ENTREVISTA AL TITULAR DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS

GUATEMALA SE ABRE A MÁS INVERSIONES

CENTROAMÉRICA ENTRA AL TABLERO DE SEMICONDUCTORES

Forbes CENTROAMÉRICA

LEERLA ES NEGOCIO | SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2026



NUEVA GENERACIÓN EJECUTIVA

NIURKA MONTERO, GERENTE GENERAL DE DELL TECHNOLOGIES PANAMÁ, LIDERA LA SEGUNDA OPERACIÓN MÁS GRANDE DE LA COMPAÑÍA EN LATAM Y HOY ENCABEZA EL 100 THOUGHT LEADERS CENTROAMÉRICA 2026, DE FORBES CENTROAMÉRICA QUE ANALIZA 1,500 EMPRESAS Y EJECUTIVOS MEDIANTE IA Y BIG DATA.

MÁS: INFORME RIESGO POLÍTICO AMÉRICA LATINA 2026 REVELA INFLUENCIA DE EE.UU. EN LA REGIÓN.

Niurka Montero

"LA CREDIBILIDAD VIENE DE CONECTAR EL CONOCIMIENTO CON LAS PERSONAS"

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 CÓRDOBAS



REACH FOR THE CROWN

ROSA VÁSQUEZ ESPINOZA - LAUREADA DE LOS PREMIOS ROLEX 2026

PROTEGE LA BIODIVERSIDAD DE LA SELVA PERUANA GRACIAS A SU DEFENSA
DE LAS ABEJAS SIN AGUIJÓN AMAZÓNICAS POR MEDIO DE SANTUARIOS
A CARGO DE COMUNIDADES INDÍGENAS EN UN CORREDOR ECOLÓGICO CRÍTICO





EL EXPLORER

ROLEX
Perpetual Planet
Initiative

ROLEX

· CONTENIDO ·



FRONTAL

8. NACIONES CENTROAMERICANAS CON MAYOR PROSPERIDAD APUESTAN POR LIBERTADES ECONÓMICAS. Tener mayor riqueza per cápita, desarrollo humano y erradicación de pobreza, pasa por un entorno de libertades económicas. Aquí la situación regional de acuerdo con un estudio elaborado por The Heritage Foundation.

12. LA STARTUP QUE MARCA RÉCORD EN LEVANTAMIENTO DE CAPITAL BRINDANDO FINANCIAMIENTOS PARA PYMES. El fundador de la salvadoreña Ábaco, comparte cómo fue el levantamiento de los 53 MDD y, sobre todo, su visión de negocio para otorgar créditos a pequeñas y medianas empresas desatendidas por la banca tradicional.

©LUCAS FABIANO

OPINIÓN

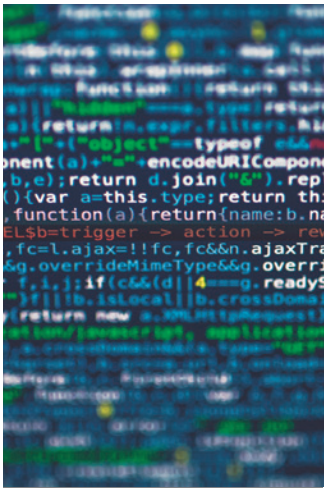
14. SOBRE ACANTILADOS DE CRISTAL / Nuria Marín
15. REMESAS, UN NUEVO MAPA / Osmar Zavaleta
16. MOVILIDAD Y SOBERANÍA ENERGÉTICA / Silvia Rojas

REPORTAJES

24. EL MOMENTO DECISIVO PARA GUATEMALA EN TEMAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.
La aprobación de leyes para el desarrollo de infraestructura, catapultaría la captación de IED, observa el sector privado.



70. PENSAR ANTES Y MEJOR QUE LOS DEMÁS.
La IA no borrará la capacidad de pensar, sino la de aparentar ser inteligentes haciendo tareas repetitivas que una máquina resuelve en pocos segundos; el juicio de análisis será el más escaso.



