

HEINEKEN MUEVE SUS FICHAS EN CENTROAMÉRICA

EDICIÓN
50 MUJERES
PODEROSAS

INVERSIÓN EN NUEVOS DESTINOS CON SELLO REGIONAL

Forbes

CENTROAMÉRICA

LEERLA ES NEGOCIO | MAYO-JUNIO 2026

Rachel Peterson
HACIENDA
LA ESMERALDA

“QUIERO SER PARTE
DE LA HISTORIA
DEL CAFÉ GEISHA”

EL LUJO QUE NACE DE LA TIERRA

LA APUESTA DE RACHEL PETERSON POSICIONA A PANAMÁ EN LA ÉLITE CAFETALERA DE ALTA GAMA, CON UN CRECIMIENTO DE MÁS DE 6,000% EN SU VALOR Y PICOS DE VENTA DE HASTA 30,204 DÓLARES POR KILO.

MÁS: EL DESAFÍO DE TOHKN TRAS LEVANTAR \$3.5 MDD

FORBES CENTROAMÉRICA
ESTADOS UNIDOS / PANAMÁ Y PUERTO RICO / 6.5 DLS. EL SALVADOR / 5 DLS.
COSTA RICA / 4,310 COLONES. HONDURAS / 125 LEMPIRAS.
GUATEMALA / 50 QUETZALES. NICARAGUA / 140 CORDOBAS





REACH FOR THE CROWN





EL YACHT-MASTER



• **CONTENIDO** •

2

**50 MUJERES
PODEROSAS**

PÁG.
40

LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN, EN LA GENERACIÓN DE EMPRESAS Y EN EL LIDERAZGO ACTIVO QUE SE TRADUCE EN INFLUENCIA, ES CADA VEZ MÁS PROTAGÓNICA. ESTE LISTADO DESTACA EL TALENTO FEMENINO QUE, DESDE CENTROAMÉRICA, ES MOTOR PARA EL DESARROLLO, EL CRECIMIENTO Y LA PRODUCCIÓN DE RIQUEZA.

FRONTAL

08. PESE A LA PRESIÓN GEOPOLÍTICA, EL TURISMO DE LUJO SE ABRE CAMINO CON NOVEDOSAS TENDENCIAS

El aumento de los millonarios y de la clase media en algunas regiones, apuntalan la tendencias positiva en los viajes de alta gama, con apuestas por mayor autenticidad, lo que abre oportunidades para Centroamérica.

26. UNA PLATAFORMA SALVADOREÑA SE CONVIERTE EN EL MARKETPLACE DE LA INVERSIÓN LATINOAMERICANA

Unir la necesidad de liquidez con el deseo de obtener mejores rendimientos al momento de invertir, da a TOHKN la razón para democratizar la inversión en la región, y parece haber dado en el clavo.

OPINIÓN

- 18. MUJERES CENTROAMERICANAS** / Nuria Marín
- 19. CRIPTOMONEDAS, UN TERRENO DISPAR** / Yoandris Rives
- 22. EL ARTE QUE ANTICIPA LA GEOPOLÍTICA** / Francisco Carrillo

REPORTAJES

34. LA CERVECERA HEINEKEN INSERTA A CENTROAMÉRICA EN SU ESTRATEGIA GLOBAL

En entrevista exclusiva, el CEO global de Heineken revela los objetivos tras el movimiento clave de su adquisición en Costa Rica.



68. ÉXITO INERCIAL

El mayor riesgo de las empresas ya no es la disrupción tecnológica, sino desaprender las certezas construidas en contextos que ya no existen; hacerlo, puede definir la ventaja competitiva.



LIFE

78. GUARDIÁN DEL LEGADO

Jon Favreau, director del filme *The Mandalorian and Grogu*, intenta conquistar a nuevas generaciones sin perder la esencia de la saga Star Wars.



58. UN MUNDIAL, DOS CANCHAS DE LA ECONOMÍA REGIONAL

Mientras Panamá alza la copa en los balances financieros, dadas las implicaciones de su participación en el Mundial, más allá de los resultados que la *Marea roja* obtenga, Costa Rica rehace su jugada ante la oportunidad perdida.



• DIRECTORIO •

DIRECTORIO

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

Editora Adjunta
ANASELLA ACOSTA
aacosta@forbes.com.mx

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Director de Fotografía
PACO PÉREZ-ARRIAGA

Coordinadora Web
MAYRA OLOARTE
moloarte@forbes.com.mx

Diseñadores
JESÚS CHÁVEZ
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Editor de Fotografía Jr.
NAIM MORÁN

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

Redes Sociales
DENNISE AGREDA

Editora de Video
ARIADNA CASTRO

Corrector de Estilo
ALAIN PRIETO

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. 136, mayo 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.

MUJERES QUE SOSTIENEN, TRANSFORMAN Y EXPANDEN EL MUNDO

A inicios de 2021, una conversación con la doctora en Estudios Americanos Lorgia García Peña, me permitía admirar con detalle la huella del transitar latinoamericano en Estados Unidos y, en aquel entonces, los retos por venir.

Entre los rasgos que dibujaba su discurso yacía una certeza: “Ya era tiempo de empezar a levantar y sacar del escondite las historias, las culturas y los aportes de nuestra gente [los latinos], que son muchos”. Con su pluma, voz y capital intelectual como instrumentos, esta mujer —en aquel entonces catedrática de Harvard— pisaba con firmeza para legar conocimiento puro en torno a literatura, culturas hispanocaribeñas, raza y etnia, feminismo transnacional, migración y derechos humanos.

En la actualidad, nos encontramos cara a cara con un liderazgo de las mujeres que dejó de ser aspiracional para convertirse en arquitectura cotidiana. Esta entrega de Mujeres Poderosas es la radiografía de una transformación con perfiles que lideran empresas, diseñan políticas públicas, dirigen operaciones estratégicas y toman decisiones que movilizan millones de dólares en industrias clave: tecnología, energía, finanzas, consumo y desarrollo social. Aquí, su influencia es medible y determinante en la configuración de la economía global.



La historia de Rachel Peterson condensa ese cambio de paradigma. Desde Hacienda La Esmeralda, su visión ha sido decisiva para posicionar al café Geisha panameño en la élite internacional, elevando el valor del origen y transformando una tradición agrícola en un activo global de altísimo valor. En su recorrido hay estrategia, sensibilidad y una comprensión profunda del mercado, así como una lectura anticipada de cómo construir

diferenciación en un entorno altamente competitivo.

Ese mismo impulso define a las mujeres que integran esta edición. Ineke Geesink ha liderado procesos que posicionan a Costa Rica como referente regional en adopción de IA, impulsando el crecimiento de una operación que hoy impacta a miles de profesionales y múltiples industrias. Doriana Raquel Hun Chong, por su parte, representa la evolución del liderazgo en el sector energético, al asumir la gerencia general de Chevron en Panamá, tras más de dos décadas de trayectoria, gestionando operaciones que forman parte de una de las industrias más determinantes del mundo y con impacto directo en la dinámica económica del país.

En ellas, y en cada una de las mujeres que conforman este listado, converge una constante determinación con la capacidad de incidir en sistemas complejos. Desde los negocios hasta los derechos humanos, su presencia equilibra la conversación, la dirige, la transforma y la proyecta hacia nuevas posibilidades.

Así, Centroamérica se consolida como territorio fértil donde estas historias nacen, escalan y dialogan con el mundo. En una región marcada por desafíos estructurales, el liderazgo femenino se sostiene como una fuerza consistente para motivar el crecimiento, la innovación y la cohesión social. **F**

César A Pinzón: liderazgo silencioso que mueve al Metro de Panamá

Mantener la continuidad del sistema, gestionar el riesgo y financiar su expansión definen una etapa clave para el transporte masivo en el país.



Ing. César A. Pinzón, Director General Metro de Panamá.

La trayectoria del ingeniero César A. Pinzón, director general del Metro de Panamá, se construye a partir de una formación marcada por la disciplina, la educación y decisiones que definieron su desarrollo profesional.

Su infancia transcurrió en la península de Azuero, entre Ocú y Las Tablas, bajo un esquema de disciplina heredado de sus abuelos. Antes de jugar, debía estudiar en la biblioteca y prepararse para las materias del siguiente año escolar.

Al trasladarse a la ciudad de Panamá, su paso por el Instituto Nacional representó un punto de inflexión. Cursó sus estudios en un entorno exigente, con docentes que requerían comprensión profunda de los contenidos.

En sus primeros años, la ingeniería no fue su primera opción. Influenciado por su entorno familiar, consideró la odontología. Sin embargo, el día de la matrícula

universitaria decidió cambiar a ingeniería tras acercarse a la facultad.

Se graduó en 1974 e inició su vida profesional en la hidroeléctrica de Bayano, incluso antes de recibir formalmente su título. Participó en distintas etapas del proyecto, lo que le permitió adquirir experiencia en diversos componentes de la infraestructura.

Posteriormente, combinó su ejercicio profesional con la docencia durante más de una década, impartiendo formación en construcción pesada. En ese periodo obtuvo una beca del Consejo Británico para estudiar en la University of Leeds, en Inglaterra.

A su regreso a Panamá, continuó su trayectoria en distintos proyectos de infraestructura. Rechazó una posición en la Comisión del Canal de Panamá y optó por desarrollar experiencia en diferentes áreas.

Su carrera incluyó experiencias en contextos complejos. En El Salvador, durante la década de 1980, participó en trabajos de reconstrucción. Más adelante, en el puerto de Manzanillo, asumió responsabilidades de gestión en el desarrollo de infraestructura portuaria.

LLEGADA AL METRO DE PANAMÁ Y RETOS ACTUALES

En 2024, el entonces presidente electo José Raúl Mulino le propuso asumir la dirección del Metro de Panamá. Aceptó el cargo y asumió la posición a mediados de ese año.

Su llegada estuvo marcada por un proceso de observación y análisis del sistema. Durante las primeras semanas se enfocó en conocer áreas, procesos y equipos, identificando el componente presupuestario como uno de los principales retos.

Desde su posición actual, su gestión se centra en garantizar la continuidad operativa del sistema y su expansión, incluyendo proyectos como la Línea 3.

En su forma de dirigir, privilegia el trabajo con equipos técnicos y la toma de decisiones compartida. La operación del sistema depende de la coordinación entre distintas áreas.

La responsabilidad del sistema implica atender riesgos que pueden afectar la seguridad y la continuidad del servicio.

Fuera del ámbito profesional, se describe como una persona conservadora, con interés en mantener equilibrio entre su vida personal y laboral. Practicó deportes como baloncesto y voleibol.

Cuando se le pregunta cómo le gustaría ser recordado, su respuesta es clara: como un colaborador, no como un jefe impositivo; como alguien que sumó, escuchó y construyó junto a otros.

Carlos Cedeño y la ejecución como ventaja en la infraestructura de Panamá

La gestión técnica, la toma de decisiones oportuna y la visión de largo plazo marcan el desarrollo de la Línea 3 del Metro y redefinen el perfil del liderazgo en proyectos de gran escala.



Ing. Carlos Cedeño, Director de Proyectos.

En Centroamérica, los proyectos de infraestructura han dejado de medirse únicamente por inversión para evaluarse por su capacidad de ejecución. En ese terreno, el director de Planificación y Proyectos del Metro de Panamá, Carlos Cedeño, se ha consolidado como una figura clave al frente de uno de los desarrollos más complejos de la región: la Línea 3.

Su rol combina supervisión técnica y coordinación operativa en un proyecto que conectará Panamá Oeste con la capital e incluye el cruce del Canal de Panamá, un desafío que eleva el estándar de la ingeniería local. La magnitud de la obra exige decisiones constantes bajo presión, donde el tiempo es un factor operativo y no solo financiero.

En proyectos de esta escala, la toma de decisiones oportuna se vuelve un

elemento crítico dentro de la gestión. “Es mejor una buena decisión a tiempo que una excelente que llega tarde”, sostiene Cedeño, en referencia a la necesidad de priorizar la ejecución eficiente frente a procesos que pueden retrasar avances clave.

Originario de Bugaba, en la provincia de Chiriquí, su formación combina experiencia práctica y desarrollo académico continuo. Desde sus años como estudiante de Ingeniería Electromecánica, integró docencia y trabajo profesional, lo que le permitió incorporarse en 2011 al desarrollo de la Línea 1 del Metro desde el lado del contratista.

Este recorrido le ha dado una visión integral del ciclo de la infraestructura, desde la construcción hasta la operación y el mantenimiento. Su paso al equipo del Metro de Panamá en 2016 coincidió

con una etapa clave: la transición entre la obra y la operación, donde participó en la estructuración de procesos de mantenimiento.

Con la entrada en funcionamiento de la Línea 2 en 2019, el desafío escaló en complejidad. Más kilómetros y mayor demanda exigieron consolidar equipos técnicos capaces de sostener estándares internacionales.

En términos prácticos, esto implica diseñar con una visión de largo plazo que integre ejecución, operación y mantenimiento como parte de un mismo sistema. “Tenemos que construir proyectos sostenibles, con una visión de largo plazo”, afirma, en relación con la necesidad de asegurar el funcionamiento eficiente de la infraestructura en el tiempo.

La Línea 3 representa un punto de inflexión. Más allá de su escala, el proyecto implica coordinar múltiples actores institucionales y contractuales, así como gestionar equipos multiculturales bajo un mismo objetivo. El cruce del Canal obligó a replantear aspectos clave del diseño, incrementando la complejidad técnica y operativa.

La gestión se centra en mantener la trazabilidad de las decisiones y garantizar el equilibrio entre tiempo, costo y calidad. Este modelo responde a una lógica donde la coordinación se vuelve tan relevante como la solución técnica.

La experiencia acumulada en el Metro de Panamá ha permitido formar equipos técnicos que hoy representan un activo estratégico para la organización y para la región.

El impacto de la Línea 3 se proyecta más allá de la ingeniería. La reducción de tiempos de traslado entre Panamá Oeste y la ciudad tendrá efectos directos en productividad, calidad de vida y desarrollo urbano. En términos económicos, implica redistribuir uno de los recursos más limitados en ciudades en crecimiento: el tiempo.

• FRONTAL •

Sólo

15%

DE LOS MÁS RICOS EN EL
MUNDO SON MUJERES

Este porcentaje creció solamente 3 décimas en la última década, para sumar 1.78 billones (*trillions*) de dólares en contraste con la fortuna que ostentan los hombres, que asciende a 12.4 billones de dólares. Así, una brecha de género se muestra persistente entre los multimillonarios.

FUENTE: *The Wealth Report 2025*. Knight Frank



SHA Mexico amplía enfoque en longevidad con su programa de terapia celular

Disponible exclusivamente en SHA Mexico, el programa de terapia celular refuerza el posicionamiento del resort como uno de los centros de medicina regenerativa más avanzados del mundo.

En el panorama global de la medicina preventiva y la longevidad, la investigación en terapias celulares se ha consolidado como uno de los campos con mayor proyección. En este contexto, SHA Mexico, reconocido internacionalmente por su enfoque en salud integral basado en ciencia, presenta un nuevo programa clínico que incorpora terapias con células madre capaces de integrar medicina regenerativa avanzada acompañado con atención holística dentro de su modelo de bienestar.

Las células madre forman parte del sistema natural de reparación del organismo. Con el paso del tiempo, su capacidad regenerativa tiende a disminuir, lo que puede afectar los procesos de recuperación y favorecer estados inflamatorios que impactan el equilibrio general del cuerpo.

El nuevo programa desarrollado por SHA Mexico busca ofrecer a los huéspedes herramientas de soporte orientadas a favorecer y mejorar su salud mediante

la aplicación de células madre mesenquimales (MSCs) de alta potencia. Estas células son obtenidas bajo criterios éticos y procesadas en entornos controlados tipo cleanroom, lo que permite asegurar condiciones óptimas de trazabilidad, seguridad y calidad celular.

En términos fisiológicos, estas células ayudan a fortalecer el proceso antiinflamatorio e inmunomodulador del organismo, contribuyen a mejorar la recuperación de tejidos y pueden disminuir la inflamación sistémica, aspectos que hoy ocupan un lugar central en los programas médicos enfocados en longevidad.

Para el Dr. Jair Olivares, Director Clínico de SHA Mexico, el interés creciente por este tipo de intervenciones refleja un cambio en la manera en que las personas abordan su salud. En su opinión, los huéspedes buscan hoy soluciones que promuevan una cultura de longevidad y vitalidad funcional a largo plazo. Desde esta perspectiva, SHA

Mexico desarrolla un enfoque basado en ciencia orientado a alcanzar objetivos de salud y longevidad personalizados.

El programa se integra dentro del Método SHA, el sistema multidisciplinario que combina medicina de precisión, nutrición terapéutica, terapias de bienestar y reeducación en estilo de vida. Bajo este modelo, la terapia celular se plantea como una herramienta de soporte celular integrada con un enfoque científico y holístico, diseñada para acompañar procesos médicos orientados a mejorar la vitalidad y la resiliencia del organismo.

Cada huésped participa en un recorrido clínico estructurado que inicia antes de su llegada con el análisis del historial médico y biomarcadores, continúa durante la estancia con diagnósticos avanzados y aplicaciones específicas de células madre y exosomas, y concluye con una evaluación médica final acompañada de un plan de continuidad personalizado.

UN NUEVO ITINERARIO PARA LOS VIAJES DE LUJO

El aumento de la riqueza a nivel global y el crecimiento de la clase media en algunas regiones, como India y China, apuntalan la demanda de los viajes de lujo, a pesar de la inflación en los servicios turísticos y de la incertidumbre por tensiones geopolíticas. A la par, la concepción del turismo de lujo se amplía y se asocia con un consumo que privilegia la experiencia: comodidad, privacidad, autenticidad y conexión significativa con los destinos. Ante esta tendencia, la oportunidad de Centroamérica se perfila ambiciosa, y ya comienza a dar muestras de su alcance con ejemplos contundentes como Costa Rica, la proyección internacional de Guatemala y la emergente actividad en El Salvador. **F**

Por **Anasella Acosta**

VIAJEROS GLOBALES

4%

Aumentaron las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) en 2025, para sumar 1,520 millones de turistas en todo el mundo, casi 60 millones más que en 2024.

15%

De los turistas internacionales que llegaron a Centroamérica provinieron de Europa.

6%

Aumentó el turismo en Centroamérica y República Dominicana en 2025, respecto del año previo, **para sumar 30.6 millones de visitantes.**

TENDENCIAS

MICROVIAJES O MULTIDESTINOS

La combinación de destinos cercanos, que puede iniciar con una aventura en la selva, pasar por la playa y terminar en una experiencia cultural en conexión con familias locales, es una tendencia en crecimiento.

SOSTENIBILIDAD

Prevalece mayor conciencia del impacto ambiental de los viajes; se buscan opciones sostenibles sin sacrificar confort y exclusividad. Impulsando el desarrollo de hoteles ecológicos y programas de conservación.

PREFERENCIAS DE UN NUEVO LUJO

- ✓ Tours privados.
- ✓ Cenas exclusivas con chefs reconocidos.
- ✓ Visitas a centros culturales fuera de horarios habituales.
- ✓ Servicios de conserjería.

PERFIL DE VIAJEROS

Tipo	% de mercado	Definición
Bluxury	31	Combinan negocios de lujo, busca prolongar viajes para disfrutar destinos.
Con alto poder adquisitivo y poco tiempo	24	Priorizan flexibilidad, privacidad y servicio integral.
En busca de ocasiones especiales	20	Optan por el lujo para obtener momentos memorables.
Los de opulencia	18	Buscan glamour, estatus, siguen recomendaciones de influencers y se centran en alimentar sus redes sociales.
De lujo	4	Buscan experiencias exclusivas sin límites económicos.
Independientes y adinerados	3	Valoran la libertad, el autocuidado, el asesoramiento profesional y las escapadas personalizadas.

EN CENTROAMÉRICA: DE LAS GRANDES CADENAS AL FORMATO BOUTIQUE

Costa Rica, el líder

Ocupa el primer lugar en “turismo con propósito”, afincado en la sostenibilidad y la personalización de experiencias. Guanacaste brilla con desarrollos como:

- **Nekajui**, a Ritz-Carlton Reserve, en Península Papagayo
- **Waldorf Astoria Costa Rica**, en Punta Cacique
- **JW Marriot All-Inclusive**, en Costa Elena
- **Nayara Springs**, La Fortuna (3 Llaves Michelin, 2025)
- **El Silencio Lodge & Spa** (2 Llaves Michelin, 2025)
- **Casa Chameleon Las Catalinas** (2 Llaves Michelin, 2025)

Guatemala, proyección global

En 2025 este país fue elegido como Destino Internacional de Lujo por la plataforma LuxuryLab Global, por su oferta de turismo auténtico, sostenible y respeto a la cultura local, con impacto en las comunidades. Desarrollos destacados:

- **Marriot Full Service**, en Ciudad Cayalá
- **Villa Bokéh**, en Antigua (hotel boutique, 2 Llaves Michelin, 2025)
- **Casa Palopó**, Lago Atitlán (hotel boutique, 1 Llave Michelin, 2025)
- **La Lancha**, Petén (hotel boutique, 1 Llave Michelin)
- **Posada del Ángel** (hotel boutique, 1 Llave Michelin)

La joya de Honduras

Con su paradisiaca isla Roatán, Honduras sigue atrayendo al turismo de lujo y ya trabaja en la oferta de un multidestino, que incluye selva y conexión cultural. Algunos desarrollos destacados son:

- **Margaritaville Island Reserve Resort** (apertura prevista en 2027)
- **Sol Roatán (Media Luna Resort & Beach Club)**, de Meliá (2025)
- **Kimpton Grand Roatán Resort & Spa**
- **Ibagari Boutique Hotel** (1 Llave Michelin)

Panamá, el hub regional

Con una fuerte apuesta por el turismo regenerativo y de gastronomía, el país canalero apuntala su oferta de lujo. Su especialidad de café Geisha (el más caro del mundo) es eje central de su oferta. En temas de desarrollo hotelero destacan:

- **Hyatt Regency Panama City**
- **Nayara Bocas del Toro** (hotel boutique, 2 Llaves Michelin, 2025)
- **Isla Palenque Luxury Private Island Resort**, Golfo de Chiriquí (2 Llaves Michelin, 2025)
- **Sofitel Legend Casco Viejo**, Ciudad de Panamá (hotel de lujo, 1 Llave Michelin, 2025)

El Salvador emergente

Es la tercera nación con mejor recuperación en llegadas de turistas internacionales en 2025, con un 92% de crecimiento, respecto de 2019. 4.1 millones de turistas recibió en 2025, lo que generó 3,635 millones de dólares en ingresos. Dos desarrollos en puerta son:

- **Complejo Amaití Resort & Spa**
- **Hotel en el Lago de Coatepeque**

PREMIUM DATA

1,590 MDD

Fue el valor del mercado de Turismo de Lujo en 2025.

3,040 MDD

Valor estimado del mercado a 2033.

33.8 %

De los viajeros de lujo en 2025 partieron de Europa.

42.8 %

De los viajeros en este segmento tienen entre 41 y 60 años de edad.

A FUTURO

CHINA

Liderará a las naciones emisoras de viajeros de lujo con 27,000 viajes, desde los 18,000 que ahora tiene, y un gasto promedio por persona de 14,500 dólares, de los 9,500 actuales. Lo secundarán Estados Unidos y Alemania.

MÁS RICOS

Se prevé que la riqueza crezca en el mundo al 2030, pues el número de personas con más de un millón de dólares llegaría a 275 millones, contra los 156 millones registrados en 2021, alimentando la demanda de los viajes de lujo.

FUENTES: Barómetro del turismo mundial, 2025, de la Organización Mundial de Turismo/ Agencia de Promoción Turística de Centroamérica (CATA)/ Grand View Research / Tourism and Society Think Tank/ Global Wealth Report, del Credit Suisse / Michelin Guide.

DE LA DIGITALIZACIÓN A LA ENERGÍA SOLAR

LA APUESTA POR DIGITALIZAR EL SALVADOR, Y LA ATRACCIÓN DE PLANTAS MANUFACTURERAS TANTO EN COSTA RICA COMO EN HONDURAS, CON ÉNFASIS SUSTENTABLE, SE LLEVAN LA PARTIDA EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO.



512 MDD

CONTINENTAL TOWERS

El Salvador

A fin de desplegar una red nacional de infraestructura digital y tecnología 5G con cobertura para el 98% de la población en El Salvador, la empresa Continental Towers invertirá 512 millones de dólares (MDD). El proyecto, pensado en la demanda que surgirá en los siguientes 10 años, contempla el desarrollo de una red de 3,000 sitios de telecomunicaciones, e incluye infraestructura 5G, sistemas avanzados de transmisión, plataformas de gestión inteligente de red y soluciones de eficiencia energética. La vocera de la firma global en Guatemala, Ximena Suárez, expresó: “El país hoy ofrece las condiciones necesarias para impulsar proyectos de largo plazo”.



400 MDD

DANASUN ENERGY

Honduras

Danasun Energy, proveniente de Hong Kong y reconocida como uno de los mayores compradores de algodón estadounidense, invertirá 400 MDD en Honduras para la realización de proyectos de energía, industria y logística. El plan incluye el desarrollo de un parque industrial textil en 400 hectáreas, junto con una planta fotovoltaica en Choloma, Cortés, con una capacidad de 300 MW y 60 MW de almacenamiento. La fase inicial contempla echar a andar la generación de 100 MW. También desarrollará obras de infraestructura para conectar con Puerto Cortés. El ministro asesor de Promoción e Inversiones, Epaminondas Marinakys, ha previsto la creación de 7,000 puestos de trabajo permanentes.



200 MDD

INSULET CORPORATION

Costa Rica

La compañía global de insumos médicos, Insulet, anunció la construcción de una nueva planta de manufactura en Barreal de Heredia, lo que implicará realizar una inversión por 200 MDD. Las nuevas instalaciones estarán ubicadas en el desarrollo de uso mixto Savia Ciudad de Vida, en Barreal de Heredia. La previsión del gobierno tico es que este proyecto creará 3,000 empleos directos, una vez que complete su operación, planeada al 2027.

• ESPECIAL •

EMPRESAS PODEROSAS



ELLAS

MARCAN EL CAMINO
de nuestra excelencia médica.



HOSPITAL DE
DIAGNÓSTICO

EXCELENCIA EN MEDICINA

Hospital de Diagnóstico y el reto de elevar la medicina privada en El Salvador

Especialización, tecnología y formación médica han permitido ampliar la atención de alta complejidad y reducir la necesidad de buscar servicios fuera del país.



Licenciada Elizabeth Brito, Directora de Hospital de Diagnóstico.

En el sector salud, la influencia no depende únicamente de la infraestructura o la inversión tecnológica, sino de la capacidad de sostener resultados clínicos consistentes. En Centroamérica, ese desafío se acentúa por las brechas en acceso, especialización y calidad de la atención.

Desde su fundación en 1978, el Hospital de Diagnóstico ha desarrollado un modelo orientado a integrar especialización médica, ética y tecnología. Su evolución ha estado marcada por la incorporación de herramientas y procedimientos que anteriormente obligaban a los pacientes a salir del país para recibir atención.

