nuevo reto de la sostenibilidad empresarial

La transparencia ya no es suficiente. El desafío para las empresas consiste en convertir la sostenibilidad en decisiones, estructuras e incentivos capaces de modificar la forma en que operan.



Durante años, los reportes de sostenibilidad se consolidaron como una de las principales herramientas para comunicar compromisos, avances y metas. Sin embargo, el siguiente paso parece mucho más complejo: lograr que esos esfuerzos se traduzcan en cambios reales dentro de las organizaciones.

Los resultados del estudio “Desafíos en materia de Sostenibilidad: El escenario actual de Latinoamérica”, elaborado por la consultora RSM a partir de más de 250 respuestas de grandes empresas de 18 países y 24 industrias de la región, muestran que la conversación está evolucionando. La sostenibilidad continúa asociándose con la transparencia y la divulgación, pero cada vez más organizaciones reconocen que reportar no es suficiente.

El 82% de las empresas consultadas considera prioritario avanzar en materia

de transparencia, reporte y divulgación, particularmente en aspectos relacionados con cambio climático, huella de carbono y la adopción de estándares internacionales. Una de cada cuatro organizaciones ubica los reportes públicos de sostenibilidad entre sus principales prioridades para 2025.

No obstante, el propio estudio advierte sobre una brecha persistente entre intención y ejecución. El 46% de las empresas reconoce enfrentar dificultades para medir indicadores ESG o carecer de capacidades técnicas internas para avanzar. La falta de datos confiables y talento especializado continúa siendo uno de los principales obstáculos para transformar compromisos en gestión cotidiana.

Más del 40% de las empresas participantes afirma contar con un cargo gerencial dedicado a sostenibilidad. Y esa diferencia importa. Las organizaciones con un Head of Sustainability tienden

a priorizar asuntos técnicos y estratégicos, como cambio climático, emisiones de gases de efecto invernadero, gobierno corporativo y gestión de riesgos ESG. Por el contrario, aquellas donde la sostenibilidad permanece diluida dentro de otras áreas suelen enfocarse en temas vinculados con cultura, talento y diversidad.

El fortalecimiento de la gobernanza también gana terreno. Entre 2024 y 2025, las prioridades relacionadas con gobierno corporativo y gestión de riesgos ESG registraron un incremento regional superior al 55%. Para RSM, este avance refleja que la sostenibilidad comienza a integrarse con mayor claridad a la estrategia de negocio y a los procesos de toma de decisiones.

El cambio climático ocupa un lugar cada vez más relevante en esa agenda. Tres de cada cuatro empresas identifican este tema como prioritario durante 2025, impulsadas tanto por nuevas exigencias regulatorias como por la necesidad de prepararse para estándares internacionales como IFRS S1 e IFRS S2. La discusión deja de centrarse únicamente en la intención de actuar para enfocarse en la capacidad de medir, gestionar riesgos y establecer metas concretas.

También cambia el origen de la presión. Los clientes son el principal grupo de interés que demanda información sobre sostenibilidad, señalados por el 45% de las empresas. Les siguen el gobierno corporativo (42%) y los reguladores (28%). La transparencia deja de responder solo a exigencias normativas para convertirse en una expectativa del mercado

Castillo Hermanos: la reputación como brújula de crecimiento regional

Más allá de la percepción pública, una reputación sólida puede convertirse en un motor de crecimiento al generar confianza entre consumidores, colaboradores, inversionistas y aliados estratégicos.



La reputación corporativa es un activo intangible para y una herramienta de gestión que influye directamente en la toma de decisiones y en la capacidad de las empresas para crecer. En un contexto donde los grupos de interés tienen mayor acceso a la información y elevan sus expectativas sobre el comportamiento empresarial, la confianza se construye a partir de hechos verificables y de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

En Castillo Hermanos, la gestión de la reputación forma parte de la estrategia corporativa. Con el público guatemalteco, la empresa evalúa este aspecto mediante RepTrak Company, firma internacional especializada en la

medición de reputación, marca y ESG, cuya metodología analiza diversos factores que inciden en la percepción del público sobre una organización.

Más allá de representar un resultado reputacional, este índice funciona como un sistema de gestión que permite conectar la percepción externa con las prioridades del negocio. Mantener una puntuación estable y fuerte refleja una consistencia estratégica que se traduce en decisiones alineadas en ámbitos como innovación, sostenibilidad, lugar de trabajo y desempeño financiero.

La calidad de productos y servicios continúa siendo un elemento fundamental, pero ya no es suficiente por sí sola. La confianza también depende de

la capacidad para actuar con ética, ejercer un liderazgo responsable y generar un impacto positivo en la sociedad. En este sentido, la reputación orienta no solo qué hacer, sino cómo hacerlo.

En el caso de Castillo Hermanos, se evidencia una gestión integral orientada a fortalecer la percepción de confianza.

Una reputación sólida también puede traducirse en ventajas competitivas concretas. Contribuye a atraer y retener talento, favorece la preferencia del consumidor en mercados altamente competitivos y facilita la construcción de alianzas estratégicas al disminuir el riesgo percibido por inversionistas y socios. De esta manera, no solo protege el valor de la marca, sino que impulsa el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

En un entorno de alta exposición pública, la gestión de los riesgos reputacionales adquiere especial relevancia. Por ello, Castillo Hermanos combina herramientas de medición estructurada con sistemas de escucha activa y monitoreo continuo de percepciones en distintas plataformas y públicos. Este enfoque permite detectar señales tempranas y responder oportunamente ante posibles cambios o contingencias.

A ello se suman protocolos de crisis, equipos preparados para la toma de decisiones ágiles y una cultura organizacional orientada a la transparencia. La estabilidad de sus resultados reputacionales refleja la implementación consistente de estos mecanismos.

De cara al futuro, las empresas capaces de sostener una reputación coherente y creíble estarán mejor posicionadas para consolidar relaciones de confianza, capitalizar oportunidades y fortalecer su liderazgo regional.

La reputación del CEO también es un activo empresarial

La credibilidad de los líderes influye cada vez más en la capacidad de atraer inversionistas, talento y confianza. Su impacto trasciende la imagen personal para convertirse en un factor que puede fortalecer el valor de una organización.



Durante años, la reputación corporativa se ha asociado con factores como la calidad de los productos, el desempeño financiero o la capacidad de innovación. Sin embargo, detrás de esas percepciones existe otro elemento que, para muchos ejecutivos, tiene un peso determinante: la reputación de quien dirige la organización.

Los hallazgos de The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era, estudio elaborado por Weber Shandwick en colaboración con KRC Research, muestran hasta qué punto la figura del CEO influye en la percepción de una empresa. La investigación se basó en una encuesta aplicada a más de 1,700 ejecutivos de compañías con ingresos superiores a 500 millones de dólares

en 19 mercados de Norteamérica, Europa, Asia-Pacífico y América Latina, incluyendo directivos de nivel C y mandos ejecutivos, con excepción de CEOs.

De acuerdo con el estudio, los ejecutivos estiman que, en promedio, 45% de la reputación corporativa está vinculada a la reputación del CEO. Asimismo, atribuyen 44% del valor de mercado de sus organizaciones a la reputación de su principal líder, una percepción que refleja el peso que la confianza depositada en una persona puede tener sobre el conjunto de la empresa.

La influencia del liderazgo se extiende a distintas dimensiones del negocio. El 87% de los encuestados considera que una sólida reputación del CEO contribuye a atraer inversionistas. El 83% afirma

que favorece una cobertura mediática positiva y el mismo porcentaje sostiene que fortalece la capacidad de la organización para enfrentar situaciones de crisis. Además, el 77% relaciona la reputación del líder con la atracción de talento, mientras que el 70% considera que también influye en la retención de colaboradores.

Lejos de asociarse únicamente con notoriedad o presencia mediática, la reputación ejecutiva parece construirse sobre atributos más profundos. Los participantes identificaron entre las características más relevantes de los CEOs con mejor reputación la honestidad y el comportamiento ético, la capacidad para inspirar una visión clara del futuro, la habilidad para tomar decisiones difíciles, la comunicación efectiva con públicos internos y externos, así como el compromiso por hacer de la organización un buen lugar para trabajar.

El estudio también apunta a que la relevancia de este activo continuará creciendo. La mitad de los ejecutivos consultados considera que la reputación del CEO será aún más importante en los próximos años, impulsada por una mayor exposición pública de los líderes y por las crecientes expectativas de distintos grupos de interés.

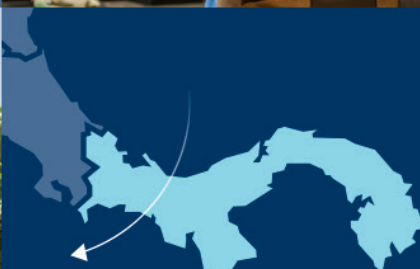
Actualmente la legitimidad empresarial se construye a partir de múltiples factores, la figura del CEO se convierte en un reflejo de los valores, prioridades y compromisos de la compañía. Y, para un número creciente de ejecutivos, constituye uno de los activos más influyentes para sostener la confianza y fortalecer el valor de una organización.

Conexiones estratégicas

para fortalecer
tus negocios



CORPORACIÓN BI



Conexión Regional

Descubre los beneficios del servicio
integrado y la herramienta que permite pagos
a proveedores en la región en tiempo real.

Promovemos el desarrollo
en la **Región centroamericana**



Banco Industrial



Banco Industrial



Banpaís



Bi Bank



Contáctanos

Por Anasella Acosta

IA ELEVA INVERSIÓN EN CAPITAL DE RIESGO

DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE ESTE AÑO LA CONCENTRACIÓN DE CAPITAL DE RIESGO EN MEGATRANSACCIONES EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL SE DUPLICÓ “A UNA ESCALA SIN PRECEDENTES”, OBSERVAN CONSULTORAS.

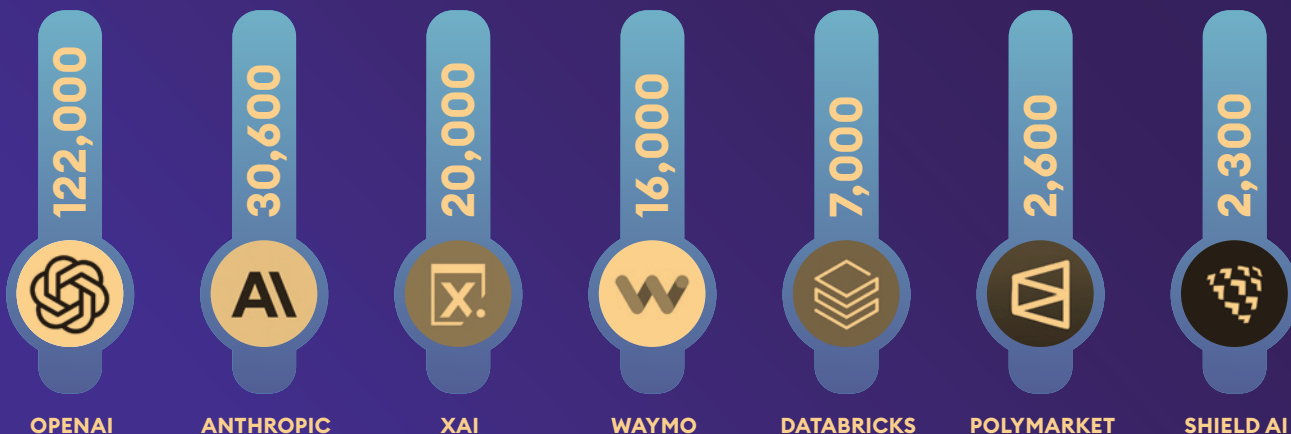
80%

De la inversión en capital de riesgo se concentró en el continente americano, es decir, 270,100 MDD.



EMPRESAS DE IA QUE CONCENTRARON INVERSIÓN

Montos al 1er trimestre 2026
(En millones de dólares)



Estados Unidos
concentró

267,200 MDD

mientras en Latinoamérica se consolidan las fintech, y hay oportunidades crecientes en logística, transporte y financiamiento.

INTERESES DE INVERSORES EN LA IA

- Startups
- Semiconductores
- Centros de datos e infraestructura crítica
- Plataformas de IA
- IA agéntica
- IA física
- Soluciones para industrias especializadas

INDUSTRIA DE SOFTWARE

Encabeza la inversión global con

225,200 MDD

igualando el total anual de 2025 y cerca del récord histórico de 2021 (241,500 MDD).

66 NUEVOS UNICORNIOS

El número de nuevas empresas valuadas en al menos

1,000 MDD

sumó 66, frente a las 44 del cuarto trimestre de 2025.

SPIN-OFFS (EXTENSIONES O DIVISIONES)

Aumentaron más del doble, de

184,300 MDD a 413,500 MDD

su nivel más alto desde el cuarto trimestre de 2021.

FUSIONES Y ADQUISICIONES

Impulsaron spin-offs, entre éstas la de xAI por parte de SpaceX.

330,900 MDD

Fue la inversión global del capital de riesgo en el primer trimestre de 2026, contra el trimestre anterior, cuando sumó 128,600 MDD.

EN CONTRASTE

OFERTAS PÚBLICAS INICIALES (OPI)

Se mantienen limitadas con

65,200 MDD

derivadas de 83 nuevas cotizaciones a nivel global. Y se prevé que el incremento en los precios del petróleo y la renovada preocupación por la inflación mantengan limitada la actividad.

EN LATINOAMÉRICA

172%

Aumentó el monto de captación de las startups de venture capital para sumar 4,900 MDD en 2025, frente a los 1,800 MDD de 2024.

A 6.1 MDD

Creció el tamaño promedio de la ronda en 2025 desde los 5.2 MDD del año anterior, reflejando un retorno del capital con criterios mucho más estrictos.

61%

Del capital es acaparado por las fintech, lo mismo que el 29% de los deals.

Brasil y México

Concentran el 78.5% de la inversión (2,032 MDD y 980 MDD, respectivamente)

Rondas pre-seed

El capital aquí se contrajo 40% y el número de operaciones 39.4%

FUENTES: Venture pulse Q1 2026, de KPMG / Latin America Venture Capital. Report 2026, de StartuPlinks

BOEING Y LAS VENTAJAS DEL REACOMODO GEOPOLÍTICO

El *Foro*

Económico Mundial en su boletín 57 referido a tendencias de mercado indica cómo la geopolítica está reacomodando el comercio, la energía y la inseguridad económica, siendo el más reciente ejemplo los acuerdos de la Cumbre del presidente Donald Trump y el presidente Xi Jinping, en Beijing, el pasado mes de mayo.

Si bien había expectativas de que China asumiera alguna participación en el conflicto entre Estados Unidos e Irán y sus implicaciones en el Estrecho de Ormuz, al final no hubo ninguna manifestación en esa línea y fueron los temas económicos los que dieron mayores frutos.

Una nueva prórroga a la posposición de aranceles negociada en octubre pasado y la

posibilidad de bajarlos aún más es un punto importante para China que vio disminuidas sus exportaciones a Estados Unidos en un 20% y que luego de la negociación en el 2026 está en un 11%.

Estados Unidos a cambio recibió importantes beneficios: se abrieron nuevamente las importaciones agrícolas a China, el mercado de tierras raras (indispensable para la tecnología) y se anunció la venta de 200 aviones Boeing, convirtiéndose esta compañía en un ejemplo de cómo la geopolítica puede quitar o dar ventajas.

Esta venta es la primera de Boeing desde el 2017, y coincide con la última visita de Trump como presidente, dándole a la empresa un importante espaldarazo luego de casi una década de serios dolores de cabeza y pérdida de mercado frente a su competidora Airbus, que la supera en ventas, situación que se revertirá a futuro, aún más con el encargo mencionado.

Boeing sufrió pérdida de vidas humanas y millones de dólares por la suspensión de vuelos luego de la caída de dos aviones 737 Max y la obligada salida de circulación de este modelo por más de 18 meses, 2 huelgas, más múltiples demandas, lo que puso en jaque el futuro de la compañía.

Sin embargo, gracias a la conducción del CEO Kelly Ortberg, quien acompañó a Trump en la delegación y abiertamente señaló cómo dependía del presidente para concretar las ventas de aviones más un acuerdo ya avanzado para venta de partes, el destino de Boeing parece estar cambiando. Incluso, reiteró su interés por participar en el programa espacial pese a la reñida competencia de SpaceX y Blue Origin.

Al final, Boeing cual ave fénix y gracias al apoyo y lo negociado por Trump, se coloca delante de Airbus, como resultado de sus contratos futuros, entre ellos una promesa por desempeño de incrementar a 750 aviones, lo que le brinda la oportunidad de liderar en el apetecido mercado chino. No obstante, ser una de las grandes ganadoras de la Cumbre, el valor de la acción cayó un 3% porque se esperaba vender 500 aviones. Así son los mercados. **F**

NURIA
MARÍN RAVENTÓS

*Empresaria, abogada y notaria. Fundadora de la organización ALAS, de impulso al liderazgo femenino. 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.



Asistencia



Soluciones rápidas para tu negocio.
Respuesta profesional en situaciones cotidianas y emergencias 24/7.

COBERTURAS



1/ Inspección y mantenimiento



2/ Atención por emergencia



3/ Orientación médica



4/ Asistencia legal



Mayor información en la sucursal de tu preferencia o a través del Centro de Contacto 800-5151.

CUANDO EL COSTO DEFINE EL NEGOCIO

Durante años, la logística de paquetería vivió impulsada por el boom del comercio electrónico. El crecimiento del volumen permitió expandir redes, sumar capacidad y absorber ineficiencias que, en otro contexto, habrían sido insostenibles. Pero ese ciclo cambió. Hoy, el sector enfrenta una realidad distinta: costos más altos, recursos poco aprovechados y clientes que exigen entregas cada vez más rápidas, transparentes y flexibles.