LIFE

78. GUATEMALA EN LA BIENAL DE VENECIA.
Las invisibles reúne a tres artistas chapinas para rendir tributo a la mujeres mayas en el encuentro internacional. La exhibición incluye pintura, foto, escultura y textiles.



34. VENTAJA REGIONAL SOBRE RIVALIDADES GLOBALES.
La relación con el 'gran socio comercial' de Centroamérica, Estados Unidos, entra en un momento de redefinición en medio de la pugna con China, el aumento de proteccionismos, el endurecimiento migratorio y la reorganización de cadenas productivas.



PEXELS, @RODERICO MÉNDEZ, GABRIELLA PADILLA, ILUSTRACIÓN HECHA CON GEMINI IA

Forbes

SEPTIEMBRE 2026 | VOLUMEN XIII | NÚMERO 140

DIRECTORIO

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

Editora Adjunta
ANASELLA ACOSTA
aacosta@forbes.com.mx

Coordinadora Web
MAYRA OLOARTE
moloarte@forbes.com.mx

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

Corrector de Estilo
ALAIN PRIETO

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseñadores
JESÚS CHÁVEZ LAGUNA
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Redes Sociales
DENNISE AGREDA

Director de Fotografía
PACO PÉREZ-ARRIAGA

Editor de Fotografía Jr.
NAIM MORÁN

Editora de Video
ARIADNA CASTRO

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CFO
MARTÍN CELAYA

Director de Operaciones
FELIPE ZAVALA SAGAHÓN

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. 140, SEPTIEMBRE 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.


Bupa
+75 años cuidando tu salud
+47 millones
Personas aseguradas alrededor del mundo
Cuando cuidamos tu salud, se nota
BupaSalud.com.pa
*Aplican condiciones según póliza contratada
SSRP
Bupa Panamá S.A.
Regulado y Supervisado por la Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá.

LA NUEVA MEDIDA DEL PODER

La influencia empresarial siempre ha tenido una voz capaz de transmitir visión, movilizar voluntades y construir confianza alrededor de una idea. Hoy contamos con millones de datos para comprender cuánto pesa, dónde genera influencia y cómo evoluciona en el tiempo.

Esa es una de las conversaciones que proponemos en la segunda edición del ranking ***100 Thought Leaders*** regional, una apuesta de Forbes Centroamérica y la firma global de consultoría HORSE, nuestro partner en esta iniciativa. Su metodología utiliza inteligencia artificial y big data para analizar el posicionamiento público de empresas y ejecutivos.

Este año, el liderato de la conversación vuelve a tener rostro de mujer: Niurka Montero, gerente general de Dell Technologies Panamá, quien ocupa la primera posición entre los 100 ejecutivos, después de avanzar 18 lugares desde el puesto 19 que alcanzó en 2025. Su ascenso es revelador; no proviene de dominar una sola dimensión de las analizadas; se construye desde la consistencia entre ellas.

Lo anterior, abre una ventana hacia un fenómeno más amplio. Veinticinco mujeres se encuentran en los ***100 Thought Leaders*** de Centroamérica, y cuatro se ubican entre las primeras 10 posiciones, con una más que en 2025. Aunque la participación femenina permanece en 25% como el año anterior, constituye la proporción más alta entre los mercados latinoamericanos.



YANDIRA NÚÑEZ
Directora Editorial
para Centroamérica

ynunez@forbes.com.mx

La voz ejecutiva de las mujeres centroamericanas gana espacios, mientras tres de cada cuatro posiciones continúan ocupadas por hombres. Hacer visible esa realidad también forma parte de comprender cómo evoluciona nuestro ecosistema empresarial y cuáles son los espacios que todavía necesitan abrirse.

Y allí los datos adquieren otra dimensión; con una escena tecnológica que se ha convertido en uno de los principales instrumentos para obtener información de valor, la big data permite identificar patrones, contrastar desempeños y reconocer transformaciones que pueden diluirse. Cerca del 25% de los líderes del ranking cambió en apenas un año: 26 CEOs y 22 empresas hacen su debut.