Esta capacidad de ampliar la oferta de servicios especializados ha permitido responder a una demanda médica más compleja dentro del sistema de salud local. A partir de ello, la institución ha contribuido a elevar el estándar de la medicina privada y a fortalecer la percepción de El Salvador como un destino relevante para el turismo médico.

El impacto también se refleja en la operación. La generación de empleos de alta especialidad y el fortalecimiento de la cadena de valor del sector salud han consolidado un modelo que combina atención médica con desarrollo económico. El crecimiento sostenido ha requerido ajustes en la gestión. La transición

hacia un esquema de gobernanza corporativa ha permitido mejorar la toma de decisiones y mantener una operación capaz de escalar servicios complejos sin comprometer la seguridad del paciente.

Este modelo se sostiene en una infraestructura que permite atender procedimientos de alta complejidad, así como en una inversión constante en talento humano. La formación técnica del personal se mantiene como un eje central para asegurar la calidad operativa y responder a nuevas oportunidades de expansión.

La ampliación de capacidades se gestiona bajo un equilibrio entre crecimiento y control. Los procesos internos priorizan la transparencia y la consistencia, lo que permite replicar estándares de servicio en nuevas unidades sin afectar la credibilidad construida a lo largo de los años.

En el entorno competitivo, la diferenciación se ha definido por el enfoque en resultados. La consolidación de unidades especializadas y la capacidad de atender casos complejos bajo estándares internacionales han reforzado su posicionamiento frente a otros actores del mercado.

La visión hacia adelante se orienta a consolidar una red regional en medicina de precisión. Este proceso contempla la digitalización de la experiencia del paciente y el desarrollo de nuevas líneas de negocio que permitan ampliar el alcance de los servicios.

La combinación entre especialización, tecnología y formación médica se mantiene como base para sostener el crecimiento y la relevancia del Hospital de Diagnóstico en un sector que exige cada vez mayores niveles de calidad y capacidad de respuesta.

El nuevo mapa del poder empresarial en Centroamérica

Presión económica, cambios regulatorios y escasez de talento redefinen qué significa ser una empresa sólida en la región y cómo se construye ventaja competitiva.



El poder empresarial en Centroamérica se está redefiniendo. Ya no depende únicamente del tamaño o la participación de mercado, sino de la capacidad de responder a condiciones que cambian con rapidez y que, en muchos casos, no están bajo control directo de las organizaciones. Sustener el crecimiento, en este contexto, se ha convertido en una señal clara de control.

El estudio *Perspectivas regionales y de negocio 2026: Centroamérica y República Dominicana*, elaborado por KPMG, muestra un panorama que combina expectativas positivas con cautela. El 70% de las empresas anticipa crecimiento económico en sus países y el 91% proyecta un aumento en sus ventas. Sin embargo, la mayoría prevé incrementos moderados, lo que refleja una estrategia enfocada en sostener resultados más que en apostar por expansiones aceleradas.

Este matiz es clave. El crecimiento

por sí solo dejó de ser suficiente. La capacidad de hacerlo de forma consistente, incluso bajo presión, es lo que distingue a las organizaciones mejor posicionadas. En la región, avanzar con disciplina pesa más que hacerlo con velocidad.

La inversión también refleja este cambio de lógica. El 73% de las empresas planea realizar nuevas inversiones en 2026, impulsadas principalmente por el desarrollo de nuevos productos o servicios (63%), la identificación de nuevas necesidades del cliente (59%) y la apertura de nuevos mercados (40%). Las decisiones estratégicas se orientan cada vez más hacia anticipar oportunidades y diversificar riesgos.

Este enfoque también evidencia una transformación en la manera en que las empresas leen su entorno. El cliente deja de ser un componente más del modelo de negocio y se convierte en un eje central para la toma de decisiones.

La capacidad de traducir sus necesidades en soluciones concretas marca una diferencia frente a competidores con estructuras menos flexibles.

El talento introduce una presión adicional. La atracción y retención de personal se identifica como el principal reto para el 45% de las organizaciones. Este dato revela una tensión creciente en el mercado laboral, donde la disponibilidad de perfiles y la construcción de propuestas de valor para los colaboradores inciden directamente en la capacidad de ejecución.

Este desafío no se limita a la compensación económica. Las empresas enfrentan la necesidad de ofrecer esquemas que incluyan desarrollo profesional, capacitación y condiciones laborales que generen permanencia. La gestión del talento deja de ser un área operativa para convertirse en un componente estratégico.

En paralelo, la innovación avanza bajo una lógica más pragmática. El 41% de las empresas destina entre 2% y 5% de sus ingresos a este rubro, con un enfoque centrado en eficiencia operativa, digitalización y mejora de procesos, según KPMG. La tecnología se incorpora como herramienta para sostener el negocio, no como un discurso aislado.

El poder deja de concentrarse exclusivamente en la escala o la visibilidad y se traslada hacia la capacidad de adaptación, ejecución y lectura estratégica del entorno. Las organizaciones que logran equilibrar estos factores no solo sostienen su operación, sino que también influyen en la dirección que toma el mercado.

BAC Costa Rica define un nuevo estándar de la banca

El cambio en el comportamiento del usuario está obligando a la banca a replantear su operación, su alcance y su forma de generar valor.



En Costa Rica, la banca enfrenta un cambio de fondo: ya no se trata únicamente de ofrecer productos financieros, sino de construir modelos que integren impacto social, ambiental y económico. Este nuevo estándar exige a las instituciones responder a un consumidor más informado y a una economía que demanda soluciones más inclusivas.

En ese proceso, BAC Costa Rica ha orientado su estrategia hacia un modelo que integra sostenibilidad en la operación y en la toma de decisiones. “El cliente y el consumidor son el centro de toda nuestra planeación estratégica y decisiones”, señala Laura Moreno, vicepresidenta de Relaciones Corporativas.

Este enfoque se traduce en una evolución del negocio. La entidad ha pasado de ofrecer servicios financieros tradicionales a desarrollar soluciones centradas en el cliente bajo un esquema de triple valor: social, económico y ambiental. Esta lógica permite generar

impacto más allá del desempeño financiero y posiciona a la institución dentro de los primeros lugares en reputación en el país.

La digitalización ha sido otro de los ejes clave. El crecimiento del ecosistema digital ha transformado la relación con los usuarios y ha ampliado el acceso a servicios financieros. Para 2025, BAC Costa Rica alcanzó 1,2 millones de clientes digitales y el 68,5 % de sus usuarios utiliza canales digitales como su opción principal.

“La innovación y la inclusión financiera son pilares que nos permiten impactar la economía local”, explica Moreno. Este avance ha sido especialmente relevante fuera del Gran Área Metropolitana, donde el acceso a servicios financieros puede ser más limitado.

Iniciativas como BAC Sin Límites reflejan este enfoque. El servicio permite a los clientes realizar transacciones desde la Banca Móvil y en línea sin consumir datos móviles, eliminando una barrera

estructural de acceso. Este modelo no solo amplía la inclusión financiera, sino que facilita la incorporación de nuevos usuarios al sistema bancario.

El impacto también se extiende al sector productivo. Actualmente, BAC Costa Rica atiende a 95.000 pymes y mantiene una cobertura del 99 % en los cantones del país. Su cartera crediticia creció 9% en 2025, alcanzando USD 1.089 millones, lo que refuerza su papel como aliado del crecimiento empresarial.

La estrategia se complementa con programas enfocados en segmentos específicos. A través de Mujeres BAC, la entidad impulsa soluciones financieras diseñadas para mujeres, con una colocación superior a los 350 millones de dólares en 2025. De forma paralela, el programa Comunidades BAC promueve el desarrollo de empresas sociales en distintas regiones del país.

La gobernanza corporativa también forma parte del modelo. La organización ha estructurado un esquema basado en transparencia, integridad y supervisión, con juntas directivas que garantizan la alineación estratégica y el cumplimiento de estándares regulatorios. Este sistema incluye evaluaciones periódicas para asegurar la efectividad en la toma de decisiones.

“Creemos que la confianza se construye todos los días, con hechos concretos y compromiso real”, afirma Moreno.

En el entorno competitivo, la diferenciación ya no depende únicamente del portafolio, sino de la capacidad de generar relaciones sostenibles con los distintos públicos. La ética, la seguridad de la información y la gestión integral de riesgos se consolidan como elementos clave para mantener la credibilidad.

Sostener el liderazgo cuando las reglas cambian en Centroamérica

La capacidad de transformarse, entrar a nuevos sectores y sostener resultados en medio de la incertidumbre marca hoy la diferencia entre las empresas que avanzan y las que pierden terreno en la región.



El entorno empresarial en Centroamérica atraviesa un punto de inflexión. Las condiciones que durante años definieron la estabilidad de los negocios han cambiado, obligando a las organizaciones a replantear su forma de operar, crecer y competir. Hoy, sostener el desempeño exige algo más que escala o trayectoria.

La 17ª Encuesta Anual de CEOs de PwC Interaméricas, que recoge la perspectiva de líderes en siete países de Centroamérica y República Dominicana, refleja con claridad este momento. Los directivos anticipan un escenario más complejo, con menor confianza en el crecimiento y mayor presión por factores externos.

La pérdida de confianza a corto plazo es uno de los indicadores más claros de este cambio. Solo el 40% de los CEOs se muestra muy o extremadamente confiado en el crecimiento de los ingresos en los próximos 12 meses, una caída frente

al 51% registrado el año anterior y al 54% alcanzado en 2024. A tres años, la confianza también se reduce de forma significativa, lo que refuerza una visión más prudente sobre la evolución del entorno.

Este ajuste no implica inmovilidad. Más del 50% de los directivos afirma que sus organizaciones han comenzado a competir en nuevos sectores durante los últimos cinco años, un porcentaje superior al promedio global. Este desplazamiento responde a una reconfiguración del mercado, donde la tecnología, los cambios en la demanda y la presión competitiva están diluyendo las fronteras tradicionales entre industrias.

Los resultados de este movimiento comienzan a marcar diferencias. Las empresas que obtienen entre el 20% y el 30% de sus ingresos de productos o servicios lanzados en los últimos tres años registran mayores tasas de crecimiento y márgenes de rentabilidad más altos. Además, el 37% de los directivos

considera que su organización puede llevar nuevas soluciones al mercado más rápido que sus competidores, lo que introduce una ventaja clara en entornos de alta competencia.

La innovación acompaña este proceso, aunque con retos en su ejecución. Más de la mitad de los CEOs la considera un eje estratégico, pero solo una parte de las organizaciones cuenta con procesos consolidados para impulsar proyectos de alto impacto o gestionar de forma eficiente sus iniciativas de desarrollo.

A esto se suma una presión constante por atender lo inmediato. Los directivos en la región destinan la mayor parte de su tiempo a asuntos de corto plazo, lo que limita el espacio para decisiones orientadas a la evolución del negocio. Esta tensión entre urgencia y visión estratégica se convierte en uno de los principales desafíos.

Los datos también muestran que este proceso no es homogéneo. Mientras algunas empresas avanzan con mayor rapidez hacia nuevos esquemas de negocio, otras permanecen en estructuras más tradicionales. Esta brecha comienza a reflejarse en resultados, donde el dinamismo se traduce en mayor crecimiento y rentabilidad.

Así, el mapa empresarial en Centroamérica se está redibujando. La capacidad de transformarse con consistencia, responder a un entorno cambiante y sostener el desempeño en el tiempo se consolida como el factor que define qué empresas logran avanzar y cuáles empiezan a quedarse atrás.

Cargill frente al nuevo consumidor de alimentos en Centroamérica



La creciente demanda por ofrecer alimentos accesibles, seguros y de calidad redefine la operación de la industria y obliga a replantear toda la cadena de valor.

En la industria de alimentos, el liderazgo no se construye únicamente desde el volumen o la presencia geográfica, sino desde la capacidad de responder a un consumidor en constante cambio. En Centroamérica, ese desafío se intensifica por factores como el acceso, la asequibilidad y la necesidad de garantizar alimentos seguros.

Cargill ha sostenido su posicionamiento a partir de una estrategia que combina visión de largo plazo, adaptación y cercanía con el consumidor. “El cliente y el consumidor son el centro de toda nuestra planeación estratégica y decisiones”, señala Verónica Castro, vicepresidenta y directora ejecutiva en Centroamérica de Cargill Food Latinoamérica.

Este enfoque impacta toda la cadena de valor. Desde la inversión en operaciones hasta el desarrollo de portafolios más diversos, la compañía busca responder a una demanda que exige practicidad, calidad y transparencia. A esto se suma la capacidad de anticiparse a las tendencias del mercado, tanto en innovación de productos como en prácticas sostenibles.

La operación regional también refleja esta lógica. La integración de capacidades en distintos países permite compartir aprendizajes, escalar innovaciones y coordinar decisiones estratégicas sin perder cercanía con cada mercado. Este modelo facilita mantener consistencia operativa y responder a necesidades locales.

“Nuestra capacidad de anticiparnos a las necesidades del mercado es reconocible, desde el lanzamiento de productos más innovadores hasta la incorporación de prácticas más responsables”, afirma Castro.

El crecimiento sostenido de Cargill depende de una estructura capaz de operar a escala. Cargill articula un portafolio que incluye proteínas, aceites, harinas, cacao, edulcorantes, almidones y productos a base de tomate, lo que le permite atender distintos segmentos en varios países de la región.

En Centroamérica, la construcción de marca ha sido clave. Con más de cinco décadas de presencia, ha consolidado un portafolio que combina tradición e innovación, con marcas como Perry, Norteño, Tip-Top y Pipasa, además de propuestas regionales como Delicia y Kimby.

La estrategia de crecimiento se equilibra con un enfoque que prioriza la calidad, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad. La compañía ha impulsado inversiones orientadas a mejorar procesos y reducir su impacto ambiental, con el objetivo de disminuir en un 30% las emisiones de gases de efecto invernadero para 2030.

Este compromiso adquiere relevancia frente a los desafíos globales del sector. Para 2050, la producción de alimentos deberá incrementarse para responder a la demanda de una población en crecimiento.

“En una región como Centroamérica, buscamos asegurar que todos los hogares puedan disfrutar de alimentos nutritivos y accesibles”, explica Castro.

La competencia también ha evolucionado. Más allá de los productos, las empresas compiten en su capacidad de ofrecer soluciones integrales a clientes y consumidores. En ese escenario, la capacidad de anticipar, adaptarse y ejecutar con consistencia se mantiene como un factor determinante para sostener el liderazgo de Cargill.

UN MAPA DE LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES

El estudio de

KPMG, *Informe de la Alta dirección en México y Centroamérica 2026*, señala un avance significativo de las mujeres en las áreas de STEM en estas naciones, pero también nos alerta sobre obstáculos persistentes, entre ellos el agotamiento crónico que podría amenazar la retención de talento crítico.

La socia Olivia Segura, responsable de la Asesoría en Capital Humano y Gestión de talento de KPMG, señala algunas cifras muy significativas de cómo, en ambas regiones y en tan solo un año, las mujeres pasaron del simple dígito multiplicando por tres su participación en áreas estratégicas de STEM.

Subieron a un 34% y 33% en iniciativas estratégicas; a un 33% y 29% en iniciativas de automatización; a un 27% y 29% en gestión de

datos, y a un 22% y 26% en Inteligencia Artificial (IA), dignos de celebrar tanto las cifras como el breve periodo en que se obtuvieron, pero debemos mencionar los inconvenientes que prevalecen y deben enfrentar. Entre los desafíos se encuentran: la cultura de la competencia extrema; la falta de colaboración de algunos hombres, y la costumbre de negarles acceso a proyectos estratégicos limitando oportunidades de ascenso.

Cristina Sansonetti, socia Líder de Impuestos y Legal de Costa Rica manifiesta muy acertadamente que “las compañías han avanzado en mecanismos formales como mentorías, líneas éticas y ajustes a políticas internas”, pero igualmente señala que es necesario mejorar las prácticas en el reclutamiento a todo nivel, de manera integral, a fin de que el proceso de selección sea sostenible.

Una llamada de alerta a las empresas es el agotamiento crónico que muestran las mujeres, lo que señala un peligro de falencias en la retención de este talento que preferirá trasladarse a otras compañías que sí tengan políticas y cultura más amigables con la realidad de ellas como la capacitación para negociar la corresponsabilidad, mayor flexibilidad, brindar opciones de cuidado (incluso con estructuras de copago) y un ambiente de respeto y colaboración.

El Siglo XXI tiene rostro de mujer, las cifras de una mayoría de universidades muestran que se gradúan muy por encima del 50% prácticamente en todas las materias excepto en las áreas STEM. Pero el estudio de la firma de consultoría KPMG nos muestra que con la capacidad de adaptación de ellas en estas áreas en tan solo un año han triplicado su liderazgo en iniciativas digitales, de datos y de IA.

Por último, recordemos que firmas como McKinsey reiteradamente han señalado cómo todos los indicadores de las empresas mejoran, incluida la rentabilidad, cuando entre un 30% y 40% de los órganos de toma de decisión están integrados por mujeres.

Vale preguntar si las empresas quieren perder esta veta de talento. 

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.

LA RUTA DE LAS CRIPTOMONEDAS

E

l papel de las criptomonedas en Centroamérica sigue siendo limitado y desigual entre los distintos países.

A nivel global, los mercados de criptodivisas tuvieron un desempeño débil en 2025, mientras que los bursátiles alcanzaron niveles récord. Esta situación, por lo general, no se mantiene durante mucho tiempo. Los mercados tienden a moverse en ciclos. Cuando las condiciones económicas mejoran y los inversionistas están más dispuestos a asumir riesgos, el capital suele regresar a los activos de mayor riesgo.

Si los datos macroeconómicos de Estados Unidos continúan mejorando, es probable que este cambio comience en 2026. Para Centroamérica, esto no significa una ola de especulación masiva, sino un mayor o menor nivel de capital disponible para servicios y pagos relacionados con las cripto.

En Latinoamérica, el uso de ellas sigue creciendo. La adopción aumentó en más de un 60% entre mediados de 2024 y mediados de 2025.

El volumen total de transacciones superó 1.5 billones de dólares en un periodo de tres años. La mayor parte de esta actividad se realiza mediante *stablecoins* y no con bitcoin u otros activos volátiles. En la práctica, esto significa que las criptomonedas se utilizan principalmente como una forma de mover dólares de manera digital, y no como un reemplazo de las divisas nacionales.

El caso de El Salvador lo demuestra con claridad: bitcoin ya no funciona como moneda de curso legal obligatoria ni es requerida para pagos o impuestos. Las remesas en criptomonedas se mantuvieron en niveles bajos en 2025 y representan sólo una pequeña parte del total. Al mismo tiempo, el gobierno aumentó sus tenencias de bitcoin. Esto refuerza la idea de que es tratado más como un activo mantenido por el Estado que como una herramienta para pagos cotidianos, por razones evidentes.

Otros países se encuentran en una etapa más temprana. Panamá permite algunos pagos de impuestos locales en criptomonedas a través de intermediarios, pero no cuenta con una ley nacional. Costa Rica permite el uso de divisas digitales, aunque no las reconoce como moneda de curso legal y todavía se encuentra debatiendo su regulación. Honduras y Nicaragua no tienen marcos regulatorios específicos y dependen en gran medida de advertencias emitidas por los bancos centrales. En la mayor parte de la región, las criptomonedas no están prohibidas pero tampoco plenamente reguladas.

En este 2026, la principal cuestión es cómo se definirán legalmente, ya que su uso no es nuevo en el mercado y cada vez más personas las adoptan. Sin reglas claras, el dinero virtual no puede integrarse plenamente en los bancos, los sistemas de pago ni las finanzas públicas. Con regulación, puede funcionar como herramienta de pago o servicios financieros. Sin ella, sigue siendo un sistema paralelo con una escala limitada.

Así, las monedas digitales se alejan del debate político para cercarse al uso práctico. Cada vez se trata menos de cambiar el dinero y más de cómo se mueve. Que esta tendencia continúe dependerá principalmente de la regulación y no de los precios del mercado. **F**

YOANDRIS
RIVES RODRÍGUEZ

Gerente regional para Latinoamérica en B2BINPAY

WET PAINT, OLD MASTERS Y LA PRÓXIMA CRISIS

E*l mercado*

del arte no es sólo un activo refugio con movimientos contrarios a las bolsas. Es también un mecanismo de alerta temprana que anticipa crisis financieras y movimientos geopolíticos. La guerra con Irán y la crisis del petrodólar amenazan con desatar una tormenta de grandes dimensiones, y el arte —como el canario en la mina— ya ha percibido los primeros temblores: el colapso silencioso de galerías, el desplome de ferias y el crecimiento explosivo de préstamos respaldados por obras

que hoy amenazan con desestabilizar la banca en la sombra, quizás el eslabón más frágil del sistema financiero global.

Las deudas nacionales como porcentaje del PIB son hoy muy superiores a las de crisis anteriores. En Estados Unidos, la deuda hace un siglo era menor al 20% del PIB; hoy supera el 120%. En 2008, rondaba el 50%. La deuda global total (gobiernos, hogares, empresas y sector financiero) alcanza aproximadamente 350 millones de millones de dólares —tres veces el PIB mundial. La relación entre ingreso y deuda es hoy mucho más peligrosa que en crisis pasadas.

¿Qué es la banca en la sombra? Son intermediarios financieros que realizan funciones bancarias fuera del sistema regulado: aseguradoras, fondos de pensiones, fondos de cobertura y, por supuesto, instituciones como Sotheby's, Christie's y Athena Art Finance. Según Bloomberg, los bancos en la sombra crecen al doble de velocidad que los tradicionales y ya gestionan una riqueza total superior a la de la banca convencional. El riesgo es que no están sujetos a los mismos controles de solvencia y transparencia, lo que les permite ofrecer préstamos más opacos y de mayor riesgo sistémico.

Además, la banca en la sombra maneja unos 65 millones de millones de dólares adicionales en deuda “oculta” (cambio de divisas o swaps) que no figuran en los balances oficiales. Estos intermediarios proporcionan cerca de una cuarta parte del crédito corporativo y son los principales tenedores de deuda a nivel mundial. En 2008, el peligro era una deuda incobrable de hipotecas concentrada en el sistema bancario regulado. El riesgo actual es una deuda desconocida dentro del opaco sector de la banca en la sombra, que podría desencadenarse por un impacto externo como el actual aumento del precio del petróleo. El mercado del arte está cada vez más vinculado a este sistema. De los

FRANCISCO CARRILLO FUENTES

2.5 millones de millones de dólares en activos artísticos globales que maneja el *Deloitte Art & Finance Report 2025*, una parte creciente se utiliza como garantía para préstamos. Si bien el mercado de préstamos con garantía de obras de arte es relativamente bajo, se valora hoy en casi 35,000 millones de dólares, en un mercado financiero global tan endeudado, cualquier chispa puede ser el detonante de una reacción en cadena. Más considerando que nuevas estructuras financieras permiten emitir bonos respaldados por fondos de inversión vinculados al arte, cuyas obras pueden estar sobrevaloradas para obtener mayores líneas de crédito. Este modelo de titulación guarda inquietantes similitudes estructurales con los mecanismos que provocaron la crisis de 2008.

Los coleccionistas no están siendo simplemente cautelosos, probablemente están enviando una señal de nerviosismo. Huyen del mercado *wet paint* (artistas emergentes normalmente menores de 40 años) ultracontemporáneo a gran velocidad, impulsados no tanto por pasión estética sino por especulación financiera. Los datos confirman un cambio estructural repentino: la participación en subastas de obras creadas en las últimas dos décadas cayó del 34% en el auge pandémico al 19% en 2025, y el número de esas obras vendidas por más de 10 millones de dólares se desplomó de 21, en 2021, a sólo tres, en 2025.

Esta capacidad del arte para funcionar como indicador adelantado no es accidental. Depende de su iliquidez estructural. Los mercados de valores son hiperlíquidos: un inversionista puede vender millones de acciones en segundos. Puede esperar hasta el último momento antes de deshacerse de un activo. El mercado del arte es lo opuesto. Vender una pintura de millones de dólares lleva semanas o meses pues no es fácil encontrar comprador, negociar, autenticar y transferir fondos. Esta iliquidez forzosa significa que los coleccionistas no pueden

esperar. Deben rotar sus carteras temprano, antes que todo mundo. Por eso, el mercado del arte revela cambios en el apetito por el riesgo, meses antes que las Bolsas. Cuando los coleccionistas se alejan de los artistas emergentes y corren hacia la categoría de *Old Masters*, no están ajustando su gusto, están emitiendo un pronóstico económico que las Bolsas probablemente confirmarán más tarde.

El arte no refleja el presente financiero, sino que frecuentemente anticipa el futuro. La huida masiva del *wet paint* hacia los *Old Masters* y el crecimiento opaco de los préstamos respaldados por obras son señales que los mercados tradicionales no han procesado cabalmente. La banca en la sombra —con sus cientos de millones de millones de dólares de deuda global, sus 65 millones de millones en swaps ocultos y sus 35,000 millones en préstamos vinculados al arte— es muy probablemente el eslabón más frágil de la cadena financiera, y podría romperse debido a la crisis petrolera que se está desarrollando. ¿Será que el canario ya mandó su señal? **F**

PINCELADAS

- Art Dubai, originalmente programada para mediados de abril, se ha trasladado al periodo del 14 al 17 de mayo de 2026.
- Los resultados de las subastas de primavera en Londres de 2026 indican una notable resiliencia del mercado del arte frente a la inestabilidad geopolítica.
- Una pintura de Raja Ravi Varma se convierte en la obra de arte india más cara de la historia con venta de 17.9 millones de dólares.


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

plan**b**.
BUSINESS HUB

SOMOS TU PUNTO DE
CONEXIÓN

Con ideas fuera de este mundo



 [linkedin.com/company/planbbhub/](https://www.linkedin.com/company/planbbhub/)

 [planb.bhub](https://www.instagram.com/planb.bhub)

 [planb.bhub](https://www.tiktok.com/@planb.bhub)

Plan B Business Hub: el ecosistema que está definiendo el crecimiento empresarial

La evolución define hoy el liderazgo empresarial. Plan B Business Hub ha pasado de agencia de marketing a un ecosistema integral de soluciones empresariales.



Julio Mejía, CEO Plan B Business Hub.

Fundada en 2009, Plan B inició como una de las primeras agencias con enfoque 100% digital en El Salvador, en un momento en que el mercado aún estaba en proceso de adopción tecnológica y renuente a poner en práctica la comunicación en redes sociales. Su propuesta inicial se centró en estrategias de comunicación, publicidad y producción multimedia, sentando bases sólidas en el ámbito digital del país centroamericano.

Tras más de 15 años de experiencia y ante un entorno global marcado por la inteligencia artificial, la automatización y la necesidad de modelos más

integrados, la empresa decidió reinventarse. El cambio no fue superficial: dejó de operar como agencia para convertirse en un Business Hub, un modelo que integra múltiples servicios bajo una sola plataforma estratégica.

Este nuevo enfoque le permite acompañar a sus clientes desde la conceptualización de ideas hasta la ejecución y el escalamiento de sus negocios, incluyendo áreas como desarrollo tecnológico, asesoría empresarial, estructuración financiera y conexiones estratégicas con aliados e inversionistas.