En ese nuevo escenario, la discusión ya no pasa sólo por recortar gastos. Pasa, sobre todo, por desarrollar ‘*cost intelligence*’: la capacidad de entender con precisión el costo real de servir cada paquete, cada ruta, cada cliente y cada tramo de la red. Según BCG, esa será la próxima gran fuente de ventaja competitiva para los operadores logísticos.

¿Por qué importa tanto? Porque “la última milla” —la etapa final de la entrega— representa hoy entre 50% y 60% del costo total, y el modelo tradicional de reparto a domicilio ha perdido densidad. Ya no se entregan grandes volúmenes concentrados en pocos puntos; ahora se atienden rutas residenciales con una o dos unidades por parada. Eso encarece la operación, multiplica los intentos fallidos y reduce la eficiencia.

Frente a esta presión, algunas respuestas empiezan a perfilar el futuro. Una es fortalecer la entrega fuera del hogar, a través de lockers o puntos de recogida que pueden costar entre 30% y 40% menos que la entrega en puerta. Otra es transformar las devoluciones, históricamente vistas como un costo hundido, en una red más integrada, digital y eficiente. Y una tercera, quizá la más decisiva, es usar automatización, datos e Inteligencia Artificial no como pilotos aislados, sino como parte central del modelo operativo.

La IA, de hecho, ya perfila tres impactos concretos: optimización dinámica de rutas y capacidad, gestión predictiva de riesgos y volúmenes, y experiencias de entrega más personalizadas para el cliente. Pero la tecnología, por sí sola, no resuelve el problema. El verdadero cambio ocurre cuando esa inteligencia se integra en la planificación, el ‘pricing’, el despacho y la relación comercial.

La lección para el sector es clara: en logística, la eficiencia dejó de ser una mejora operativa y se convirtió en una decisión estratégica. El liderazgo ya no será de quien mueva más paquetes, sino de quien entienda mejor el costo de moverlos y actúe en consecuencia. En la nueva era de la paquetería, crecer sin inteligencia de costos ya no es una fortaleza. Es una vulnerabilidad. **P**

ALFONSO ASTUDILLO

*Managing director & partner de BCG.

El saneamiento del río Motagua: la inversión que redefine el desarrollo en Guatemala

La recuperación de la principal cuenca del país plantea un giro estructural que conecta infraestructura, salud pública y crecimiento económico.



Menos del 10% de las aguas residuales en Guatemala recibe tratamiento. En la cuenca del río Motagua, la más extensa del país, esta cifra impacta directamente a un sistema que sostiene a más de cuatro millones de personas y buena parte de la actividad económica nacional.

A este escenario se suma la generación diaria de más de 3 mil toneladas de desechos sólidos, de las cuales apenas la mitad se recolecta. El resto termina en botaderos a cielo abierto, es incinerado o llega a ríos y cuerpos de agua, lo que impide cerrar el ciclo de gestión de residuos y amplifica los impactos ambientales y sanitarios.

El efecto rebasa lo local. La contaminación del Motagua afecta la salud pública, compromete actividades productivas y ha generado tensiones a nivel regional, ya que los residuos también alcanzan zonas del Caribe hondureño.

En este contexto, el gobierno de Guatemala, a través del Instituto de Fomento Municipal (INFOM), junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), impulsa el Programa de

Saneamiento Ambiental en la Cuenca del Río Motagua – Etapa I, con una inversión de US\$ 250 millones orientada a transformar la infraestructura de saneamiento en la región.

“El saneamiento de la cuenca del Motagua no es únicamente un reto ambiental, es una condición necesaria para el desarrollo económico y social del país”, explica Nelson Estrada, especialista en agua y saneamiento del BID.

El proyecto contempla la construcción de la primera etapa de un sistema de tratamiento de aguas residuales para el área metropolitana, que incluye colectores, interceptores y una planta centralizada. A esto se suma el desarrollo de centros de gestión integral de residuos sólidos y unidades municipales de compostaje, bajo un enfoque que busca reincorporar los desechos a la cadena productiva.

“El enfoque no se limita a infraestructura. Se trata de fortalecer capacidades institucionales y promover un modelo de gestión que permita aprovechar los residuos como recursos”, agrega Estrada.

La iniciativa también incorpora programas de sensibilización ciudadana e inclusión social. Dentro de este componente destaca la formalización del trabajo de recicladores y la atención al papel de las mujeres en esta cadena de valor.

Los resultados proyectados incluyen más de 166 mil hogares con acceso a tratamiento adecuado de aguas residuales y más de 225 mil con sistemas de manejo de desechos sólidos. Estas cifras establecen una base para mejorar la calidad del agua, reducir emisiones y mitigar riesgos sanitarios.

“Este tipo de intervenciones marcan el inicio de una estrategia de largo plazo. La recuperación del Motagua implica transformar la forma en que se gestiona el agua y los residuos en el país”, señala el especialista.

Más allá de sus indicadores, el programa plantea un punto de inflexión. La recuperación del Motagua se posiciona como una estrategia que vincula sostenibilidad ambiental con competitividad económica, en un país donde la gestión del agua y los residuos ha sido uno de los principales retos estructurales.



Nelson Estrada,
especialista en agua
y saneamiento
del BID.

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA REINVENCIÓN DE LAS FINANZAS

En los últimos 15 años, la industria fintech construyó su ventaja competitiva sobre una premisa relativamente simple: la tecnología permitía ofrecer mejores experiencias, reducir costos y desarrollar productos más ágiles que los de las instituciones financieras tradicionales. Con esa base construyeron un emporio. Sin embargo, el reporte más

reciente al respecto de McKinsey & Company (*The Next Age of Fintech*, disponible en mckinsey.com) sugiere que estamos entrando en una etapa muy distinta, debido a que la inteligencia artificial (IA) ya no es una herramienta adicional dentro del ecosistema Fintech y se está convirtiendo en la fuerza que redefine las reglas de competencia para todo el sector financiero.

La relevancia de este cambio es enorme. La industria Fintech genera actualmente alrededor de 650,000 millones de dólares (MDD) en ingresos globales y crece a tasas superiores al 20% anual. Al mismo tiempo, los inversionistas canalizan capital hacia empresas que logran combinar escala, rentabilidad y capacidades avanzadas de IA. En este nuevo contexto, la IA emerge como el principal acelerador de transformación de la quinta era fintech.

LOS 'CUATRO JINETES'

El reporte identifica cuatro fuerzas que alteran la economía de los servicios financieros. Son la comoditización, la democratización, la desagregación y la desintermediación. Juntas constituyen una transformación estructural que podría resultar tan profunda como la digitalización bancaria de las últimas dos décadas.

La primera, la 'comoditización' (de *commodities*, en inglés) se refiere a que históricamente, desarrollar un producto financiero digital requería años de inversión, equipos especializados y una infraestructura tecnológica difícil de replicar. La IA reduce radicalmente esos tiempos y costos (de cinco años a seis meses).

Así, funcionalidades que antes representaban una ventaja competitiva sostenible pueden ahora desarrollarse en semanas porque las barreras tecnológicas disminuyen y la diferenciación basada únicamente en producto pierde valor.

Este fenómeno obliga a replantear una de las creencias más arraigadas del ecosistema fintech. Durante años se asumió que el mejor producto ganaría el mercado. La nueva realidad apunta hacia otro factor: la distribución, la confianza y la relación con el cliente

FELIPE VILLARREAL

comienzan a adquirir más relevancia que la innovación aislada de producto.

La segunda fuerza es la democratización. La IA amplía el acceso a servicios que anteriormente estaban reservados para segmentos de mayores ingresos. Modelos de asesoría financiera que dependían de profesionales especializados pueden ahora ofrecerse mediante agentes inteligentes a costos mucho más bajos. Plataformas como la turca Midas utilizan IA para acercar planeación financiera y asesoría patrimonial a usuarios que no podrían costear un asesor humano. Del mismo modo, soluciones como la estadounidense April Tax Solutions incorporan inteligencia tributaria directamente dentro de plataformas financieras para ofrecer orientación en tiempo real.

La importancia de esta tendencia va más allá de la eficiencia operativa. La democratización amplía el tamaño potencial del mercado financiero y segmentos históricamente desatendidos pasan a ser económicamente viables gracias a estructuras de costo radicalmente inferiores.

La tercera fuerza es la desagregación. Muchos productos financieros actuales son paquetes integrados de múltiples servicios. Una tarjeta de crédito combina financiamiento, pagos, procesamiento y recompensas en una sola propuesta. La aparición de agentes de IA tiene el potencial de separar estos componentes y optimizar cada uno de manera independiente.

La implicación estratégica es profunda. Las instituciones financieras han construido durante décadas modelos de negocio basados en la venta conjunta de productos, pero si los agentes comienzan a seleccionar cada componente por separado, la competencia se desplazará desde el paquete completo hacia cada eslabón individual de la cadena de valor.

La cuarta fuerza es posiblemente la más disruptiva. La desintermediación plantea que los agentes de IA se conviertan en la puerta principal de acceso a internet y, eventualmente, a los servicios financieros. En ese escenario, el cliente dejaría de interactuar directamente

con bancos o fintechs. Su agente negociaría con los agentes de las instituciones financieras (sí, robots en diálogo con robots) para encontrar las mejores condiciones disponibles.

Aunque este escenario aún se encuentra en evolución, la desintermediación ya es visible en etapas tempranas como la búsqueda y descubrimiento de productos financieros. Sin embargo, el riesgo estratégico es evidente. La relación directa con el cliente, una de las fuentes más importantes de valor para cualquier institución financiera, podría debilitarse significativamente.

DOS TIPOS DE GANADORES

Los agentes constituyen el corazón operativo de esta transformación. Las fintech avanzan más rápido que muchos bancos tradicionales en su adopción y las empresas especializadas en agentes de atención al cliente impulsados por IA ya operan en fintechs escaladas, mientras que algunas instituciones tradicionales mantienen una aproximación más cautelosa.

¿Quiénes son los ganadores potenciales de esta nueva etapa? Por un lado, los pioneros que adopten IA de forma temprana podrían incrementar hasta cuatro puntos porcentuales su retorno sobre capital tangible. Por otro, los llamados disruptores de segunda generación, organizaciones que ya poseen experiencia sectorial, datos propietarios, relaciones con clientes y canales de distribución, podrán acelerar su innovación utilizando IA.

La Inteligencia Artificial no representa una nueva herramienta tecnológica dentro de la industria financiera, aunque sí es un cambio estructural en la forma en que se crean, distribuyen y consumen los servicios financieros. La pregunta para los líderes empresariales ya no es si la IA transformará el sector (iya lo está haciendo!). Mejor sería enfocarse en qué tan rápido serán capaces de adaptar sus organizaciones antes de que esa transformación redefina por completo las reglas del juego. **1**

Por Anasella Acosta

SISTEMAS DE PAGO

HACIA LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS DESEOS

EL COMERCIO ASISTIDO POR AGENTES INTELIGENTES DESAFÍA A LOS SISTEMAS DE PAGOS PARA QUE CONFORMEN UNA INFRAESTRUCTURA CONFIABLE, MIENTRAS QUE LA TOKENIZACIÓN Y LAS STABLECOINS DEMUESTRAN SU SOLIDEZ COMO ANTESALA DE LOS PAGOS AGÉNTICOS. CENTROAMÉRICA SE HA SUBIDO A ESTE BUS, Y LOS RETOS NO SON MENORES.

Si el comercio electrónico ha sido catapulta para la modernización de los sistemas de pago, el comercio asistido con agentes de Inteligencia Artificial que prometen aprender los gustos y preferencias de los consumidores para gestionar de manera automática sus compras y pagos, los desafía nuevamente a desarrollar una infraestructura confiable, segura y eficiente.

Ante este nuevo reto, la tokenización y las stablecoins, se han vuelto protagonistas al allanar algunos caminos hacia esa meta de confiabilidad. Aunque pudiera pensarse que Centroamérica está lejos de subirse a ese tren, lo cierto es que la región está dentro de la conversación con actores clave desarrollando infraestructura capaz de brindar certeza en las

transacciones digitales entre vendedores y compradores con la intervención de estos agentes digitales.

Se estima que el valor global de capitalización de mercado de las stablecoins supera ya los 273,000 millones de dólares (MDD), lo que es una “expansión histórica”, considera la consultora Bessemer Venture Partners. Mientras que el valor de los pagos tokenizados se calcula en 2,900 MDD, según la plataforma de infraestructura financiera Stripe.

Por ello, es comprensible que diversos operadores estén desarrollando y lanzando al mercado nuevas alternativas de pago, alineadas con la tendencia del llamado comercio agéntico.

PayPal lanzó su stablecoin PayPal USD (PYUSD) en 70 mercados, lo que facilita las transacciones digitales

transfronterizas y además “representa un paso fundamental para lograr la liquidez, la utilidad y la omnipresencia de PYUSD necesarias para crear un ecosistema de comercio global más inclusivo”, comenta a FORBES Centroamérica Juan Bordes, vicepresidente y gerente General para América Latina en la empresa.

Además destaca que “las empresas que utilizan PYUSD pueden recibir sus pagos en minutos, en lugar de días o semanas, lo que mejora su liquidez y reduce la dependencia de los ciclos de liquidación tradicionales”.

En tanto, uno de los actores líderes en pagos digitales, VISA, anunció su alianza con OpenIA para “respaldar transacciones fluidas y seguras, así como casos de uso más amplios impulsados por IA en entornos de comercio apoyados por agentes”.

En entrevista con FORBES Centroamérica, Rodrigo Barros de Paula, vicepresidente de Productos para Centroamérica y Caribe de Visa, recuerda que el comercio agéntico es la creación de un nuevo intermediario en el proceso de compra y venta, “estamos acostumbrados a trabajar con intermediarios, como PedidosYa, por ejemplo, pero en el comercio agéntico se trata de un agente digital que va a actuar representando al consumidor y al vendedor”, lo que despierta muchas interrogantes.

Por ejemplo, “de parte de un banco: ¿cómo le hace para reconocer quién es que está por detrás de esa orden de compra que está siendo hecha por un agente? De parte del consumidor: ¿cómo confirma que este agente va a hacer en efecto lo que él quiere, y va a cumplir con lo que necesita dentro de las limitaciones que tiene?, y de parte del vendedor o comercio: si en efecto recibirá el pago por lo que vendió”, plantea Barros de Paula.

A partir de ello, el desafío que le toca a los sistemas de pago es “garantizar que los jugadores tengan la capacidad de identificar que una transacción

viene de este nuevo intermediario, autenticarla y finalmente autorizarla”, lo que significa “que la infraestructura actual tenga los requisitos necesarios para tratar esta nueva modalidad de transacción con los debidos elementos de seguridad, transparencia y conveniencia para todos los que están involucrados”.

Rodrigo Barros admite que “el principal elemento que tiene que coexistir en cualquiera que sea el ecosistema comercial, es la confianza”. Y asegura que VISA —que atiende un billón de transacciones diarias— ha realizado importantes inversiones para el desarrollo de soluciones que apuntan al comercio agéntico, que en su antesala se enfocan en transacciones tokenizadas y el apalancamiento de operaciones con stablecoins.

Tan solo en mecanismos de seguridad, la firma de sistemas de pago ha invertido en los últimos cinco años, 12,000 MDD para “una mejor prevención de esquemas fraudulentos”, donde también entran en juego la Inteligencia Artificial generativa y el machine learning hacia la “automatización de las decisiones”.

DE FINTECH A PLATAFORMAS DE NEGOCIO

Mientras, las fintech regionales hacen lo propio. Un ejemplo es ONVO, que desde Costa Rica amplía sus horizontes para dar mayor certidumbre a las alternativas digitales del movimiento de dinero, que incluyen stablecoins.

Para nadie es secreto que en temas de movimiento de dinero las fintech están jugado un papel crucial empujando la modernización no sólo de los pagos sino del sistema financiero en su conjunto.

El mismo Rodrigo Barros, menciona: “La principal contribución [de las fintech] es una elevación de la expectativa del nivel de servicio que se entrega a los consumidores”. Y considera que “la colaboración con



YA ESTAMOS EN ESE BUS DE LA DIGITALIZACIÓN Y LA AGENTIZACIÓN DE LAS ECONOMÍAS Y DE LOS HUMANOS, Y CREO QUE SE VA A DAR MÁS RÁPIDO DE LO QUE LO PENSAMOS. EL RETO PRINCIPAL ES TENER LA INFRAESTRUCTURA PARA LOGRARLO”

GALEANO LUCONI

ONVO

ese ecosistema es extremadamente importante para acelerar este proceso (de modernización) y traer soluciones a la región”.

En entrevista con FORBES Centroamérica, los fundadores de ONVO,

Diego Gómez y Galeano Luconi, refieren que las transacciones respaldadas con stablecoins “se están brincando los rieles tradicionales de las tarjetas y de las transferencias bancarias. Y ahí es donde hay muchísimo movimiento

a nivel mundial, pero a nivel de la región también estás viendo un montón de startups muy interesantes, facilitando esos movimientos incluso transfronterizos”.

La razón es entendible: “son más baratas y más rápidas”, dice Diego Gómez, CEO de la fintech, “incluso para los temas de remesas, hay compañías que están usando este tipo de pagos”.