El valor de esa capacidad tecnológica no reside simplemente en acumular información, sino en transformarla en conocimiento que permita una lectura del presente y tomar decisiones informadas. La metodología ofrece precisamente la posibilidad de observar el desempeño frente a competidores sectoriales, líderes multisectoriales y la propia evolución de cada actor en el tiempo.

Hay una paradoja particularmente estimulante en esta nueva medida del poder: mientras más sofisticadas se vuelven las herramientas para identificar y medir la influencia, más determinantes parecen ser las cualidades profundamente humanas, como la consistencia, el criterio, la confianza y la capacidad de comunicar. Los datos permiten hacer visible el poder de una voz en donde la capacidad de convertirla en influencia es lo que traza una huella.

6,900

billones (*trillions*) de dólares al año requiere la infraestructura de aquí al año 2050, a fin de modernizar infraestructuras digitales, contar con energía limpia y transportes resilientes. La inversión acumulada necesaria sumaría 151,000 billones, entre 2025 y 2050.

En Latinoamérica, se calcula una inversión anual necesaria de **150,000 millones de dólares al año**, lo que equivale a 2.5% del PIB regional, tan solo para tratar de subsanar brechas existentes.

FUENTE: *Global Infraestructure Outlook 2025-50*, PwC / Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Por **Anasella Acosta**

HACIA UNA MAYOR PROSPERIDAD

LA LIBERTAD ECONÓMICA DE UN PAÍS, ENTENDIDA COMO EL ESTADO DE DERECHO DE LA PROPIEDAD Y LA LIBERTAD PARA GENERAR RIQUEZA, PROPICIA "SOCIEDADES MÁS SANAS, ENTORNOS MÁS LIMPIOS, MAYOR RIQUEZA PER CÁPITA, DESARROLLO HUMANO, DEMOCRACIA Y ERRADICACIÓN DE LA POBREZA". ASÍ LO ANALIZA EL ÍNDICE DE LIBERTAD ECONÓMICA, ELABORADO POR THE HERITAGE FOUNDATION, A PARTIR DEL CUAL PRESENTAMOS EL PANORAMA DE LAS NACIONES CENTROAMERICANAS.

LOS MÁS LIBRES EN EL MUNDO

Se califican cuatro categorías en una escala de 0 a 100, que posteriormente se promedian. (La posición se determina entre 184 naciones).

59.7 puntos, es el promedio de la libertad económica regional, que toma en cuenta 32 países de las Américas.

59.9 puntos, es el promedio global de la libertad económica, de un máximo de 100 puntos.

POSICIÓN	PAÍS	CALIF.	ESTADO
1	Singapur	84.4	Libre
2	Suiza	83.7	Libre
3	Irlanda	83.3	Libre
4	Australia	80.1	Libre
5	Taiwán	79.8	Mayormente libre

ALGUNOS LATINOAMERICANOS

POSICIÓN	PAÍS	CALIF.	ESTADO	VARIACIÓN EN PUNTOS (AÑO ANT.)
17	Chile	74.3	Mayormente libre	sube 1.1
56	Perú	66.3	Moderadamente libre	sube 0.4
71	Rep. Dom.	63.8	Moderadamente libre	baja 0.5
91	Colombia	59.8	Mayormente no libre	sin cambios
92	México	59.8	Mayormente no libre	baja 1.5

EN CENTROAMÉRICA

POSICIÓN	PAÍS	CALIF	ESTADO	VARIACIÓN EN PUNTOS (AÑO ANT.)
37	Costa Rica	69.1	Moderadamente libre	sube 0.5
63	Panamá	64.9	Moderadamente libre	baja 0.6
72	Guatemala	63.5	Moderadamente libre	sube 0.1
95	Honduras	59.1	Mayormente no libre	baja 0.5
103	El Salvador	57.7	Mayormente no libre	sube 1.1
125	Nicaragua	53.6	Mayormente no libre	baja 0.4