Al frente, Julio Mejía, CEO de la compañía, con más de 20 años de

experiencia en la transformación digital de negocios; ha sido clave no solo en la evolución del modelo de negocio, sino en la proyección internacional de la empresa. Su capacidad para leer el mercado y conectar oportunidades ha permitido posicionar a la empresa como un aliado estratégico a escala mundial.

Uno de los pilares clave en esta evolución es la transformación digital. Plan B ha incorporado herramientas basadas en la nube, inteligencia artificial, CRM y soluciones de comercio electrónico, lo que permite a sus clientes operar de forma más eficiente. Este enfoque ha permitido la presencia en mercados como Estados Unidos, Colombia, México y otros países de Latinoamérica.

“Estamos claros que el crecimiento no ocurre en aislamiento. El Salvador atraviesa una etapa de transformación digital acelerada, impulsada por una mayor adopción tecnológica, tenemos un mayor auge de emprendimientos y una narrativa país orientada a posicionarnos como un hub tecnológico regional”, Julio Mejía, CEO Plan B Business Hub.

Detrás de esta evolución hay un activo determinante: su capital humano. Plan B Business Hub ha logrado consolidar un equipo multidisciplinario que integra talento en estrategia, creatividad, tecnología y desarrollo de negocios, capaz de ejecutar soluciones con visión global.

El caso de Plan B Business Hub refleja una tendencia clara: el futuro empresarial no está en ofrecer servicios aislados, sino en construir ecosistemas de soluciones interconectadas. En un mercado donde la velocidad del cambio redefine las reglas, este modelo responde a una lectura estratégica del momento que vive El Salvador y el mundo.

EL MARKETPLACE DE LAS INVERSIONES

EL EMPRENDIMIENTO SALVADOREÑO TOHKN UNE DOS NECESIDADES: LA DE LIQUIDEZ, CON LA DE OBTENER MEJORES RENDIMIENTOS AL INVERTIR Y, AL MISMO TIEMPO, HABILITA LA DEMOCRATIZACIÓN DE ESTAS TRANSACCIONES, POR MEDIO DE LA TOKENIZACIÓN, ALLANANDO EL CAMINO A LA EXPANSIÓN DE UNA CULTURA DE INVERSIÓN EN LATINOAMÉRICA.

De los creadores de Hugo, la plataforma de delivery que se impuso a Uber en Centroamérica, y que ahora es parte de la alemana HeroDelivery; y de la fintech N1Co —que en tan sólo tres años ya atiende mensualmente a 120,000 usuarios en El Salvador, Guatemala y Honduras—, ahora llega TOHKN, la plataforma de inversiones que aspira a democratizar la cultura de inversión en Latinoamérica, y que a manera de una marketplace une las necesidades de inversión con las de invertir.

En entrevista con FORBES, la mente que ha sido común denominador en esos tres emprendimientos, Alejandro Argumedo, habla del propósito de fondo de esta nueva empresa que hoy ocupa su permanente inquietud: “Demostrar que desde una nación pequeña, como El Salvador, se pueden generar grandes impactos”.

Expone la semilla que dio origen a TOHKN: en Latinoamérica, “hay bolsas de valores locales pero no ha habido un *stock market* tan desarrollado como el New York Stock Exchange, por ejemplo. Las personas o las compañías latinoamericanas se van a hacer públicas a Estados Unidos, entonces la liquidez siempre se queda allá. Además, con Hugo “nos



3.5
MDD

LEVANTÓ LA STARTUP TOHKN
EN UNA RONDA PRESEMILLA

costó un montón levantar capital”. La idea entonces germinó: crear una plataforma que “pudiera ayudar a generar liquidez, levantar capital y a que compañías y personas latinoamericanas pudieran invertir”.

Un acelerador, sin duda, ha sido la promulgación de la Ley de emisión de activos digitales en El Salvador, país que destaca a nivel global por esta regulación específica. Esta ley ha permitido “hacer una plataforma como un stock exchange, para ‘tokenizar’ proyectos y brindar capital a empresas que lo necesiten de forma más rápida y efectiva, a través del público general”, explica el emprendedor de 37 años.

DEMOCRATIZAR LA INVERSIÓN

Argumedo comparte menos del 2% de latinoamericanos invierte. Muchas veces, por falta de acceso a oportunidades o porque éstas están destinadas sólo a compañías privadas, fondos de capital, family offices o a grandes capitales.

Además de tokenizar las transacciones de inversión, TOHKN desea democratizarlas: “Queremos ser esa plataforma que pueda conectar al inversionista con empresas y queremos que sobre la cultura del gasto y del ahorro, permee una cultura de la inversión”; aquí es posible realizar inversiones desde 100 dólares, desde

cualquier parte de Latinoamérica, con sólo crear una cuenta y realizar la transferencia respectiva.

Luego de vender Hugo y lanzar N1Co, el emprendedor tenía la necesidad de generar un impacto mayor. Ésa inquietud lo llevó a unirse con Julio Valdés, actual CEO de TOHKN y Felipe Nuila, CRO, quienes tenían la idea de sacar una licencia de activos digitales en El Salvador para levantar capital enfocado en el sector real estate.

El salvadoreño, halló entonces la oportunidad de crear TOHKN, con la misión de ser “plataforma de inversiones en Latinoamérica”, que además de real estate, ofrece deuda privada, startups, bonos corporativos, e incluso poder participar en mercados de valores, como el estadounidense.

Las ofertas lanzadas por TOHKN hasta ahora se han concentrado en la propia plataforma, y recientemente en real estate, donde existe la oportunidad de ser socio desarrollador. Argumedo explica que el proyecto que ahora promueven integra 300 apartamentos en Soyapango, El Salvador, y la oportunidad de inversión implica “retornos del 15% anual [...] en el mercado local, una cuenta de ahorro te da un 1% y tal vez un depósito a plazo te da un 5%”.

“¿Hay riesgo?”, se le cuestiona. “Claro que lo hay, como todo en la vida, como en cualquier inversión”, responde.

“Estas plataformas funcionan con base en la confianza”; por eso, asegura, están siendo muy cuidadosos y rigurosos de elegir y curar los tipos de proyectos que integran, incluso los procesos de tokenización y blockchain lo demandan así, y al final “somos una compañía que está regulada en El Salvador, tenemos una licencia para emitir activos digitales”, y los usuarios pueden recurrir también a esa ley para respaldar sus transacciones.

El cofundador de TOHKN y quien se desempeña como Chief Growth Officer (CGO) de la firma, precisa que

su misión también es acompañar a las personas en la educación financiera, lo que incluye contemplar los riesgos de la inversión. “Yo no controlo cómo va a ir la acción de Apple, sólo soy el acceso a poder invertir en esa empresa, por ejemplo. Si alguien invierte en esa compañía, y la acción cae, y pierde dinero, es un riesgo que el inversionista tiene que tener, como en cualquier mercado en que tú vas a invertir”.

La plataforma contempla esa educación “para que cada quien pueda tomar mejores decisiones o decisiones más informadas en el tipo de proyectos que van a invertir, pero así como a veces puede bajar, habrá oportunidades que son mucho más seguras o más estables”, acota el también inversor.

La ventaja de la tokenización aquí es reducir el tiempo y los procesos que actualmente se tendría que realizar

EL SECRETO DEL ÉXITO

Con esa visión que lo caracteriza, Alejandro mira un mundo en el que “a través de TOHKN, miles de personas van a tener acceso a invertir en oportunidades que nunca habían tenido”.

Trae a cuento una fórmula que le ha funcionado, luego de trabajar en Estados Unidos con Óscar Salazar, el primer CRO de Uber: “Ellos tenían un *playbook* de expansión, tú se lo podías dar a cualquier persona, y ya entendía qué ir a hacer en el mercado”.

Considera que el definir “cómo replicar la compañía, tener bien claros los procesos [...] el paso a paso de lo que hay que hacer a nivel operativo, de organigrama; visión, misión, valores, hasta cómo diseñar la oficina, los colores, y los emisores que se tienen que buscar, los *partnerships* ideales, cómo se atiende a un cliente, los procesos de




HEMOS TOKENIZADO CASI UN POCO MÁS DE 300 MILLONES EN ACTIVOS, LA MAYORÍA EN OPORTUNIDADES PARA INVERSIONISTAS PRIVADOS, SÓLO PARA CONFIRMAR QUE TODO EL PROCESO FUNCIONABA”

para efectuar una inversión. De forma tradicional, implica firmar contratos, enviar transferencias, esperar aprobaciones, emisiones de acciones, nuevas firmas y envíos físicos, con “un montón” de intermediarios: abogados, contador, bancos; “eso se puede llevar meses. La tokenización reduce todo ese proceso, por medio de un *smart contract*”.

De ese modo —continúa— el usuario puede acceder a ese contrato desde la aplicación de manera inmediata; “yo invierto, y ahí ese token se viene a mi billetera, y ya con eso la ley respalda que ese token es mío y yo puedo defenderlo ante la ley, porque somos una empresa regulada [...] Antes, eso era lo complicado, que al no haber regulación se podía prestar a fraude”.

customer service... y trabajar bastante, es lo más importante”.

Una muestra del músculo con el que nace TOHKN lo revela la primera emisión por 5 millones de dólares (MDD), lanzada para capitalizar a la propia plataforma, y en la que, en menos de dos horas, contaron con 647 inversores privados que completaron 3.5 MDD, el resto del monto se reservó para oferta al público general.

A Alejandro Argumedo lo mueve una convicción profunda cada día: “Sí quiero dejar un legado a través de mi tiempo en la Tierra que impacte y ayude a miles de personas. Quiero demostrar que todos podemos soñar en grande, y tenemos la capacidad de materializar esos sueños sirviendo al prójimo”. 

SHOCK PETROLERO

LA DURACIÓN DEL CONFLICTO EN MEDIO ORIENTE SERÁ EL FACTOR DECISIVO: UN CHOQUE BREVE PODRÍA RESULTAR EN IMPACTOS MANEJABLES, PERO UN ENFRENTAMIENTO PROLONGADO PONDRÍA A PRUEBA LA RESILIENCIA Y ESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA REGIÓN, A TRAVÉS DE DIVERSOS CANALES DE TRANSMISIÓN, COMO ENERGÍA, INFLACIÓN, FINANCIAMIENTO Y CONFIANZA.

Por **ALFREDO CALVO Y LUCERO ÁLVAREZ (*)**

La **escalada del conflicto** en Medio Oriente (un riesgo potencial del que los especialistas ya alertaban desde que estalló el conflicto entre Israel y Hamás, el 7 de octubre de 2023), ha reactivado uno de los riesgos más sensibles para la economía mundial: la seguridad del suministro energético. En este sentido, el Estrecho de Ormuz, por donde transita aproximadamente el 20% del petróleo del mundo entero, se ha convertido en un punto crítico, cuya vulnerabilidad genera tensiones inmediatas en los mercados internacionales.

El repunte del crudo por encima de los 100 dólares por barril refleja esta fragilidad. De acuerdo con estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), un aumento sostenido del 10% en el precio del petróleo podría elevar la inflación mundial en 0.4 puntos porcentuales (40 puntos básicos) y reducir el crecimiento económico entre 0.1 y 0.2 puntos. Estos efectos, aunque moderados en apariencia, se amplifican

en economías emergentes. En el caso de América Latina, la energía tiene un peso mayor en la canasta básica de consumo, y las condiciones de financiamiento son más sensibles a la volatilidad externa. Esto significa que un repunte sostenido en los precios del petróleo no sólo presiona la inflación, sino que también encarece y limita el acceso a financiamiento, afectando tanto a gobiernos como a empresas y familias.

La incertidumbre sobre la duración y la intensidad que pueda tener esta guerra en Medio Oriente es la variable clave a monitorear. Un enfrentamiento breve podría limitar los efectos adversos para precios de energía y volatilidad en mercados financieros. Sin embargo, un escenario prolongado que afecte el tránsito marítimo, presionando la infraestructura energética en países del Medio Oriente, tendría consecuencias severas: alza en niveles de inflación, tasas de interés elevadas por más tiempo y un endurecimiento de las condiciones de financiamiento global.

En este contexto, debemos decir que el conflicto en Medio Oriente no se refleja en América Latina de manera lineal, sino que se propaga a través de distintos canales que se entrelazan entre sí.

LAS RUTAS DEL “CONTAGIO” HACIA LA REGIÓN

El primero y más visible es el energético: El alza en los precios del petróleo encarece de inmediato el transporte, la electricidad y la manufactura, afectando tanto a las familias como a las empresas. Pero ese aumento en los costos no se queda ahí: se convierte en presión inflacionaria que erosiona los márgenes de las empresas y la capacidad de ingreso de los hogares, especialmente en una región donde la energía y los alimentos tienen un peso elevado en la canasta básica.

La inflación, a su vez, condiciona directamente las decisiones de la política monetaria. Los bancos centrales, que venían recortando sus tasas de interés apoyados en una tendencia descendente de la inflación y en expectativas más favorables, podrían verse obligados a frenar ese ciclo y mantenerlas elevadas por más tiempo.

Esto revertiría el alivio que comenzaba a sentirse en las condiciones de financiamiento para gobiernos, empresas y hogares. El resultado sería un entorno menos propicio para la expansión del crédito y la inversión, generando un círculo que deteriora las perspectivas económicas y financieras de América Latina.

El tercer canal de transmisión es el financiero. La volatilidad en los mercados financieros internacionales amplía los *spreads* de crédito para soberanos y empresas; y, en países emergentes y con calificaciones de crédito en grado especulativo, la salida de capitales se convierte en un riesgo latente. Incluso en economías grandes, como las de Brasil o México, las condiciones de financiamiento se deterioran cuando los inversionistas perciben mayor incertidumbre.



ALFREDO CALVO

Especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina, ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años, es conferencista internacional en foros especializados sobre tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes consejos de administración.

Finalmente, está el canal de la confianza. La percepción de riesgo prolongado frena el consumo y la inversión; y, en países dependientes del turismo, como República Dominicana, Costa Rica, Panamá y Guatemala (donde el peso relativo del turismo en el PIB es mayor al 10%), la incertidumbre global puede traducirse en menos visitantes y menores ingresos para las familias. En naciones con proyectos estratégicos de energía, como Argentina con Vaca Muerta, la confianza en la estabilidad

de precios es clave para poder sostener la inversión.

En América Latina, el impacto de un petróleo más caro no será homogéneo. Especialistas señalan que los efectos dependerán de diversos factores, entre ellos, la respuesta de la política monetaria, el nivel de subsidios energéticos, la estructura productiva de cada país y el comportamiento de las expectativas inflacionarias. En términos generales, cuando el precio del petróleo aumenta, las economías exportadoras de petróleo tienden a mejorar sus cuentas fiscales y externas, mientras que los países importadores enfrentan deterioros en sus términos de intercambio y mayores costos energéticos.

EL PETRÓLEO CARO: GANADORES Y PERDEDORES EN AMÉRICA LATINA

En la región, son contados los países que pueden considerarse exportadores netos de petróleo. Brasil y Colombia destacan por la solidez de su producción, mientras que Ecuador y Venezuela mantienen esa condición, aunque con realidades distintas: en el caso venezolano, marcada por la caída en volúmenes y sanciones internacionales. México, pese a ser un productor relevante y exportar crudo, depende significativamente de la importación de combustibles refinados, lo que lo coloca en una posición intermedia más vulnerable.

La incertidumbre sobre la duración y la intensidad que pueda tener esta guerra en Medio Oriente es la variable clave a monitorear

México también importa una proporción considerable de gasolina y diésel, principalmente desde Estados Unidos; de hecho, más del 60% de la gasolina que se consume en el país proviene del exterior

Según Bloomberg Economics, si el petróleo se mantiene por encima de los 100 dólares por barril, las exportaciones de las seis principales economías latinoamericanas (Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú) podrían incrementarse hasta en 59,000 millones de dólares (MDD). Sin embargo, el aumento en el costo de las importaciones energéticas absorbería una parte significativa de ese beneficio.

En algunos países, los precios elevados del petróleo pueden traducirse en ventajas económicas, dado que el crudo constituye una de sus principales exportaciones y fuentes de ingresos fiscales. Un caso claro es Colombia, donde el valor de las exportaciones energéticas aumentaría de manera significativa. De acuerdo con estimaciones de Morgan Stanley, un incremento del 10% en el precio del petróleo podría mejorar su saldo comercial en aproximadamente 0.8% del PIB, favoreciendo el crecimiento económico a través de mayores ingresos, inversión y recursos fiscales.

No obstante, el encarecimiento del petróleo también genera presiones para las naciones que dependen fuertemente de la importación de combustibles. Este escenario podría observarse en países como Chile y Perú. Morgan Stanley estima que un aumento del 10% en el precio del Brent podría

añadir entre 30 y 50 puntos básicos a la inflación chilena y reducir entre 20 y 30 puntos básicos su crecimiento económico. Sin embargo, parte de este impacto negativo puede compensarse con los altos precios de exportaciones mineras, como el cobre y el oro.

México presenta una situación intermedia, ya que su economía tiene una doble característica: es productor de petróleo, pero también depende de la importación de combustibles. Cuando el precio del crudo aumenta, el país obtiene mayores ingresos por cada barril exportado. Actualmente, México produce alrededor de 1.6 a 1.8 millones de barriles diarios de petróleo, parte de los cuales se venden en el mercado internacional, lo que incrementa los ingresos del gobierno y de la empresa estatal Pemex.

EL PANORAMA PARA LA REGIÓN

Sin embargo, México también importa una proporción considerable de gasolina y diésel, principalmente desde Estados Unidos; de hecho, más del 60% de la gasolina que se consume en el país proviene del exterior. Por ello, cuando suben los precios internacionales del petróleo, también se encarecen los combustibles importados.

Para Centroamérica, el panorama puede resultar particularmente

complejo, ya que todos los países de esta región son importadores netos de petróleo y derivados, y el crudo continúa siendo una fuente dominante de energía.

Según el Banco Mundial, en promedio, más del 90% de las necesidades energéticas primarias de América Central dependen del petróleo, una proporción superior al promedio mundial.

En economías pequeñas y abiertas, como Honduras, Nicaragua, El Salvador y Guatemala, un aumento sostenido en los precios del crudo puede generar presiones adicionales sobre los tipos de cambio y las reservas internacionales. Además, el encarecimiento del petróleo suele trasladarse rápidamente a la economía a través de un transporte más costoso, mayores tarifas eléctricas y un incremento en los costos logísticos y de producción.

No obstante, los altos precios del petróleo también pueden generar incentivos estructurales positivos. El Banco Mundial señala que Centroamérica podría reducir su vulnerabilidad frente a la volatilidad del crudo mediante una mayor inversión en energías renovables, como la hidroeléctrica, la solar y la geotérmica, así como a través de mejoras en eficiencia energética y una mayor integración eléctrica regional. De hecho, ya se observan avances en esta dirección, particularmente en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, donde la generación de energía renovable ha incrementado su participación en la matriz energética de manera significativa.

Por lo aquí expuesto, la duración del conflicto en Medio Oriente será el factor decisivo. Si se tratara de un episodio breve, podría ser absorbido con relativa facilidad, pero un choque prolongado implicaría un ajuste más profundo en inflación, financiamiento y crecimiento económico. En ese escenario, la región no sería protagonista del conflicto, pero sí quedaría atrapada en sus ondas expansivas, obligada a reaccionar y adaptarse. **F**

DIVISAS EMERGENTES FRENTE A LA CRISIS EN MEDIO ORIENTE

Más allá del petróleo, las monedas de América Latina enfrentan volatilidad frente a la guerra en Medio Oriente porque dependen, en gran medida, de materias primas y de los flujos de capital internacionales. Las divisas de los países exportadores de crudo o energía suelen fortalecerse ante el incremento del petróleo, ya que ingresan más dólares por exportaciones, mejorando la balanza comercial y la cuenta corriente.

Una de las monedas más sensibles al precio del petróleo es el peso colombiano, considerada la divisa latinoamericana más “petrolera”, porque el crudo es uno de los principales productos de exportación de Colombia. Según la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos, por cada dólar que sube el precio del crudo, se proyectan ingresos del orden de 430 mil millones de pesos colombianos.

En episodios de tensión geopolítica, los inversionistas globales suelen buscar activos considerados más seguros, como el dólar estadounidense o los bonos del Tesoro. Ello provoca salidas de capital de mercados emergentes y puede generar depreciación en monedas como el peso mexicano, que, aunque es una de las monedas emergentes más negociadas del mundo, depende de una posición energética mixta de su gobierno nacional: exporta crudo, pero importa gran cantidad de combustibles refinados, por lo que la divisa suele reaccionar pronto ante

Una de las monedas más sensibles al precio del petróleo es el peso colombiano, considerada la divisa latinoamericana más “petrolera”

eventos globales. El peso mexicano está muy influido por la economía estadounidense. Si el conflicto eleva la inflación allá o genera volatilidad financiera, la política monetaria de la Reserva Federal puede afectar directamente al peso. Sin embargo, según el Banco de México, el impacto podría ser moderado porque el país tiene fundamentos macroeconómicos relativamente sólidos y tasas de interés altas.

En este sentido, muchas naciones emergentes dependen mucho de las exportaciones de recursos naturales o de la importación de energía, y las fluctuaciones en el precio del petróleo, así como el fortalecimiento de monedas refugio como el dólar, pueden afectar directamente sus tipos de cambio. Es

el caso de Chile, donde el peso chileno suele ser muy sensible a *shocks* externos, debido a que importa gran parte de su energía y depende del comercio internacional de materias primas, según el Mecanismo de Estabilización de Precios de los Combustibles (Mepco). Si el petróleo sube mucho, aumentan los costos energéticos, se deterioran los términos de intercambio y el peso chileno puede debilitarse frente al dólar.

Algo similar ocurre con Perú, un importador neto de petróleo y combustibles, por lo que un aumento en los precios internacionales del crudo incrementa la factura energética del país y puede presionar al alza el tipo de cambio y debilitar el sol peruano. Según el Fondo Monetario Internacional, esto puede deteriorar la balanza comercial y generar presiones inflacionarias, pues el encarecimiento de combustibles se transmite al transporte, la electricidad y los costos de producción.

Para redondear, el conflicto en Medio Oriente también impacta las divisas centroamericanas de manera indirecta, principalmente a través de los precios de la energía, la inflación global y los flujos de capital. Casi todos los países de esta región dependen de importaciones de petróleo y derivados, como Costa Rica, Nicaragua, Honduras y Guatemala. Panamá y El Salvador, que utilizan mayoritariamente el dólar, pero igualmente sienten el efecto de la inflación importada. (*L.A.) **IF**

Por **FORBES CENTROAMÉRICA STAFF**

F INFOGRAFÍA

ESTRECHO DE ORMUZ

La válvula del petróleo mundial

DURANTE 2025, ESTE CORREDOR MARÍTIMO VIO PASAR DIARIAMENTE UN PROMEDIO DE 20 MILLONES DE BARRILES DE CRUDO Y PRODUCTOS DERIVADOS, ALREDEDOR DE 25% DEL COMERCIO MARÍTIMO MUNDIAL DE PETRÓLEO. CUALQUIER INTERRUPCIÓN EN ESTA RUTA PREVÉ AFECTAR PRECIOS, TRANSPORTE, INFLACIÓN Y SEGURIDAD ENERGÉTICA.GLOBAL.

Por **RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

LOS FLUJOS DE 2024 Y COMIENZO DE 2025 MOSTRARON LA MISMA TENDENCIA: CERCA DE UNA QUINTA PARTE DEL CONSUMO MUNDIAL DE LÍQUIDOS DERIVADOS ESTUVIERON LIGADOS A ESTA REGIÓN



19.87

MILES DE MILLONES DE BARRILES DIARIOS

Promedio transportado a través de Ormuz en 2025

1.37

MILES DE MILLONES DE DÓLARES DIARIOS

Usando un precio promedio de 69 dólares por barril en 2025

Ormuz no es sólo una ruta importante: es el principal cuello de botella energético del planeta. Su relevancia es tal que incluso una tensión breve puede empujar al alza el precio internacional del petróleo.

También se mueven

14.95 MB/D
de crudo y condensados

4.93 MB/D
de productos petroleros

¿Por qué el mundo no puede ignorarlo?

El estrecho concentra una parte muy grande del flujo energético mundial y ofrece pocas salidas alternas. Si se interrumpe, no sólo faltaría petróleo físico en algunos mercados: también se dispararía el precio internacional, afectando, incluso, a países que no importan desde el Golfo.

No hace falta un cierre total para provocar daño económico: basta con elevar el riesgo

CUANDO ORMUZ SE TENSA, LA ECONOMÍA GLOBAL LO SIENTE



PRECIO DEL PETRÓLEO

Las tensiones en la región elevan rápidamente el precio del crudo. En junio de 2025, el **Brent subió de 69 a 74 dólares por barril** en un día, tras el aumento del riesgo regional.



TRANSPORTE Y SEGUROS

Si el riesgo aumenta, suben los fletes marítimos y los seguros de guerra, encareciendo cada viaje y el costo final de la energía. UNCTAD advirtió que las alteraciones en esta ruta golpean directamente las cadenas de suministro globales.



INFLACIÓN

Un petróleo más costoso encarece combustibles, transporte, manufactura y alimentos. El impacto se transmite de los mercados energéticos al costo de vida.



SEGURIDAD ENERGÉTICA

Las economías más dependientes, sobre todo en Asia Oriental, enfrentan mayor vulnerabilidad ante retrasos, escasez o alzas bruscas de precios.

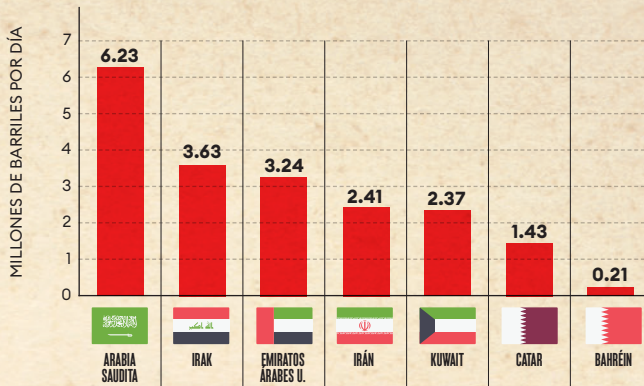
Paso comercial con impacto global

El Estrecho de Ormuz conecta el Golfo Pérsico con el Golfo de Omán y el Mar Árabe. Es la salida marítima clave para los grandes exportadores petroleros del Golfo. Como existen pocas rutas alternas viables, cualquier disrupción afecta de inmediato el suministro y los precios en los mercados internacionales.