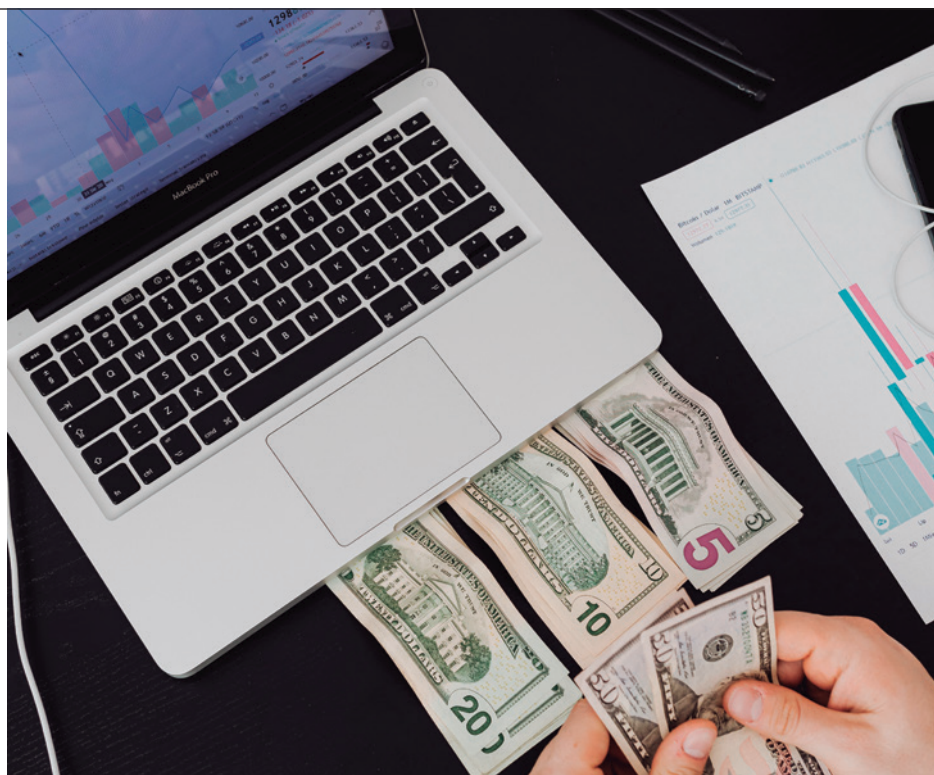
En tanto, Galeano, CRO de ONVO, plantea que los stablecoins llámesese USDC o USDT, por ejemplo, tienen una paridad casi de uno a uno con el dólar, y permiten una transacción casi de manera inmediata a la moneda local, colones en Costa Rica, a muy bajo costo, las 24 horas del día, los siete días de la semana, lo que además elimina riesgos de cambio en la paridad.

“Nadie quiere pagar 2.5% o lo que sea por una tarjeta de crédito cuando lo puede hacer a través de un stablecoin considerablemente más barato”, anota.

“No tenés exposición cambiaria, digamos, si estás usando dólares, y puedes liquidar pendientes, a la moneda que tengas en ese país, casi que de inmediato”, agrega y destaca: “Incluso cada vez hay más proveedores que también te permiten gastar ese stablecoin directamente; lo metés a una tarjeta de crédito, emitida por Visa o Mastercard, la llevás al comercio, la tocás contra el datáfono y hace la conversión de stablecoin a la moneda que requiera el comercio”.

Justo ONVO, que nació en 2021, cuando el comercio digital se reveló como tema crucial en la vida, ha encaminando sus soluciones en ese sentido: “Hacer que los comercios puedan rápidamente digitalizar sus pagos mediante APIs muy sencillos de implementar, con diversas herramientas como links de pago, donde no necesitas integrar nada, y que puede crear desde la plataforma de ONVO”.

La evolución del emprendimiento fintech en su joven trayectoria ha sido



“EL DESAFÍO QUE LE TOCA A LOS SISTEMAS DE PAGO ES GARANTIZAR QUE LOS JUGADORES TENGAN LA CAPACIDAD DE IDENTIFICAR QUE UNA TRANSACCIÓN VIENE DE ESTE NUEVO INTERMEDIARIO, AUTENTICARLA Y FINALMENTE AUTORIZARLA”

RODRIGO BARROS
VISA

rápida como los procesos de cambio del ecosistema de pagos: Iniciaron con tarjetas, luego introdujeron métodos de pago alternativos —como el Sistema Nacional de Pagos Electrónicos (SINPE) en el caso Costa Rica—, y han ido agregando billeteras digitales

como Google Pay y recientemente activos digitales y el *tap to phone*. La evolución no para. Hace unas semanas, lanzaron ONVO 2.0 enfocado en dar una capa de inteligencia a los comercios para que puedan aprovechar su data y tomar mejores decisiones.

Diego Gómez explica: “Estamos apoyándonos muy fuerte en todo lo que es Inteligencia Artificial para que el comercio pueda conversar con su data y entender mejor su negocio”.

Precisa que la data se ve desde que “yo, como comercio, le puedo preguntar datos a un agente digital sobre mi transaccionalidad, puedo también pedir soporte, y me contesta; entre el 70% y 80% de todas las consultas que están entrando a ONVO, ya las maneja un agente digital”.

La fintech también lanzó un creador de sitios web, ONVO Shops, donde los comercios pueden crear una página web y ‘pegarle’ la parte de ecommerce desde la plataforma ONVO. Con ello, ya no sólo ve la parte transaccional, sino que la plataforma se convierte en un datáfono digital, digamos, que

analiza cobros y los conceptos de los mismos para dar información.

“Ya no sólo te podemos decir cuánto vendiste el mes pasado, cuántas comisiones te cobramos, quién fue tu mejor cliente; también cuál fue tu mejor producto, qué producto se te está cayendo, darte una sugerencia para inventario o sugerir promociones”, agrega el CEO, y sintetiza: “La idea es que ONVO se vaya convirtiendo cada vez más en una plataforma de negocios”.

Por ahora, aclaran los fundadores, todavía no estamos en un comercio agéntico en toda su expresión, pero mucho del research ya lo hacen los agentes; puedes pedir a Antropic o a OpenAI o incluso hasta Gemini, un reloj para correr, y ellos van y hacen todo el rastreo y te devuelven una o dos alternativas; ya no un listado de links que tú debas revisar uno por uno, como antes.

El siguiente paso, explican, “es que yo le dé al agente un *budget* y acceso a mi tarjeta, y él vaya y lo compre. Ahí hay varios pasos todavía y nos estamos moviendo hacia eso, pero no estamos *full*, por lo menos aquí todavía no. Pero eso significa que los sitios web tienen que ser diferentes y estar preparados, lo mismo que los *checkouts* de las empresas, porque ya no es un humano yendo a buscar y a pagar, sino un agente que realiza todo eso en el *background*”.

Para Juan Diego Galvez, cofundador y CEO de PayCaddy, en Panamá, el gran reto en el tema de los pagos agénticos es la adopción, porque por ahora “hay un mercado muy de nicho”, incluso en lo que tiene que ver con activos digitales (tokens y stablecoins), quizá del 1% de la población mundial, y entre 10% y 15% usando Inteligencia Artificial para pagos.

“Aún no hay un ecosistema desarrollado para manejar escala, porque hay muchos riesgos”, incluso con toda la seguridad desarrollada, sigue existiendo el fraude y la clonación de las

NÚMEROS IN CRESCENDO

11 VECES

Creció el valor de las transacciones con pagos digitales entre 2014 y 2024, al pasar de 1.7 billones de dólares a 18.7 billones a nivel mundial, según el *Informe Global de Pagos* de Worldpay.

273,000 MDD

Valor global de capitalización de mercado de las stablecoins, lo que se considera una “expansión histórica”, considera la consultora Bessemer Venture Partners.

2,900 MDD

Valor global de los pagos tokenizados según la plataforma de infraestructura financiera Stripe.

tarjetas. Por ello, la curva de adopción es aún muy ‘verde’.

PayCaddy trabaja actualmente en lo que será un *spin off* de la compañía pensado como un orquestador de mandatos para pagos agénticos, porque por ahora, menciona, “nada garantiza que un agente no decida cargar algo a tu tarjeta que realmente no necesitas o no quieres, por una interpretación errónea de los comportamientos de búsqueda”.

El CEO de PayCaddy, fintech enfocada en la emisión de tarjetas, admite, no obstante, las ventajas que las stablecoins tienen para movilizar dinero. “Ahí sí hay una mayor curva de

adopción” por parte de comerciantes, remesadoras y casas de cambio “para agilizar y minimizar costos”.

UN FUTURO TOKENIZADO E INTELIGENTE

A pesar de las brechas que aún se deben acortar, los entrevistados coinciden en que el futuro de los pagos digitales es tokenizado e inteligente: “El avance de la tokenización es crucial para que nosotros podamos establecer la base de la infraestructura y poder entonces soportar a todos los casos de uso nuevos que van a venir, en un proceso seguro y conveniente”, comparte Rodrigo Barros.

Para ONVO, que en su plataforma ya cuenta con 2,400 comercios que realizan alrededor de 700 transacciones mensuales, el porcentaje de pagos digitales en la región va a seguir creciendo en medio de una política por limitar el efectivo y tener trazabilidad del movimiento del dinero, como política antifraude y anticorrupción, esto en medio del reto de bancarizar a más población y de tener una regulación más homogénea para Centroamérica como bloque regional.

“Ya estamos en ese bus de la digitalización y la agentización de las economías, y creo que se va a dar más rápido de lo que lo pensamos. El reto principal es tener la infraestructura para lograrlo”, dice Galeano Luconi.

Para Juan Bordes, de Paypal, el conjunto de estas tendencias —comercio agéntico, billeteras y pagos en ecosistemas integrados, y la interoperabilidad entre los sistemas financieros tradicionales y los activos blockchain— “están impulsando al sector hacia una experiencia financiera más automatizada, contextual y sin fronteras”.

Así, se delinea el futuro de la administración de los deseos del consumidor, cuya cartera quizá muy pronto será gestionada por un asistente que asumirá conocer sus más íntimos secretos, incluso mejor que él mismo. **F**

EL SALVADOR POST-BITCOIN:

ANATOMÍA DE UN EXPERIMENTO QUE MUTÓ HACIA EL PUERTO SEGURO DEL CAPITAL

LA FIRMA DEL PRÉSTAMO DE 1,400 MILLONES DE DÓLARES CON EL FMI CERRÓ, EN FEBRERO DE 2025, EL CAPÍTULO DEL BITCOIN COMO MONEDA DE CURSO LEGAL EN EL SALVADOR. NO ASÍ EL DE LA RESERVA ESTRATÉGICA DE 6,050 BTC NI EL DE LA EXENCIÓN IMPOSITIVA SOBRE LAS GANANCIAS DE CAPITAL EN ACTIVOS DIGITALES: AHORA, EL TARGET DEL EXPERIMENTO DEJÓ DE SER EL CIUDADANO Y PASÓ A SER EL GRAN INVERSOR.

Por **Federico Sandler**



En el mundo de las finanzas de alto rendimiento, la capacidad de pivotar es tan valiosa como la visión original. A un año del retiro del bitcoin del curso legal —concesión sellada en febrero de 2025 como pieza del acuerdo de 1,400 millones de dólares con el FMI—, El Salvador ofrece una lección de realismo económico: la transición de una política de adopción masiva hacia la consolidación de un hub regulatorio de élite.

Si bien las métricas de uso cotidiano mostraron desafíos —con el Instituto Universitario de Opinión Pública (Iudop) de la Universidad Centroamericana (UCA) reportando que el 92% de los salvadoreños no utilizó la criptomoneda en 2024— y proyectos de infraestructura física como Bitcoin City, que permanecieron en el lienzo de la planificación, el corazón financiero de la iniciativa no sólo sigue latiendo, sino que se ha fortalecido.

La contabilidad tradicional suele medir la eficiencia inmediata, pero las estrategias de Estado, al igual que las plataformas digitales exitosas, construyen valor a través de redes y efectos de escala. Bajo esta premisa, el gobierno salvadoreño ha mantenido su política de acumulación, alcanzando una reserva de 6,050 BTC.

Este movimiento sugiere que el país ha dejado de ver al Bitcoin meramente como un medio de pago minorista para tratarlo como un activo de reserva estratégica. Al igual que las empresas de alto crecimiento que reinvierten sus ganancias para asegurar un dominio futuro, El Salvador está apostando por un “valor de opción”

(*option value*): la capacidad de poseer una base de activos que habilite servicios financieros de nueva generación en el futuro.

LA VENTAJA COMPETITIVA: UN OASIS FISCAL INTACTO

Lo que realmente ha capturado la atención de Wall Street y de los gestores de fondos es el marco regulatorio que sobrevivió a la negociación con el FMI. En un entorno global donde la presión impositiva sobre los activos digitales es creciente, El Salvador ha mantenido tres aspectos fundamentales de su atractivo:

1. Exención Fiscal. La exención total de impuestos a las ganancias de capital en criptomonedas permanece intacta, posicionando al país como una jurisdicción de baja fricción para grandes inversores.

2. Seguridad Jurídica. El andamiaje legal construido permite que el capital criptonativo encuentre un refugio con reglas claras, algo que el modelo de ‘flujo de caja descontado’ (DCF) tradicional suele subestimar por su rigidez.

3. Atracción de Capital. El enfoque ha mutado de la “bancarización de la base” a la “atracción de la cima”, buscando captar a los actores que ven en la tecnología blockchain el sistema operativo de la economía futura.

TRANSFERENCIA DE VALOR HACIA EL FUTURO

Pedirle rentabilidad inmediata a un cambio de paradigma económico es, a menudo, un error de diagnóstico. Como sucede con las plataformas digitales que construyen infraestructura donde antes no había nada,



Federico Sandler

Es ejecutivo y emprendedor en los sectores de fintech y digital. Se desempeñó como director de Relaciones con Inversores en MercadoLibre (NASDAQ: MELI) y fue parte del equipo fundador que llevó a Nubank (NYSE: NU) a su salida a Bolsa en el año 2021. Actualmente, es copresentador del programa *Cuando mis hijos tengan mi edad*, en Radio Neura, junto a Claudio Zuchovicki y Juan Carlos de Pablo, donde analiza temas relacionados con economía, tecnología y propósito desde una perspectiva humana y contemporánea. Además, forma parte de los consejos directivos de Win Investments y Athlone Partners, y es docente en la Escuela de Negocios de la Universidad Austral y de la Universidad Di Tella.

El Salvador está “construyendo músculo” antes de demostrar su velocidad máxima.

El experimento no ha terminado; ha madurado. Al eliminar la fricción que generaba la moneda de curso legal frente a organismos internacionales, pero preservando los incentivos fiscales para los innovadores, el país ha logrado un equilibrio delicado: estabilidad macroeconómica con ADN tecnológico.

En definitiva, el verdadero riesgo para los inversores nunca fue la volatilidad del activo, sino no entender la maquinaria de valor que se está gestando detrás de este nuevo régimen fiscal. Hoy, El Salvador no busca que cada ciudadano pague con Bitcoin, sino que cada gran inversor de la nueva economía digital vea en su territorio el puerto más eficiente para fondar el futuro. **F**



EL VERDADERO RIESGO NO ES LA VOLATILIDAD DEL ACTIVO, SINO NO ENTENDER LA MAQUINARIA DE VALOR QUE SE ESCONDE DETRÁS DE UN RÉGIMEN FISCAL DISEÑADO PARA EL SIGLO XXI”

Por Yandira Núñez Naveda

LA NUEVA FRONTERA DEL CAPITAL

LAS ZONAS FRANCAS SE CONSOLIDAN COMO UNO DE LOS MOTORES MÁS DINÁMICOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN CONSTANTE EXPANSIÓN. CONVERSAMOS EN EXCLUSIVA CON MATTHEW STEPHENSON, CEO DE LA WORLD FREE ZONES ORGANIZATION, QUIEN ANALIZÓ EL ESCENARIO PARA EL SECTOR DESDE LATINOAMÉRICA Y PANAMÁ.

“La próxima generación de zonas francas estará claramente orientada hacia la innovación”, afirma Matthew Stephenson, CEO de la World Free Zones Organization.

Panamá se convirtió recientemente en el epicentro de la conversación global sobre comercio, inversión y transformación económica, al albergar por primera vez fuera de Dubái el Congreso Mundial de la World Free Zones Organization (WFZO), una organización que articula a gobiernos, empresas y ecosistemas económicos vinculados a zonas francas alrededor del mundo.

La elección del país no fue casual. Según explica a FORBES Centroamérica Matthew Stephenson, también ex-directivo del World Economic Forum

(WEF), Panamá logró posicionarse estratégicamente como una plataforma relevante dentro de la nueva arquitectura global del comercio y las cadenas de valor.

“A lo largo de los años, varios gobiernos han expresado interés en albergar nuestro Congreso, y Panamá es el más reciente. Estamos muy satisfechos con ello”, señala Stephenson.

La WFZO trabaja actualmente con gobiernos, sector privado y sociedad civil para impulsar el comercio, la inversión y la innovación mediante ecosistemas de zonas francas, en momentos en que estos territorios adquieren una nueva relevancia por el auge del nearshoring, la digitalización y la reconfiguración geopolítica de las cadenas de suministro.

Según la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), el número de zonas económicas especiales y zonas francas supera actualmente las 7,000 en más de 140 economías, reflejando el peso creciente de estos ecosistemas en la atracción de capital, las cadenas globales de suministro y el comercio internacional.

El auge del nearshoring, la digitalización y la reconfiguración de las cadenas globales de suministro han incrementado el interés de gobiernos y empresas por las zonas francas y ecosistemas económicos especiales, considerados hoy plataformas estratégicas para atraer inversión, manufactura avanzada, logística y desarrollo tecnológico.

Stephenson considera que el modelo tradicional de zonas francas atraviesa una transformación estructural.

“El mundo está cambiando muy rápido, especialmente impulsado por la tecnología y la innovación, y las zonas francas están en una posición privilegiada para aprovechar esas nuevas oportunidades”, sostiene.

En su visión, estos ecosistemas poseen ventajas competitivas frente al resto de las economías tradicionales debido a su capacidad de adaptación regulatoria, operativa y tecnológica. “Comparadas con el resto de la economía, las zonas pueden adaptarse más rápido: pueden transformar su infraestructura, actualizar sus regulaciones y redefinir sus enfoques con mayor velocidad. Por eso pueden convertirse en verdaderos incubadores de innovación”, afirma.

El ejecutivo explica que las primeras generaciones de zonas francas estuvieron enfocadas principalmente en manufactura, luego evolucionaron hacia modelos híbridos de manufactura y servicios, pero aseguró que el próximo gran salto estará vinculado a innovación, tecnología y conocimiento: “La próxima generación de zonas francas estará claramente orientada hacia la innovación”, enfatiza.