EVALUACIÓN DE LOS DERECHOS

ESTADO DE DERECHO	Costa Rica	Panamá	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua
Derecho de propiedad	66.0	56.7	39.1	42.7	35.7	23.8
Eficacia judicial	76.9	49.6	26.1	15.3	27.6	8.8
Integridad del gobierno	64.1	37.4	25.2	31.5	24.6	13.4

TAMAÑO DEL GOBIERNO	Costa Rica	Panamá	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua
Carga tributaria	78.6	86.1	91.3	76.8	83.1	74.5
Gasto público	89.3	85.5	94.3	72.7	80.3	77.7
Salud fiscal	75.6	51.8	95.9	59.4	95.2	96.9

EFICIENCIA REGULATORIA	Costa Rica	Panamá	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua
Libertad empresarial	79.9	72.6	65.7	65.7	59.4	54.4
Libertad laboral	55.9	60.9	52.5	51.6	37.9	47.3
Libertad monetaria	78.2	78.2	77.3	70.6	70.1	69.4

MERCADOS ABIERTOS	Costa Rica	Panamá	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua
Libertad comercial	75.0	80.2	74.6	76.4	69.8	67.0
Libertad de inversión	50.0	60.0	70.0	70.0	65.0	60.0
Libertad financiera	40.0	60.0	50.0	60.0	60.0	50.0

INDICADORES ECONÓMICOS (Datos a junio de 2025)	Costa Rica	Panamá	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua
Población (millones)	5.3	4.5	17.6	6.4	10.5	6.7
PIB per cápita (dólares)	31,485	43,651	15,100	13,877	7,956	9,082
Crecimiento promedio (a 3 años, %)	4.3	4.6	3.7	2.9	3.6	3.7
Desempleo (%)	7.9	6.6	2.3	2.9	6.1	4.6
Inflación (%)	-0.4	0.8	2.9	0.9	4.6	4.6
Comercio como % de PIB	71.3	89.5	47.3	84.7	91.1	98.5
Deuda pública del PIB (%)	59.8	57.4	26.3	87.5	47.1	39.2

FUENTE: *2026 Index of Economic Freedom*, de The Heritage Foundation.

Por **Forbes Staff**

CRECE LA APUESTA POR INFRAESTRUCTURA

CON MONTOS IMPORTANTES EN PUERTOS, ENERGÍA SOSTENIBLE Y DESARROLLO INMOBILIARIO INTEGRAL, LA REGIÓN BUSCA FORTALEZA EN TEMAS ESTRATÉGICOS.



100 MDD

International Container Terminal Services Inc. (ICTSI)

Honduras

Con una inversión inicial de 100 millones de dólares (MDD) por parte de ICTSI, a través de su subsidiaria Operadora Portuaria Centroamericana (OPC), el gobierno de Honduras dio a conocer la ampliación de la terminal de contenedores y carga general en Puerto Cortés. Los trabajos apuntan a aumentar la capacidad a 1.4 millones de TEUs (contenedores marítimos clásicos de 20 pies de largo). Se planea el desarrollo de una superficie adicional de nueve hectáreas y la adquisición de 12 grúas pórtico híbridas sobre neumáticos, junto con dos nuevas grúas de muelle. Se estima finalizar la obra en marzo de 2027. OPC ha precisado que desde el inicio de la concesión recibida en 2013 ha gestionado más de 8 millones de TEUs. Ha remitido más de 236 MDD al Estado.

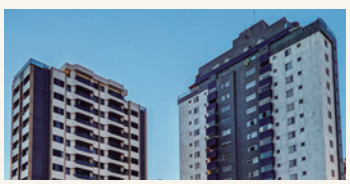


100 MDD

MASVP

Guatemala

La empresa española de energía solar MASVP firmó oficialmente en julio los contratos de compraventa de energía a largo plazo (PPA), adjudicados hace algunos meses, para el desarrollo de una planta solar en el departamento de Estanzuela, Zacapa, en Guatemala. La inversión requerida supera los 100 MDD. El proyecto producirá 130 MWp (megavatios fotovoltaicos) y contará con un sistema de almacenamiento de hasta 100 MWh (megavatios hora). Los dos contratos firmados abarcan todas las fases del diseño y la ejecución. Se estima que la planta, considerada la más grande con almacenamiento en la región, entrará en operación poco antes del 2029.