NO SÓLO MUEVE PETRÓLEO

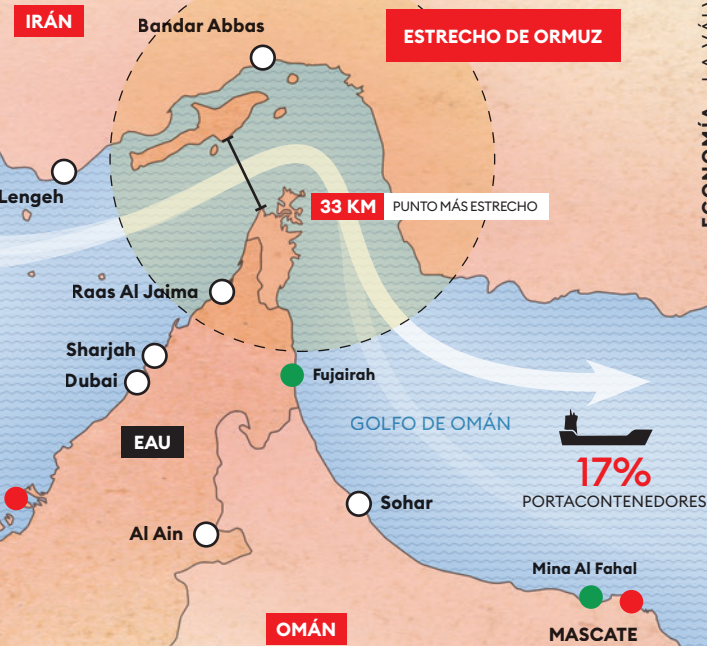
El estrecho también es vital para el gas natural licuado. En 2025, alrededor de **19% del comercio mundial de GNL** dependió de esta ruta. El 93% del GNL de Catar y 96% del de Emiratos Árabes Unidos transitó por esta vía.

¿QUÉ PAÍSES EXPORTAN POR ORMUZ?



- Capital
- Ciudad importante
- Enclave petrolero

La jurisdicción territorial inmediata sobre el Estrecho la ejercen **IRÁN** al norte y **OMÁN** al sur, porque sus costas enmarcan el paso.



AUTOPISTA MARÍTIMA DE ALTA DENSIDAD

Por esta ruta pasan alrededor de **144 buques al día**. Entre ellos predominan los petroleros, pero también circulan buques portacontenedores y graneleros.

RUTAS ALTERNAS

Sólo entre **3.5 y 5.5 mb/d** podrían desviarse por rutas alternativas de ductos, muy por debajo de los casi 20 mb/d que normalmente cruzan el estrecho

Isla Kharg
Es la terminal petrolera más crítica de Irán. Maneja casi todas las exportaciones iraníes de crudo y es considerada la pieza central de ese sistema.

Bushehr

GOLFO PÉRSICO

Jubail

Ras Tanura / Juaymah

Dammam

MANAMA

BAHRÉN

CATAR

DOHA

ARABIA SAUDITA

ABU DHABI

Jebel Dhanna / Ruwais

Bandar Abbas

IRÁN

Bandar Lengeh

Raas Al Jaima

Sharjah

Dubai

EAU

Al Ain

Fujairah

Sohar

GOLFO DE OMÁN

Mina Al Fahal

MASCATE

OMÁN

FUENTES

International Energy Agency (IEA), "Strait of Hormuz - Oil security and emergency response", 2026

U.S. Energy Information Administration (EIA), "Amid regional conflict, the Strait of Hormuz remains critical oil chokepoint", 16 junio 2025

U.S. Energy Information Administration (EIA), "About one-fifth of global liquefied natural gas trade flows through the Strait of Hormuz", 24 junio 2025.

UNCTAD, *Review of Maritime Transport* 2025



80%

DEL PETRÓLEO

que pasó por Ormuz tuvo como destino Asia Oriental

El factor de Asia Oriental



China e India recibieron, juntas, **44% DEL CRUDO** que cruzó el estrecho



Japón y Corea del Sur figuran entre los países más sensibles a cualquier interrupción de esta ruta

En 2024, **83% DEL GNL** que pasó por Ormuz terminó en mercados asiáticos

Por Thelma López

HEINEKEN ELEVA A CENTROAMÉRICA EN SU ESTRATEGIA GLOBAL

LA APUESTA DE LA CERVECERA HOLANDESA NO ES SÓLO CRECER EN LA REGIÓN, SINO CONVERTIRLA EN UN CASO DE ÉXITO DE MERCADOS EN DESARROLLO QUE AYUDE A LA MARCA A CONTRARRESTAR TENDENCIAS DE MENOR CONSUMO EN OTRAS NACIONES.

La adquisición de las operaciones de Florida Ice and Farm Company (FIFCO) por parte de Heineken no solo amplía la presencia de la marca en Centroamérica, también evidencia cómo la compañía entiende la región dentro de su estrategia global.

Con la creación de Heineken Costa Rica —una operación que integra más de 4,600 colaboradores, cuatro plantas y más de 50 marcas, además de un valor transaccional por 3,250 millones de dólares (MDD),— el grupo pretende establecer una plataforma regional que les permita la expansión de su portafolio a nuevos países, apalancándose en la estructura ya establecida por FIFCO.

La compañía costarricense anunció en 2025 la firma de un acuerdo vinculante con Heineken N.V. para vender el 75% restante de su participación en Distribuidora La Florida S.A., empresa en la que la multinacional cervecera ya poseía un 25%. Esto incluye sus operaciones de bebidas, alimentos y venta al detalle en Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Honduras, así como su operación de bebidas en México, y sus participaciones en negocios de bebidas en Nicaragua y Panamá. La adquisición no incluye el negocio en Estados Unidos.

En entrevista exclusiva con FORBES Centroamérica, Dolf van den Brink, CEO global de Heineken, explica que la lógica detrás de la inversión responde a

una estrategia de largo plazo. “Nos interesan los países en desarrollo que muestran buen crecimiento, con posiciones de mercado sólidas y condiciones macroeconómicas estables”, explica.

Lo anterior, tiene además como contrapunto las señales de desaceleración en el consumo de bebidas alcohólicas dentro de los mercados desarrollados.

Según datos publicados por Gallup, el 58% de los adultos en Estados Unidos, de 18 años o más, tuvo “ocasión de consumir bebidas alcohólicas como licor, vino o cerveza” en 2024, lo que representa una caída frente al 62% registrado en 2023.

Mientras, “la industria cervecera europea está experimentando una



VIVIMOS EN UN CONTEXTO GLOBAL VOLÁTIL. SIN EMBARGO, PAÍSES COMO COSTA RICA Y PANAMÁ HAN DEMOSTRADO RESILIENCIA. ESTAMOS ATENTOS AL TURISMO, QUE ES CLAVE”

transformación estructural”, señala la European Beer Consumers’ Union que destaca casos como el de Alemania, donde la venta de cerveza en 2025 rondó los 7,800 millones de litros, 6% menos que el año anterior, y el de Reino Unido, donde el número de cerveceras se redujo a 1,578 al inicio de 2026, frente a las 1,715 del año anterior.

De acuerdo con el estudio *Resumen de las tendencias del consumo de bebidas alcohólicas fuera del punto de venta 2024*, de Nielsen IQ, la industria de bebidas alcohólicas mostró señales contradictorias, desde el crecimiento de las opciones sin alcohol hasta el auge de productos con mayor contenido alcohólico (High ABV). Sin embargo, en la categoría *Off-premise* —ventas empaquetadas, con un valor aproximado de 112,000 MDD—, “tanto el valor como el volumen continúan sin mostrar crecimiento sostenido”.

En la categoría de cerveza —con algunos productos que quedan fuera— se observa la mayor brecha entre valor y volumen (2.2 puntos) del precio de las acciones en Bolsa, con una caída de -0.7% en valor y de -2.9% en volumen. Las tendencias positivas en cervezas importadas, sin alcohol y de categoría superpremium han ayudado a compensar la caída.

En medio de ese contexto, la adquisición de FIFCO hace sentido en la estrategia de Heineken, ya que, según el CEO global, “en mercados en desarrollo, como Centroamérica, seguimos viendo crecimiento en la categoría de cerveza”.

Esta jugada ya la ha desplegado en geografías como India y Sudáfrica. En India, Heineken obtuvo en 2021 el control de UBL, lo que elevó su participación accionaria del 46.5% a 61.5%.

De acuerdo con la compañía, “India ofrece una atractiva oportunidad de crecimiento a largo plazo, ya que el consumo de cerveza per cápita es bajo, con apenas 2 litros al año. Su población en crecimiento, cercana a 1,400 millones de personas, incluye una sólida clase media emergente, lo que permite avanzar en la premiumización”.

En comparación, Costa Rica, reporta un consumo de 3.1 litros de alcohol puro per cápita en 2023, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En el caso de Centroamérica, el directivo explica que la combinación de demografía, estabilidad relativa y espacio de crecimiento permite construir un negocio a largo plazo, en un entorno económico altamente incierto.

“Vivimos en un contexto global volátil. Sin embargo, países como Costa Rica y Panamá han demostrado resiliencia. Estamos atentos al turismo, que es clave, pero en general vemos la región como estable, lo que nos da confianza para invertir”, analizó.

La apuesta, sin embargo, no se limita a cerveza. El foco está en diversificar en esas categorías que podrían darles más crecimiento como bebidas listas para tomar, categorías funcionales, energéticas y sin alcohol que forman parte de un portafolio que busca responder a cambios en hábitos de consumo.

“El segmento de bebidas listas para tomar tiene un enorme potencial en toda la región”, argumenta el CEO. En el caso de bebidas no alcohólicas también afirma que los resultados son

TRANSACCIÓN A DETALLE

75%

de la participación

en Distribuidora La Florida S.A., implicó la adquisición por parte de Heineken. Incluye divisiones de bebidas, alimentos y venta al detalle –la franquicia de panaderías Musmanni y la cadena de conveniencia MUSI– y operaciones generales, en El Salvador, Guatemala y Honduras.

75%

de las acciones

en Nicaraguan Brewing Holding (NBH) S.A. –que posee una participación del 49.85% en Inversiones Cerveceras Centroamericanas S.A., accionista controlador de Compañía Cervecería Nicaragua S.A. (CCN), principal empresa de bebidas de Nicaragua– también es parte del acuerdo.

Se quedan con el

25%

en Cervecería Panamá S.A., la empresa operativa de Heineken en Panamá.

Poseen el

100%

en FIFCO México S.A., el negocio de bebidas listas para tomar de la transnacional en el país azteca.

Fuente: FIFCO

positivos. “Heineken es líder global en cerveza 0.0. Vemos gran potencial en la región, tanto en cerveza sin alcohol como en otras categorías como refrescos y bebidas energéticas”, comparte.

En 2023, FIFCO lanzó al mercado costarricense Heineken 0.0, una bebida que apunta a los no tomadores de alcohol y a una generación más joven y preocupada por temas de salud ya que tiene 21 calorías por cada 100 ml.

Ahora, con el 100% del negocio en Panamá y México, y el 75% de participación en Nicaraguan Brewing Holding (NBH) S.A., Heineken pretende impulsar iniciativas regionales más coordinadas con este tipo de productos.

OPERACIÓN MÚLTIPLE

Uno de los activos más estratégicos de la adquisición es el modelo multicategoría de FIFCO que construyó una operación que combina bebidas alcohólicas, no alcohólicas, alimentos y retail. Para Heineken, ese modelo no sólo es atractivo, sino replicable. “Es una de las compañías multiformato y multicategoría más exitosas que hemos visto”, anota Dolf van den Brink.

La lógica detrás de esta integración es maximizar el valor de las otras marcas, sin dejar de lado la tradición de cervezas como Imperial. “Es una marca extraordinaria, con raíces muy profundas y una gran conexión emocional con los consumidores. Eso es algo que debemos respetar y preservar”, dice.

Ejemplos como la red de tiendas Musi en Costa Rica o el modelo de conveniencia que Heineken ya opera en México muestran hacia dónde podría evolucionar la estrategia.

Van den Brink planea hacerlo con la combinación de capacidades y afirma que Heineken mantendrá el liderazgo local mientras incorpora su escala global. “Queremos lograr lo mejor de ambos mundos: una sólida gestión local y el respaldo de la experiencia global”. El peso de la operación dentro del grupo global también es relevante. Heineken

Costa Rica ya se posiciona entre las cinco sedes más importantes en el mundo en términos de beneficio operativo. “Una inversión como esta no es para unos pocos años, sino para décadas”, afirma el CEO que dejará la compañía a finales de mayo —luego de, 28 años de trabajar para ésta, seis como director ejecutivo— en medio de una reconfiguración global de la industria, donde sus competidores principales, AB InBev y Calsberg han tenido mejores resultados.

ESTRATEGIA EN PUERTA

Más allá de la integración operativa, Heineken también explora nuevas instancias de eficiencia a través de tecnología. “Estamos explorando múltiples aplicaciones de inteligencia artificial, desde servicio al cliente hasta eficiencia operativa”, comparte el directivo global.

La compañía cuenta con un laboratorio de IA generativa en Singapur, desde donde invierte en identificar casos de uso que aporten valor a la operación. La inversión en innovación es parte de lo que la marca llama su estrategia Evergreen 2030 que, según su reporte anual 2025, busca financiar crecimiento, mejorar eficiencia y simplificar la organización.

La compañía anunció que buscará acelerar “la productividad a escala para generar ahorros significativos, reduciendo entre 5,000 y 6,000 puestos en los próximos dos años.”

Aduce que la decisión está ligada, entre otros factores, a la digitalización, automatización y presión en consumo, lo cual los lleva a reorganizar su estructura para ser más rentables en un mercado con distintos matices de crecimiento.

El objetivo es consolidar la operación en Centroamérica, un mercado que el directivo cataloga como una fuente de crecimiento rentable y en donde pretenden seguir expandiéndose.

“Me gustaría ver más crecimiento, más innovación y más productos desarrollados en Costa Rica que puedan escalar a nivel global”, finaliza. **P**



RESULTADOS FINANCIEROS

Números de Heineken en el cuarto trimestre de 2025

- Ingresos totales: 34,300 millones de euros, una disminución del 4.7%.
- Ingresos netos: 28,900 millones de euros, un aumento de 1.6%, impulsados especialmente por el crecimiento de operaciones en Brasil, México, Nigeria, Sudáfrica, Vietnam e India.
- Volumen total consolidado: creció un 2.1%, con los ingresos netos por hectolitro que aumentando un 3.8%.
- Precio-mix subyacente: aumentó un 4.1%.
- Volumen de cerveza: creció orgánicamente un 2.4%.
- Todas las regiones contribuyeron al crecimiento de Heineken, con aumentos destacados en India, Nigeria, Vietnam, Brasil y México.
- Heineken ganó o mantuvo participación de mercado en volumen en más de la mitad de sus mercados en 2024.

Fuente: Heineken Holding NV, Reporte Anual 2025

PRONTO EN COSTA RICA
CONECTIVIDAD SATELITAL
MÓVIL PARA EMPRESAS



LIBERTY + STARLINK
EMPRESAS

Más información en libertycr.com

Liberty Costa Rica apuesta por 5G y conectividad satelital para redefinir el mapa digital

La evolución del sector exige redes más robustas, servicios integrados y nuevas formas de conectar territorios y empresas en la región.

El sector de telecomunicaciones en Centroamérica atraviesa una transformación impulsada por la digitalización acelerada, la creciente demanda de conectividad de alta calidad y la evolución hacia redes de nueva generación. Liberty Costa Rica ha definido una estrategia que busca posicionarse más allá del rol tradicional de operador, con un enfoque en infraestructura, innovación y expansión de cobertura.

Johanna Escobar, gerente general de Liberty Costa Rica, explicó que estos cambios estructurales han llevado a la empresa a apostar por un modelo que responda a nuevas necesidades del mercado. “Nuestro enfoque es evolucionar más allá del rol tradicional de operador, para convertirnos en un habilitador del ecosistema digital, ofreciendo soluciones que impulsen la competitividad empresarial, la inclusión digital y el crecimiento sostenible en la región”.

Uno de los pilares de esta estrategia es la incorporación de tecnologías como 5G, fibra óptica y conectividad satelital. La empresa ha avanzado en el despliegue de su red 5G standalone, con presencia en las siete provincias del país y el objetivo de cerrar 2026 con más de 300 sitios activos.

En paralelo, la conectividad satelital se perfila como un elemento clave para ampliar el alcance de los servicios. Escobar destacó que este tipo de soluciones permite llevar acceso a zonas donde actualmente no existe cobertura, además de atender necesidades críticas y fortalecer industrias estratégicas.

En ese sentido, la empresa anunció recientemente una alianza con Starlink para ofrecer conectividad satelital móvil en Costa Rica durante el segundo semestre de 2026.

Hoy, la demanda no solo se centra en velocidad, sino en estabilidad, experiencia y servicios integrados. Los clientes buscan soluciones que funcionen de manera consistente en distintos entornos y que soporten aplicaciones en tiempo real, contenidos de alto consumo de datos y múltiples dispositivos. “Las expectativas de los usuarios han evolucionado de manera significativa. Hoy, los clientes esperan mayor velo-

cidad, estabilidad y una experiencia consistente, independientemente de si se conectan desde el hogar, el trabajo o en otros sitios”, señaló Escobar. A esto se suma una tendencia hacia servicios más simples, personalizados y con procesos digitales más ágiles.

Liberty ha orientado parte de su estrategia a este mercado, incorporando soluciones que combinan estos elementos dentro de un mismo ecosistema, con la ciberseguridad como componente transversal desde el diseño.

El crecimiento del sector, sin embargo, también enfrenta retos. La agilidad regulatoria y el desarrollo continuo de infraestructura se posicionan como factores determinantes para sostener la expansión tecnológica. Contar con marcos normativos alineados con la evolución digital resulta clave para facilitar la inversión y acelerar el despliegue de nuevas soluciones.

En este escenario, el papel de las telecomunicaciones trasciende la conectividad. La reducción de la brecha digital se convierte en un eje central para el desarrollo económico y social. “El acceso a una conectividad de calidad ya no es un lujo, sino una condición esencial para la educación, la productividad, la innovación y la participación plena en la economía digital”, afirmó Escobar.

Johanna Escobar, gerente general de Liberty Costa Rica.



50 MUJERES

EL LISTADO QUE REVELA LAS TENDENCIAS EN EL HACER DEL TALENTO FEMENINO, SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE RIQUEZA Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL, ASÍ COMO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE MARCAN EL RUMBO DEL DESARROLLO Y CRECIMIENTO REGIONALES.

PODEROSAS

UniBank redefine su transformación digital desde la experiencia del cliente en Centroamérica

La digitalización avanza en la región con un enfoque práctico: resolver fricciones reales y construir relaciones más simples, ágiles y cercanas con los usuarios



John Rozo Uribe, gerente general (CEO) de UniBank en Panamá.

La transformación digital en Centroamérica dejó de ser un ejercicio de adopción tecnológica para convertirse en una estrategia centrada en resolver problemas concretos. En ese escenario, UniBank ha orientado su evolución hacia la simplificación de la experiencia del cliente, con un enfoque que privilegia la funcionalidad sobre la novedad.

John Rozo Uribe, gerente general (CEO) de UniBank en Panamá, explica que el cambio en la región responde a una mayor exigencia del consumidor, quien ahora demanda procesos más rápidos, seguros y sencillos. “La expectativa ya no es innovar por novedad, sino por impacto”, señala. Este giro ha llevado a las instituciones financieras a replantear su relación con los usuarios,

con énfasis en eliminar fricciones y facilitar cada interacción.

Dentro de este proceso, el banco ha desarrollado soluciones que conectan productos, servicios y procesos bajo una lógica más fluida. Uno de los avances más relevantes ha sido la evolución hacia plataformas integrales como “mi negocio”, dirigida a pequeñas y medianas empresas. Esta propuesta busca integrar herramientas financieras en un solo entorno, con el objetivo de acompañar la operación diaria de los clientes.

El impacto de estas iniciativas se refleja en la reducción de tiempos de respuesta, el aumento del autoservicio y una mayor adopción de soluciones financieras. Sin embargo, Rozo Uribe subraya que el valor más importante no se limita a indicadores operativos. “El

mayor valor estuvo en convertir al banco en un aliado más presente en la gestión cotidiana de los clientes”, afirma.

La transformación tecnológica, en este caso, no se entiende sin un cambio cultural. La institución ha trabajado en el desarrollo de equipos capaces de adaptarse, cuestionar procesos y proponer mejoras. El enfoque se centra en construir una mentalidad orientada a soluciones, donde el aprendizaje constante forma parte del trabajo diario.

Este proceso no ha estado exento de desafíos. La convivencia entre esquemas tradicionales y nuevas dinámicas ha exigido claridad estratégica y coherencia en la ejecución. Para la organización, el avance no depende de transformar todo al mismo tiempo, sino de mantener un propósito común que guíe cada decisión. Cuando los beneficios del cambio se vuelven tangibles, la resistencia interna disminuye y el compromiso se fortalece.

De cara al futuro, el CEO identifica tres capacidades esenciales para avanzar en la transformación digital: una dirección clara, equipos preparados y una ejecución consistente. La ventaja competitiva, sostiene, no radica en la velocidad, sino en la capacidad de adaptarse con criterio y mantener el foco en el propósito. “La transformación real ocurre cuando la tecnología se convierte en parte natural del negocio y no en un proyecto aislado”, concluye.

En términos de medición, UniBank evalúa el retorno de inversión desde una perspectiva integral. La adopción de soluciones, la calidad de la experiencia del cliente, la escalabilidad y la continuidad operativa forman parte de los indicadores clave. Este enfoque busca garantizar no solo eficiencia, sino también sostenibilidad en el crecimiento.

Por Anasella Acosta

UN NUEVO PERFIL DEL PODER

LAS MUJERES CENTROAMERICANAS QUE CONFORMAN ESTA EDICIÓN REVELAN UNA TENDENCIA DONDE SU INFLUENCIA TRANSITA MÁS ALLÁ DE LOS PUESTOS JERÁRQUICOS PARA REDISEÑAR INDUSTRIAS, ESCALAR STARTUPS, MOVILIZAR CAPITAL, INSPIRAR Y TRANSFORMAR.

L

Llegamos a la edición 2026 del listado *Mujeres Poderosas*. *Forbes Centroamérica* con una mirada renovada, apostando por el hallazgo y asumiendo que el compromiso es dar visibilidad y reconocer trayectorias lo mismo que innovación, resultados, inspiración e influencia en las mujeres que lo integran.

La participación del talento femenino como generador de riqueza es cada vez más sólida, sin dejar de ver que el camino aún es largo. Pero la velocidad que imponen los tiempos complejos para para sistematizar su liderazgo cobra mayor ímpetu.

En los siguientes años, además, se ha previsto “una creciente transferencia de capital hacia las mujeres como parte de cambios generacionales en la administración del patrimonio”, lo que impondrá una nueva perspectiva “más diversa e incluyente”, en materia de inversión, gasto, consumo y ahorro, alerta la consultora KPMG en el estudio *Mujeres de la Alta Dirección en México y Centroamérica 2026*.

Si bien la presencia femenina en los puestos directivos aumenta, KPMG observa que ello “ha requerido

esfuerzos constantes de las mujeres para acceder, posicionarse y mantenerse en entornos que, durante años, no fueron diseñados considerando sus trayectorias, roles ni realidades”.

La firma de consultoría destaca acciones concretas que las mujeres han asumido en la región para hacerse camino: capacitación continua, construcción de redes de apoyo, participación en programas de mentoría y patrocinio, así como el desarrollo de habilidades clave.

METODOLOGÍA

En medio de este contexto, FORBES Centroamérica lanzó una convocatoria abierta a las mujeres de la región para ser parte de su edición *Mujeres Poderosas*, la que fue atendida por más de 200 personas, quienes respondieron a los criterios de: ser generadoras

CONSEJO EDITORIAL

**BERNARDITA RODRÍGUEZ**

Presidenta de Soy Mujer Costa Rica y directora general del Women Economic Forum Costa Rica.

**CLAUDIA DEL ÁGUILA**

Gerente de Competitividad de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport).

**DIANA OLAYA**

Directora Regional de la Cámara del Pacífico, Presidenta del WISS Latam y Presidenta del WEF Panamá.

**NURIA MARÍN**

Cofundadora y copresidenta del grupo empresarial Álvarez y Marín Corporación, dedicado a la exportación de banano, finanzas, energía y desarrollo inmobiliario, en Costa Rica. Fundadora de la Red de Mujeres Líderes ALAS; abogada y notaria.

**MARIANA ZAVATTIERI**

Graduada del MIT en Critical Thinking, y MBA de la Universidad Francisco de Vitoria de Madrid y ADEN Business School. Socia fundadora de UP Relaciones Públicas, en Guatemala.

de riqueza; innovadoras y emprendedoras; ejercer un liderazgo transformador; tener impacto en la equidad de género, en la sociedad y en el medioambiente.

De manera paralela, el equipo editorial de **FORBES** Centroamérica realizó una postulación, bajo los mismos criterios, y además atendiendo a su actividad pública, distinciones e impacto en organizaciones de su entorno.

Un Consejo editorial integrado por mujeres de amplia experiencia y probidad revisó las postulaciones y realizó una ponderación (no numérica, sino cualitativa) entre la posición de liderazgo, la influencia ejercida, la facturación de la empresa involucrada y las acciones concretas en beneficio de la equidad de género y del

entorno en el que las postulantes se desempeñan, para seleccionar a las *50 Mujeres Poderosas. Forbes Centroamérica, 2026*.

Derivado del análisis de las integrantes del Consejo, destaca que si bien el 80% de las mujeres que se postularon son fundadoras de sus propios negocios, sus actividades no siempre alcanzan una influencia o impacto de peso, dado el tamaño de sus empresas, pero sí denotan un liderazgo como creadoras de negocios y generadoras de ingresos en sus círculos inmediatos.

Para Bernardita Rodríguez, componente del Consejo editorial de esta edición, los perfiles de este año revelan que “el poder femenino en la región está migrando de cargos tradicionales hacia una influencia sistémica: mujeres que no sólo lideran y dirigen

empresas, sino que rediseñan industrias completas, escalan startups con propósito y movilizan capital hacia problemas estructurales”.

La tendencia, menciona, es clara: “Menos protagonismo individual, más creación de ecosistemas”.

Y agrega: transitamos de “mujeres en posiciones de poder” a “mujeres diseñando el poder. El poder, y principalmente el femenino, ya no es sólo jerarquía, es capacidad de transformar sistemas”.

FORBES Centroamérica visibiliza estas tendencias y da testimonio con el hacer de estas 50 mujeres sobresalientes.

Un efusivo agradecimiento a quienes respondieron a la Convocatoria, así como a las integrantes del Consejo editorial de este año.

Por Yandira Núñez Naveda

RACHEL PETERSON

Gerente de Café, Ventas, Mercadeo y Control de calidad. Copropietaria y parte del equipo directivo de Hacienda La Esmeralda
Panamá

LA MUJER QUE TRAZA EL MERCADO ÉLITE DEL GEISHA

TRAS EL ADN DEL TERROIR CAFETALERO ESTÁ RACHEL PETERSON, LA MENTE ESTRATEGA DE HACIENDA LA ESMERALDA, RESPONSABLE DE POSICIONAR A PANAMÁ COMO LA PLAZA MÁS RELEVANTE EN LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ GEISHA, REFERENTE GLOBAL DE LUJO. CON INTENCIÓN, LA EMPRESARIA PANAMEÑA HA LOGRADO INCREMENTAR EL VALOR DE LAS VENTAS REGULARES DEL CULTIVO EN UN 2,800% EN TÉRMINOS REALES, EN LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS.