Para Stephenson, esto implica que las zonas ya no competirán únicamente por atraer manufactura o logística, sino también industrias asociadas a Inteligencia Artificial, investigación, economía digital, tecnología avanzada y generación de propiedad intelectual.

De hecho, revela que algunas zonas ya comienzan a medir su impacto mediante indicadores asociados a innovación, como la creación de patentes.

“Si las zonas francas están comenzando a generar nuevas patentes, eso demuestra claramente que también pueden medirse como motores de innovación, además de los indicadores tradicionales vinculados a comercio e inversión”, dice.



En Latinoamérica, la WFZO observa una región cada vez más receptiva a fortalecer sus marcos regulatorios y ecosistemas de zonas económicas especiales: “Estamos trabajando activamente en toda América Latina para apoyar el fortalecimiento de sus regímenes de zonas francas, y apreciamos mucho el fuerte compromiso que existe en gran parte de la región para

colaborar con nosotros en la identificación de mejores prácticas y nuevas oportunidades”, señala.

Stephenson indica que la organización estructura su trabajo sobre cuatro pilares: conocimiento aplicable, creación de redes de negocios, apoyo en políticas públicas y soporte operativo mediante capacitación y facilitación de inversiones.



En este escenario, “ser prácticos” ha sido fundamental y significa “mantener el foco en conocimiento aplicable; es decir, conocimiento que realmente ayude a las zonas y a las empresas a desarrollar nuevos negocios”.

“También significa crear redes de conexión entre personas y oportunidades comerciales. Nos enfocamos además en políticas públicas, porque queremos apoyar marcos regulatorios y de gobernanza que favorezcan a las zonas francas y al entorno empresarial”.

El CEO también destaca el rol crítico de la colaboración público-privada para el éxito de estos ecosistemas económicos. “Cuando hablamos de comercio e inversión, los gobiernos son quienes establecen las reglas y regulaciones.

Son quienes crean el entorno habilitador para que las zonas existan. Pero quienes realmente utilizan las zonas francas son las empresas”, explica.

En esa línea, sostiene que el diálogo entre gobiernos, sector privado, academia e innovadores será determinante para el futuro de las zonas económicas especiales. “Necesitamos integrar el sector público, el privado y la innovación”, afirma.

ZONAS ORIENTADAS AL TURISMO

Durante el Congreso, la WFZO y UN Tourism presentaron además un nuevo reporte enfocado en zonas económicas especiales orientadas al turismo, un concepto emergente que busca conectar desarrollo turístico, economía creativa y atracción de inversiones.

“Por un lado, existe la posibilidad de aprovechar zonas ya existentes para desarrollar actividades turísticas. Y por otro, también se pueden crear nuevas zonas especialmente diseñadas para impulsar el turismo”, menciona.

“Sabemos que el turismo genera empleo, promueve la inclusión, impulsa la economía creativa y favorece a las pequeñas y medianas empresas”.

Stephenson considera que estos nuevos modelos podrían abrir oportunidades relevantes para países como Panamá, particularmente por su posición geográfica, conectividad y capacidad logística.

“Las zonas francas pueden convertirse en herramientas clave para potenciar el crecimiento”, concluye. **■**

CADA BOTELLA CUENTA



100%
**DE NUESTROS
PRODUCTOS**
EMPACADOS EN ENVASES
RETORNABLES O HECHOS
MAYORITARIAMENTE DE
CONTENIDO RECICLADO
EN 2025.



REBO

5,467 TN
RECOLECTADAS
DE VIDRIO EN
GUATEMALA
PARA SER UTILIZADOS
EN LA FABRICACIÓN
DE NUEVAS BOTELLAS.

+100 **OPORTUNIDADES
DE EMPLEO DIGNO**
FORTALECIDAS EN GUATEMALA

30 UNDER 30

POR PRIMERA VEZ ESTE LISTADO CUENTA CON UNA EDICIÓN CENTROAMERICANA. ÉSTA REVELA UNA VIBRANTE ACTIVIDAD DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN LA REGIÓN, AL IGUAL QUE LA EXISTENCIA DE UNA VISIÓN CLARA DE LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES INNOVADORAS CON IMPACTO Y ESCALABILIDAD, A TRAVÉS DEL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS, QUE YA INCLUYEN A LA IA, PARA CREAR EMPRESAS RENTABLES.

Por **Anasella Acosta**



FORBES Centroamérica publica por primera vez el listado *30 Under 30* centrado exclusivamente en esta región, a fin de visibilizar e impulsar el hacer de centroamericanos menores de 30 años que están cambiando el mundo con ideas frescas, negocios innovadores y un impacto real en su entorno.

Seguir la actividad de esta generación disruptiva significa seguir la pista del desarrollo y la dinámica de los negocios y economía del futuro, pues el emprendedor es el actor “clave” para el desarrollo de Latinoamérica y el Caribe, como ya lo ha señalado el Banco Mundial en su *Reporte Económico* para la región, al subrayar su hacer fundamental: “Identifica oportunidades, innova y asume los riesgos necesarios para generar valor agregado y empleo”.

En ese contexto, el listado *30 Under 30 Forbes Centroamérica 2026* es

un mapa de cómo los jóvenes centroamericanos ya inciden en la generación de ese valor agregado.

A nuestra convocatoria abierta respondieron 156 postulantes, a los que se sumaron 30 recomendaciones recibidas por parte de actores clave en el ecosistema emprendedor de la región y propuestas de los propios editores.

El común denominador de los candidatos fue el uso de la tecnología en menor o mayor medida, y entre los finalistas hay una tendencia clara a incorporarla de manera vertebral, incluyendo a la inteligencia artificial como herramienta de eficiencia y rapidez.

Igualmente, destaca su convicción en la escalabilidad necesaria y el impacto que las nuevas tecnologías dan a sus soluciones para temáticas múltiples, incluyendo problemas globales, como el acceso a agua limpia, la

equidad de género, lo mismo que a la capacitación y contratación de talento, o acceso democrático a herramientas digitales para potenciar los negocios de pequeñas y medianas empresas, que en la región representan más del 90% de la economía.

El Jurado destacó, en su conjunto, el desempeño de aquellos emprendedores que crean soluciones innovadoras a problemas cotidianos y que, incluso, atienden a sectores que nunca habían sido tomados en cuenta, creando clientes donde antes no existían, y llevando más allá el impacto de su solución. Así como a aquellos que tienen condición de fundadores, que en este caso fueron mayoría.

Asimismo, se refirieron a la importancia de las métricas que los emprendedores deben tener a mano para estimar el impacto real de sus proyectos y a aquellos emprendimientos que, a la par del uso de la tecnología, tienen como meta el impacto social, condición que ya consideran *sine qua non* para toda innovación.

En particular, se refirieron a aquellos proyectos donde la IA está embebida como parte del modelo de negocio, pero no es el factor determinante ni crucial de la solución, dado que ésta debe entenderse como una herramienta y no el fin en sí mismo.

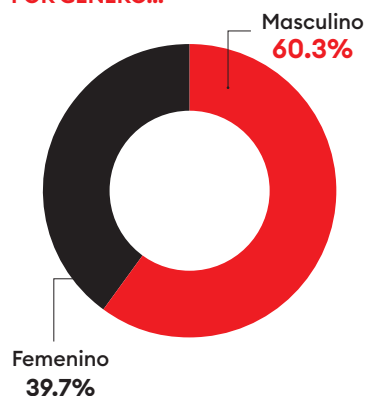
De los candidatos postulados, el 60.7% son hombres y el 67.7% son fundadores de las empresas que acompañan sus soluciones.

Con este mapa que revela que los jóvenes centroamericanos han decidido dejar de esperar por respuestas y, en su lugar, construirlas, FORBES Centroamérica se suma al llamado que ha hecho William Maloney, economista jefe para la región del Banco Mundial, en torno a la necesidad de “fortalecer nuestra reserva de talento emprendedor”, implementando reformas sistémicas para su desarrollo, a fin de crear economías más dinámicas en nuestra región, pues la semilla ya está germinando. **1**

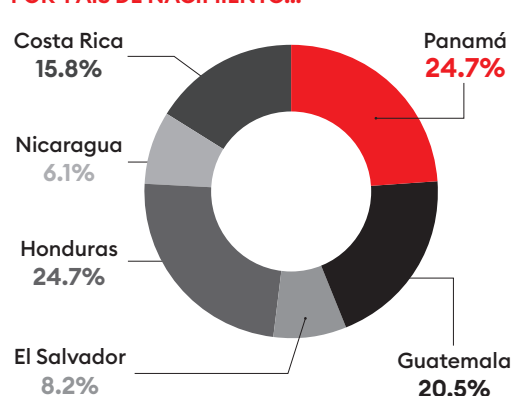
FOUNDERS EN ACCIÓN

Perfil de los candidatos postulados

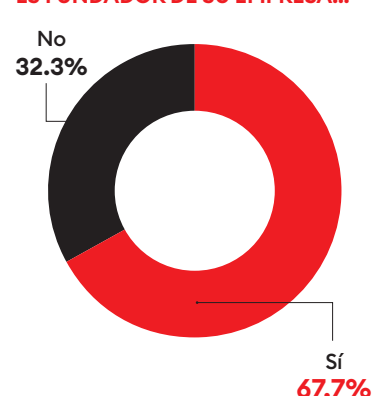
POR GÉNERO...



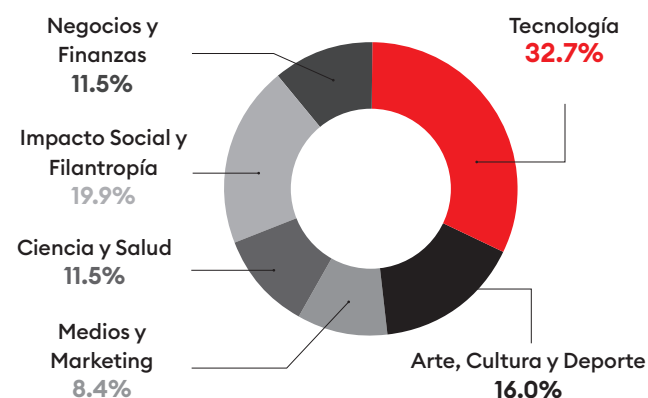
POR PAÍS DE NACIMIENTO...



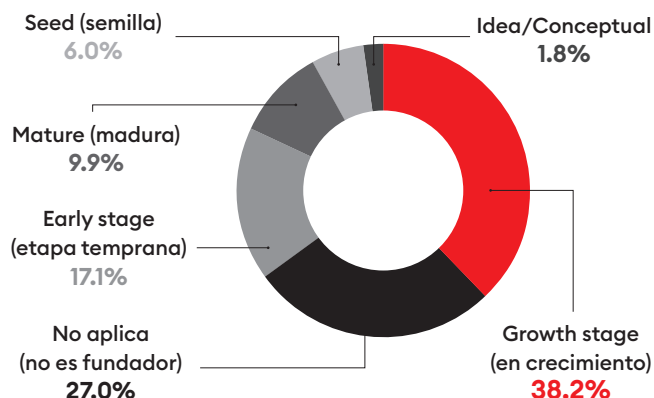
ES FUNDADOR DE SU EMPRESA...



POR CATEGORÍA...



ETAPA DE DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO...



Fuente: Forbes Centroamérica. Convocatoria 30 Under 30.

METODOLOGÍA

Para identificar a los candidatos de la lista *FORBES Centroamérica 30 Under 30* se abrió una convocatoria a la que respondieron interesados y terceros postulando a candidatos, apegándose a los requisitos, entre estos: ser menores de 30 años, ser generadores de ideas disruptivas y fundadores o participantes activos de proyectos con potencial de escala e impacto, a través del uso de tecnologías emergentes y/o inteligencia artificial como ejes transversales. Los editores revisaron las postulaciones y consultaron a fuentes de la industria, listas previas e integrantes del Jurado para obtener recomendaciones. Los candidatos fueron evaluados por el equipo de *FORBES Centroamérica* de manera rigurosa, y luego por un panel de jueces independientes y expertos. Se recibieron postulaciones en seis categorías: Negocios y finanzas;

Tecnología; Ciencia y salud; Arte, cultura y deporte; Impacto social y filantropía, y Medios y marketing. Los candidatos fueron evaluados bajo criterios cuantitativos y cualitativos, que incluyeron datos como: Facturación e ingresos; Financiamiento e inversores; Etapa de desarrollo; Impacto social y escala/Número de personas impactadas, y Potencial. Los finalistas se definieron por mayoría de votos.

Aunque los indicadores financieros son clave en muchas categorías, no existe una fórmula específica, algoritmo o ponderación fija para estos factores, ya que varían según la categoría e industria. Predominó un enfoque a destacar emprendedores, fundadores y creadores de sus propias marcas; así como a valorar el uso y aplicación de tecnología para potenciar y acelerar la obtención de resultados medibles, así como para definir la escalabilidad y el impacto.

INTEGRANTES DEL JURADO



Rodrigo Cordón
Presidente y fundador de CPS Group

El grupo que fundó y lidera está conformado por empresas de servicios logísticos y de transporte internacional. Recientemente ha creado un fondo de impacto a través de C Capital para acelerar emprendedores guatemaltecos y escalar sus negocios. Ha sido uno de los inversionistas en el programa *Shark Tank Guatemala*, en sus dos ediciones iniciales. Cuenta con estudios en ingeniería civil. Ha recibido diversos programas ejecutivos en la Universidad de Chicago GSB, Wharton School of Business y Harvard Business School, entre otras.



Thelly Mapp
CMO de Innovation Smart District

Emprendedor serial, estratega de marketing y constructor de ecosistemas de innovación con base en Panamá. Cofundador de InMotion Mastermind, con el que ha formado a más de 6,000 personas entre emprendedores, ejecutivos y equipos comerciales, así como impartido entrenamiento en ventas, liderazgo y mentalidad de crecimiento. Ha cofundado cuatro empresas y fundado otras dos. Opera como CMO-as-a-Service de Innovation Smart District (ISD), uno de los ecosistemas de innovación más ambiciosos de Centroamérica.



Juan Diego Galvez
CEO y cofundador de PayCaddy

La *fintech as a service* que cofundó está redefiniendo cómo bancos, instituciones financieras, retailers y empresas de criptomonedas emiten y administran tarjetas de pago en toda Latinoamérica. Desde 2019 ha escalado la plataforma para procesar más de 140 MDD en pagos con tarjeta y emitir más de 170,000 tarjetas en la región. Graduado de NYU con una licenciatura en Emprendimiento, Innovación y Tecnología, combina una profunda comprensión técnica con un espíritu emprendedor arraigado en la identificación de brechas de mercado.



Christian Quiñonez
Socio Director y Cofundador de Innogen Capital Ventures (Fondos I, II & Delta I)

Innogen es un fondo de capital de riesgo enfocado en modelos de negocio disruptivos e innovadores en Centroamérica. Quiñonez administra el Fondo II, de 20 MDD. Gestiona la relación con los fundadores, además de negociar y cerrar acuerdos de inversión. Es presidente de la Asociación de Capital Privado de Centroamérica y el Caribe, e inversionista ángel en más de 20 empresas en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.



Alex Marroquín
Cofundador del Instituto para la Aceleración de la Inteligencia Artificial

Con una trayectoria de más de 18 años en puestos directivos, su perfil combina la alta dirección empresarial con la especialización en arquitecturas organizacionales orientadas a la Inteligencia Artificial (AI-First). Reconocido por impulsar la transformación tecnológica en Panamá y Latinoamérica, actualmente se desempeña como Managing Director y vicepresidente de Expansión Internacional para firmas de capital de riesgo estadounidenses enfocadas en tecnologías emergentes.

Por Yandira Núñez Naveda

JUAN MONTENEGRO

29 años | Panamá

Fundador GenesixAI - Respondoya

LA APUESTA QUE QUIERE LLEVAR IA A MILLONES DE PYMES EN LA REGIÓN

EL PANAMEÑO DECIDIÓ ENFOCARSE EN UN PROBLEMA COTIDIANO: LOS CLIENTES QUE LAS EMPRESAS PIERDEN PORQUE NADIE RESPONDE A SUS MENSAJES. CON GENESIXAI Y RESPONDOYA, BUSCA CONVERTIR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN UNA HERRAMIENTA ACCESIBLE PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA.

“No necesitamos pedirle permiso a nadie ni esperar a que una multinacional decida que Latinoamérica ya está lista: podemos construir aquí, para acá, y cerrar de una vez una brecha que lleva décadas abierta. Esa es una oportunidad que no se va a repetir”, una reflexión que lanza con franqueza Juan Montenegro, fundador de GenesixAI.

La plataforma, que nació de una experiencia tan común como frustrante: intentar contactar un negocio fuera de horario y no recibir respuesta, se ha convertido en una promesa con potencial para transformar la forma en que millones de pequeñas empresas latinoamericanas se relacionan con sus mercados.

Al conversar con propietarios de clínicas, restaurantes y talleres, Montenegro descubrió que la pérdida de clientes por falta de atención

oportuna era una constante que casi nadie estaba midiendo. “Cuando un problema es tan grande que la gente lo asume como normal, ahí hay empresa”, afirma.

Esa observación se convirtió en el punto de partida de GenesixAI y posteriormente de Respondoya, una plataforma diseñada para que pequeñas y medianas empresas puedan atender consultas de clientes mediante IA, especialmente a través de WhatsApp.

En una región donde el 95% de las interacciones comerciales ocurren por WhatsApp, este visionario construyó un recepcionista con inteligencia artificial disponible 24/7, que responde, agenda y convierte, sin que el dueño del negocio tenga que estar pegado al teléfono. Aunque herramientas similares existen, Montenegro las reconstruyó para el contexto latinoamericano.