40 MDD

Grupo Distribuidora Salvadoreña (DISAL)

El Salvador

A través de su nueva unidad de negocio enfocada en el desarrollo inmobiliario, Blend Capital, DISAL anunció una inversión de 40 MDD para su primer proyecto Paseo Vivo, planeado como "un desarrollo urbano integral que combina vivienda, comercio y espacios públicos" en el distrito de Apopa, en el municipio de San Salvador Oeste. El desarrollo comprende 110,000 m^2 de uso mixto e integra infraestructura vial. Harald Jensen Botrán, presidente de Grupo DISAL y Blend Capital, expresó que éste último nace con el propósito de desarrollar proyectos que no sólo generen valor económico, sino que también aporten al desarrollo ordenado de nuestras ciudades".

ICTSI, MASVP, PEXELS

Claro impulsa la nueva era digital en Centroamérica con el avance de las redes 5G

La compañía impulsa una estrategia regional para fortalecer la infraestructura digital. En Costa Rica, su red 5G ya brinda cobertura a más de 2.1 millones de personas, mientras prepara a Centroamérica para las nuevas demandas de la economía conectada.



La transformación digital de Centroamérica exige una infraestructura capaz de responder a una demanda creciente de conectividad, productividad y servicios digitales. En ese contexto, Claro impulsa el despliegue de redes 5G en Costa Rica y Guatemala, dos mercados que hoy marcan el rumbo de una nueva etapa de innovación y desarrollo para la región.

La estrategia de la compañía va más allá de los países donde esta tecnología ya está disponible. Claro mantiene su apuesta por fortalecer la infraestructura y crear las condiciones necesarias para incorporarla en otros mercados de Centroamérica, con el objetivo de ampliar las oportunidades que demanda una economía cada vez más conectada, dinámica y digital.

COSTA RICA ACELERA SU TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Dentro de esta estrategia regional, Costa Rica destaca como uno de los mercados con mayor avance en la adopción de tecnologías de nueva generación. Claro ya brinda cobertura 5G a más de 2.1 millones de personas en las siete provincias del país. Además de la Gran Área Metropolitana, Guanacaste, Puntarenas y Limón muestran una creciente adopción de esta tecnología, lo que contribuye a una conectividad más inclusiva y con mayor alcance territorial.

Esta evolución ha sido respaldada por reconocimientos internacionales que reflejan la calidad y el desempeño de su infraestructura. La firma internacional Ookla distinguió recientemente a Claro con tres de los premios más importantes de la industria: Internet Móvil Más Rápido de Costa Rica por quinto año consecutivo, Mejor Red 5G y Mejor Experiencia en Videojuegos Móviles.

"Cada vez más usuarios utilizan nuestra red 5G para mantenerse conectados y desarrollar sus actividades diarias, desde trabajar y estudiar hasta disfrutar del entretenimiento digital. Alcanzar a más de 2.1 millones de personas demuestra nuestro compromiso de ampliar el acceso a esta tecnología, con el mejor servicio y el internet móvil más rápido del país", comentó Marcelo Mouzo, Director de Claro Costa Rica.

LA APUESTA POR UNA INFRAESTRUCTURA DE NUEVA GENERACIÓN

El despliegue de 5G forma parte de una estrategia de infraestructura orientada a responder a las crecientes necesidades de conectividad de personas, empresas e instituciones. Como complemento, Claro impulsa la expansión de su red de Fibra Óptica Simétrica para fortalecer un ecosistema digital con mayor velocidad, estabilidad y capacidad.