Cuando en agosto de 2025 un lote de café Geisha de Hacienda La Esmeralda, situada en las montañas de Panamá, alcanzó los 30,204 dólares por kilogramo, la cifra confirmaba el punto más alto de una curva que llevaba años gestándose. En ese instante, Rachel Peterson logró el resultado de una estrategia construida con paciencia y espíritu inquebrantable, una que entiende la exclusividad como algo “muy cotizado”, porque “el lujo busca algo diferente, único, algo que nadie más tiene, y es clave para el mundo de las experiencias sensoriales”, expresa.

Peterson, copropietaria de Hacienda La Esmeralda, sabe cómo ocupar ese

espacio sin concesiones. Directa, sin filtros, y con una claridad que a ratos roza lo punzante, habla como quien entiende que el tiempo es el activo más escaso en cualquier industria de alto valor. De figura espigada, ojos celestes y paso firme, durante la conversación con FORBES permite que la estructura ceda terreno a su fascinación por transformar un producto agrícola en un activo sofisticado.

La empresaria acumula 21 años en el terreno. En las últimas dos décadas, el valor de las ventas regulares de café de Hacienda La Esmeralda ha crecido cerca de un 2,800% en términos reales, en línea con una estrategia centrada en la calidad y la sostenibilidad de largo plazo. En paralelo, su subasta

privada, hoy referente en el mercado internacional, ha evolucionado hacia un modelo más selectivo y de mayor valorización: si en 2008 los precios promedio rondaban los 35 dólares por kilogramo, con un volumen aproximado de 13,600 kilos (13.7 toneladas), para 2025 el precio promedio alcanzó los 2,156 dólares por kilo, con un volumen cercano a 147 kilos.

Esto implica que la última subasta representó apenas alrededor del 1% del volumen inicial, mientras que el incremento porcentual del precio entre 2008 y 2025 se situó en 6,110%, evidenciando cómo la escasez y la diferenciación han redefinido las dinámicas de valor en el segmento de cafés de alta especialidad, de la mano de su liderazgo.



RAÍCES

Hacienda La Esmeralda es una empresa familiar, organizada como sociedad entre los hermanos Erik, Daniel y Rachel Peterson, con una gestión compartida y responsabilidades que se complementan dentro de la operación.

Fue adquirida por el abuelo de Rachel, Rudolph A. Peterson, durante una visita a la provincia de Boquete en 1967, cuando era presidente del Bank

of America. En 1973, su padre, Price, y su madre, Susan, se trasladaron a la finca en Palmira. Inicialmente desarrollaron ganado de carne, que evolucionaría hacia la producción de leche, consolidándose como los mayores productores de leche grado 'A' en Panamá.

Sin embargo, Price Peterson decidió diversificarse e incursionar en el café: "Mi padre nos transfirió la propiedad de la empresa. Hoy continúa participando



DE MI CONSTRUCCIÓN EN EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL DESEO QUE PERMANEZCAN LA PASIÓN POR EL CAFÉ, POR LA EXCELENCIA, POR HACER LAS COSAS DE LA MEJOR MANERA POSIBLE PARA NOSOTROS Y PARA TODA LA COMUNIDAD"

en la Junta Directiva y sigue aportando su experiencia y criterio en la toma de decisiones", detalla. Como parte de la herencia, Rachel insiste: "Supe que quería ser parte de la historia del Geisha y llevarlo a los aficionados del café ultra fino en el mundo", señala.

El rompimiento de récords en las subastas llevó a Peterson a enfocar su estrategia en el segmento de ultralujo, un espacio que, según explica, identificaron de forma natural como el más coherente con la evolución de su producto. En el proceso, comprender las dinámicas de ese mercado se volvió clave: más allá de la necesidad, señala, el consumo en estas categorías está impulsado por el deseo, un factor determinante para construir valor y sostenibilidad en el tiempo.

En los últimos años, ha contribuido a fortalecer la estrategia de posicionamiento internacional de los cafés de Hacienda La Esmeralda, mediante relaciones directas con compradores especializados. También lidera la evaluación y selección de cafés, asegurando la calidad en los estándares que distinguen a la empresa en mercados mundiales altamente exigentes.

Un informe de investigación global acerca del café geisha, desarrollado por WiseGuy Reports estima que para

2025, la valoración de este mercado podría situarse en 1,500 millones de dólares (MDD). El precio premium del café geisha de Panamá refleja su calidad excepcional y su oferta limitada. Hoy, una taza de café Nido 7 Geisha, cultivado en Hacienda La Esmeralda y adquirido por Julith (Dubái) en la subasta Best of Panama de 2025, se ha posicionado en alrededor de 1,000 millones de dólares.

El posicionamiento del país istmeño como epicentro del café de especialidad no puede entenderse sin el punto de inflexión que ella marcó. Así lo sostiene Ricardo Koyner, presidente de la Specialty Coffee Association of Panama (SCAP), para quien Rachel Peterson y Hacienda La Esmeralda “han sido fundamentales en el proceso de colocar a Panamá como líder mundial de los cafés de especialidad”.

Comparte que “Rachel se diferencia por su atinado conocimiento de mercado, por su capacidad de entender la dinámica de evolución del segmento y anticiparse a los cambios; por su entrega, por su desprendimiento de compartir sus logros con el sector productor, por tener la humanidad de apoyar a quienes le han solicitado apoyo y por su incansable dedicación a fomentar el desarrollo de los cafés de especialidad”.

Koyner atribuye a Peterson un papel estructural: “ha sido fundamental en la creación de valor en el café a nivel mundial”, señala, al recordar que hace dos décadas el café difícilmente se concebía bajo lógicas comparables a las del vino. Su capacidad para articular variables como variedad, *terroir* (el propio terruño) y procesos productivos, y traducirlas en experiencias diferenciadas, abrió camino a otros productores.

A ello se suma su influencia en una industria masculinizada: “No la ha tenido fácil porque el mercado del café fue muy dominado por hombres, sobre todo hace 20 años y lo es aún hoy, en algunos países de Oriente Medio”. Sin



RECIENTEMENTE APRENDÍ SOBRE EL UBUNTU DE LAS TRADICIONES AFRICANAS: ‘YO SOY PORQUE SOMOS’. SE TRATA DE TOMAR EN CUENTA EL BIENESTAR INDIVIDUAL Y TAMBIÉN EL DE LAS COMUNIDADES; SER COOPERATIVOS; AYUDAR A OTROS A SALIR ADELANTE”

embargo, su tenacidad y conocimiento le han permitido convencer aún en escenarios complejos. Es un ejemplo que ha motivado a muchas mujeres a abrirse camino en este segmento.

Desde la mirada de Serkan Sagsoz, Head Coffee Roaster de Julith, firma que adquirió el lote récord de Hacienda La Esmeralda en la subasta de 2025, el impacto de Rachel Peterson reside en la construcción de valor y “es muy distinto a una interacción comercial típica”.

Más que una proveedora, “protege un legado”. En mercados como Dubái, donde este segmento aún es de nicho pero altamente influyente, la dinámica responde menos al volumen y más a un micromercado de alto poder en el que pocas transacciones pueden redefinir la percepción del café a escala global.

La adquisición de un café como Nido 7, analiza, no responde a una decisión financiera convencional, sino a una lectura estratégica del mercado: “Lo veo como adquirir un momento en la historia del café”. En términos operativos, cada kilogramo rinde aproximadamente 50 tazas, con un precio de 3,600 dirhams (alrededor de 1,000 dólares) por taza; sin embargo, insiste en que no se trata de un producto concebido bajo una lógica de alto margen, sino como parte de un ecosistema más amplio que integra experiencias individuales, servicios tipo *omakase* y ofertas dirigidas a coleccionistas. “Su valor es escalonado, no puramente transaccional”, señala.

“Cuando tomas decisiones a este nivel, con personas como Rachel, la confianza se convierte en la base de todo. Confías en la integridad del proceso, en la consistencia del productor y en la transparencia que hay detrás. Un liderazgo sólido, como el suyo, te da la confianza para avanzar sin titubeos”, explica.

Para Peterson, con un enfoque “orientado al detalle” el micro nicho del café de especialidad también se basa en modas que es preciso entender. “Es necesario dar al cliente lo que quiere sin perder nuestra autenticidad y nuestras más profundas creencias sobre lo que estamos produciendo”.

“Se trata de un café de la más alta calidad”, donde también trabajan en potenciar los atributos innatos de la taza y del suelo. “Cuidamos nuestro entorno, el *terroir* que nos brinda la naturaleza, nuestros ecosistemas, nuestra flora y nuestra fauna. La narrativa viene por sí sola cuando hay autenticidad”.

Expresa: “Tengo una visión muy clara de adonde pienso que Hacienda La Esmeralda puede llegar en este mundo cambiante, pero entiendo que esto exige flexibilidad. He podido tener riendas sueltas dentro de la empresa para intentar llegar lo más lejos posible en mi visión. He logrado este equilibrio aprendiendo a confiar en personas que entienden nuestra filosofía, lo que me ha permitido delegar con tranquilidad”.

A esta visión le acompañan momentos tensos: “Antes de consolidarnos en la producción de leche, hubo un periodo en el que el proyecto no estaba prosperando y mis padres incluso consideraron regresar a Estados Unidos”, recuerda Peterson.

Asimismo, “durante los años de la dictadura del general Noriega, en los 80, el entorno en Panamá fue complejo, lo que también impactó la operación. Fueron tiempos que exigieron resiliencia y capacidad de adaptación”. Recientemente, el cambio climático se ha convertido en un desafío, introduciendo mayor variabilidad en las cosechas y obligándolos a innovar en prácticas agrícolas.

MARCA

En la estructura familiar y empresarial, Alexandra Peterson perfila a Rachel como una figura de liderazgo decisiva: “Mi madre ha dado estructura, dirección comercial y una identidad clara a la marca”. Su capacidad para traducir la calidad del café en confianza internacional y posicionamiento estratégico revela un perfil empresarial que entiende el impacto de las decisiones de largo alcance, comparte.

“Tiene la capacidad de comprender tanto el valor del detalle como el peso de una decisión estratégica. Ha sido el puente entre la excelencia que ocurre en la finca y la forma en que esa excelencia se comunica, se protege y se posiciona globalmente”, describe.

Alexandra subraya que “su trabajo no sólo ha contribuido a posicionar a



INCORPORARÍA MUCHO MÁS CIENCIA AL ESTUDIO DEL CAFÉ. TODAVÍA EXISTEN MITOS SOBRE POR QUÉ CAMBIAN LOS PERFILES SENSORIALES ENTRE COSECHAS. UN MAYOR ENTENDIMIENTO CIENTÍFICO AYUDARÍA A ELEVAR EL POTENCIAL DE LAS SIEMBRAS”

la empresa, sino también a elevar la percepción de lo que un café panameño puede representar en el mercado internacional. Cuando una finca logra sostener estándares tan altos, inevitablemente empuja a toda la industria a mirar más alto”.

Su influencia, agrega, está más cerca de “una idea de crecimiento con control, donde la exclusividad no es una herramienta superficial de lujo, sino una consecuencia natural de mantener estándares muy altos”.

UN GIRO DE TIMÓN AL PARADIGMA

De cara a un contexto dinámico y en transformación, Rachel Peterson ve con total nitidez cómo las mujeres continúan asumiendo simultáneamente responsabilidades familiares y profesionales de alta exigencia “y el siguiente paso ya no es sólo hablar de equidad, sino a la vez de construir estructuras reales de apoyo que permitan sostener un liderazgo a largo plazo”.

La gerente y copropietaria cree en “innovar, persistir a pesar de los tropiezos; siempre seguir hacia adelante, tratar de construir puentes y abrir caminos por donde todos podamos eventualmente pasar con fluidez, como si siempre hubiesen sido parte del paisaje”.

Su filosofía para resumir una convicción, es que “no se trata sólo de conciliación, sino de reconocer que la experiencia de materner también aporta una forma distinta de tomar decisiones, de administrar riesgos y de construir proyectos sostenibles en el tiempo y con impacto en las comunidades”, concluye. **P**



Por Anasella Acosta

INEKE GEESINK ARANGODirectora de Soluciones de Inteligencia Artificial para Latinoamérica y el Caribe en Microsoft
Costa Rica

IA PARA POTENCIAR A LA HUMANIDAD

LÍDER HISPANA EN EL SECTOR TECNOLÓGICO GLOBAL, INEKE AHORA TIENE LA MISIÓN DE EXPANDIR LA ADOPCIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LATINOAMÉRICA, Y APUESTA POR EL LADO LUMINOSO DE LA HERRAMIENTA QUE YA CAMBIA LA VIDA.

Estar vivos en la era de la Inteligencia Artificial (IA) es una oportunidad, y el planteamiento ante esta realidad tendría que ser cómo aterrizar una mentalidad de adaptabilidad para abrazar la IA, para no tenerle miedo y generar experiencias en las que esta herramienta nos potencie como seres humanos en todos los ámbitos. Así lo piensa Ineke Geesink Arango, una de las mujeres hispanas más influyentes en la tecnología a nivel global, y quien a partir de este año tiene la misión de acelerar la adopción de IA en Latinoamérica, desde Microsoft.

McKinsey ha calculado que la IA puede aumentar la productividad anual latinoamericana entre 1.9% y 2.3%, con un impacto adicional que va de 1.1 a 1.7 billones de dólares anuales.

La costarricense de 53 años, actual directora de Soluciones de Inteligencia Artificial para Latinoamérica y el Caribe en Microsoft, no niega los riesgos latentes de la IA que, considera, “vino a potenciar la visión

humana”, pero su perspectiva nace a partir de un marco referencial donde el punto de partida de su uso es ético, de respeto a la privacidad, de seguridad, inclusión y transparencia”.

Aunado a ello, pondera: “la inteligencia artificial definitivamente llegó a ayudarnos en aspectos de productividad, colaboración, de cómo una empresa puede tener ahorro en costos y reinventar procesos de producción, conexión con colaboradores y clientes para potenciar su diferencia competitiva”.

Reconocida como HITEC 50 Award Winner en 2023 y 2024 por su influencia en el sector tecnológico, antes de llegar a su actual puesto, Ineke fue la primera mujer en ocupar el cargo de Country Manager para Microsoft en Costa Rica, liderando la estrategia país y construyendo alianzas “de alto impacto con los sectores público y privado para impulsar la transformación digital”.

Entre 2018 y 2025, la tica impulsó nuevas unidades de negocio, atrayendo talento altamente especializado y

diversificando las capacidades de la empresa. De esa forma, consolidó la sede como la más grande en Latinoamérica, con cerca de 1,800 colaboradores: “Hemos logrado transformar una operación local en un centro de operaciones estratégico para Latinoamérica, impulsando un crecimiento sostenido”, valora.

Ineke estima que en este momento, en nuestra región, “ya hemos pasado de una etapa de curiosidad, de experimentación [por la IA], a ver resultados tangibles, a una transición más allá de la IA generativa, a un panorama donde vemos la implementación de agentes también ayudando en los diferentes procesos”.

Entre las oportunidades que dilucida también se incorporan la inclusión y la equidad de género, ámbitos en los que ella ha sido una férrea impulsora.

“Tenemos que asegurarnos de llevar estas plataformas no sólo a mujeres, sino también a comunidades que no tienen una representación equitativa en el mundo”. Hacerlo, garantizará el acceso a destrezas que pueden



abrirles la oportunidad de empleos, estima la ejecutiva.

El liderazgo de Geesink Arango trasciende Microsoft. Ella es parte de la Junta Directiva de AmCham Costa Rica y del Directorio de YoEmprendedor. También es directora II en la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), y miembro del Club de Investigación Tecnológica de Costa Rica.

Su influencia se puede explicar por su singular manera de ejercer su capacidad de gestión: “Soy fiel creyente de liderar para desarrollar equipos”, dice.



NUESTRA FORMA DE LIDERAR ES MUY EMPÁTICA Y PODEMOS REALMENTE EJERCER UN LIDERAZGO MUY INCLUSIVO, QUE JUNTO A LA DIVERSIDAD DE PERSPECTIVAS, TAMBIÉN GENERA UN IMPACTO EN EL RENDIMIENTO Y EN LOS RESULTADOS”


“Creo que el líder hoy es esa persona que se convierte como en un *coach* para su equipo”. El buen liderazgo, agrega, “tiene que ver con la capacidad de traer claridad en la ambigüedad, sobre todo en estos mundos donde los cambios son tan continuos, y en desarrollar el potencial de los miembros del equipo... [para] que se sientan empoderados y habilitados para innovar”.

Al momento de tomar decisiones, la costarricense apela a una mentalidad de diagnóstico, en la que busca entender los diferentes puntos de vista y donde entiende que no hay una respuesta correcta única, “sino varias perspectivas, ideas que se toman en cuenta para tomar una decisión”, y donde la prioridad es el equipo, el negocio, los socios y el cliente.

Convencida de la necesidad de abrir espacios, visibilizar talento y acompañar el crecimiento de más mujeres en tecnología y roles de liderazgo, ha protagonizado iniciativas como el Women Chapter para Centroamérica, Caribe y Sudamérica, y la iniciativa Women@Microsoft en Costa Rica.

En un contexto donde aún quedan retos para allanar el camino a las mujeres a puestos de dirección, se siente bendecida por formar parte de una empresa que cree en el desarrollo y por haber tenido managers, mentores y mentoras que le han dado la oportunidad de aprender de ellos.

También subraya su actitud “intencional” y su firme creencia “en que cada uno es dueño de su plan de desarrollo”, por eso ha alzado la mano para pedir oportunidades de destinar asignaturas adicionales a los roles encomendados, haciendo de “la curiosidad y el aprendizaje” un modo de ser a lo largo de su trayectoria.

“Alzar la mano y decir ‘quiero seguir aprendiendo, seguir creciendo e impactando’, me ha ayudado en esa vuelta de crecimiento”, destaca Ineke Geesink. 

Por Mayra Oloarte

DORIANA HUN

Gerente de Distrito de Compañía Chevron Panamá
Panamá

AUTENTICIDAD EN EL SECTOR ENERGÉTICO

EN UNA INDUSTRIA DOMINADA POR HOMBRES, DORIANA SE ABRIÓ CAMINO CON UN SELLO PERSONAL. DESDE SU POSICIÓN, HA DEMOSTRADO QUE LA VERDADERA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL SE CONSTRUYE CON RESILIENCIA Y, SOBRE TODO, CON LA OSADÍA DE SER ELLA MISMA EN SECTORES TAN DESAFIANTES COMO EL ENERGÉTICO.

Doriana Hun se ha convertido en una de las figuras más influyentes dentro del sector energético en Panamá. Ingeniera de formación, inició su carrera en Chevron como especialista de procesos, enfrentando desde el primer día los retos técnicos y culturales de una industria tradicionalmente dominada por hombres.

Con el paso de los años, su trayectoria la llevó a ocupar posiciones estratégicas en distintas áreas, incluyendo ventas y operaciones, hasta ser la primera mujer en dirigir Chevron Panamá. Hoy lidera un equipo de aproximadamente 30 personas, consolidando un estilo de liderazgo que combina cercanía, coherencia y resultados.

Su ascenso no ha sido fortuito. Hun ha demostrado que la resiliencia y la

autenticidad son pilares fundamentales para abrirse camino en espacios de alta dirección, “La eficiencia, para mí, nace de escuchar de verdad, comprender a las personas y generar confianza. Cuando los equipos se sienten escuchados y valorados, trabajan con mayor claridad y compromiso”, enfatiza la gerente general de Chevron Panamá, en entrevista con FORBES Centroamérica.

Esta visión refleja su convicción de que el liderazgo no se mide únicamente por indicadores financieros, sino por la capacidad de inspirar y movilizar a las personas hacia objetivos comunes.

En los últimos años, Doriana ha recibido reconocimientos que validan su impacto en el ámbito empresarial. En 2022 fue presidenta de la Cámara Americana de Comercio de Panamá

(AmCham), y en 2025 fue distinguida como Mujer destacada por la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE). Estos hitos no sólo refuerzan su credibilidad profesional, sino que la posicionan como referente femenino en un sector donde aún persisten sesgos y barreras culturales.

Uno de sus mayores logros ha sido liderar la expansión de la marca Texaco en Panamá, alcanzando las 100 estaciones de servicio, con un crecimiento en su red del 60%: “Esto nos ha permitido aumentar unos 5 puntos de *market share*”, comenta.

Bajo su gestión, Chevron Panamá ha fortalecido su presencia en el mercado, manteniendo altos estándares de desempeño y responsabilidad social. Este crecimiento, más allá de cifras, representa para ella la materialización de un sueño colectivo:



“Hacer florecer la estrella cada vez más”, como ella misma lo describe. Ya que el año pasado lanzaron una campaña llamada ‘Evolucionamos para seguir brillando’, para plasmar una nueva imagen de la marca.

Su influencia trasciende la organización. Doriana participa activamente en espacios de diálogo con autoridades, gremios y actores clave, promoviendo operaciones responsables y compromisos reales con las



EL PODER DE UNA MUJER RADICA EN SU AUTENTICIDAD, SU RESILIENCIA; EN LA CAPACIDAD DE LIDERAR CON EMPATÍA Y FIRMEZA, SIN RENUNCIAR A SU ESENCIA PERSONAL”

comunidades. La educación, el desarrollo y la seguridad son ejes centrales de los programas que impulsa, convencida de que el impacto empresarial debe ir acompañado de un impacto social y ambiental tangible.

En cuanto a la equidad de género, reconoce que el principal reto sigue siendo romper sesgos inconscientes y visibilizar referentes femeninos en posiciones de liderazgo. Ella contribuye desde el ejemplo, apostando por el talento y asegurando que las oportunidades sean reales y basadas en méritos. Además, acompaña a otras mujeres en su desarrollo profesional, compartiendo experiencias y aprendizajes que fortalecen la confianza y la preparación constante.

Doriana también ha enfrentado desafíos personales y profesionales: cambios de mercado, presión y decisiones complejas: los ha superado apoyándose en su familia, su equipo y su fe.

Cree en la importancia del balance entre vida personal y profesional, aunque reconoce que no siempre es un equilibrio perfecto. Su filosofía es mantener la flexibilidad para ajustar prioridades sin perder de vista lo que realmente importa.

Ofrece un consejo claro a las mujeres que aspiran a liderar en sectores tradicionalmente masculinos: confiar en sí mismas, prepararse constantemente y no renunciar a su autenticidad. “El liderazgo no requiere dejar de ser quienes somos, sino fortalecer nuestras habilidades y valores”.

Con una carrera marcada por la coherencia y el compromiso, Doriana Hun encarna el liderazgo consciente que demanda el presente. Su historia es testimonio de que la verdadera transformación ocurre cuando se combina la excelencia técnica con la sensibilidad humana, y que abrir camino en industrias retadoras es posible cuando se lidera con autenticidad, resiliencia y propósito. **15**

Por **Anasella Acosta, Mayra Oloarte, Alain Prieto y Ángeles Francia**



ELIZABETH SUÁREZ

Presidenta de Corpacam
Guatemala

Su genialidad en los negocios condujo a la empresa familiar de la quiebra al crecimiento, de fabricar tres productos a 20 familias de derivados del acero, y a ocupar, al menos 10 veces, el liderazgo gremial de un sector dominado por hombres. Elizabeth Suárez es presidenta de la empresa Corporación Acerera Centroamericana (Corpcam) y única mujer Presidente de la Asociación Centroamericana de Fabricantes de Productos de Acero y Derivados (Acefad).



LORENA VÁSQUEZ AMPIÉ

Master blender de Ron Zacapa
Nicaragua

Su habilidad y su alta preparación académica la han llevado a ser la Master Blender (maestra Mezcladora) de Ron Zacapa Centenario, creado por Industrias Licoreras de Guatemala y considerado uno de los mejores en el mundo. Es ella quien supervisa y da el visto bueno a cada botella producida bajo esta marca. Profesional de la Química y la Tecnología de Alimentos y Administración de Negocios, llegó a Zacapa desde 1984 para revolucionar el mundo del ron manteniendo su calidad.



AIDA BATLLE

Productora de café
El Salvador

Por revolucionar el cultivo, procesamiento y exportación de café desde sus fincas en Santa Ana, ForbesUS la integró en el listado *50 Over 50 Global, 2026*. Perteneció a la quinta generación de una familia cafeticultora. Ha demostrado resiliencia, visión empresarial y capacidad de adaptación con estrategias de innovación y diversificación. En 2023 fue la primera mujer en ganar la Taza de la Excelencia en su país. Sus lotes son seleccionados por tostadores de élite en el exterior.



MARÍA PACHECO

Fundadora de WAKAMI
Guatemala

Con Wakami ha desarrollado un modelo de negocio que empodera a mujeres rurales en Guatemala. No sólo ofrece oportunidades a quienes se hallan en situaciones de vulnerabilidad, también conecta sus productos artesanales con mercados internacionales; exporta a más de 20 países. Ha ganado varios premios, como el Vital Voices Washington Global Economic Development, el Most Powerful Women Award y el DVF 2024 por su impacto transformador en las comunidades.

“**EL PODER RADICA EN LA CAPACIDAD DE TRANSFORMAR ENTORNOS CON VISIÓN, SENSIBILIDAD Y DETERMINACIÓN**” **MAYERLING GURDIÁN**



LOLA MOLINA

Cofundadora de Granja de Lola
Guatemala

Zootecnista graduada de la USAC y empresaria. Reconocida como Emprendedora del Año 2025, por Mujeres Emprendiendo Guatemala (MEG), en alianza con Women's Entrepreneurship Day Organization (WEDO). Es pionera en agricultura y ganadería regenerativa. Fundadora y CEO de Granja de Lola, modelo en la producción de alimentos sin químicos, priorizando el bienestar animal y la salud humana. Impulsora de la mujer en el ámbito rural para la soberanía alimentaria.



ALEJANDRA WAHN

Futbolista
El Salvador

Bajo el lema 'Fútbol para prevenir y solucionar los problemas del mundo', más de 475 niñas y niños están incorporados a los programas de su iniciativa. Fue jugadora y capitana en Women's Soccer de la Middle Georgia State University. Considerada ejemplo de éxito deportivo y académico. Directora ejecutiva de Fútbol Con Corazón (FCC), con presencia siete países. Ha involucrado a la iniciativa privada en sus esfuerzos para generar un impacto mayor.



AURORA ZEAS

Emprendedora
Nicaragua

Creadora de Zeas, proyecto de apicultura que hoy alcanza más de 90 puntos de venta con la marca de miel BiiBii, fomenta la producción sostenible de miel y la generación de empleo para las comunidades rurales. Ha diversificado sus productos, incluyendo cosmética y medicina. Ha impulsado a otras mujeres apicultoras y emprendedoras. Logró remontar las dificultades pospandémicas que siguieron a su internacionalización, y ya planea nuevas expansiones.



LUCÍA IXCHÍU

Cineasta y activista
Guatemala

En 2025 su documental *Uq'axik b'e (Atravesar caminos)* fue reconocido como Mejor cortometraje documental en el Festival de cortometrajes de Cannes, en Francia. Es una indígena K'iché exiliada, activista, arquitecta, gestora cultural, periodista comunitaria, cofundadora de Mujeres en Movimiento y Festivales Solidarios; férrea defensora del feminismo, la biodiversidad, la lucha contra la corrupción y por el territorio de los pueblos indígenas.