Y ahonda: “La IA acaba de pasar de ser una tecnología cara y a la medida

a una herramienta que un dueño de panadería puede activar en una tarde. Esa caída de costo es la verdadera transformación”. A su juicio, la reducción de costos en el acceso a tecnologías de IA abre una oportunidad histórica para democratizar herramientas que estaban reservadas para grandes corporaciones.

Los resultados comienzan a reflejar ese enfoque. Montenegro señala que una clínica que pierde apenas un cliente diario por no responder a tiempo puede dejar de facturar entre 900 y 1,500 dólares mensuales. “Respondoya cierra esa fuga”.

Actualmente, GenesixAI registra un ingreso recurrente mensual (MRR) cercano a los 400 dólares, con un ingreso recurrente anual proyectado (ARR) de aproximadamente 5,000 dólares y una tasa de crecimiento mensual cercana al 57%. Aunque reconoce que las cifras aún son modestas,



EN TRES AÑOS QUIERO QUE GENESIXAI SEA LA FORMA POR DEFECTO EN LA QUE UNA PYME LATINOAMERICANA ATIENDA A SUS CLIENTES, EMPEZANDO POR PANAMÁ, DESPUÉS MÉXICO Y COLOMBIA”



considera que reflejan una tendencia positiva. “Cada mes facturamos significativamente más que el anterior, con clientes que ya no se van”, destaca.

“El próximo hito que nos permitirá escalar a nivel regional es cerrar una ronda *seed* [semilla] que nos dé combustible para abrir operación en

México y Colombia”. El emprendedor también combina su actividad empresarial con trabajos vinculados al *neurofeedback* y la investigación en neurociencias, una disciplina que ha influido directamente en la arquitectura de sus productos. Conceptos como predicción, memoria y

neuroplasticidad forman parte de la lógica detrás de los agentes de Inteligencia Artificial que desarrolla.

El founder explica que GenesixAI aplica tecnologías emergentes en tres niveles. Primero, agentes de inteligencia artificial conversacional. Segundo, integración nativa con WhatsApp Business API y onboarding sin fricción para mercados emergentes

Ahora se encuentra en proceso de evaluación por Y Combinator, una de las aceleradoras de startups más reconocidas del mundo. Montenegro describe la experiencia como uno de los ejercicios más exigentes de su carrera.

Más allá del crecimiento empresarial, Montenegro asegura que existe una motivación más profunda detrás de su trabajo: mejorar la productividad de las pymes latinoamericanas, responsables de más del 90% del empleo en la región.

En una región donde millones de pequeños negocios aún operan con herramientas limitadas, la apuesta de Juan Montenegro es que la próxima gran ola de inteligencia artificial no llegará desde Silicon Valley, sino desde emprendedores que entienden de primera mano los desafíos cotidianos de América Latina. **15**

Por Anasella Acosta

SANTIAGO POZUELO

26 años | Costa Rica
CEO y Founder de Bubbl

UNA NUEVA GENERACIÓN DE EXPERIENCIAS

LA PASIÓN POR LA INDUSTRIA DE LOS EVENTOS Y POR EMPRENDER DIO COMO RESULTADO BUBBL, UNA PLATAFORMA QUE REVOLUCIONA LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y CONEXIÓN DE AUDIENCIAS DE EVENTOS EN VIVO A NIVEL GLOBAL. YA SUMA 12 MILLONES DE DÓLARES EN TRANSACCIONES TAN SOLO POR VENTA DE TICKETS.

Santiago Pozuelo gestó la idea de Bubbl al calor de una necesidad propia: la de encontrar eventos de relevancia tras la pandemia y coincidir con amigos que asistieran a estos. Por ello, surgió como una plataforma de búsqueda y socialización mientras él estudiaba Ciencias de la Computación en Georgia Tech (2018-2023), en Atlanta. Pero dada la necesidad de la industria, Bubbl se ha convertido en una gran plataforma para que los productores de eventos, y dueños de clubes y cualquier generador de experiencias en vivo, pueda manejar y crecer su comunidad, vender sus experiencias y gestionar promotores y marketing.

De esta forma, el tico está reconfigurando la industria de los eventos.

Mientras gigantes como Eventbrite o Ticketmaster solucionan solo un aspecto del sector, él entendió que había una necesidad integral: los creadores de experiencias necesitaban infraestructura tecnológica propia, no herramientas prestadas o aisladas. Así, Bubbl devuelve el poder a los organizadores, al tiempo que les da accesos a datos, audiencia y negocio.

Esta solución opera en la intersección de inteligencia de datos, automatización y comunidad digital para así resolver uno de los problemas más costosos de la industria del entretenimiento: la desconexión entre el organizador y su audiencia.

La plataforma utiliza datos en tiempo real para optimizar ventas, personalizar la experiencia del asistente y predecir comportamiento de compra.

Su arquitectura escalable funciona como infraestructura tecnológica y permite operar ecosistemas digitales completos bajo la propia identidad de las empresas.

Pozuelo explica que los productores pueden entrar en la plataforma, crear la cuenta de su marca, crear su perfil, conectar con su cuenta de banco, y empezar a crear su evento: agregar fechas, fotos, venta de tickets, temas de marketing, hasta la parte de escaneo de boletaje en los accesos. Mientras, las personas ingresan a la plataforma en búsqueda de la oferta de experiencias y amigos, lo mismo que comparten fotos de los eventos a los que asisten. “Bubbl no es una pasarela de tickets, es una experiencia 360”.

El resultado habla por sí mismo. En menos de cuatro años, ha procesado



CADA EVENTO EN BUBBL NO ES SÓLO UNA TRANSACCIÓN: ES UNA COMUNIDAD QUE CRECE, REGRESA Y GENERA VALOR SOSTENIBLE. EL IMPACTO NO SE MIDE SÓLO EN BOLETOS VENDIDOS, SINO EN NEGOCIOS CONSTRUIDOS

por NEO, la incubadora cuyo portafolio incluye algunas de las startups de IA más importantes del momento.

A pesar de los logros en números y posibilidades, el emprendedor considera que Bubbl es sólo el inicio de las ideas que germinan en su mente en torno a las oportunidades que pueden gestarse dentro de la industria de eventos, gracias a los avances tecnológicos. “Hacer una ticketera en un inicio nos llevo mucho tiempo, ahora es muy rápido, claro que hoy Bubbl es mucho más que eso”.

Para Santiago Pozuelo, “la tecnología ha sido clave al derribar muchas barreras para el desarrollo de soluciones; muchas más personas pueden emprender y crear productos para traerlos a la vida real. Hay muchas oportunidades ahí afuera”.

Por ello, su meta es seguir emprendiendo alrededor de la industria de eventos que genera billones de dólares y que promete crecer y traer más jugadores alrededor de ésta. **f**



más de 12 millones de dólares (MDD) en ventas de boletos, registra un crecimiento del 150% interanual, tiene presencia en 22 mercados, y proyecta un volumen de transacción de 25 MDD a finales de 2026. Además, reporta ingresos anualizados que ascienden a 950,000 dólares, y es la tecnología

detrás de algunos de los eventos más exclusivos del mundo, desde eventos de wellness en Miami hasta un festival de 5,000 personas en Ecuador o una visita cultural de más de 1,000 asistentes en Los Ángeles.

Santiago lidera así una empresa valorada en 12 MDD, y ha sido aceptado

Por Anasella Acosta

GABRIELA DABOUB

25 años | El Salvador
CEO y cofounder de Jobbi

LA ERA DE LA CONTRATACIÓN GLOBAL

CONECTAR, CONTRATAR Y PAGAR AL TALENTO SIN BARRERAS Y DESDE UNA SOLA PLATAFORMA YA ES VIABLE GRACIAS A LA VISIÓN DE ESTA SALVADOREÑA QUE, A TRAVÉS DE JOBBI, OFERTA MÁS DE 800 MILLONES DE PERFILES A LOS QUE PUEDEN ACCEDER LAS EMPRESAS MULTINACIONALES.

El talento está distribuido en el mundo pero la infraestructura para reclutarlo y pagarle, no. Esa es la oportunidad que Gabriela Daboub detectó para cofundador junto con Felipe Clautier, Jobbi, una solución tecnológica que busca mitigar la fragmentación del mercado del talento y facilitar la búsqueda de éste.

Gabriela explica que lo anterior es posible “gracias a una Inteligencia Artificial (IA) que realiza el proceso de búsqueda a través de una base de datos de más de 800 millones de perfiles, ejecuta el filtrado de los mismos, permite la contratación sin barreras geográficas y la automatización de pagos de nómina”.

Menciona que la base de datos ha podido ser conformada desde la fundación de la empresa, a finales de 2023, por diversas alianzas con

organizaciones y redes que han permitido ampliarla. Así mismo, refiere que cuentan con el registro de 300 empresas multinacionales que buscan talento en la plataforma.

Jobbi ha crecido a un ritmo del 30% en los últimos meses. Y su valor ya se estima en 10 millones de dólares.

Gabriela es una estrategia innata. A los 17 años decidió vender pasteles que hacía en su propia casa, y con tan buen tino que, incluso se comercializaban en la aplicación de delivery del momento: hugo, la que dejó una huella para muchos jóvenes que querían emprender en El Salvador, demostrando que se podía hacer con éxito.

Daboub aprendió esa lección, y luego de trabajar con empresas de tecnología, incluyendo fintech, no tuvo duda de que la tecnología era la punta de lanza para catapultar algo que ella se ha planteado como una clara

misión: generar impacto en la vida de las personas.

“Vender un pastel podía satisfacer a alguien; vender una solución tecnológica, como está siendo con Jobbi, está impactando a miles”, reflexiona la joven de 25 años que ya factura, a través de este emprendimiento, alrededor de 400,000 dólares anualmente.

El talento centroamericano “tiene las capacidades para estar en el mercado global y ahora que está tan democratizado el aprendizaje, cualquier persona siendo de Centroamérica, viviendo en Estados Unidos o donde sea, puede aprender lo que se necesite para estar a la vanguardia”, considera Gabriela Daboub.

Aunque admite: “Creo que todavía hay un gran trabajo por hacer en cuanto a cómo nos adaptamos ante la rapidez con la que están cambiando las cosas, porque cada día hay algo



LA ESCALABILIDAD QUE TE PUEDE DAR LA TECNOLOGÍA ES INMENSA, NO TIENE BARRERAS, NO TIENE, LÍMITES. CLARO QUE DEPENDE DE TU MODELO DE NEGOCIO, PERO PARA MÍ ES UNA ALIADA AL MOMENTO DE GENERAR IMPACTO EN LA VIDA DE LAS PERSONAS”

relación determinadas. No obstante, reconoce que “hay mucho interés en involucrar a más mujeres, entonces también existen muchas oportunidades para nosotras”.

Para Daboub el futuro de Jobbi es “la herramienta predeterminada que utilizan todas las empresas para crear y manejar equipo”, e incentivando a las compañías a no limitarse a una contratación in situ, sino abrirse a una contratación internacional, en la que Latinoamérica tiene un lugar privilegiado.

Gabriela se visualiza “liderando ese cambio de paradigma” que ella está generando en el mercado del talento, para “demostrar que en El Salvador hay fundadores, particularmente mujeres, que pueden crear productos increíbles y lograr un impacto masivo”.

A largo plazo, se imagina generando más soluciones tecnológicas en otros rubros, que le permitan a su vez invertir y apoyar a otras mujeres salvadoreñas que también quieran aportar innovaciones. **F**



nuevo que aprender. Mantenerse actualizados es algo en lo que hay que trabajar. Pero más allá de las universidades, el conocimiento se va volviendo más autónomo”.

Llegar hasta este momento con Jobbi ha tenido muchas implicaciones para la salvadoreña, no sólo por

el hecho de emprender, sino por ser mujer y ser demasiado joven: “Creo que muchas personas tal vez tienen un prejuicio de quién soy, o qué puedo lograr”, sin pasar por alto que en el ecosistema la mayoría de emprendedores e inversionistas siguen siendo hombres con un lenguaje y forma de

Por Mayra Oloarte L.

MARTIN CASTELLÓN

27 años | Nicaragua
Founder de NetForemost

INGENIERÍA FLEXIBLE: EXPANSIÓN DEL TALENTO TECNOLÓGICO

EN UN MERCADO DONDE LA CONTRATACIÓN TECNOLÓGICA SUELE SER LENTA Y COSTOSA, NETFOREMOST, INC. ESTÁ CAMBIANDO LAS REGLAS, GARANTIZANDO OPORTUNIDADES PARA MILES DE JÓVENES QUE BUSCAN UN LUGAR EN LA INDUSTRIA DIGITAL.

A los 27 años, Martin Castellón ha logrado lo que muchos emprendedores sueñan: construir una empresa rentable, escalable y con impacto en la industria tecnológica. Es Fundador de NetForemost.

Desde pequeño le llamaba la atención la tecnología. Estuvo inmerso en el mundo de los videojuegos, y siempre se sintió atraído por las computadoras. Ha creado diversas startups, entre ellas un portal de descuentos y una plataforma de paquetería, lo cual le permitió aprender y, sobre todo, identificar que le gusta resolver problemas complejos.

Castellón llegó a Panamá en 2018, dedicándose al *freelance*. Esa experiencia lo llevó a identificar un patrón: “las empresas necesitaban desarrolladores, pero enfrentaban enormes fricciones para contratarlos

y gestionarlos, y de esa observación nació NetForemost, una compañía que hoy redefine la manera en que las organizaciones acceden a talento tecnológico”, comenta en entrevista con FORBES Centroamérica.

NetForemost desarrolla soluciones propias como TimeForemost, orientadas a mejorar la medición del tiempo, la productividad y la toma de decisiones en equipos de software. Esta aplicación permite a sus clientes acelerar la entrega de productos, reducir costos operativos, mejorar la calidad del software y escalar equipos tecnológicos con mayor claridad, eficiencia y *accountability*.

La propuesta de Castellón es clara: ofrecer ingeniería flexible. Con el desarrollo de software que utiliza tecnologías y procesos “ai-native” y con más de 40 ingenieros y profesionales. Las empresas pueden contratar desde 10 hasta 1,000 horas semanales

de desarrollo, con equipos calificados que NetForemost gestiona de principio a fin. El modelo elimina la complejidad operativa de reclutar, supervisar y garantizar entregables, mientras asegura transparencia: cada cliente sabe cuánto tiempo se invierte en cada tarea y quién es responsable de la entrega. Esa precisión es el sello diferenciador frente a competidores globales. Los números respaldan la visión.

En 2023, la compañía entregó más de 44,000 horas de desarrollo; en 2026, está a punto de alcanzar las 100,000 horas. Además, ha completado más de 200 proyectos para 5,758 empresas, principalmente en Estados Unidos, Canadá y Europa, con sectores como *healthcare* y *media* a la cabeza. Entre sus clientes figuran hospitales, aseguradoras y marcas de consumo que confían en su capacidad para resolver problemas críticos con soluciones digitales a la medida.



**LA ADVERSIDAD
ME ENSEÑÓ QUE
LA INNOVACIÓN
NO ES SÓLO CREAR
TECNOLOGÍA, SINO
CONSTRUIR PUENTES DE
OPORTUNIDAD”**

una primera ronda de 1.5 millones de dólares (MDD) en 2023 y busca una segunda de 5 MDD para escalar 10 veces más. “El objetivo: desarrollar una consola de *self-service* que permita a los clientes solicitar roles y proyectos sin intermediarios, integrando directamente sus necesidades con el equipo”. Por ello, planea participar en el *batch* de Y Combinator y fortalecer su red de contactos en Silicon Valley.

Más allá de los logros empresariales, Castellón mantiene una visión social: crear fundaciones que apoyen a jóvenes latinoamericanos a iniciar su carrera en tecnología. Su propósito es abrir puertas para que miles de jóvenes puedan trabajar de forma remota, demostrar sus capacidades y contribuir al desarrollo regional.

El fundador de NetForemost encarna la nueva generación de líderes que transforman la narrativa empresarial de Centroamérica. Su historia es la de un refugiado en Panamá que salió de Nicaragua ante el estallido social vivido en ese país, pero que ha convertido la adversidad en motor de innovación. Hoy impulsa un modelo de negocio capaz de conectar millones de oportunidades entre el norte y el sur. En un mundo donde la tecnología es el lenguaje universal del progreso, Castellón está decidido a que su voz resuene más allá de las fronteras. **P**



El camino no ha estado exento de desafíos. Castellón reconoce que liderar su primer equipo fue un reto mayor, “pasar de ser un programador individual a convertirme en líder [ahora tiene un equipo de 42 colaboradores] exigió aprender nuevas habilidades de gestión, comunicación”.

Más recientemente, la irrupción de la Inteligencia Artificial lo obligó a replantear procesos, pero eligió verla como una oportunidad para aumentar la eficiencia y entregar más valor a los clientes. Esa mentalidad positiva frente al cambio es parte de su ADN emprendedor. La empresa ya levantó

Por Anasella Acosta

JOSÉ ROBERTO MONGE CASTRO

29 años | Guatemala

Founder y CEO Segura (Advanced Water Testing Ltd)

AGUA LIMPIA PARA TODOS

CADA AÑO MUEREN 1.7 MILLONES DE PERSONAS POR CONSUMO DE LÍQUIDO NO POTABLE, LO QUE DIO ORIGEN A SEGURA, EMPRESA QUE DESARROLLÓ UN SENSOR DE DETECCIÓN INSTANTÁNEA DE CONTAMINANTES EN AGUA.

El consumo de agua contaminada es uno de los rostros menos visibles de la inequidad social, José Roberto Monge Castro lo confirmó en Centroamérica, India — donde estudió su bachillerato—, y en su trabajo con Naciones Unidas. Por ello, mitigar de alguna forma ese problema habitó en su cabeza por mucho tiempo y cobró forma tras realizar su maestría en Reino Unido y decidirse a fundar Segura, una empresa de tecnología profunda (deep tech) con sede en Londres y Oxford, que desarrolló la primera plataforma portátil de detección electroquímica de contaminantes en agua potable con resultados en menos de cinco minutos.

“Lo que el glucómetro hizo por la diabetes, lo hicimos por el agua”, comenta y explica: “La plataforma integra tiras reactivas desechables, un lector portátil con Bluetooth, una aplicación móvil y un dashboard SaaS en la nube para detectar metales pesados como plomo, cobre y manganeso con precisión de laboratorio.

Una prueba de ese tipo en laboratorio cuesta cientos de dólares y tarda hasta seis semanas. En ese tiempo, familias enteras beben agua envenenada sin saberlo, por eso para José las grandes ventajas son la reducción del



MI VISIÓN ES QUE SEAMOS HERRAMIENTA PARA QUE SE MEJORE EL ACCESO A LA CALIDAD DEL AGUA. LA TECNOLOGÍA NO LO ES TODO PARA SOLUCIONARLO, PERO SÍ PUEDE TENER UN GRAN IMPACTO, Y ESO ES LO QUE QUEREMOS”

costo del análisis y en la rapidez, lo que también tiene bondades en el terreno productivo para muchas empresas.

Aunque existe una meta non-profit de mitigar los decesos anuales de 1.7 millones de personas relacionados con agua contaminada, por ahora el emprendimiento ha tomado un cauce bajo un modelo de negocio que lo haga financiable, con la meta de que posteriormente pueda generar un impacto real. También ha sido sometido a certificaciones, y ya ha sido validada en pilotos con el NYC Department

of Environmental Protection, el US Army DEVCOM, Pentair, Danone, AB InBev, USAID, DC Water, LA DWP y Philadelphia Water.

La solución también ha sido reconocida la Royal Society of Chemistry, Hello Tomorrow y el Foro Económico Mundial, como “una de las innovaciones de tecnología profunda más prometedoras del mundo”.

Segura ha generado 50,000 dólares en ingresos en tres años, con un contrato activo con una subsidiaria del grupo Danone/AB InBev. **15**

CORTESÍA

MARIO HENRÍQUEZ

23 años | El Salvador
Cofounder Nodi

CONTRATACIÓN A LA CARTA

EN EL DINÁMICO MUNDO DEL RECLUTAMIENTO, UN JOVEN SALVADOREÑO ESTÁ MARCANDO DIFERENCIA: UNA PLATAFORMA IMPULSADA POR INTELIGENCIA ARTIFICIAL QUE REVOLUCIONA EL CÓMO LAS EMPRESAS DESCUBREN Y SELECCIONAN TALENTO.

El recorrido de Mario Henríquez comenzó en Nueva York, en donde estudió finanzas y sistemas, y lideró una organización latina universitaria dedicada a conectar estudiantes con oportunidades de alto nivel. Esa experiencia lo impulsó a crear, junto con socios, mc², una aceleradora que ha apoyado a más de 75 equipos en Latinoamérica, brindando recursos y comunidad a jóvenes apasionados por la tecnología. De esa iniciativa nació Nodi, una plataforma que evolucionó de agencia de reclutamiento a empresa tecnológica con infraestructura de Inteligencia Artificial.

Su experiencia profesional está basada en JP Morgan y en Google. Con esa experiencia y visión emprendedora, su propuesta es automatizar el proceso de adquisición de talento en todo su proceso para las empresas.

Nodi busca candidatos, publica vacantes, evalúa perfiles y gestiona contactos; para los profesionales, encuentra oportunidades y prácticamente aplica por ellos.

“Nuestro diferenciador está en que Nodi no es sólo una herramienta, sino un sistema que actúa, integrándose en la operación de las compañías y entendiendo profundamente a los candidatos”, señala Henríquez.



Nodi cuenta con más de 10,000 candidatos registrados y con presencia en múltiples países de Latinoamérica, incluyendo El Salvador, Colombia, México y Argentina, así como en Estados Unidos y España.

“Hasta la fecha hemos levantado aproximadamente 300,000 dólares



EL VERDADERO APRENDIZAJE VIENE DE LA ACCIÓN, DE ATREVERSE A DAR EL PRIMER PASO, LANZARSE PARA IDENTIFICAR QUÉ FUNCIONÓ Y QUÉ NO, Y SEGUIR MEJORANDO”

en inversión para impulsar el crecimiento de la compañía y el desarrollo de la plataforma”, indica.

Henríquez reconoce que emprender a una edad temprana implica retos, “aprender más rápido me ha permitido enfrentar la necesidad de ‘creérmela’ y así poder liderar equipos de trabajo, convencer inversionistas y vender nuestra visión”, menciona.

Con la mentalidad de “lanzarse y aprender”, Mario Henríquez encarna el espíritu de una generación que no espera, sino que construye el futuro mientras lo descubre. **F**

Por Forbes Staff



José Andrés Bustamante
25 años / Guatemala
Cofundador - & COO / U3 TECH

Además de confundar U3 TECH, empresa que ha entregado más de 40 proyectos productivos en más de 17 países, desde cooperativas agrícolas hasta plataformas de entretenimiento, cofundó VUDY, infraestructura financiera blockchain activa en 52 países con 30 acuerdos globales y más de 2.3 millones de dólares procesados on-chain. Con IA, redujo el costo de lanzar un MVP funcional de entre 50,000 y 60,000 dólares a 4,000 y 5,000 dólares. Vicepresidente de CACIF Joven y host del podcast *The Collective Knowledge* con más de 20,000 oyentes anuales.



Alejandro Navarro
25 años / Panamá
Fundador y CEO - Betski

Betski es una plataforma de *real-money gaming* que integra blockchain, IA y gamificación avanzada, logrando millones de dólares en volumen transaccionado. Desarrolló desde cero el frontend, backend, motores de juego y sistemas de pago, compitiendo contra operadores internacionales. Su modelo introduce mecanismos de participación económica transparentes vía blockchain, democratizando el acceso al upside de una industria concentrada, mostrando que desde Latinoamérica es posible construir empresas tecnológicas globales escalables.



Yeri Anthony Lara Guevara
23 años / Honduras
CEO & Fundador - NutrilNnova

Opera en 11 países de cinco continentes. Desarrolló tres herramientas tecnológicas de nutrición: TENIDV, algoritmo predictivo (deficiencias vitamínicas infantiles) reconocido por MIT Solve; NiADA, para la detección de anemia por IA a partir de foto del párpado, siendo Honduras el primer país centroamericano en aplicarla, y Nnova IA for Family, asistente nutricional vía WhatsApp en más de 30 idiomas con más de 25,000 interacciones. Ha beneficiado a 2,500 familias y generado más de 3,000 atenciones directas, ahorrando hasta 250,000 MDD en gastos de diagnóstico.



Alejandro Zamora
26 años / Costa Rica
Fundador y CEO - Neural Coders

Como parte de las soluciones de Neural Coders desarrolló Dataizen, plataforma que resuelve el problema más crítico de la adopción de IA empresarial: la falta de datos ordenados, gobernados y listos para generar resultados. Permite a empresas medianas y grandes construir 'lagos de datos', establecer gobernanza e interactuar con su información en lenguaje natural. Su propuesta democratiza la IA para equipos comerciales, financieros y operativos. Ya opera con clientes reales generando impacto en eficiencia operativa y toma de decisiones.



Carlos Daniel Hernández Zuñiga
25 años / Honduras
Fundador y CEO - CorosDev

Su empresa de ingeniería de software impulsada por IA Opera desde Honduras y Praga para Estados Unidos, Europa y Asia. Se especializa en MVPs, automatización con agentes autónomos y arquitectura cloud. Ha trabajado con clientes como Dell Technologies y Beehiiv. Desarrolló tres ventures propios: Snapay, de infraestructura de pagos instantáneos; Vorzana, de inteligencia empresarial con dashboards predictivos y reportes automatizados, y Accesorios TRD, de ecommerce automatizado.



Monserrat Jiménez Piedra
23 años / Costa Rica
Fundadora - Phora Biosciences

Su empresa aplica biología sintética para introducir ADN rediseñado en microorganismos que generan proteínas capaces de controlar plagas resistentes en la agricultura, sin depender de agroquímicos. Ganó el primer lugar en la categoría de emprendimientos en marcha del INNOVATON Reto Ambiental de Nestlé, compitiendo entre 400 postulantes, y obtuvo 20,000 dólares en capital semilla. La iniciativa fue evaluada por jurados del MEIC, la UCR y la OIT, entre otros. Fue seleccionada como la propuesta de mayor impacto ambiental y escalabilidad.



Juan Granados
25 años / El Salvador
Founder & CEO - Altempo

Construyó Altempo, la primera infraestructura de propiedad intelectual musical y capitalización de talento para Latinoamérica, en una industria donde más de 500 MDD en regalías no llegan a sus creadores anualmente. Integra IA para *matching* artista-marca, registro automatizado de derechos de autor y un SaaS de inteligencia musical para sellos y promotoras. Validado por Microsoft for Startups y la OEI. Fue invitado por el Ayuntamiento de Madrid y el BID LAB a abrir operaciones en España, y representó a LATAM en la OMPI, en Ginebra.



Rufo Paredes Vargas
24 años / Honduras
Fundador y CEO - CoLab

Su solución se enfoca en construir la infraestructura para capturar, retener y escalar el valor de la economía de creadores de contenido. La plataforma conecta a estos creadores con empresas para ejecutar campañas digitales de forma ágil, estructurada y escalable; optimiza la forma en que las marcas activan marketing de influencia y monetizan la atención en redes sociales. Así transforma un modelo informal y de acceso limitado en una industria estructurada y escalable. Ha trabajado ya con McDonald's, Miniso, Gong Cha, Kiko Milano y Betcris.



María Fernanda del Barco León
26 años / Costa Rica
Cofundadora y Chief Systems Engineer - Orbital Space Technologies (OST)

OST es la primera startup aeroespacial de Centroamérica, fundada en 2021, que fue seleccionada como primer socio centroamericano de la aceleradora Singapore Space & Technology Limited. En 2022, la Federación Internacional de Astronáutica reconoció a María entre los 30 Líderes Espaciales Emergentes del mundo. Recibió el South American Space Leader Award del Space Generation Advisory Council. Lidera el Proyecto MUSA, que busca una cura al Mal de Panamá en la Estación Espacial Internacional usando microgravedad.



Ron Cohen
28 años / Panamá
Founder & CEO - Ronco Group

Fundó Ronco Group para transformar la industria inmobiliaria en Panamá mediante la integración de corretaje, comunidad y tecnología en un solo ecosistema. Ha participado en más de 10 MDD en transacciones y construido una red activa de más de 400 corredores, fomentando la colaboración en un sector históricamente fragmentado. Desarrolló Alobroker, plataforma que automatiza la gestión de propiedades, captación de *leads*, generación de contenido y distribución de inventario, elevando la eficiencia operativa de los agentes.



Marcel De Leeuw
19 años / Panamá
Fundador y COO - Lucidy

Lucidy es una empresa de IA nativa para el sector inmobiliario en LATAM, un mercado de más de 50,000 MDD. En menos de un año desarrolló FluxReply y EstateFlux, dos productos con clientes empresariales reales e ingresos recurrentes, incluyendo un bot de ventas activo para YOO Panamá, proyecto residencial de lujo. Su stack combina Claude Opus 4.7 de Anthropic, memoria vectorial, arquitectura agéntica con n8n y Supabase, demostrando que un operador de alto contacto humano puede ser transformado con IA sin fricción para el cliente.



Andrés Muñoz
28 años / Costa Rica
Founder & CEO - Gricket House

Fundó Gricket House en 2018, mientras iba a la universidad, convirtiéndola en la primera empresa centroamericana en comercializar snacks con proteína de grillo en las principales cadenas de supermercado del país. Ha duplicado ventas año a año desde 2021, y en 2025 recibió la primera inversión del fondo Greentech de Pomona Impact. Por cada kilo de harina de grillo producida se ahorran más de 25,000 litros de agua y 34 kg de CO₂ frente a la ganadería tradicional. Premio al Emprendimiento del Año de BAC Credomatic 2025 y es speaker en TEDx.



María Paula Palma

25 años / Costa Rica

Cofundadora y Directora Ejecutiva - Biotopika Lab

Ingeniera en Biotecnología del TEC y becaria Marie Sklodowska-Curie del OIEA, cofundó Biotopika Lab y desarrolló Atópika, primera crema dermocosmética elaborada con extracto de papa para tratar la dermatitis atópica, hoy disponible en farmacias nacionales. El producto nació en el laboratorio de Bioemprendimiento del TEC con apoyo del Centro de Investigación en Biotecnología. Combina docencia, investigación aplicada y emprendimiento biotecnológico de alto impacto social.



Gloria Garita Calderón

22 años / Costa Rica

CEO & Founder - Osa Perezosa

Fundó y escaló Osa Perezosa, marca de skincare con presencia en diversos puntos de venta en Costa Rica. A través del uso de IA, análisis de datos y herramientas digitales estudia el comportamiento del consumidor, lo que le ha permitido adaptarse a las necesidades del mercado, identificar tendencias emergentes y crear soluciones alineadas con las expectativas. Pionera en posicionar el cuidado de la piel como un tema inclusivo y libre de estereotipos. Integra causas sociales, ambientales y de rescate animal en el modelo de negocio.



Nicolás Jacobo Kafati Simon

25 años / Honduras

Cofundador y Presidente - Fundación Voces de Esperanza

Cofundó Voces de Esperanza a los 13 años y la escaló hasta impactar a más de 1 millón de hondureños, distribuir 1.8 millones de libras de alimentos y contribuir a 538 viviendas, con una red de más de 150 aliados corporativos. Su campaña Canastas de Esperanza pasó de 300 a 10,000 canastas. Es analista en Goldman Sachs, en Nueva York, egresado de Georgetown. Reconocido por el Presidente Ejecutivo del BCIE. En 2026 relanza la Fundación con dashboards de IA para trazabilidad de impacto en tiempo real.



Aletse López

26 años / Guatemala

Fundadora y Gerente General Aletse's - Corporación Hera

Construyó en ocho años un ecosistema de salud menstrual que ha impactado directamente a más de 12,000 mujeres y niñas, a través de Aletse's, marca enfocada en la educación menstrual y la creación de productos sostenibles. Ha donado más de 800 productos a comunidades vulnerables y recolectado más de 20,000 libras de materiales en iniciativas de reciclaje. Fue la primera marca de discos menstruales en ingresar a farmacias y supermercados en Guatemala, y fundó el primer Congreso Regional de Salud Menstrual.



Silvia Alejandra Miranda Loredó

27 años / Honduras

Fundadora y Directora Ejecutiva - Fundación Mujeres con Poder

Abogada y mujer garífuna, fundó Mujeres con Poder para dar respuesta estructural, no asistencial, a la exclusión económica y social en comunidades indígenas y afrodescendientes de Honduras. Desde 2020 ha generado más de 356,000 MDD en valor social, impactando a más de 250 mujeres y niñas con educación, formación tecnológica y emprendimiento. Su modelo combina identidad cultural, desarrollo económico y acceso a derechos, y muestra que las soluciones pueden y deben liderarse desde las propias comunidades.



George Saybe

29 años / Honduras

Fundador - Grupo TCB

Combina tecnología y hospitalidad con dos iniciativas disruptivas para Honduras: Callejero, marca de comida rápida con identidad propia y sistemas operativos estandarizados que alcanzó aproximadamente 400,000 dólares en facturación anual con una sola sucursal en su primer año, compitiendo contra franquicias internacionales; y AeroClean, pionera en limpieza exterior con drones en Honduras, llevando tecnología avanzada a una industria históricamente manual y elevando los estándares de seguridad y velocidad en servicios de altura.



Kevin Castillo Canales
28 años / Nicaragua
Fundador & CEO - Momoto Café

Fundó Momoto Café en plena pandemia desde el garaje de su casa con un moka italiano y apps de delivery, y lo escaló hasta tres sucursales estratégicas en Nicaragua. Construyó una marca con identidad joven y sofisticada que conecta directamente fincas cafetaleras locales con consumidores que buscan una experiencia de especialidad, asesorando a los agricultores en nuevas variedades y preparación para competencias como la Taza de Excelencia. Hoy da empleo a 12 colaboradores y avanza en posicionamiento regional.



André Guardia
25 años / Costa Rica
Cofundador, CEO y CTO - Indax

Indax es una solución construida con agentes de IA que conecta a proveedores y compradores de equipos industriales, apuntando a ser el 'Google' de los proyectos de ese sector. Levantó medio millón de dólares de inversores como PearVC y Dorm Room Fund, y opera tanto en San Francisco como en Costa Rica. Guardia está formado en Física y Emprendedurismo en Illinois Tech, con maestría en Ciencias de la Computación en Georgia Tech. Trabajó como analista de capital de riesgo en el programa de inmersión Genisys del Instituto Kaplan.



Antony Owen Arias Pacheco
26 años / Costa Rica
Fundador y CEO - Centroamérica Fashion Week

Con nueve años de trayectoria en la industria ha codirigido la estrategia de Costa Rica Fashion Week, plataforma regional que integra mercados de moda, arte y cultura con proyección global. Colaboró en la 'Estrategia de Moda y Diseño' de Costa Rica lanzada en 2024 junto al Ministerio de Cultura, PROCOMER y el Ministerio de Economía. Ha trabajado con marcas como Disney, Pepsi y Starbucks, e impulsó alianzas con la Oficina Forestal Nacional y la UCR para reforestación con chips de detección de incendios.



Ricardo Alejandro Sánchez
28 años / Panamá
Founder & CEO - Breath Prjt

Creó una nueva categoría de *urban clean media* en Latinoamérica que transforma superficies urbanas en infraestructura cultural, publicitaria y sostenible mediante *air-purifying coating technology*. Desarrolla una red de más de 30 espacios urbanos en Panamá y trabaja en el mural que 'respira' más grande de Centroamérica, una intervención de aproximadamente 3,000 m². Su modelo combina comunicación exterior, impacto ambiental medible y relevancia cultural, en una industria donde la publicidad exterior había sido estática y puramente comercial.