MARIOLA URGELLÉS
Emprendedora
Costa Rica

Fue una de las 15 ganadoras globales del Bayer Foundation Women Entrepreneurs Award 2025, por su liderazgo en innovación y sostenibilidad. La ingeniera química y fundadora de Sunspectra ideó un filtro solar reutilizando papaya que los supermercados descartan, el resultado es un protector solar mineral de “alto rendimiento”, no dañino para los arrecifes y los ecosistemas marinos. Al mismo tiempo crea *oportunidades para agricultores locales*.



MIRELLA SCHOENBERG
Médica y escritora
El Salvador

Escritora, médica, nutrióloga, abogada, catedrática, investigadora científica y líder. En 2025 fue nombrada Premio Nacional de Novela UCA Editores Ítalo López Vallecillos, y se convirtió en la primera mujer en recibir este reconocimiento por su novela *Azul Ventura*. El jurado destacó “una sólida documentación histórica y una narración precisa y fluida”. También destaca en el área médica. En 1996 fue Premio Nacional de Medicina y Mujer Profesional del Año.



MÍA ROBERTA RODRÍGUEZ FLORES
Oficial de País (Panamá) de Banca Multilateral en el IFC
Honduras

Por su “desempeño superior y sostenido” es reconocida como líder de la banca de desarrollo y ha recibido por tres años consecutivos (2023- 2025) el IFC Departamental Award. Se enfoca en el desarrollo de negocios, relacionamiento con grupos de interés, supervisión de proyectos de inversión y asistencia técnica. Acumula 20 años de experiencia promoviendo estructuras financieras novedosas para el desarrollo de infraestructura.



JENNIFER DENISSE CROSTON
Directora Ejecutiva en China Harbour Engineering Company Americas Division
Panamá

Consolida una trayectoria de liderazgo ejecutivo, estructuración financiera y dirección estratégica en proyectos de infraestructura de gran escala. Ahora lidera el proyecto del Cuarto Puente sobre el Canal de Panamá, que busca transformar la movilidad nacional. Es parte del Legal 500 GC Powerlist Central America 2023 y 2026 como una de las General Counsel más influyentes en la región.

“UNA MUJER PODEROSA NO ES AQUELLA QUE OCUPA UN CARGO, SINO AQUELLA QUE GENERA IMPACTO” JENNIFER D. CROSTON



ANDREA LUCÍA PINTO FIGUEROA
Directora y Fundadora de Garaki
Guatemala

Con 35 años de edad, esta arquitecta de origen chapín ha colocado a su oficina de interiorismo entre las de mayor prestigio en el país. Cuenta 300 proyectos, y ha sido seleccionada como una de las 33 emprendedores de Guatemala con un modelo escalable y potencial por la revista *Win*. Fue nombrada emprendedora del Año por Women’s Entrepreneurship Day. Se le ha considerado revelación de diseño en Centroamérica.



KRISTINE MATHESON
Cluster Lead Centroamérica para Mastercard
Nicaragua / Costa Rica

Destacada impulsora de la innovación en pagos digitales y beneficios del ecosistema financiero de la región. Actualmente lidera varios proyectos, incluida la digitalización de los pagos en el transporte público de Costa Rica, que planea extenderse a toda la región. Kristine ha sido una fuerte promotora de la inclusión financiera, la equidad y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito empresarial.



MÓNICA SACA
Directora Corporativa de VIJOSA
El Salvador

Con una trayectoria de 29 años en la industria farmacéutica, destaca por su desempeño consistente y ético, y su compromiso con la innovación, la equidad de género y el desarrollo empresarial sostenible. La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) la nombró Mujer Líder en la Industria 2025. Impulsa proyectos de expansión, alcanzando mercados en toda Centroamérica y Estados Unidos. El 57% de su fuerza laboral lo integran mujeres.



MAYELA ROJAS
Gerente General de Grupo Mutual
Costa Rica

Una visión estratégica y un liderazgo humano y coherente, son eje rector de la cultura organizacional que impulsa al interior del grupo financiero en Costa Rica. Es abogada, administradora, vicepresidente de la Cámara de Comercio de Costa Rica y Presidenta del Programa Mujer Empresaria. Recientemente se le ubicó en el primer lugar del ranking sectorial de Servicios Financieros, de MERCOSUR, y en el Top 10 de Mujeres Líderes con Mejor Reputación del país.



PRIZILA SUAZO NEGRETE

Atleta
Honduras

Con 20 años, rompe paradigmas. Medalla de oro en los XII Juegos Centroamericanos 2025 en impulsión de bala, marcó un nuevo récord centroamericano, superando la marca de 13.28 m (vigente por 25 años) al lograr una distancia de 13.74 m, mostrando enfoque y disciplina. Formada en la Universidad Bucknell, en Lewisburg, Pennsylvania, Estados Unidos, donde fue nombrada “Bisonte de la Semana” por el Departamento de Atletismo, tras ganar el oro.



WENDY CAISHPAL

Activista
El Salvador

Sobreviviente de la violencia de El Salvador al ser agredida por un pandillero a los 14 años. Es abogada, emprendedora, conferencista y activista. Fue directora ejecutiva de la Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad y embajadora del Proyecto Humanium Metal. Reconocida internacionalmente en diferentes iniciativas. Como fundadora y directora ejecutiva de Ahuachapán sin Barreras, impulsa la conciencia urbana para la movilidad de las personas con discapacidad.



MIRIAM MIRANDA

Activista
Honduras

Por años ha encabezado la lucha por el medioambiente (Premio Friedrich-Ebert 2019) y los derechos humanos de las comunidades afrohondureñas y del pueblo y ciudadanos garífunas, llevando su voz al plano internacional. Lideró el fallo de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, para restitución de tierras en la zona de Triunfo de la Cruz. En 2023, la Fundación del Centro de Empresas y Derechos Humanos le otorgó en Berlín el Human Rights and Business Award.



ODALISCA BREDEY SHADID

Bióloga marina
Costa Rica

Se le atribuye haber identificado más de 40 especies nuevas de octocoral (coral blando) en el Pacífico Oriental, y está considerada a nivel mundial una de las ocho taxónomas expertas en la subclase Octocorallia. Doctorada en Biología Marina, es investigadora asociada de la Universidad de Costa Rica. Por su amplia labor, Odalisca recibió en 2025 el Premio Ticas Poderosas, en la categoría STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés).

“TENEMOS EL GRAN PODER DE CREAR PUENTES, TRABAJAR EN COMUNIDAD Y CONSTRUIR REDES INCLUSIVAS” **MARYSELA ZAMORA**



MARYSELA ZAMORA VILLALOBOS

Comisionada Fílmica
Costa Rica

Al frente de la Costa Rica Film Commission, impulsa incentivos fiscales y escenarios idóneos para narrar historias visuales, lo que la llevó a desarrollar el concepto de zonas *Film friendly*. Se define como *storyteller*, estratega cultural y líder de innovación. Fundadora y directora de Nosotras Women Connecting. Premiada con el galardón SDGS and Her (ONU), por su labor en la educación y facilitación de herramientas para emprendedoras.



CLAUDIA IRENE ZELAYA

Recursos humanos
El Salvador

Presidenta del Comité de Servicios de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y directora para El Caribe y Centroamérica de ManpowerGroup. Experta en reclutamiento y gestión de recursos y talento humano. Impulsora de la equidad de género en industrias productivas. Conferencista, coach gerencial y evaluadora de competencias. Ha alcanzado a miles de mujeres promoviendo su preparación, integración y crecimiento.



MAYERLING GURDIÁN

Caficultora
Nicaragua

Cinceló DELAFINCA, empresa familiar que se remonta cuatro generaciones atrás. Su calidad le ha valido recibir distintos galardones Global Coffee Awards y diversas certificaciones nacionales e internacionales. Clasificada número 37 del mundo en este 2026, en The World's 100 Best Coffee Shops. Recién dictó la conferencia *Crecimiento con propósito. Una reflexión sobre el verdadero significado del éxito en los negocios* en TEDx Keiser University LAC, en Nicaragua.



SILVIA CASTRO MONTERO

Educadora
Costa Rica

La calificadora global de educación Quacquarelli Symonds (QS) consideró en 2025 a la institución que dirige como la mejor universidad privada de Costa Rica y Centroamérica. Por 14 años ese lugar ha sido para la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), de la que es rectora y presidenta de la Junta Directiva. El año pasado puso la primera piedra del Castro-Harrigan Deep Tech Center, que promete ser garante de la innovación, investigación y tecnología.



VERÓNICA CASTRO
Industrial y exportadora
Nicaragua

Su experiencia en atención y servicio al cliente la prepararon para conocer a la gente de manera especial, adquiriendo habilidades sobresalientes que le permitieron arribar a los mandos más altos. Como vicepresidenta y directora ejecutiva de Cargill Food Latam ha sumado dominio de cadenas productivas, marketing y operaciones de exportación e importación. De su mano, la empresa rompe barreras y aporta soluciones en la región.



SARA EDITH OMI CASAMÁ
Activista
Panamá

Primera panameña de origen indígena en ser abogada. Es activa especialista en Derechos Humanos y Mecanismos de Protección. Presidenta del Congreso del pueblo Emberá-Wounaan, Alto Bayano y de sociedades de mujeres de Mesoamérica. En 2023, recibió la Medalla al Mérito General Victoriano Lorenzo. Un año después fue Mujer Destacada por la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa, y recibió la Orquídea Intelectual del Círculo de Mujeres Intelectuales.



MARIANA YURRITA
Empresaria
Guatemala

Con una amplia formación que abarca todas las etapas del desarrollo inmobiliario, al que se ha dedicado por más de 13 años, es CEO de la unidad de negocios Inmobiliaria y Desarrollos de Futeca Corporación, y presidenta de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios de Guatemala (ADIG). Fundó y preside Sembradores de Amor, organización privada no lucrativa que asiste a infantes y personas de tercera edad. Su visión se alinea al crecimiento urbano responsable.



KATIA CERWIN
Recursos humanos
Guatemala

Concibió el Programa Valentina que está redefiniendo el acceso a empleo en Latinoamérica, por medio de una plataforma HRTech que combina tecnología, data e inclusión para innovar los métodos de búsqueda, selección y contratación de talento por parte de las empresas. Así, ha contribuido a que más de 2,600 personas accedan a un trabajo formal y sigue escalando la solución en la región. Es embajadora de Mujeres Emprendiendo Guatemala.

“ EL PODER ESTÁ EN LIDERAR CON RESULTADOS Y PROPÓSITO, EN ABRIR ESPACIOS Y CAMINOS PARA OTRAS ” CLAUDIA I. ZELAYA



MARÍA JOSÉ NICHOLS
Empresaria
Guatemala

Promotora del emprendimiento y la gremialidad entre la juventud, como primera mujer líder de Cacif Joven (hasta el 12 de abril), ahora enfoca sus esfuerzos como presidenta del Comité Guatemalteco de Empresas Lideradas por Mujeres, para potenciar el liderazgo femenino empresarial. Es Fundadora y CEO de Abitare, compañía familiar dedicada al desarrollo inmobiliario, y vicepresidenta regional de la Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios (FIJE).



ROSEMARY ENGELS
Periodista y comunicadora
Costa Rica

La copresidenta de República Media Group, fue aplaudida en la Noche Magenta 2025, de la Red de Mujeres Líderes ALAS, por ser una “líderesa empresarial y mediática reconocida por su visión estratégica”, según la entidad organizadora. Impulsa iniciativas que han reposicionado al diario La República, con 75 años de existencia. Durante su gestión ha impulsado un periodismo responsable con enfoque de género y sororidad.



LAURA BONILLA COTO
Empresaria
Costa Rica

Líder y proveedora de hortalizas latinoamericanas en EU, Canadá, Holanda, Francia, España, Italia, Portugal, Inglaterra, entre otros, en su calidad de presidenta ejecutiva de B&C Exportadores y de Productos Congelados Bajo Cero. Ha encabezado cámaras de exportadores y es exministra de Agricultura y Ganadería. Plantea su visión del empoderamiento de la mujer colaborando en el libro *Mujeres creando, impulsando y reinventando el mundo de los negocios* (2025).



KARLA MENOVAL
Empresaria y activista
Guatemala

Casi tres décadas en el medio suma la socia y vicepresidenta de CPS Logistics, empresa transnacional con 35 años de historia, dedicada a servicios integrales de logística y transporte. Durante el congreso República Mujer 2024, recibió el Premio ELLA por su trayectoria de impacto y activismo social, dirigiendo ahora a unas 250 personas. Vinculada a organizaciones como Voces Vitales y Asociación La Alianza, en defensa de los derechos de las niñas en las zonas rurales.



LARÚ LINARES

Activista social y de emprendimiento
Panamá

Es gerente de Emprendimiento Femenino y Social en Fundación Ciudad del Saber desde hace dos décadas. Desde ahí, para abatir las barreras de género cofundó la iniciativa Canal de Empresarias que, amparado por el BID, representa una incubadora que ha capacitado a más de 4,000 emprendedoras, en un ecosistema de 15,000 mujeres. Estudió Administración y Publicidad. Cuenta con maestrías en Comercio Exterior y en Igualdad y Equidad.



JADY VALLADARES GUDIEL

Industrial y gremial
Honduras

Como la primera directora de Facilitación del Comercio de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) en la historia, ha conducido las buenas prácticas para el desarrollo de la región, teniendo como eje la reducción de barreras, agilizar procesos y Fortalecer la competitividad de las empresas. Es impulsora de la participación de la mujer en la economía en todas las escalas. En marzo participó en el II Encuentro de Mujeres en Logística y Comercio Exterior.



JOHANNA ESCOBAR

Gerente General, Liberty CR
Guatemala / Costa Rica

Una trayectoria de 25 años vinculada a las telecomunicaciones –con una importante historia en la española Telefónica– colocan a Johanna en una posición de privilegio al frente de Liberty Costa Rica. Como gerente general, desde ahí, lidera una etapa de consolidación marcada por la expansión de servicios digitales y la mejora en conectividad centrada en experiencia del cliente. Como ella se define, es férrea “defensora y apasionada de la diversidad e inclusividad”.



MARIELA DE LA GUARDIA OTEIZA

Abogada
Panamá

En febrero, la Cámara Americana de Comercio e Industria de Panamá tomó juramento a Mariela, su nueva presidenta. Abogada y especialista en derecho corporativo y comercial, desde hace 15 años procura la propiedad intelectual y la atracción de empresas extranjeras, cuidando aspectos migratorios, laborales y fiscales. Desde 2019 es socia de la prestigiada firma Icaza, González-Ruiz & Alemán.

“ **EL PODER ESTÁ EN LEVANTAR LA VOZ, APORTAR PERSPECTIVAS PROPIAS Y PARTICIPAR EN TOMAS DE DECISIÓN** ” **VERÓNICA CASTRO**



CARMEN MOLINA-TAMACAS

Periodista y antropóloga
El Salvador

Ha sido corresponsal y editora bilingüe desde 2011, cuando emigró a Brooklyn, Nueva York, donde ha sido editora de noticias en *Weather.com* y en *elsalvador.com*. Escribe para *El Diario NY*, reconocido como el periódico hispano más leído de Nueva York. En 2020 escribió el libro *SalviYorkers* (Medalla de oro en los International Latino Book Awards 2022). En noviembre publicó su nuevo *SalviJerseyans: Historias de los inmigrantes salvadoreños en Nueva Jersey*, sobre los migrantes cuscatlecas.



MELVA LOWE DE GOODIN

Escritora, académica y activista
Panamá

Estudió en EU en el Connecticut College for Women. Comenzó su carrera docente en África. Fue fundadora y coordinadora del programa de inglés en FSU Panamá, cargo que ejerció por más de 20 años, y se desempeñó como profesora de inglés en la Universidad de Panamá por más de 30. Publicó una historia de los afropanameños en inglés y español. En 2023 le fue entregada por primera vez la Orden Cecil Haynes, por el gobierno de Panamá, por sus aportes a la población afropanameña.



RAQUEL FERNÁNDEZ

CEO de Vere Family Office
Costa Rica

Ejecutiva financiera con amplia experiencia en banca de inversión, capital de riesgo y gestión de activos. Exbanquera de Goldman Sachs y JP Morgan. Asesora de empresas en Centroamérica y el Caribe. Ha liderado proyectos estratégicos en Promerica y Cuestamoras. Está convencida de que el capital es un motor de desarrollo sostenible en economías emergentes. Combina habilidades en inversión en mercados desarrollados y emergentes.



ERIKA MEJÍA

CEO de Lovely Roses
Honduras

Su pasión por las flores y el talento la llevó a montar un negocio de arreglos florales en 2018, que ha profesionalizado y llevado a altas esferas, convirtiéndose en experta en el manejo de rosas preservadas, que pueden durar años. Ha contribuido a la decoración floral de importantes eventos internacionales como los Latin Grammy y Premios lo Nuestro; ha realizado arreglos florales exclusivos para artistas como Jennifer Aniston, Thalia, Maluma y Pitbull, entre otros.



ISABELLA LEYVA

Gerente General OptoControl
Costa Rica

Experta en finanzas, ecommerce, tecnología e innovación. Como gerente de OptoControl, no sólo ha perfeccionado sistemas de control óptico de alta precisión, también ha abierto caminos para que más mujeres incursionen en la tecnología y la ingeniería. Bajo su liderazgo, OptoControl obtuvo el premio Transport Ticketing Global Awards 2025, por desarrollar una tecnología que ha transformado la movilidad urbana en Costa Rica.



ATHEYNA BYLON

Boxeadora profesional
Panamá

Encarna la persistencia y la obtención de resultados, como mayor influencia en su entorno. Es la primera y única mujer istmeña en obtener un Campeonato del Mundo de una Federación Internacional reconocida por el Comité Olímpico Internacional, en el Mundial Femenino de Boxeo (Corea del Sur, 2014). Es Medalla de plata en el Campeonato Mundial en Turquía 2022, y en los Juegos Olímpicos París 2024. Mereció el Oro en la Copa América Ibagué 2025.



CARMEN MARÍA MARROQUÍN ORELLANA

Directora de Cooperación de SG-SICA
Guatemala

Mentora en programas de aceleración para emprendedoras. Apoya a fundadoras para fortalecer estrategias comerciales, marketing digital y crecimiento sostenible, a través de Techstars Founder Catalyst Mujeres. Ha consolidado un ecosistema de empoderamiento femenino. Para ella, el poder de una mujer radica en transformar la resistencia en resiliencia y la intuición en estrategia.



SANDRA KHAROLYNA DERAS IZAGUIRRE

CEO de Nana Banana
Honduras

También presidenta de la Asociación de Productores y Exportadores de Banano, puesto que era ocupado sólo por hombres. El 90% de su equipo es conformado por mujeres que lideran áreas clave. Su visión es abrir oportunidades para el liderazgo femenino y generar impacto. Acreedora a premios como el TOYP 2024 Realización Económica y Empresarial. La firma obtuvo el Sello Verde 2024 y 2025, del municipio de San Pedro Sula.

“**CUANDO UNA MUJER SE RECONOCE A SÍ MISMA, SU IMPACTO SE VUELVE IMPARABLE**” KRISTINE MATHESON



JOHANNA CANTON
CMO Dreams Records
El Salvador

Promotora de la participación y el liderazgo de las mujeres en la industria musical. Productora, manager y publicista con más de 20 años de experiencia en la industria musical internacional, es miembro votante de la Recording Academy Grammy, forma parte de la International Singer Songwriters Association y de la Audio Engineering Society. Es gestora estratégica de inversión privada destinada al desarrollo de talento latino y a la adquisición de catálogos musicales.



ROXY WILLIAMS
Fundadora Pantera Space
Nicaragua

Afrocaribeña y refugiada, se ha consolidado como una de las voces más influyentes en el sector aeroespacial latinoamericano. Fundadora de Pantera Space, que empodera comunidades marginadas mediante tecnologías espaciales. Actual coordinadora regional de Latinoamérica en Cosmos for Humanity. Seleccionada con la Beca Brooke Owens Fellowship 2026, para trabajar con otras mujeres en una empresa aeroespacial de Estados Unidos.



DIANA FARAJ DE LARACH
Directora de RSE en Diunsa
Honduras

Con más de 40 años en Diunsa, su visión ha sido promover una cultura organizacional inclusiva. Además de ser directora de Responsabilidad Social Empresarial, es presidenta de la Fundación Diunsa y miembro de su Comité de Género. Su trabajo se refleja en una participación del 48% de mujeres en puestos gerenciales. Great Place to Work reconoció a Diunsa como la Mejor Empresa para Trabajar para Mujeres en 2024. En 2025, mereció su 15° Sello Empresa Socialmente Responsable.

Por Mayra Oloarte L.

UN MUNDIAL, DOS CANCHAS DE LA ECONOMÍA

MIENTRAS PANAMÁ ALZA LA COPA EN LOS BALANCES FINANCIEROS POR LAS GANANCIAS QUE SU PARTICIPACIÓN EN EL MUNDIAL YA IMPLICA –MÁS ALLÁ DE LOS RESULTADOS QUE OBTENGA EN LA JUSTA DEPORTIVA–, COSTA RICA RECALCULA LA JUGADA ANTE LA OPORTUNIDAD PERDIDA.

Para nadie es un secreto. El Mundial es uno de los escenarios más rentables. La propia Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA, por sus siglas en inglés) ha calculado que la Copa Mundial 2026 generaría a nivel global “hasta 40,900 millones de dólares en Producto Interno Bruto (PIB), 8,280 millones de dólares en beneficios sociales, y fomentaría la creación de casi 824,000 empleos equivalentes a tiempo completo”.

En tanto, el Consejo de la FIFA aprobó una contribución financiera récord de 727 millones de dólares (MDD), la mayor parte (655 MDD) a distribuirse en premios entre los 48 equipos participantes de la Copa, lo

que supone un aumento del 50% respecto a la edición anterior.

EN LA CANCHA RENTABLE

Panamá, el único país centroamericano en quedar clasificado para este Mundial y cuya selección tuvo su debut en Rusia 2018, quedó emparejado para esta segunda participación en Copa del Mundo en el Grupo L, junto a Ghana, Croacia e Inglaterra. Con los ghaneses y croatas jugará respectivamente el 17 y 23 de junio en el Estadio Toronto, mientras que contra Inglaterra lo hará el 27 de junio, en el Estadio Nueva York Nueva Jersey.

Clasificar al Mundial no sólo cumple al máximo el sueño deportivo, sino que también trae un jugoso

impulso económico. Más allá del prestigio en el escenario internacional, asegurar un lugar en la justa implica recibir un aporte financiero esencial que puede reforzar la infraestructura, mejorar la formación de talento y elevar la competitividad regional.

Para el país canalero, la clasificación impacta de lleno a la Federación Panameña de Fútbol (FEPAFUT). FIFA anunció que FEPAFUT recibirá al menos 10.5 MDD por participar en el Mundial, cifra que se puede elevar para las preparaciones de los jugadores, entre otros incentivos.

“Los jugadores se ven beneficiados económicamente con premios, que ya fueron negociados entre la



Selección Mayor Masculina de Panamá.

FEPAFUT y la FIFA, de acuerdo con la participación de cada jugador, ya que cada uno recibirá montos diferentes. Los que participaron durante todo el proceso de la clasificación obtendrán una mayor cifra. Además, esto permite a los jugadores realizar algún tipo de inversión en Panamá”, comenta Edgardo Rubén Carles Cal, agente de fútbol con licencia de la FIFA y presidente de RELC Sports en Panamá.

De igual forma, los jugadores aumentan su valor de mercado. Panamá empieza a proyectarse como ‘cuna’ de buenos exponentes. Diferentes selecciones llegan a esa nación a buscar jugadores de 17 o 18 años para formarlos en grandes equipos o ligas. Así que los clubes pueden empezar a ‘venderlos’ y tener mayores patrocinios, lo que también significa recibir más recursos por parte de la FIFA.

Los ingresos también se enfocan en el desarrollo de infraestructura para el fútbol y capacitación para los jugadores, enfatiza Carles.

Lo anterior, se vuelve una bola de nieve, porque las selecciones nacionales de categorías menores empiezan a tener un impacto positivo que los vuelve más profesionales, abriendo la posibilidad de diferentes patrocinios.

Más allá del fútbol, el comercio minorista es uno de los primeros en sentir el impacto positivo de una clasificación mundialista. La venta de camisetas, banderines y todo tipo de artículo promocional se dispara, impulsando ingresos que dinamizan a los pequeños y medianos negocios.

Mientras que los patrocinadores oficiales del United 2026, que tienen presencia en Panamá, aprovecharán para implementar iniciativas que mejoran

su rentabilidad en el país; podrán usar los rostros de los jugadores o el escudo de la Federación para sus campañas.

El sector de alimentos y bebidas, a su vez, cobra vida en restaurantes y bares, donde se reúnen aficionados para ver los partidos, incrementando el consumo y, por ende, las ventas. Sin olvidar que habrá juegos amistosos organizados en Panamá, previos al Mundial, impactando favorablemente a este tipo de industrias. Además, se busca a la *Marea roja* para ser rival en otros países, lo que se traduciría en ingresos, señala Edgardo Carles.

La marca país también se beneficia al reforzar la imagen de Panamá en el escenario global. Poner al país en el ‘mapa mental’ de muchas más personas, asociándolo con valores positivos, con un espíritu vibrante y con una identidad fuerte, ayuda que la

exposición mediática y la visibilidad global del país canalero sea mayor. Definitivamente participar en un evento de dicha magnitud, no tiene precio.

Ese tipo de exposición planetaria no sólo fortalece la imagen país, sino que abre ‘las canchas’ a posibles acuerdos comerciales y nuevas alianzas internacionales e inversiones extranjeras, proyectando confianza y estabilidad económica, coinciden los entrevistados.

IMPACTO TURÍSTICO

El turismo es un sector grandemente beneficiado por la fiebre futbolera. La Copa del Mundo es un escalón para campañas sin fronteras, para mostrar a Panamá como un destino seguro y atractivo. Para Carles, es significativo que tanto el sector público como el privado se alíen en la promoción del ramo.

Algunas de las agencias con más experiencia en Mundiales tienen garantizado un vuelo chárter para el primero y último encuentro de la *Roja centroamericana*. Los precios de los planes ofrecidos por las agencias de viaje panameñas oscilan entre 3,600 a más de 6,500 dólares.

Por su parte, la principal aerolínea del país, Copa Airlines, anunció desde febrero que pondría a la venta la primera tanda de 30 vuelos especiales y “atractivas tarifas” hacia Toronto y Nueva York, para que los panameños acompañen a la Selección Nacional en sus compromisos oficiales.

Otra industria que no se puede quedar atrás y que abarca todo lo anterior, es la publicidad tanto local como regional y global, que impulsa el crecimiento económico previo y durante el evento, pero también lo hace a largo plazo.

Los medios de comunicación son una pieza clave que amplifica la visibilidad y el orgullo nacionales, generando ingresos durante eventos, contenido exclusivo, derechos por la transmisión de los partidos, entre muchos otros patrocinios, en una jugosa dinámica que impacta en ganancias.