Pedro Pablo Herrera Murcia
30 años / Guatemala
Fundador & Productor - Cine Caribe

A través de Cine Caribe y su colaboración con Film Independent Global Media Makers, conecta cineastas latinoamericanos emergentes con festivales, escuelas de cine y financiamientos internacionales. A los 21 años coprodujo *Cadejo Blanco*, filme desarrollado en Puerto Barrios con casting comunitario que obtuvo nominaciones a los Film Independent Spirit Awards y los Premios Ariel. Formado en UCLA, demuestra que historias centroamericanas con procesos comunitarios pueden circular globalmente sin perder autenticidad cultural.



Luisa Fernanda López Monzón
20 años / Guatemala
Fundadora y Presidenta - Femiciencia Latinoamérica

Femiciencia es una organización liderada por jóvenes que busca cerrar la brecha de género en STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). Ha impactado a más de 2,000 mujeres en más de 10 países. Combina educación, comunidad y empoderamiento para que más chicas se visualicen como científicas, ingenieras, investigadoras y líderes. Femiciencia ganó el premio GTC Mujer 2024 y fue finalista entre más de 8,000 aplicantes del Global Innovation Challenge 2025 en las Américas.

MI PY MES

Corazón
económico
de Latam



POR LUCERO ÁLVAREZ

Más allá de su peso productivo, las micro, pequeñas y medianas empresas de la región son un amortiguador social: generan autoempleo, dinamizan economías y absorben mano de obra vulnerable, especialmente de jóvenes y mujeres.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan, aproximadamente, 99.5% del total de empresas en América Latina y generan cerca del 60% del empleo formal productivo en la región, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Sin embargo, pese a su peso estructural, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) regional apenas alcanza una cuarta parte del total, lo que refleja

problemas persistentes de productividad. Factores como informalidad (que afecta a casi el 50% de estas empresas), limitadas capacidades tecnológicas y de gestión, escasez de talento calificado, y especialización en actividades de bajo valor agregado explican su menor aporte económico relativo. Superar estos desafíos requiere políticas públicas integrales: financiamiento inclusivo, digitalización, capacitación, simplificación regulatoria e integración comercial.

Su relevancia estructural contrasta con las múltiples barreras que enfrentan para consolidarse, acceder a financiamiento, expandirse y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo

En los últimos años, este sector ha comenzado a apostar con mayor fuerza por la tecnología como vía para aumentar la eficiencia y la competitividad, y según la encuesta “PyMEs: IA en las PyMEs, Tendencias, Desafíos y Oportunidades”, de Microsoft, el 54% ya utiliza alguna forma de Inteligencia Artificial (IA) y el 49% ha comenzado a implementar IA generativa. No obstante, este avance tecnológico no siempre va acompañado de una estrategia robusta de ciberseguridad. Un estudio de Kaspersky revela que el 20% de las Pymes deja la protección de sus activos digitales en manos de personal sin formación especializada, lo que incrementa significativamente los riesgos: En 2023, el 24% reportó haber enfrentado amenazas vinculadas al uso de IA.

DIGITALIZACIÓN Y CLAVES DE COMPETITIVIDAD

La digitalización continúa siendo un factor clave para la competitividad de las Mipymes en la región y les ha brindado avances en la facilitación del comercio digital y el manejo sostenible de procesos, lo cual las ha ayudado a integrarse mejor a cadenas productivas y mercados más amplios. No obstante, la desigualdad tecnológica es uno de los factores que explica la marcada disparidad de productividad que existe en América Latina y el Caribe.

México ilustra bien esta dualidad, ya que las Mipymes representan aproximadamente el 99.8% de los negocios formales, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), generan más del 70% del empleo nacional y aportan alrededor del 55% del PIB, conformando un universo de 4.7 millones de unidades económicas, de las cuales 4.5 millones son microempresas. Sin embargo, sólo alrededor del 15% participa en exportaciones, según un estudio de MetLife México, debido a ciertas

barreras, como procesos de pago internacional complejos y costosos; y, además, enfrentan problemas de supervivencia: el 52% cierra antes de cumplir dos años y sólo el 14% supera la década de operación.

Cabe destacar que las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral del tejido empresarial latinoamericano, y su presencia masiva en el mercado y su aporte decisivo al empleo las convierten en un actor clave para la estabilidad económica y la cohesión social.

En Chile existen 774,908 Mipymes, según el Banco Central, que representan entre el 98% y el 99% del total de empresas formales, y generan cerca del 63% o 64% del empleo. No obstante, su participación en las ventas totales apenas alcanza el 11.7%, mientras que las grandes empresas concentran cerca del 70%. La fragilidad de las Mipymes es evidente: Entre 2020 y 2024 representaron el 37% de las quiebras empresariales, según el Banco Central, y menos del 10% accede regularmente a capacitación formal, lo que limita su sofisticación productiva.

Su relevancia estructural contrasta con las múltiples barreras que enfrentan para consolidarse, acceder a financiamiento, expandirse internacionalmente y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo, como ocurre en Colombia, donde las Mipymes representan alrededor del 99% de las empresas formales, generan entre el 70% y el 80% del empleo y aportan cerca del 40% del PIB, según datos de Confecámaras. Sin embargo, el acceso al crédito continúa siendo un obstáculo clave debido a las altas tasas de interés y a las exigencias bancarias estrictas, y cerca de siete de cada 10 no superan los primeros cinco años de operación. Además, su baja participación en exportaciones, según BBVA Research, limita su integración a cadenas globales y su crecimiento internacional.

Analizar la dimensión y las barreras que enfrentan estas unidades económicas permite comprender tanto su aporte al desarrollo nacional como las áreas fundamentales para fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el tiempo. En Perú, las Mipymes representan entre el 99.3% y el 99.5% del total de empresas formales, y generan cerca del 47% del empleo de la población económicamente activa ocupada, según el Ministerio de la Producción, además de que aportan alrededor del 30.9% del PIB. Sin embargo, según la OCDE, el 94.7% son microempresas, lo que evidencia un tejido fragmentado, con escasas economías de escala; y, de ellas, sólo el 5.8% accede al financiamiento bancario tradicional, con tasas que pueden superar el 30% anual, mientras que su participación en exportaciones ronda el 7%, reflejo de barreras regulatorias y limitaciones competitivas.

LA BASE DEL DINAMISMO PRODUCTIVO REGIONAL

Conviene reafirmar que, más allá de su peso numérico, las Mipymes sostienen buena parte del empleo, la innovación y el dinamismo productivo de la región, aunque su estructura dispersa y las brechas de productividad, financiamiento e innovación que enfrentan plantean desafíos importantes para su consolidación y competitividad.

En Centroamérica, las Mipymes representan alrededor del 99% del tejido empresarial formal, según el Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (Cenpromype), aportan cerca del 35% del PIB regional y generan aproximadamente el 60% del empleo formal. En general, en la comunidad centroamericana, aproximadamente el 83% de las compañías son microempresas, el 16% pequeñas y medianas, y únicamente el 1% corresponde a las grandes compañías.

Un dato relevante aparece en lo tocante al liderazgo femenino, ya que la Corporación Financiera Internacional estima que alrededor de 20% de las Mipymes en Centroamérica están lideradas por mujeres, lo que subraya su papel en la inclusión económica y el desarrollo social. Las Mipymes dirigidas por mujeres desempeñan un rol cada vez más visible, al crear empleo, impulsar innovación y fortalecer cadenas de valor, especialmente en sectores como Comercio, Servicios y Agroindustria, aunque todavía enfrentan desigualdad en el acceso a recursos y financiamiento. Sin embargo, el gasto corporativo global que se dirige hacia negocios propiedad de mujeres apenas representa menos del 1% del total, según organizaciones como el International Trade Centre (ITC).

Por otra parte, en América Latina, millones de jóvenes encuentran en las micro, pequeñas y medianas empresas su principal puerta de entrada al mercado laboral, ya sea como empleados o como emprendedores, ante la falta de oportunidades formales, y según el estudio "Is Youth Entrepreneurship a Necessity or an Opportunity?", del Banco Interamericano de Desarrollo, en Latinoamérica los jóvenes de entre 16 y 24 años representan alrededor del 8.2% de todos los emprendedores en la región, y empiezan su trayectoria con una microempresa.

En 14 países de la zona, el 12.8% de esta población está conformado por emprendedores y, la mayoría de ellos, lo son por necesidad, no por oportunidad, de modo que las Mipymes se han convertido en el laboratorio económico de la juventud latinoamericana, donde se mezclan creatividad, precariedad y resiliencia. Para una generación que enfrenta altas tasas de desempleo y salarios bajos, emprender no siempre es una elección romántica: muchas veces es la única alternativa. **F**

En América Latina, millones de jóvenes encuentran en las micro, pequeñas y medianas empresas su principal puerta de entrada al mercado laboral

**EL
ANTI**

CEO

**¿EL
LÍDER
DEL
FUTURO?**

Por
**Giuseppe
Stigliano**

ace unos días escribí algo que incomodó a más de uno: los CEO son, en promedio, más incompetentes que nunca. No lo dije con malicia. Lo dije porque creo que es verdad, y porque creo que entender por qué el concepto es real e importa mucho más que la provocación en sí.

Pero, vamos a fundamentar este argumento: Un siglo atrás, Henry Ford podía conducir su propio automóvil. Entendía, con razonable precisión, qué se necesitaba para construirlo. La distancia entre lo que un líder empresarial debía comprender y lo que realmente comprendía era manejable, casi humana. El jefe sabía más que sus subordinados sobre las cosas que realmente importaban. Esa superioridad cognitiva, real o razonablemente percibida, era el núcleo legitimador de su autoridad.

Ahora piense en lo que hoy se espera que un CEO tenga en cualquier semana de trabajo ordinaria: una opinión fundamentada sobre adopción de Inteligencia Artificial (IA) generativa, fragilidad de cadenas de suministro globales, postura de ciberseguridad, retorno de inversión del marketing digital, retención de talento en mercados híbridos, riesgo geopolítico, *reporting* de ESG, regulación sobre privacidad de datos, tokenización de activos, agenda DEI. Y la lista se le aplica tanto a una empresa de 20 personas como a una "Fortune 500".

El modelo de mando tradicional ha quedado obsoleto frente a la complejidad contemporánea. En su lugar, **surge un perfil que extrae ventaja competitiva** al admitir lo que no sabe y por construir organizaciones que aprenden **más rápido que sus competidores.**

Nadie puede dominar todo eso. No es una limitación personal: es una imposibilidad estructural.

Entonces, estamos ante una paradoja singular: cuanto más complejos se vuelven los entornos empresariales, más amplio es el gap entre lo que se espera del líder máximo y lo que cualquier ser humano puede razonablemente saber. Por eso, no digo que los CEO individuales sean peores personas o profesionales menos preparados. Digo que el modelo de liderazgo que hemos heredado (y que seguimos enseñando en la mayoría de las escuelas de negocios del mundo) está obsoleto de fábrica.

EL PROBLEMA NO ES EL CEO: ES EL CONCEPTO DE CEO

Existe una presión real, casi física, que va con el cargo: la de aparentar que se sabe, la de hablar con más convicción de la que se tiene, o la de dejar que el instinto sustituya a la información que no hay tiempo ni posibilidad de reunir. En lo personal, lo he hecho; e intuía que la mayoría de los líderes lo han hecho. No lo digo como confesión, sino como diagnóstico.

La investigación académica sobre este fenómeno es consistente. El efecto Dunning-Kruger, la tendencia de quienes menos sobreestiman sus capacidades, ha sido ampliamente documentada. Pero existe una variante menos explorada y más peligrosa en entornos ejecutivos: la presión institucional hacia la falsa certeza. En una sala de directivos, la duda bien fundada suele percibirse como debilidad. La ambigüedad razonada se confunde con indecisión y la honestidad sobre los propios límites se malinterpreta como incompetencia.

El resultado es predecible: organizaciones que navegan la incertidumbre detrás de la máscara de la seguridad, y que invierten en la dirección equivocada con perfecta confianza, o las que premian la apariencia de liderazgo por encima del liderazgo real.

EL ANTICEO: UNA PROPUESTA, NO UNA UTOPIA

Por lo tanto, el concepto de anti-CEO no es una figura heroica ni un arquetipo de ficción corporativa, sino, en realidad, algo más radical y práctico: un conjunto de competencias que, en muchos casos, son exactamente opuestas a las que hemos valorado y recompensado durante décadas.

No se trata de demoler la autoridad ejecutiva: se trata de reconfigurarla.

Una aclaración: El anti-CEO no es alguien que sabe menos, sino alguien que sabe y lidera de manera diferente, y que extrae valor de lugares donde el CEO tradicional ni siquiera lo imagina.

**EL ANTI-CEO
NO ES ALGUIEN
QUE SABE
MENOS, SINO
ALGUIEN QUE
SABE Y LIDERA
DE MANERA
DIFERENTE**

A continuación: las cinco inversiones que definen este nuevo perfil.

Primera inversión: De la certeza a la comodidad con la ambigüedad

El CEO clásico ha sido entrenado para dar respuestas. Sus jornadas están estructuradas en torno a decisiones, aprobaciones, direcciones. La palabra es casi siempre declarativa: “Hacemos esto”, “Vamos allá”, “Cerramos esto”. La ambigüedad se resuelve, se erradica, se combate.

El anti-CEO, en cambio, ha desarrollado lo que el psicólogo Elliott Jaques llamó “tolerancia a la incertidumbre abstracta”: la capacidad de mantener múltiples hipótesis abiertas simultáneamente, de tomar decisiones reversibles mientras se acumula información, de actualizar posiciones sin percibir ese cambio como fracaso.

En un entorno donde las variables cambian más rápido que los ciclos de planificación, la certeza prematura resulta más peligrosa que la duda bien calibrada. El líder que sabe que no sabe, y actúa en consecuencia, tiene una ventaja competitiva concreta sobre aquel que finge saber y actúa sobre esa ficción.

Satya Nadella es, quizá, el ejemplo más estudiado de esta inversión. Al llegar a Microsoft, en 2014, se encontró con una cultura que premiaba el conocimiento sobre el aprendizaje, la respuesta sobre la pregunta. En ese momento, su primera transformación no fue tecnológica: fue epistemológica. Reemplazó el concepto de *know-it-all* por el de *learn-it-all*. El resultado está documentado: la capitalización de mercado de Microsoft pasó de 300,000 millones de dólares (MDD) a más de 3 billones en una década.

Segunda inversión: Del expertise vertical a la inteligencia conectora

El ejecutivo tradicional construyó su carrera profundizando en un dominio.

El CFO sabe de finanzas. El CMO, de marketing. El CEO, en el modelo clásico, sabe del negocio en su sentido más sectorial y operativo. La pirámide del conocimiento era vertical: se subía escalón por escalón en un mismo eje.

En este sentido, el anti-CEO no es un especialista en nada: es un generalista en todo. Es algo más preciso: un conector de dominios, alguien que entiende lo suficiente de sistemas dispares: tecnología, comportamiento humano, regulación y cultura, como para detectar las intersecciones donde se crea valor y donde acechan los riesgos invisibles. De hecho, las personas que conectan grupos de conocimiento que normalmente no se comunican, generan, de manera consistente y medible, más valor para sus organizaciones que los expertos más profundos de esos mismos grupos. El valor está en los puentes, no en las torres.

Esta inversión tiene implicaciones concretas para la forma en que se contrata, se forma y se evalúa a los líderes. El CV del anti-CEO no es una línea recta ascendente: es un mapa de experiencias aparentemente inconexas que, leídas con la perspectiva correcta, revelan una capacidad extraordinaria para ver patrones entre ruidos.

Tercera inversión: De hablar a escuchar con intención estratégica

Existe un malentendido profundo sobre la naturaleza del liderazgo comunicativo. Asociamos la autoridad ejecutiva con la voz: el gran discurso, la visión articulada, la presentación ante el consejo. La comunicación, como emisión.

El anti-CEO invierte esta ecuación. No porque la comunicación no importe (importa enormemente), sino porque comprende que la información más valiosa para tomar buenas decisiones rara vez llega desde arriba hacia abajo. Llega desde los bordes de la organización: el vendedor que

**EL ANTI-CEO
NO ES UN
ESPECIALISTA
EN NADA:
ES UN
GENERALISTA
EN TODO.
ES ALGO MÁS
PRECISO: UN
CONECTOR DE
DOMINIOS**

escucha las objeciones del cliente, el ingeniero que sabe qué es técnicamente posible antes de que lo sepa el mercado, el equipo de atención al cliente que conoce antes que nadie cuándo un producto está perdiendo su tracción...

El anti-CEO es el que diseña sistemas deliberados para capturar esas señales débiles antes de que se conviertan en alarmas urgentes. Escucha, no como gesto de cortesía, sino como práctica estratégica. Y lo más importante: actúa sobre lo que escucha, cerrando el ciclo de confianza que invita a más personas a hablar con honestidad.

Ray Dalio, en Bridgewater Associates, institucionalizó este principio con su sistema de "Idea Meritocracy", un mecanismo donde cualquier empleado, independientemente de su rango, puede (y debe) cuestionar abiertamente cualquier decisión. No es utopía corporativa: es ingeniería de la inteligencia colectiva.

Cuarta inversión: De la ejecución perfecta a la experimentación imperfecta

El siglo XX premió la eficiencia. Las organizaciones que ganaban eran las que ejecutaban mejor procesos conocidos a menor costo. El CEO era el guardián de esa eficiencia: eliminaba la varianza, estandarizaba los procesos, construía sistemas de control que garantizaban reproducibilidad...

El anti-CEO opera en una economía donde la ventaja competitiva ya no se extrae de hacer mejor lo conocido, sino de descubrir antes que los demás lo desconocido. Y "descubrir", por definición, requiere experimentar; y "experimentar", por definición, implica fracasar.

La diferencia no está en tolerar el fracaso como filosofía de vida corporativa; ese ha sido uno de los grandes malentendidos del culto al *fail fast*. Está en construir más rápido que los competidores la capacidad

organizacional de aprender de los inevitables errores. El anti-CEO no celebra el fracaso: diseña los sistemas que convierten el fracaso en información accionable antes de que sea costoso.

Amazon lo conoce como “Working backwards”. Los principios de diseño de Apple lo llaman “1,000 ideas para llegar a una”. En el fondo, es la misma inversión: de la ejecución perfecta de lo conocido a la exploración imperfecta de lo posible.

Quinta inversión: De la autoridad posicional a la autoridad ganada

Ésta es, quizá, la inversión más profunda y difícil de aceptar para quienes han construido su carrera bajo el modelo tradicional.

La autoridad del CEO clásico era, en gran medida, posicional: derivaba del cargo, del título, del lugar en el organigrama. Las personas seguían al CEO porque éste, claro, era el CEO. Ese tipo de autoridad funciona razonablemente bien en entornos estables, donde la jerarquía garantiza coordinación y donde el superior jerárquico acumula, efectivamente, más información que sus subordinados.

En entornos de alta complejidad y alta velocidad, esa lógica se invierte. Los profesionales con mayor talento (especialmente los más jóvenes) no siguen títulos: siguen criterio. No respetan rangos: respetan coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. No trabajan para organizaciones: trabajan con líderes que los hacen crecer.

En este contexto, el anti-CEO entiende que su autoridad es un flujo, no un depósito. Se renueva cada vez que toma una decisión honesta sobre terreno incierto. Se erosiona cada vez que el CEO finge saber lo que no sabe, cada vez que culpa al entorno de los errores que eran predecibles,



Giuseppe Stigliano

Se ha desempeñado como CEO de tres firmas internacionales de marketing, colaborando con más de 300 empresas 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.

cada vez que se premia la lealtad por encima del talento crítico.

LA BRECHA QUE NADIE QUIERE NOMBRAR

Hay un elefante en la sala de juntas de casi todas las organizaciones que conozco: el gap entre las habilidades que el mercado de liderazgo incentiva y las habilidades que el contexto actual demanda.

Los procesos de selección de los CEO siguen priorizando, en su mayoría, *track records* de crecimiento en entornos benignos, capacidad de articular narrativas simples sobre realidades complejas, y redes de relaciones que garantizan legitimidad institucional inmediata. Y, si bien todas esas cosas tienen valor, ninguna de ellas es suficiente.

McKinsey Global Institute publicó, en 2023, un análisis que proyecta que entre el 40% y el 60% de las competencias ejecutivas más valoradas en la actualidad serán irrelevantes o insuficientes para

2030, como consecuencia de la automatización, la IA y la reconfiguración de los modelos de trabajo. No estamos hablando de la periferia del rol ejecutivo: estamos hablando de su núcleo.

La pregunta no es si el liderazgo necesita transformarse: es si las organizaciones y los propios líderes están dispuestos a aceptar el costo de esa transformación, antes de que se vuelva urgente e inevitable.

LO QUE EL ANTI-CEO NO ES

Finalmente, conviene establecer que el anti-CEO no es un líder débil, ni alguien que evita tomar decisiones difíciles bajo la coartada de “escuchar todas las voces”. No es un eterno estudiante que posterga la acción detrás de la acumulación de información.

El anti-CEO toma decisiones con igual o mayor determinación que el CEO clásico. Pero las toma desde un lugar diferente: no desde la certeza fabricada, sino desde la claridad de lo que sabe, de lo que no sabe, y de lo que está dispuesto a aprender en el proceso.

La diferencia no es entre la acción y la inacción, es entre la lucidez y la ilusión de lucidez.

Por ello, ningún CEO del siglo XXI va a saber todo lo que hay que saber para competir en los mercados actuales. El estándar correcto es saber construir organizaciones que sepan lo que él no sabe, que aprendan más rápido que sus competidores y que conviertan la incertidumbre en una ventaja operativa.

Eso es el anti-CEO. No es una utopía. Es una descripción de lo que el trabajo parece cuando uno deja de pretender que puede ser lo que no puede ser; y, en ese reconocimiento, paradójicamente, se encuentra la forma más real y durable de autoridad que un líder puede construir en la actualidad. **F**

Datalysis, la expansión de una apuesta por transformar la toma de decisiones en Latinoamérica

Hoy por hoy la velocidad de decisión define quién gana, el acceso a datos en tiempo real se ha convertido en una de las ventajas competitivas más poderosas para las empresas de la región.



De izquierda a derecha: **Steven Kawas** - CEO, **Jaime España** - CFO, **Erick Ñauñay** - CTO.

La capacidad de tomar decisiones rápidas y precisas dejó de ser una aspiración para convertirse en una necesidad de negocio. En ese escenario, Datalysis inicia una nueva etapa con su expansión hacia Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá, después de consolidar operaciones con empresas líderes en sectores clave de El Salvador a través de una propuesta que integra Business Intelligence e Inteligencia Artificial en una sola plataforma.

El movimiento ocurre en una región donde menos del 15% de las pequeñas y medianas empresas tiene acceso a herramientas de inteligencia de negocios, pese a que el mercado latinoamericano de Business Intelligence proyecta superar los 3,500 millones de dólares hacia 2027. Al mismo tiempo, más de 800,000 pymes registradas entre Guatemala y Honduras continúan tomando decisiones sin acceso a inteligencia de datos. Datalysis va más allá de la visualización

de información. La plataforma se ha desarrollado como una solución de inteligencia empresarial orientada a las necesidades del mercado latinoamericano, con el objetivo de acercar capacidades avanzadas de análisis de datos e inteligencia artificial a organizaciones que, hasta hace poco, veían estas herramientas como recursos exclusivos de las grandes corporaciones. La apuesta consiste en poner tecnología de alto nivel al alcance de empresas que requieren crecer con mayor certidumbre, agilidad y capacidad de adaptación.

La rapidez de respuesta y la visibilidad del negocio se han convertido en factores determinantes, los datos dejan de ser un registro operativo para transformarse en un activo estratégico. A través de un solo panel de control, la plataforma integra información sobre ventas, finanzas, logística, producción, inventarios y proyectos. Esta visión integral permite a los equipos directivos

identificar oportunidades, anticipar riesgos y actuar con base en información oportuna y confiable.

En muchas organizaciones, la consolidación de información y la elaboración de reportes aún demandan días de trabajo y la intervención de distintos equipos. Datalysis busca reducir esa carga operativa mediante conexiones directas con los sistemas ERP de las empresas, dashboards ejecutivos y reportes automatizados.

La experiencia se complementa con Daisy, el agente de inteligencia artificial integrado en la plataforma. A través de consultas en lenguaje natural, los gerentes pueden preguntar sobre el desempeño del negocio y obtener respuestas inmediatas, sin depender de equipos técnicos especializados. La inteligencia artificial deja así de ser un recurso complejo para convertirse en una herramienta cotidiana para la dirección empresarial.

Detrás de la operación se encuentra un equipo fundador integrado por Steven Kawas, CEO; Erick Ñauñay, CTO; y Jaime España, CFO. La combinación de experiencia en tecnología, arquitectura de datos y estrategia empresarial ha permitido desarrollar una solución enfocada en responder a las necesidades específicas de las empresas latinoamericanas.

Con una ruta trazada hacia 500 organizaciones en Latinoamérica para 2036, Datalysis avanza en la construcción de un nuevo estándar regional de inteligencia de negocios. En una economía donde la información ya define la capacidad de competir, transformar datos en decisiones puede marcar la diferencia entre reaccionar al cambio o liderarlo.

ForbesLife

CENTROAMÉRICA

Lejos del ego

MÁS ALLÁ DEL ESTILO PROPIO,
GUSTAVO ARANGO CREE EN
UNA ARQUITECTURA EMPÁTICA,
HECHA A LA MEDIDA DE LAS
NECESIDADES HUMANAS.

MÁS ALLÁ DE LOS RASCACIELOS

Gustavo Arango figura entre los arquitectos que impulsan una nueva visión para Ciudad de Panamá, donde el desarrollo urbano ya no sólo mira hacia el cielo.

POR **MANUEL GRAJALES**

“LA ARQUITECTURA, más allá de cimentar ideas con un fuerte sello personal, debe ponerse a disposición de las necesidades de cada proyecto”. Esta es una percepción que Gustavo Arango sigue en cada uno de sus proyectos. Así lo entendió después de estudiar una maestría en Arquitectura y Diseño Urbano en la Universidad de Harvard, Estados Unidos, misma que lo llevó a tomar conciencia sobre el hecho de que, aun cuando se trata de un área creativa, eso no implica alejarse de la posibilidad de tener una visión de negocios.

Fue por ello que hace 26 años decidió formar Arango+. “Más allá de una firma de arquitectura, somos una compañía que diseña, ejecuta y opera activos inmobiliarios para clientes patrimoniales”, comparte. Durante estas décadas, él se ha forjado un lugar entre los nombres que en la actualidad destacan por ser los artífices detrás de la transformación del skyline de la Ciudad de Panamá y su expansión hacia otros polos.

“Tenemos un portafolio de obras muy diferentes entre sí”, comparte el entrevistado, quien no repara al asegurar que la firma no diseña para el ego de sus integrantes, sino para cumplir las



Bienestar residencial

Perspectiva del enfoque residencial de la firma, que a lo largo de 26 años y 60 proyectos de alto perfil ha integrado amenidades que priorizan el descanso y el bienestar.

necesidades de cada uno de sus clientes. “Dejamos que el ADN de cada proyecto guíe, inclusive, su representación estética. No nos interesa en lo absoluto que nadie diga: ‘eso lo hizo Arango+; porque se parece al otro que también realizó’”, subraya con fuerza. Esta cualidad se percibe en sus ideas comerciales, urbanísticas o residenciales,



EN LA ACTUALIDAD EXISTEN VARIOS POLOS DE DESARROLLO EN CIUDAD DE PANAMÁ Y NO TODOS CON LA MISMA VERTICALIDAD QUE EN EL CENTRO DE LA CIUDAD”

GUSTAVO ARANGO
ARQUITECTO

como Nayamara, un desarrollo enmarcado por una arquitectura silente enfocada en la calma, texturas que respiran y una integración fluida entre la vida urbana y el entorno marítimo.

De igual forma lo hace en edificios de carácter cultural como el Centro Espacio Arte que, a inicios del 2026, fue reconocido en la edición 70 de los Premios MOA organizados por el Colegio de Arquitectos de Panamá. Dicha institución otorgó a Arango+ el Premio Magno por mejor edificio cultural; mientras Victory Sport, diseñado también por la firma, fue distinguido con el máximo galardón por su innovación técnica y el estilo de vida activo que transmite.

A decir de Gustavo, con Espacio Arte la firma buscaba que el diseño, al ser el primer centro privado de exposiciones de arte contemporáneo en Ciudad de Panamá, fuera contrario a la mayoría de los museos. En lugar de cerrarse al entorno y a la comunidad, la idea fue posicionarlo como un espacio abierto que invite a la gente a entrar e, incluso, admirar las obras desde la calle.

POTENCIAL HORIZONTAL

Si bien la capital panameña es reconocida por su imponente skyline, el entrevistado resalta que en la actualidad se gesta una vertiginosa transformación urbana, a través de varios polos de desarrollo en la metrópolis y no todos tienen la misma verticalidad que la zona del centro. Ejemplo de ello es Santa María, un proyecto en donde la

firma de Gustavo ha diseñado varios de las estructuras y los rascacielos residenciales más icónicos y lujosos dentro de esta urbanización que cuenta con un campo de golf de 18 hoyos diseñado por Nicklaus Design. Este se erige como un complejo suburbano en donde, si bien existen torres altas, su naturaleza es más bien de edificios de cuatro a ocho pisos.

Santa María es parte de las nuevas propuestas que le están cambiando el rostro a Ciudad de Panamá. Debido a su historia, que abarcó casi todo el siglo xx y hasta 1999, la capital canalera tenía un gran territorio al norte hacia donde no podía crecer debido a que era un área administrada exclusivamente por ciudadanos estadounidenses y militares del gobierno de Estados Unidos, conocida como la “Zona del Canal de Panamá”.

COMPONENTE VITAL

En cada una de las propuestas desarrolladas por Arango+ un tema es irrenunciable: el componente de sostenibilidad. “Ahora le llaman biofilia”, comenta el arquitecto. “No sé si sabías, pero el 40% de todos los gases de efecto invernadero viene del sector de construcción (en toda su cadena). Es el mayor contaminante que hay. Así que este tema es vital para cualquier firma de diseño o construcción que quiera apuntar al bienestar”.

Desde su visión, quienes abordan el diseño y la arquitectura lejos de conceptos como el confort están operando en otra época. Además de los beneficios al planeta, eso también implica ventajas no sólo económicas, sino en la calidad de vida de las personas que habitarán esos espacios.

“Cuando era niño —recuerda— y todavía en mi adolescencia, entrabas a un restaurante y el ambiente era helado. La broma era que Panamá era el país más frío de Centroamérica, debido al enorme uso de aire acondicionado. Al final del día, eso no sólo cuesta una fortuna en electricidad, sino que es desagradable para el confort de las personas”.

Por esta razón, Gustavo asegura que tendencias arquitectónicas como la biofilia no están a discusión. Asimismo, considera que Arango+ es pionera en este tema en el país debido a que, en conjunto con reconocidos sellos como Samsung, LG y otras compañías, abrió hace 14 años el primer capítulo del Green Building Council en Panamá (organización estadounidense sin fines de lucro que se dedica a impulsar la



**CUALQUIER
FIRMA DE
DISEÑO QUE
NO TENGA
PRESENTE
EL MEDIO
AMBIENTE
ESTÁ
OPERANDO
EN OTRA
ÉPOCA”**



transformación del sector de la construcción hacia prácticas sostenibles, eficientes y desarrollar sistemas de certificación ecológica, como la Certificación LEED).

El arquitecto también es miembro de la junta directiva de la Fundación Smithsonian de Panamá, la cual promueve la ciencia, la educación ambiental y la conservación. “Así que para nosotros en la compañía, el tema medioambiental es parte integral de todo lo que hacemos”, concluye con la convicción de su filosofía. **1**

Aquí se cocina el futuro

Por primera vez, Ciudad de Panamá albergará la eliminatoria de Latinoamérica y el Caribe para la S.Pellegrino Young Chef Academy Competition.

POR SHEILA RAMÍREZ

Las miradas del mundo culinario se posan sobre la nueva edición de S.Pellegrino Young Chef Academy. Del 27 al 30 de septiembre de 2026, la Ciudad de Panamá será la sede de la Final Regional de Latinoamérica y el Caribe. En esta cita crucial, 15 finalistas menores de 30 años competirán con sus platos insignia por un pase directo a la Grand Finale en Milán, programada para 2027.

Para elegir a quienes representarán el talento de la región, la academia ha convocado a un Jurado de indiscutible prestigio. Entre ellos, el peruano Jaime Pesaque, chef ejecutivo de Mayta. Su participación, destacan los organizadores, aporta un valor fundamental; su cocina es un referente global en el diseño de cadenas de valor justas que conectan directamente a los pequeños productores locales con la alta cocina, demostrando cómo la biodiversidad y la identidad ancestral pueden traducirse en una propuesta contemporánea de impacto positivo. Al ser consultado por el gastrónomo panameño Jorge Chanis —colaborador de Fine Dining Lovers— sobre qué detalles revelan el verdadero talento detrás de un plato, Pesaque fue



En septiembre de 2026, 15 profesionales jóvenes disputarán en Panamá su clasificación a la final mundial de 2027 que tendrá lugar en Milán.

contundente: “Creo que el talento de un chef se ve en los detalles simples: el respeto por el producto, el equilibrio de sabores y la capacidad de emocionar con un plato sin necesidad de exagerar”.

Junto a Pesaque, el panel se enriquece con la visión de Marsia Taha Mohamed, quien ha posicionado la cocina de Bolivia fusionando ciencia, biodiversidad y el empoderamiento de comunidades originarias; el brasileño Luiz Filipe Souza, reconocido por su innovación técnica; Jaime David Rodríguez Camacho, fiel promotor de la memoria culinaria del Caribe colombiano; y Alejandra Navarro, defensora de la herencia de la despensa mexicana.

Quien logre conquistar el paladar de los jueces en esta semifinal regional viajará a Milán para

competir por el codiciado S.Pellegrino Young Chef Academy Award. Sin embargo, el certamen también entregará tres reconocimientos paralelos diseñados para premiar la integralidad del cocinero. Entre ellos, el S.Pellegrino Social Responsibility Award, enfocado en las prácticas sostenibles y el impacto social; el Acqua Panna Connection in Gastronomy Award, que celebra el equilibrio perfecto entre tradición y modernidad; y el Fine Dining Lovers Food for Thought Award, otorgado al plato que mejor represente la visión personal del chef.

El camino hacia estos reconocimientos se sostiene sobre tres pilares. El primero es la maestría técnica, que evalúa el conocimiento profundo de la materia prima y la precisión en su ejecución. El segundo es la originalidad; y finalmente, se juzga el propósito, un criterio que busca descifrar qué lugar ocupa el cocinero en el presente y qué huella desea dejar en el sector en los años venideros. **P**

CENTROAMÉRICA
Forbes



FORO
MARCAS
LÍDERES

**MARCAS
LÍDERES**
COSTA RICA
24 DE SEPTIEMBRE

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE PATROCINIOS

milena@forbes.com.mx

Baula

RESIDENCES



Amador, Panamá.
Donde la exclusividad encuentra su lugar.

Baula redefine la vida en una de las zonas de mayor proyección de Panamá, donde el diseño contemporáneo, las vistas al Pacífico y la conexión con la naturaleza crean un refugio único para vivir e invertir.

Ubicación, exclusividad y visión. Descubre Baula.

SUCASA ESTATE DEVELOPERS

+ (507) 6611-7368

@baularesidences

baula.info@unesa.com

baularesidences.com