727

MDD

APROBÓ EL CONSEJO DE LA FIFA COMO CONTRIBUCIÓN FINANCIERA PARA EL MUNDIAL 2026, UN AUMENTO DEL 50% CON RESPECTO A QATAR 2022.

10.5

MDD

ES LA CONTRIBUCIÓN QUE LA SELECCIÓN DE PANAMÁ RECIBIRÁ POR PARTICIPAR EN EL MUNDIAL, CIFRA QUE SE PUEDE ELEVARE PARA LAS PREPARACIONES DE LOS JUGADORES: FIFA

EL BALÓN QUE NO ENTRÓ

La contraparte de esta fiesta la experimentan aquellos países que ya saboreaban la clasificación pero la dejaron ir. En el caso de Costa Rica, derivó en ingresos que no percibirá de manera directa del fútbol, y luego en las oportunidades a largo plazo, con una pérdida de posicionamiento internacional y la capacidad de negociaciones comerciales a las que la Copa permite acceder.

“El fútbol es un deporte de trascendencia global, que nos une como planeta y cuyo efecto monetario en el país anfitrión es enorme, pero también en los países que clasifican. Se ha estimado que el efecto total que Costa Rica no percibirá, es de cerca de 120 MDD”, menciona Leiner Vargas, académico del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo

Sostenible (Cinpe) de la UNA, en entrevista con FORBES.

“El Mundial es la justa deportiva más mediática de todas y Costa Rica pierde la oportunidad de generar ingresos por no haber calificado, entre 100 y 120 MDD, que prácticamente son seguros para cualquier Selección que clasifique”, confirma Daniel Suchar, analista financiero, profesor universitario y doctor en Ciencias Empresariales.

Además, el impacto es significativo en las diversas industrias involucradas que pudieron verse beneficiadas: turismo, derechos de televisión, de imagen, de marca, de marca país, derechos de plataformas, negocios locales y los medios de comunicación tradicionales y alternativos.

“No se puede perder de vista la valorización de los jugadores; un Mundial es finalmente es una ‘vitrina’ para ellos, para que puedan cotizarse mejor en otros equipos”, menciona Leiner.

El efecto financiero del ecosistema del fútbol impacta directamente dejando de percibir la Federación Costarricense de Fútbol entre 9 y 12 MDD por lo que toca a los premios de la FIFA. A ello se suman otros rubros como el apoyo a la preparación del equipo, que va de entre 1.5 MDD a 2 MDD; los derechos televisivos, de entre 2 MDD y 4 MDD, y el mercadeo, de entre 1 MDD y 2 MDD.

Para el comercio, la oportunidad perdida se calcula entre 25 MDD y 40 MDD. Por su parte, la publicidad y los medios estiman que habría tenido ingresos de entre 8 MDD y 12 MDD. En tanto, el turismo y la marca país extraviaron la posibilidad de generar entre 15 MDD y 20 MDD.

Cuando el balón gira, las pasiones que se mueven van más allá de una mera afición: son millones de dólares los que el esférico lleva consigo. Y sí. Sí cuentan los goles como un motor que desde la cancha impulsa a la economía regional. Por ello, ganar sí cuenta al final. **F**

Mónica Lupiáñez: liderar la transición energética desde la responsabilidad

La transición energética exige más que tecnología: exige mejores decisiones y equipos diversos

La transición energética se discute cada vez más en términos de tecnología, pero en la práctica se define en espacios menos visibles: mesas de decisión donde se priorizan inversiones, se evalúan tecnologías, riesgos y retornos. Es ahí donde las decisiones de quienes lideran el sector y la articulación entre lo público y lo privado, terminan configurando los sistemas que sostendrán el desarrollo en las próximas décadas.

Mónica Lupiáñez,
Directora
Ejecutiva de
Renovables y
Gerente País
en Panamá de
InterEnergy
Group.



Mónica Lupiáñez lo entendió antes de entrar al mundo corporativo. A los 25 años dirigía su propia empresa, en un entorno sin estructuras que absorberían el riesgo ni amortiguaran errores. “Liderar desde el emprendimiento te enseña que la responsabilidad no se delega”, afirma, una visión que definió su liderazgo.

Hoy, como directora ejecutiva de Renovables y gerente país en Panamá de InterEnergy Group, opera en un sector donde cada decisión técnica impacta comunidades y sistemas productivos. “Cada decisión técnica termina reflejándose en la vida de las personas”, resume.

Ese principio, la conexión entre propósito y rentabilidad, ha guiado su trayectoria. En energía, esta relación se materializa en inversiones e infraestructura de largo plazo. Un proyecto bien ejecutado fortalece resiliencia y competitividad; uno mal planteado deja vulnerabilidades que pueden durar décadas.

Su influencia no nace del cargo, sino de los resultados demostrados en proyectos de alta complejidad. Ha trabajado en entornos donde era la única mujer en la mesa, sosteniendo propuestas que exigían credibilidad técnica. “La influencia se construye con resultados”.

Según la Agencia Internacional de la Energía, las mujeres ocupan apenas el 14% de los puestos de alta dirección en empresas energéticas globales, y en América Latina representan el 24% del talento en compañías renovables, según el BID.

Su mirada también incorpora el contexto global. En un entorno marcado

por tensiones geopolíticas, presión climática y riesgos interconectados, la calidad de las decisiones se vuelve determinante. Equipos diversos amplían la capacidad de anticipar escenarios y reducir errores críticos.

“El liderazgo más efectivo no es el que tiene todas las respuestas. Es el que construye los equipos que generan las mejores preguntas”, afirma. Su estilo combina claridad estratégica con escucha activa que integra perspectivas antes de actuar. En una industria intensiva en capital y de largo ciclo, ese equilibrio define resultados.

Las barreras que limitan la participación femenina se construyen mucho antes de la etapa profesional. Surgen en la ausencia de referentes en carreras técnicas, continúan en el acceso desigual a experiencias y modelos de carrera poco flexibles. El resultado es un flujo de talento que se reduce antes de llegar a posiciones de decisión.

Revertir esta dinámica exige acciones sostenidas: metas con seguimiento, mentoría, políticas de conciliación y hombres como aliados.

Cuando se le pregunta por su legado, Lupiáñez evita respuestas ambiciosas. Su aspiración es que la próxima generación de mujeres en energía encuentre un entorno donde liderar sea parte natural del sistema.

En una década decisiva para la transición energética, ese cambio puede ser tan relevante como cualquier avance tecnológico. Porque los sistemas energéticos del futuro estarán definidos, en gran medida, por quiénes toman las decisiones.

EL ERROR DE LOS 100,000 MILLONES DE DÓLARES

Por FEDERICO SANDLER

LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS QUE DOMINAN WALL STREET FUERON DISEÑADAS PARA OTRO MUNDO. EN AMÉRICA LATINA, DONDE LAS PLATAFORMAS DIGITALES ESTÁN CONSTRUYENDO LA INFRAESTRUCTURA QUE EL ESTADO NUNCA TERMINÓ, SEGUIR USÁNDOLAS PUEDE COSTARLE LA OPORTUNIDAD DE UNA GENERACIÓN.

n algún momento de 2017, un analista financiero de primera línea vio los números de Mercado Libre y frunció el ceño. La empresa argentina (fundada apenas en 1999, en un garaje en el barrio de Saavedra en Buenos Aires), seguía reinvertiendo agresivamente sus ganancias en una red logística propia. Sus márgenes eran bajos. Según las métricas clásicas, la compañía parecía una máquina de destruir valor.

Hoy, Mercado Libre vale más de 100,000 millones de dólares (MDD) y es la empresa más valiosa de América Latina. Aquel analista, si apostó en su contra, pagó el precio de una confusión fundamental: creyó que estaba evaluando una compañía cuando, en realidad, estaba ignorando la construcción de una nueva economía digital.

Ésta no es una anécdota curiosa, sino un síntoma de algo más profundo: las métricas financieras más utilizadas en el mundo (EBITDA, P/E y DCF) fueron diseñadas para una economía que cada vez es menos relevante, y aplicarlas sin adaptación a las plataformas

digitales latinoamericanas no sólo distorsiona su valor real: es, en palabras de los propios gestores de fondos que aprendieron la lección por las malas, una invitación a la miopía estratégica.

CUANDO LA CONTABILIDAD MIDE EFICIENCIA

Para entender el problema, hay que remontarse a los orígenes de estas herramientas. El EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) fue conceptualizado en los años 70, y popularizado en los 80, para comparar empresas industriales con diferentes estructuras de deuda. El múltiplo P/E, que divide el precio de una acción por sus ganancias, lleva décadas siendo el termómetro favorito de Wall Street. Y el modelo de flujo de caja descontado (DCF) prometió, con ecuaciones elegantes, traducir el futuro incierto en un número concreto.

Estas herramientas funcionaron extraordinariamente bien para bancos tradicionales, empresas de consumo masivo e industria pesada. Negocios con activos físicos visibles, ciclos de inversión predecibles y márgenes que reflejan fielmente la salud del negocio.

El problema es que las plataformas digitales no operan bajo esas reglas. No optimizan márgenes trimestrales: optimizan el valor del ciclo de vida del cliente a lo largo de años. No construyen fábricas: construyen redes y efectos de escala que se vuelven más valiosos (y más difíciles de replicar) con cada nuevo usuario que se suma.

En América Latina esto adquiere una dimensión adicional. En una región definida por la informalidad económica, la baja bancarización histórica y las brechas de infraestructura que los gobiernos tardaron décadas en resolver (y no lo hicieron del todo); las plataformas digitales no sólo compiten por mercado: construyen el sistema operativo de la economía regional. Están haciendo, con código y capital privado, lo que el Estado y la banca tradicional nunca terminaron de hacer.

LAS PLATAFORMAS DIGITALES NO SÓLO COMPITEN POR MERCADO: ESTÁN CONSTRUYENDO EL SISTEMA OPERATIVO DE LA ECONOMÍA REGIONAL; ESTÁN HACIENDO, CON CÓDIGO Y CAPITAL PRIVADO, LO QUE EL ESTADO Y LA BANCA TRADICIONAL NUNCA TERMINARON DE HACER

EL PROBLEMA DEL EBITDA: UNA FRONTERA QUE YA NO EXISTE

El EBITDA parte de un supuesto que suena razonable: que se puede trazar una línea clara entre lo que una empresa gasta para operar hoy y lo que invierte para crecer mañana. En la industria del acero o en una cadena de supermercados, esa línea es bastante nítida.

En el software y las plataformas digitales, esa línea es difusa o directamente inexistente.

Volvamos al caso de Mercado Libre. Durante años, la firma comprimió deliberadamente sus márgenes para construir una red logística propia en una región donde el correo postal era, en muchos países, sinónimo de demora e incertidumbre. Cada centavo que se destinaba a ese proyecto (camiones, centros de distribución, tecnología de última milla) aparecía como un costo que erosionaba el EBITDA.

Bajo una lectura estricta de esa métrica, la empresa parecía ineficiente; tal vez, incluso, imprudente. Desde una

perspectiva estratégica, estaba construyendo un activo casi inexpugnable: una red de entrega que hoy reduce sus costos marginales, acelera los tiempos de despacho y, crucialmente, habilita el lanzamiento de servicios financieros integrados sobre cada paquete que se mueve por su sistema.

Lo que el EBITDA registró como ineficiencia, terminó siendo la construcción de un cuasi-monopolio de conveniencia operativa. En el lenguaje de Silicon Valley: un ecosistema. En el lenguaje de los resultados: una ventaja competitiva que sus rivales tardarían una década en intentar replicar... y que probablemente nunca logren igualar.

P/E: CUANDO LA GANANCIA ES UNA DECISIÓN

Por su parte, el múltiplo precio-ganancia tiene una premisa que raramente se cuestiona: que las utilidades actuales de una empresa son un buen espejo de su futuro. En negocios maduros con crecimiento lento y predecible, esto tiene sentido.

En plataformas de alto crecimiento, la utilidad no es un resultado inevitable. Es una variable que los equipos directivos eligen manipular (en el sentido más técnico del término), según su estrategia de largo plazo.

El caso de Nubank lo ilustra con claridad. El banco digital brasileño, que hoy tiene más de 100 millones de clientes y es la institución financiera más grande de América Latina por número de usuarios, siguió, durante años, lo que internamente llaman una estrategia *low and grow*. En crédito, esto significa reconocer las provisiones de riesgo temprana y conservadoramente: declarar pérdidas potenciales antes de que se materialicen, limpiando el balance anticipándose a los problemas.

Esta prudencia tiene un costo visible: erosiona la utilidad contable de corto plazo. Un inversor que viera el P/E de Nubank en sus primeros años, creería estar ante una empresa cara y aparentemente poco rentable. Un inversor que entendiera la mecánica del negocio vería algo completamente diferente: carteras saneadas, clientes que maduran y generan más ingresos con el tiempo, y un modelo de riesgo que, a medida que escala, produce retornos superiores al promedio de la industria bancaria tradicional.

El múltiplo P/E castigó lo que era, en realidad, una gestión de riesgo de clase mundial, confundiendo prudencia estratégica con falta de rentabilidad.

DCF: LA TRAMPA DE LA PRECISIÓN FALSA

El modelo de flujo de caja descontado es, en teoría, la herramienta más sofisticada del arsenal del analista financiero. Promete traducir la promesa del futuro en valor presente con una precisión matemática que transmite confianza.

El problema es que esa confianza es, en muchos casos, ilusoria. El DCF es extremadamente sensible a dos variables: la tasa de descuento que se aplica a los flujos futuros, y las proyecciones de crecimiento a largo plazo.



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 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.

Cambiar apenas un punto porcentual en cualquiera de esas dos cifras puede alterar la valoración final en decenas o, incluso, cientos de millones de dólares.

En las plataformas digitales latinoamericanas esto se vuelve todavía más problemático porque gran parte del valor real no está en los productos que ya existen, sino en los que aún no existen. Los inversores en el mundo de la tecnología llaman a esto *option value*: la capacidad que tiene una base de usuarios activa y fidelizada para convertirse en el punto de lanzamiento de nuevos servicios, sin costos adicionales de adquisición.

Una plataforma de e-Commerce que cuenta con 10 millones de clientes activos no es solamente un negocio de ventas *online*: es una opción financiera viva sobre seguros, crédito al consumo, servicios de salud, educación o cualquier otro vertical que la empresa decida explorar. Ningún

modelo DCF estándar captura eso de manera adecuada.

Tratar a una empresa tecnológica en plena expansión como si fuera una distribuidora de energía con flujos estables y predecibles no es análisis riguroso: es, al final de cuentas, ignorar lo más valioso de lo que se está evaluando.

CÓMO LEEN EL FUTURO LOS MEJORES INVERSORES

Los fondos de capital de riesgo y los gestores de activos que han generado los mayores retornos en la región durante la última década no ignoraron la rentabilidad. Cambiaron el foco: dejaron de centrarse en el balance general y empezaron a considerar el comportamiento del usuario.

El primer concepto clave es el análisis de cohortes. En lugar de mirar los números consolidados de una empresa, los mejores analistas desagregan a los usuarios por el momento en que se incorporaron y estudian cómo evolucionan con el tiempo. Si los clientes que entraron en 2021 consumen hoy significativamente más servicios que cuando se incorporaron, y cuesta menos mantener que adquirir, el negocio está creando valor real. Esto puede suceder mientras el EBITDA consolidado luce negativo, porque la empresa sigue invirtiendo en traer nuevas cohortes al sistema.

El segundo concepto es la economía unitaria dinámica. Más relevante que el costo de adquisición de un cliente en un momento puntual es la relación entre ese costo y el valor que ese cliente genera a lo largo de toda su relación con la empresa, el llamado *lifetime value* o LTV. Y más importante aun: cómo evoluciona esa relación a medida que la firma escala. Si el margen marginal mejora con cada nuevo usuario porque los costos fijos se distribuyen sobre una base más amplia, la empresa tiene lo que en el ecosistema tecnológico se llama un modelo de escala real.

El tercero es, justamente, ese *option value* que el DCF no captura. Una base

de usuarios activa y comprometida es, para una plataforma bien gestionada, mucho más que ingresos presentes: es la materia prima para lanzar crédito, seguros, servicios de salud o educación con un costo de adquisición que se acerca a cero, porque la confianza ya está construida.

EL VERDADERO RIESGO NO ES PAGAR CARO

En definitiva, las métricas tradicionales no están equivocadas, sólo están fuera de contexto.

Funcionan bien para negocios maduros que ya definieron su forma, que no necesitan reinventarse ni construir la infraestructura sobre la que operan. Para esas empresas, el EBITDA, el P/E y el DCF siguen siendo instrumentos valiosos.

Pero en América Latina, donde las plataformas digitales están llenando los vacíos que dejaron décadas de infraestructura incompleta (donde una app de pagos hace lo que el banco nunca llegó a ofrecer en un barrio periférico; donde una plataforma logística conecta al artesano rural con el consumidor urbano que, de otra manera, nunca lo hubiera encontrado), exigir rentabilidad inmediata bajo esas métricas es un error de diagnóstico costoso.

Es pedirle a un atleta que está construyendo músculo que demuestre ya su velocidad máxima o medir con una regla de madera la profundidad del océano.

En este punto, los inversores y directivos que han aprendido a leer más allá de las métricas superficiales no son optimistas irracionales: son, simplemente, personas que entienden que, en una región con el potencial de crecimiento de América Latina, el mayor riesgo nunca fue apostar por firmas que parecen caras bajo los criterios del siglo pasado. En conclusión, el verdadero riesgo es no entender la maquinaria de valor que se esconde detrás de ellas. **P**



Crecimiento

Durante años, Mercado Libre comprimió deliberadamente sus márgenes para construir una red logística propia en una región donde el correo postal era, en muchos países, sinónimo de demora e incertidumbre y esto aparecía como un costo que erosionaba el EBITDA. Pero, desde una perspectiva estratégica, la compañía estaba construyendo un activo casi inexpugnable.

**CUANTO MÁS INVIERTE
UNA PLATAFORMA PARA
CONSOLIDAR SU DOMINIO,
PEOR LUCE BAJO EL LENTE DE
LA CONTABILIDAD TRADICIONAL;
NO ES DESTRUCCIÓN DE VALOR: ES
UNA TRANSFERENCIA DELIBERADA
DE CAPITAL HACIA EL FUTURO**

Grupo Cayalá: la certificación ambiental que formaliza más de una década de trabajo

Lo que empezó como prácticas internas hoy se convierte en un sistema que mide, controla y reduce impactos ambientales en una ciudad completa.



Ruth López, Gerente de Gestión Ambiental Cayala y Héctor Leal, CEO de Grupo Cayala.

La gestión ambiental en desarrollos urbanos de gran escala suele enfrentar un reto claro: pasar del discurso a la ejecución medible. En ese camino, Grupo Cayalá obtuvo la certificación internacional ISO 14001:2015, que valida la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental con estándares verificables y alineados a prácticas globales.

Más que un punto de partida, la certificación formaliza más de diez años de trabajo sostenido y cerca de dos años y medio de implementación, auditoría y verificación. El resultado es un modelo que integra la sostenibilidad en la operación diaria, con procesos medibles y sujetos a mejora continua.

“Esta certificación significa ponerle un título a más de 10 años de trabajo en equipo. Es un hito en nuestra historia

porque fue implementada de manera auténtica, con el firme propósito de establecer estándares ambientales reales y medibles”, señala Ruth López, de la Gerencia Ambiental de Grupo Cayalá.

El proceso implicó la participación de equipos multidisciplinarios y la integración de distintas áreas operativas. Más allá de lo técnico, uno de los principales retos fue construir una cultura ambiental en un contexto donde este tipo de prácticas aún enfrenta brechas. La adopción interna de estos principios resultó determinante.

“El mayor aprendizaje fue la valentía de asumir nuevos retos, de entender que los cambios eran para mejorar. Esa actitud humana es, sin duda, uno de los activos más valiosos que deja este proceso”, afirma López.

La certificación fue otorgada por ICONTEC, organismo con reconocimiento internacional y miembro de IQNet. La elección respondió al nivel de rigor técnico, la trazabilidad de la información y la verificación independiente de sus procesos. Uno de los criterios clave fue la capacidad de demostrar con datos el cumplimiento de la normativa ambiental vigente.

“Decir ‘yo hago las cosas bien’ es común. Lo verdaderamente importante es poder demostrarlo con datos, procesos y auditorías”, explica.

El impacto del sistema se refleja en la operación diaria. La incorporación de medición, control y mejora continua ha permitido identificar eficiencias, orientar inversiones y fortalecer la toma de decisiones en un entorno urbano en crecimiento.

Este enfoque también ha generado efectos en el entorno. La implementación del sistema ha impulsado una mayor conciencia ambiental entre socios comerciales, vecinos y visitantes, integrando la sostenibilidad como parte de la dinámica de la ciudad.

Entre los compromisos asociados destaca la educación ambiental como eje transversal, así como la gestión integral de residuos. En 2025, Ciudad Cayalá alcanzó una valorización del 75 % de sus residuos, con el objetivo de reducir el envío a vertederos.

La certificación ISO 14001:2015 marca un punto de consolidación, pero también una base para su evolución. La proyección es mantener un modelo ambiental adaptable, alineado con el crecimiento urbano y con estándares verificables en el tiempo.

“Una certificación como la ISO 14001 es y será siempre para valientes. Implementar un Sistema de Gestión Ambiental y someterlo a una certificación internacional es parte de nuestra responsabilidad operativa con el país”, concluye López.

EL ÉXITO INERCIAL

EN ECONOMÍAS VOLÁTILES, EL MAYOR RIESGO DE LAS ORGANIZACIONES YA NO ES LA DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA, SINO LAS CERTEZAS CONSTRUIDAS EN CONTEXTOS QUE DESAPARECIERON: ESE ES EL MOMENTO EN QUE DESAPRENDER SE CONVIERTE EN VENTAJA.

Por **GIUSEPPE STIGLIANO**

En América Latina, la transformación nunca ha sido un concepto teórico, sino una condición estructural. Crisis económicas, saltos tecnológicos abruptos, informalidad persistente, crecimiento desigual y una adopción digital que avanza por oleadas han obligado a las organizaciones a convivir, durante décadas, con la incertidumbre.

Sin embargo, en los últimos años ha emergido una tensión distinta. No es sólo que el entorno cambie, sino que cambia más rápido que la experiencia acumulada por quienes deben tomar decisiones. Modelos que funcionaron durante años empiezan a mostrar señales de desgaste, no porque fueran incorrectos, sino porque fueron diseñados para un contexto que ya no existe.

La metáfora del Puente de Choluteca resulta particularmente reveladora. En 1998, el huracán Mitch devastó Honduras. El puente sobre el río Choluteca, construido con estándares de ingeniería impecables, sobrevivió intacto al desastre. Pero las lluvias habían desviado el cauce del río. El puente seguía en pie, pero ya no conectaba nada.

En este sentido, organizaciones sólidas, con inversiones significativas y bien gestionadas, pueden descubrir, de repente, que el mercado se ha desplazado debajo de sus pies. Es cuando el puente sigue en pie, pero el río ha cambiado su curso.

Es en este escenario donde tres verdades incómodas empiezan a hacerse visibles a ojos de los líderes de la región.

1.

LA EFICIENCIA, UNA CONDICIÓN NECESARIA

Durante mucho tiempo, mejorar la eficiencia fue el principal motor de competitividad en América Latina. En sectores como Telecomunicaciones, Retail, Logística, Salud o Educación, reducir costos, optimizar procesos y escalar operaciones permitió democratizar el acceso a productos y servicios en mercados históricamente fragmentados. Ese proceso fue, y sigue siendo, esencial.

CIARR

La inclusión financiera no habría avanzado sin eficiencia operativa; la expansión educativa digital, tampoco; ni la modernización de las cadenas de distribución que hoy llevan productos a zonas remotas.

Los números son elocuentes: entre 2020 y 2023, más de 100 millones de personas en la región accedieron por primera vez a servicios digitales de distinta naturaleza, según datos de Mastercard y el Banco Mundial. Y más de 3.000 fintechs operan hoy en 26 países: un crecimiento del 340% desde 2017; como un ejemplo entre muchos de cómo la eficiencia escalada ha reconfigurado sectores enteros.

Pero aquí reside la trampa. A medida que estas prácticas se difunden y maduran, su capacidad de diferenciar disminuye. Lo que ayer era innovación, hoy es expectativa. Lo que ayer generaba ventaja competitiva, hoy simplemente evita la desventaja. La economía industrial lleva décadas describiendo este fenómeno: cuando una mejora de eficiencia no está protegida por barreras estructurales (patentes, regulaciones, acceso exclusivo a recursos, etc.) el mercado la absorbe y la convierte en el nuevo estándar.

Los competidores replican, los proveedores tecnológicos democratizan el acceso a las herramientas, los clientes actualizan sus expectativas y, en pocos años, lo que fue una fuente de diferenciación se convierte en el piso mínimo para competir. La eficiencia, por sí sola, no sostiene una posición: la defiende temporalmente mientras el mercado nivela.

En muchos sectores de la región se observa este fenómeno con claridad. Empresas de telecomunicaciones, *retailers*, operadores logísticos y plataformas digitales convergen en niveles similares de experiencia básica. El cliente ya no distingue por la capacidad de ejecutar operaciones, sino por algo más difícil de imitar: la coherencia de la propuesta, la congruencia con la que una organización se comporta en los momentos que importan.



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.

Y aquí está el punto central: Escalar en eficiencia sin anclarse en el propio ADN organizacional, en lo que la empresa es, para quién existe y qué valor genuinamente aporta, puede ampliar la presencia, pero también homogeneizar la propuesta.

Una carrera desenfundada hacia la eficiencia, si no está guiada por una lógica de valor clara, termina por aplanar las diferencias entre competidores y reducir la experiencia del cliente a un *commodity* gestionado por algoritmos. La eficiencia es el motor. La coherencia con el propio modelo de valor es el timón. Sin timón, el motor sólo lleva más rápidamente hacia ninguna parte.

2.

LA TECNOLOGÍA NO QUITA VALOR: REDISEÑA QUIÉN Y CÓMO LO APORTA

Con este contexto, la región es paradójica en materia tecnológica. Conviven niveles de digitalización avanzados con brechas profundas. Consumidores que pagan con QR en ciudades

hiperconectadas y economías donde el efectivo sigue siendo dominante. Empresas que interactúan con sus clientes a través de Inteligencia Artificial (IA) y otras donde el vínculo humano sigue siendo el único canal real.

Esta coexistencia hace que el debate sobre tecnología no sea sólo técnico, sino profundamente estratégico. El World Economic Forum estima que la demanda de competencias vinculadas con IA creció cerca de un 70% entre 2024 y 2025, y el 54% de los ejecutivos a nivel global espera que ésta elimine empleos existentes en sus organizaciones. Las cifras son reveladoras, pero la pregunta verdaderamente relevante no es cuántos puestos desaparecerán, sino algo más sutil: ¿qué ingredientes componen el valor que una empresa entrega a sus clientes, y qué sucede con esa mezcla cuando se delega más a las máquinas?

Porque cada decisión de automatización es, en el fondo, una decisión estratégica sobre la naturaleza de la propuesta de valor. Una empresa de logística que automatiza la gestión de rutas y almacenes gana velocidad y precisión, pero, si automatiza, también el servicio al cliente pierde el canal donde construía confianza con sus operadores.

En el mismo sentido, una aseguradora que digitaliza la emisión de pólizas y la gestión de siniestros gana eficiencia operativa, pero, si desaparece el asesor en el momento de mayor vulnerabilidad del cliente, pierde el elemento que justificaba su margen. Un operador de *retail* que reemplaza a sus vendedores con terminales de autoservicio reduce costos, pero también elimina el asesoramiento que diferenciaba su experiencia.

La lógica es sencilla pero sus consecuencias son profundas: A mayor tecnología, mayor eficiencia y escalabilidad, pero menor empatía y menor singularidad en la experiencia. A mayor presencia humana, mayor capacidad de adaptación a contextos complejos y de construir vínculos de largo plazo, pero mayor costo y menor

congruencia. No hay una respuesta universal. Sí hay una decisión que cada organización debe tomar de manera explícita: Dónde poner a las personas y dónde poner a las máquinas no es una cuestión operativa, sino la decisión que determina qué tipo de empresa se quiere ser y con qué se va a competir en los próximos años.

Las organizaciones que están navegando mejor esta transición no son necesariamente las que han adoptado más tecnología, sino las que más deliberadamente han hecho esa elección. Han automatizado lo que es repetible y predecible, y han concentrado el talento humano donde empatía, criterio y confianza generan un valor que ningún algoritmo puede replicar de forma auténtica, al menos por ahora.

3.

EL MAYOR RIESGO NO ES EL CAMBIO: ES EL ÉXITO PASADO

Las organizaciones de la región han demostrado una capacidad extraordinaria para operar en complejidad. Esa resiliencia es, sin duda, una fortaleza, pero también puede convertirse en una trampa cognitiva.

El éxito pasado genera marcos de referencia poderosos. Estrategias que funcionaron en contextos de alta inflación, volatilidad cambiaria o expansión rápida de la clase media pueden institucionalizarse como verdades permanentes. Y, cuando el entorno cambia con la entrada de actores digitales globales, nuevas expectativas generacionales del consumidor o cambios regulatorios profundos, esos marcos pueden retrasar la adaptación, precisamente porque estaban muy bien calibrados para el contexto anterior.

Esto es visible en sectores muy distintos. Cadenas de supermercados que construyeron ventajas enormes en

logística y escala se encuentran compitiendo con plataformas de entrega a domicilio que no tienen tiendas físicas. Operadores de telecomunicaciones con infraestructura masiva ven cómo las aplicaciones de mensajería erosionan sus ingresos por voz y SMS. Clínicas y hospitales con décadas de reputación enfrentan la competencia de plataformas de telemedicina que atienden por fracciones del costo. En todos estos casos, el activo que había construido la posición dominante (la red, la escala, la infraestructura) no desaparece, pero deja de ser la variable decisiva.

El desafío no es elegir entre pasado y futuro. Es evitar que el pasado limite la interpretación del futuro. Las firmas que nacen sin legado tienen, paradójicamente, una ventaja en este aspecto: diseñan desde cero para el contexto actual, no heredan modelos mentales optimizados para uno anterior. Las organizaciones históricas, en cambio, poseen activos difíciles de replicar, como confianza acumulada, conocimiento profundo del cliente y presencia territorial, pero necesitan un esfuerzo consciente para no dejar que esos activos se conviertan en justificación para no cambiar.

El éxito es un excelente maestro en mercados estables, pero, en escenarios dinámicos, necesita ser acompañado de la capacidad de desaprender, de ejercer la habilidad de cuestionar los propios modelos mentales antes de que el entorno los invalide por la fuerza.

Las tres verdades incómodas son independientes: describen un mismo desplazamiento estratégico: La ventaja competitiva se mueve desde la ejecución hacia la interpretación. Desde hacer mejor lo mismo hacia decidir qué debe seguir haciéndose y qué debe transformarse. Desde optimizar sistemas hacia diseñar propuestas de valor que sean coherentes, difíciles de imitar y genuinamente relevantes para los clientes.

Esto exige conversaciones estratégicas más complejas e incómodas.

Automatizar o no automatizar ya no es una pregunta técnica, sino una decisión sobre qué tipo de empresa se quiere ser. Escalar es deseable, pero no si el crecimiento diluye aquello que hacía a la organización única. Cuestionar el éxito pasado es necesario, pero no significa ignorar los activos que lo hicieron posible.

El liderazgo en este contexto no consiste en tener todas las respuestas, sino en hacer las preguntas correctas con suficiente antelación.

LA ELECCIÓN LATINOAMERICANA

Responder a estas verdades incómodas en la región no implica adoptar narrativas importadas, sino reconocer su especificidad, precisamente en mercados donde la tecnología avanza más rápido que las instituciones, donde la confianza sigue siendo un factor decisivo de elección y donde la heterogeneidad obliga a diseñar para múltiples realidades simultáneamente.

La elección que enfrentan los líderes no es entre tecnología o humanidad, entre eficiencia o experiencia: es entre dos formas de entender la competitividad, una que busca hacer lo mismo más rápido y más barato (y que sin protección estructural termina en una carrera hacia el fondo), y una que busca construir algo genuinamente difícil de replicar, anclado en un modelo de valor claro, calibrado para el contexto específico en el que opera.

Las organizaciones que liderarán la próxima etapa serán aquellas que tomen decisiones deliberadas sobre dónde poner a las personas y dónde poner a las máquinas, que escalen sin perder coherencia con lo que las hace únicas, y que tengan el coraje de cuestionar el éxito pasado sin renunciar a los activos que lo hicieron posible.

En última instancia, el reto no es construir puentes más sólidos: es seguir siendo relevantes cuando el río cambie de curso, y ése es, precisamente, el momento en que empieza el liderazgo. **B**

ForbesLife

CENTROAMÉRICA



Guardián del legado

JON FAVREAU RESPONDE AL DESAFÍO DE LLEVAR AL CINE A *THE MANDALORIAN AND GROGU* Y CONQUISTAR UNA NUEVA ERA SIN TRAICIONAR EL ALMA DE LA SAGA.

Banco G&T Continental impulsa una nueva lectura de la cercanía en los negocios

La proximidad, más allá de la tecnología, se posiciona como un factor clave para entender al cliente, anticipar decisiones y generar valor en entornos empresariales cada vez más exigentes.



La evolución del entorno empresarial ha desplazado el foco de la eficiencia hacia la relevancia. En un escenario donde la tecnología ha reducido barreras y acelerado procesos, las organizaciones enfrentan un nuevo desafío: cómo mantenerse cerca de lo que realmente define sus decisiones y su crecimiento.

Banco G&T Continental ha incorporado este enfoque bajo el concepto de proximidad, entendido como la capacidad de conectar con clientes, decisiones y oportunidades en tiempo real. Esta visión se desarrolló en el marco de conversaciones estratégicas que integran perspectivas globales sobre competitividad y transformación empresarial.

La reflexión parte de una premisa clara: la tecnología, por sí sola, no garantiza valor. “La tecnología ha reducido distancias como nunca, pero el verdadero desafío hoy es cómo usarla para generar cercanía, confianza y valor real”, señaló Enrique Rodríguez Mahr, CEO del Grupo Financiero G&T Continental.

Desde esta lógica, el grupo impulsa PerspectivaGTC, una iniciativa que

busca abrir espacios de análisis para líderes empresariales, clientes y aliados. El objetivo es conectar tendencias globales con la realidad local y fomentar una lectura más estratégica de los cambios que atraviesan distintas industrias.

El concepto de proximidad implica repensar la relación con el cliente. Más allá de los productos financieros, las empresas enfrentan una demanda creciente por acompañamiento, entendimiento del contexto y soluciones alineadas a objetivos específicos. “Hablar de proximidad es estar presentes en los momentos clave, con soluciones oportunas y alineadas a los objetivos de crecimiento”, explicó Francisco Sosa, vicepresidente senior comercial.

Este cambio responde a una transformación más amplia en la forma de competir. La eficiencia operativa, que durante años fue un diferenciador, se ha convertido en un requisito básico. La ventaja se construye ahora en la capacidad de anticipar, adaptarse y generar valor a partir de la cercanía.

En este escenario, la proximidad se posiciona como un eje estratégico

que atraviesa la toma de decisiones. La posibilidad de interpretar mejor el entorno, identificar oportunidades y responder con agilidad se convierte en un factor determinante para sostener la competitividad.

La iniciativa también refleja una evolución en el rol de las instituciones financieras. Más allá de su función tradicional, buscan posicionarse como aliados en la toma de decisiones empresariales, aportando visión y herramientas para navegar entornos complejos.

A través de este enfoque, Banco G&T Continental consolida una propuesta que combina solidez, innovación y cercanía. La apuesta se centra en acompañar a sus clientes no solo en la operación diaria, sino en la construcción de estrategias de largo plazo.

En un entorno donde los cambios se aceleran y las expectativas se elevan, la capacidad de conectar con lo relevante se vuelve un activo estratégico. La proximidad deja de ser un concepto relacional para convertirse en un elemento clave en la creación de valor empresarial.



Enfoque en Centroamérica

ENTRE HERMOSOS acantilados, naturaleza exuberante y un enigmático mar turquesa se refugia una de las propiedades más exclusivas de Centroamérica. Se trata del Waldorf Astoria Costa Rica Punta Cacique, inaugurado en 2025, el cual perfila parte de la estrategia de Hilton para el istmo.

El sello de hospitalidad estadounidense hace tiempo superó en la región la visión de tener presencia en las principales ciudades y destinos que son de demanda internacional, para volver la mirada también hacia aquellos que, por sus propias características, reciben a viajeros de carácter nacional. Así lo explica en entrevista exclusiva Pablo Maturana, vicepresidente de desarrollo, arquitectura, diseño y construcción del Caribe y América Latina para Hilton.

“En Centroamérica tenemos más de 40 hoteles abiertos y casi 10 propiedades en diseño y

Destinos paradisíacos y la llegada de nuevos sellos de Hilton enmarcan la vibrante propuesta de hospedaje de la firma estadounidense en el istmo.

POR **MANUEL GRAJALES**

construcción”, comenta Maturana, quien comenta que la estrategia tiene una visión general que busca analizar cuáles marcas del grupo son mejores para un destino en específico. Por ejemplo, dice: “recientemente abrimos Tru by Hilton en Honduras. Entonces, vamos atendiendo las necesidades y creciendo en función de cada mercado”. Ubicada frente al Aeropuerto Internacional de Palmerola, en Comayagua, la propiedad se distingue por ser una vibrante manifestación de la marca, concebida para un público intergeneracional y establecida, desde 2022, en diversos destinos de Latinoamérica.

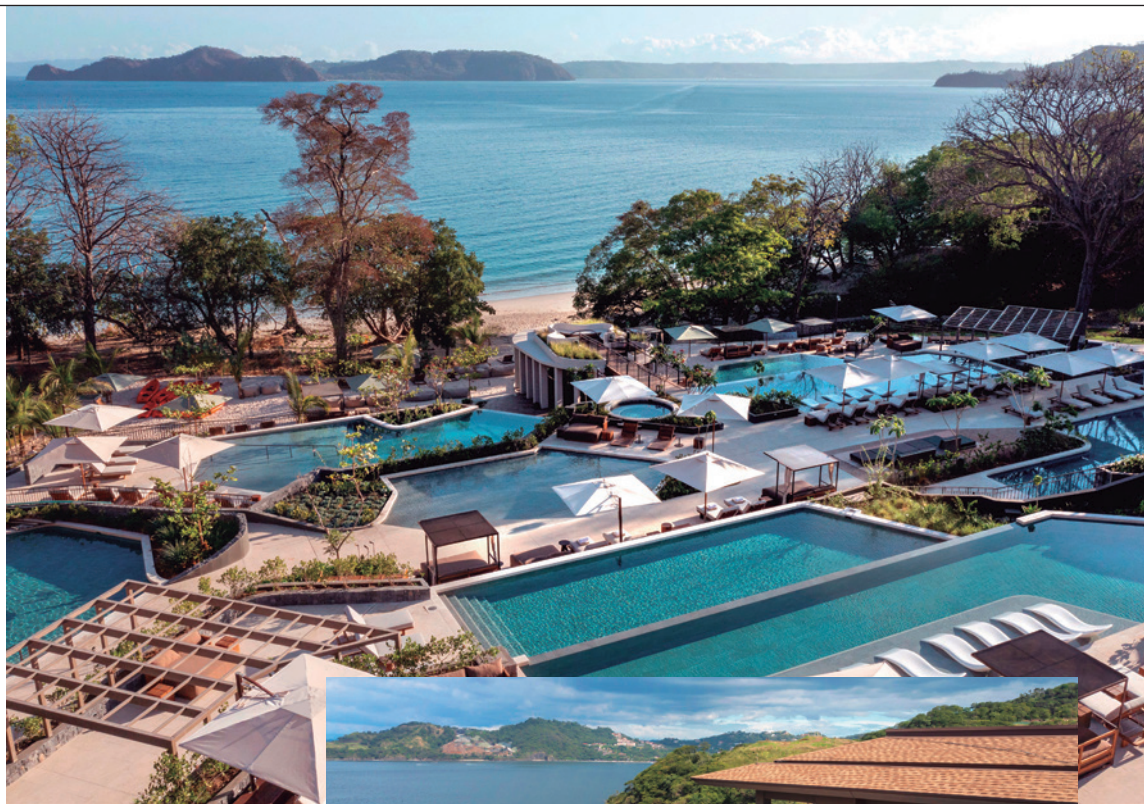
PURA VIDA

Si bien Maturana reconoce que Hilton busca tener una presencia importante en todo el territorio centroamericano, resalta la importancia de Costa Rica, en donde sus marcas de *lifestyle* han estado presentes desde hace tiempo; ejemplo de ello es el Botanika Osa Peninsula Costa Rica Resort, Curio Collection.

De hecho, en territorio tico, Hilton cuenta con 20 propiedades a través de siete de sus marcas, y actualmente buscan reforzar su presencia por medio de seis nuevos hoteles en desarrollo que abrirán próximamente.

Referente

Waldorf Astoria en Punta Cacique ha colocado a Costa Rica y a la región centroamericana como destinos de competitividad y prestigio global.



Los proyectos incluyen la futura incorporación de la marca Tru by Hilton en Costa Rica, así como el Montara Hotel, Tapestry Collection by Hilton en Heredia, que se instalará en donde se ubicaba el histórico hotel La Condesa, en las montañas de San Rafael de Heredia, con apertura prevista hacia finales de 2026.

Aunque, sin duda, el proyecto más sofisticado de estas nuevas adiciones será el LXR Hotels & Resorts en Manuel Antonio. El desarrollo turístico contará con una propuesta de *branded residences*, las cuales podrían ser parte del componente hotelero, si sus propietarios así lo deciden.

“Para nosotros Costa Rica es un mercado que nos ha dado muchas satisfacciones y tenemos un plan de crecimiento que continúa, porque pretendemos llegar a varios lugares”, menciona Maturana.

Centroamérica se inserta, de esta manera, en la estrategia global de Hilton que durante 2025 alcanzó el hito de tener 300 hoteles a lo largo y ancho de Latinoamérica y el Caribe. Además del Waldorf Astoria Punta Cacique en Costa Rica, como parte del portafolio de propiedades de apertura reciente también destaca Zemi Miches Punta Cana All Inclusive Resort, el cual ha tenido una recepción tan positiva que las autoridades



EN CENTROAMÉRICA, HILTON TIENE MÁS DE 40 HOTELES Y 10 PROPIEDADES EN ETAPA DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN.

Expansión en Latam

Hilton amplía su alcance con nuevas aperturas en St. Thomas y Brasil, además de anunciar su primer Waldorf Astoria Residences en la región del Bajío en México.

dominicanas reconocen su papel clave en el notable incremento de la ocupación hotelera en el destino caribeño. Asimismo, la compañía debutó con un Hampton en St. Thomas y un DoubleTree by Hilton Caracol Canela en Río Grande, Brasil; además, anunció el próximo Waldorf Astoria Residences Guadalajara en México.

Pablo Maturana confirma que Brasil y México continúan siendo dos de sus mercados más relevantes en una región, en donde observa un gran dinamismo para las marcas del segmento *lifestyle*. Y el istmo no es la excepción. **1**



Rito llanero

El experimentado parrillero Jhon Freddy Vanegas presenta la propuesta de Taurus Steak House Bar & Coffee, un referente para los amantes de la carne que se ha consolidado en el corazón del paisaje cafetero de Colombia.

POR JOSELIN CUARTAS BARRIOS

ENTRE la neblina se asoma un jinete. A primera vista parece que monta su caballo con ímpetu desbordado. Al observar de cerca, sorprende encontrarse con un cóctel cuidadosamente elaborado, que embelesa con su presentación a los comensales.

No sólo es estéticamente agradable, su sabor concentra la fuerza llanera del tequila *Gran Centenario Reposado* fusionado con Aperol, en contraste con las notas delicadas del licor de

naranja y banano, el syrup de piña, el zumo de limón, y el bitter de cacao *El Boticario*, y el terminado con toronja y hierbabuena.

“Queremos que [los comensales] no solo disfruten de un buen corte de carne, sino también de una increíble coctelería que traiga consigo todo el carácter de nuestra cultura llanera y cafetera, sin dejar de lado el mejor sabor del Quindío”, detalla orgulloso Jhon Freddy Vanegas, chef ejecutivo y fundador de Taurus Steak House Bar & Coffee.

El restaurante ubicado en Filandia, en Quindío, Colombia, no sólo ha sido referenciado por líderes de opinión en la industria gastronómica como Tulio Recomienda, también logró posicionarse entre el Top 10 de los restaurantes más buscados para los amantes de la carne en los Premios Travellers' Choice de Tripadvisor en su edición de 2024. Hoy está en el Top 5 de planes para hacer en Filandia recomendados en la plataforma.

Su principal atractivo está en el dominio de las carnes. Vanegas, oriundo de Arauca, cuenta que desde joven le gustaban los asados y ese interés se fue transformando en una pasión que lo llevaría a formarse como Maestro Parrillero y

Maestro en Maduración de Carnes, así como a participar y ser jurado de múltiples concursos de asados y parrillas. Había emprendido en los sectores de salud y transporte, pero fue hasta que abrió las puertas de Taurus en 2022 que encontró su vocación.

“La gastronomía no fue una opción de emprendimiento en Arauca. Pero cuando llegó la pandemia, decidí mudarme con mi familia a Quindío (de donde es oriunda su esposa, Gysel Montoya). Me enamoré del Departamento, de sus pueblos mágicos y lo que representan para Colombia y el mundo”, recuerda.

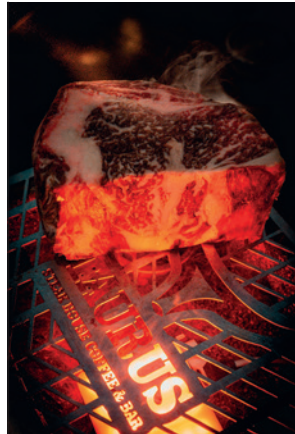
Se animaron a emprender en gastronomía con la convicción de que ayudarían a explotar el potencial turístico de Filandia, y a su vez elevar el nivel con un concepto especializado en carnes maduradas, atípico en el municipio quindiano.

“Deseábamos un sitio que representara nuestro amor, conocimiento y experticia en el manejo de cortes de res y cerdo”, dice.

“Por ello implementamos tecnología de punta importada para darle alto valor a nuestra materia prima estrella. Allí realizamos los procesos de maduración en seco, donde se añeja la carne en condiciones controladas de temperatura y humedad, para disfrutar los sabores y olores increíbles. Además, transmitiendo al mundo que un producto nacional en conjunto con la mejor tecnología y manipulación puede convertirse en magia”.

El gran truco es ver al propio Vanegas traer la experiencia de terminación en parrilla a la mesa. Nos deleita con un corte importado de *Top Sirloin Cap*, cuyos sabores exalta con una pizca de sal. Como todo un guía, acompaña el recorrido por el restaurante con su colección de whisky, de chiles y especias. Son tres pisos con un ambiente que transporta a los Llanos Orientales que vieron nacer a Vanegas, quien nunca pierde de vista su sombrero negro de ala ancha.

Entre los favoritos del menú también está el *Tomahawk Prime*, madurado en seco durante 30 días y flameado con Jack Daniel's y presentado con sal de vino tinto ahumada. O el Chicharrón ahumado por tres horas con madera de café y posteriormente “toteado” en los hornos para conservar la jugosidad y ternura sin dejar de ser crocante. Y, claro, el plato en honor al cariño de su esposa Gysel por Italia: una pasta cuatro quesos, con manche-go, doble crema, mozzarella y terminada en mesa en una rueda de queso Parmigiano Reggiano.



Magia técnica

El restaurante integra tecnología de cocción y maduración en seco para elevar el producto nacional a un estándar de excelencia gastronómica.

De los recomendados de la carta de cócteles sobresalen *La Mapanera*, a base de Pisco Barsol Quebranta y Ron Viejo de Caldas Roble Blanco, acentuado con syrup de hibiscus, zumo de limón, ginger beer, herbustura, hierbabuena y naranja. Servido en un imponente vaso abrazado por la réplica de la serpiente venenosa a la que debe su nombre.

Y para ver caer la tarde desde el tercer piso del restaurante, un infaltable carajillo, que combina Licor 43 con el café La Morelia, el de la casa. O, por qué no, un trago conversado de la preciada colección de whisky.

“Continuaremos la investigación, mejorando y trabajando arduamente día a día, dándole altura a los productos nacionales hasta convertirnos en la mejor casa de carnes. Para Taurus viene un proyecto especial: a lo largo de tres años nos hemos sumergido en el mundo del whisky y tenemos una amplia gama de destilados que cuentan grandes historias, así que tenemos proyectado abrir esa colección al público”.

Entre tanto, desde Taurus, que Gysel describe como “un lugar capaz de transformar ingredientes y ofrecer una experiencia sensorial única”, seguirán apostando por salirse del marco y contribuir al crecimiento económico y turístico de su territorio apalancados en la innovación, su cocina premium enfocada en la carne y calidez humana. El antojo es volver. **P**



En escena

Jon Favreau en el set con Din Djarin, el cazarecompensas cuya vida cambia tras aceptar el contrato para capturar al pequeño Grogu.



LA FUERZA SE RENUEVA

Jon Favreau, director del filme *The Mandalorian and Grogu*, intenta conquistar nuevas generaciones de seguidores, sin soltar la esencia que enamoró a los fans de siempre.

POR RICARDO ALONSO

EN EL UNIVERSO DE STAR WARS, cada nueva entrega carga con una responsabilidad irrenunciable: la de ganarse a una nueva generación de seguidores, pero sin traicionar a quienes crecieron con la saga. Ahora, con *The Mandalorian and Grogu*, su director, Jon Favreau, se enfrenta justo a este desafío. En entrevista, nos deja claro que no ha realizado una película más, sino que preparó una transición generacional.

“El primer gran desafío es conectar con una audiencia que quizá nunca ha visto la serie, sin dejar de recompensar a quienes conocen profundamente el universo Star Wars”, reconoce el también actor estadounidense.

Esta película (que llega a cines el 22 de mayo) no sólo continúa la historia de Din Djarin y Grogu; también busca abrir la puerta a quienes apenas están descubriendo esa galaxia muy, muy lejana.

ALGO MÁS QUE NOSTALGÍA

El salto del streaming al cine fue otro reto, y no menor. Después de consolidar el fenómeno en Disney+, Favreau entendió que la pantalla grande exige algo más que nostalgia. Entonces, se preguntó a sí mismo: “¿Cómo convences a la gente de salir de casa? ¿Cómo superas lo



Salto al cine

Tras su éxito en Disney+, la siguiente aventura del universo Star Wars llega a las salas de cine como el gran evento de la saga.



Elenco confirmado Pedro Pascal regresa como Din Djarin, y Sigourney Weaver interpreta a la coronel Ward, una veterana piloto de la Nueva República.

que hiciste en la pantalla pequeña? ¿Cómo lo conviertes en algo digno del cine?”

“En la serie teníamos menos tiempo, y aquí tuvimos varios años y pudimos construir muchos sets; apoyarnos más en el formato Imax; ofrecer efectos visuales de una manera que no era posible en televisión y usar técnicas tradicionales que Star Wars siempre ha abrazado: *stop motion* y miniaturas con control de movimiento, además de CGI [Computer-Generated Imagery]”. El equipo también retomó lo que hacía George Lucas: construir grandes sets, filmar en locaciones reales, trabajar con grandes equipos de construcción... “Para cine, realmente buscas esa sensación analógica y artesanal, ya sea en los *puppets*, los sets, las armaduras, los vestuarios o las naves. Ahí es donde sentimos que conectamos con Star Wars”, comentó.

Sobre los cambios generacionales que ha atravesado el universo de esta franquicia, Favreau dijo que la clave siempre está en enfocarse en lo que inspiró a George Lucas. “No sólo tienes Star Wars, sino también lo que inspiró Star Wars. En *The Mandalorian*, nos




EL PRIMER GRAN DESAFÍO ES CONECTAR CON UNA AUDIENCIA QUE QUIZÁ NUNCA HA VISTO LA SERIE, SIN DEJAR DE RECOMPENSAR A QUIENES CONOCEN PROFUNDAMENTE EL UNIVERSO STAR WARS”

JON FAVREAU
CINEASTA

apoyamos mucho en el *western* y en las películas de samuráis, en la figura del ‘pistolero solitario’. Eso fue lo que inspiró a George. Pero, ahora, en la pantalla grande, podemos explorar otras influencias: los seriales antiguos, la ciencia ficción *pulp*, con grandes monstruos y escenarios espaciales”.

Asimismo, hay un cambio generacional evidente en la historia. Grogu (conocido por muchos simplemente como “Baby Yoda”) deja de ser sólo el personaje adorable, para evolucionar. Favreau lo tiene claro y lo dice con una mezcla de emoción y responsabilidad: “Es un reto enorme para todo el equipo... La gente juzga Star Wars con una vara distinta porque ya se han contado muchas grandes historias en la pantalla grande”.

Sobre la pregunta: ¿Cómo se mide el éxito en una película como ésta?, Favreau no habla de taquilla primero, sino de emoción: “Todo culmina al [momento de] estar en una sala llena de gente y sentir cómo reaccionan juntos”. Esa experiencia colectiva (cada vez más rara en la era del streaming) es, para él, el verdadero objetivo. 

CENTROAMÉRICA
Forbes

FORO



TOP
EMPLOYERS

**FORO TOP
EMPLOYERS**
GUATEMALA
16 DE JULIO

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE PATROCINIOS

milena@forbes.com.mx



SANTA ELENA EN ANTIGUA GUATEMALA ES **INVERSIÓN**



RESIDENCIAS DE LUJO EN ANTIGUA

HAZ REALIDAD TU SUEÑO, CONTÁCTANOS AHORA



SANTAELENA.GT



PBX: 2458-4276



SANTA ELENA

FORMA