"En Claro Costa Rica fortalecemos nuestra infraestructura con la expansión de la red 5G y de la Fibra Óptica Simétrica, para ofrecer una mejor experiencia de conectividad. Este crecimiento también se acompaña de promociones que facilitan el acceso a nuestros servicios y a dispositivos compatibles con 5G", concluyó Mouzo.

Más que una evolución tecnológica, la expansión de las redes de nueva generación representa una inversión estratégica para el crecimiento económico, la innovación y la competitividad de los países. Con una visión regional y una apuesta sostenida por la modernización de su infraestructura, Claro busca sentar las bases para que Centroamérica aproveche plenamente las oportunidades de la economía digital.

Por **Federico Sandler**

UNA RONDA FINTECH SIN PRECEDENTE

EL CEO DE ÁBACO DA CUENTA DEL MAYOR LEVANTAMIENTO DE CAPITAL REGIONAL, BAJO UN MODELO QUE CENTRA EL FINANCIAMIENTO EN LAS FACTURAS, NO EN LAS GARANTÍAS. Y SOSTIENE QUE EL VACÍO RESPONDE AL DISEÑO DEL SISTEMA, NO AL RIESGO DEL PRESTATARIO.

Un empresario con clientes corporativos sólidos, facturas legítimas y años de operación entra a un banco a pedir capital de trabajo. Sale tres semanas después con un 'no'. El lunes siguiente consigue el dinero de un prestamista informal a una tasa que puede llegar al 1,869% anual.

La escena se repite en El Salvador, Guatemala y Costa Rica. Un estudio del Observatorio PYME, de FUSAI (Fundación de Apoyo Integral) y ASOMI (Asociación de Organizaciones de Microfinanzas) revela que dos de cada tres microempresas salvadoreñas que se autoexcluyeron del sistema financiero formal terminaron con prestamistas informales, un mercado de unos 1,251 millones de dólares (MDD) al año.

Lo revelador no es la tasa, es la razón. Cuando les preguntan por qué eligen al prestamista, los empresarios no responden que el banco les cerró la puerta. Responden que por simplicidad y agilidad.

"La gente está dispuesta a pagar 1,869% anual por velocidad y por no tener que pelear con requisitos pesados", dice Alejandro McCormack, CEO y cofundador de Ábaco, la fintech salvadoreña que acaba de cerrar la ronda de capital más grande en la historia de Centroamérica, combinando equity y deuda, por un total de 53 MDD (con lo que ya suma 60 MDD desde su fundación, en 2023). "Eso te dice que el problema no es de demanda ni de voluntad de pago: es de diseño del sistema formal".



Fundadores

De izquierda a derecha: Moisés Hasbún, COO; Alejandro McCormack, CEO, y Carlos Villalobos, Co-Founder.

¿QUÉ HACE ÁBACO?

Es una fintech salvadoreña que facilita el acceso a liquidez para las pymes mediante factoraje digital. Su plataforma utiliza inteligencia artificial, big data y automatización para convertir cuentas por cobrar en capital de trabajo en menos de 24 horas, eliminando procesos burocráticos y reduciendo las barreras tradicionales del financiamiento. En 2025 reportó más de 48 MDD en crédito originado.

LA BANCA MIRA HACIA ATRÁS

McCormack fundó Ábaco en 2023 junto a Carlos Villalobos y Moisés Hasbún para atacar ese problema de diseño. Su lectura del sistema es directa.

"La banca de la región sólo mira hacia atrás: estados financieros auditados, patrimonio, garantías prendarias. Todo lo que exige es una foto del pasado, y una pyme joven o en crecimiento no tiene pasado que enseñar, aunque tenga un futuro clarísimo en sus

ÁBACO

cuentas por cobrar. Nosotros miramos exactamente al revés", destaca.

La pyme centroamericana típica vende a plazos de 30 a 120 días a clientes corporativos serios. Tiene ventas reales y facturas legítimas, pero paga nómina, proveedores e impuestos antes de cobrar. Es un problema de liquidez, no de solvencia, y el sistema no distingue entre las dos cosas.

El dato que mejor mide ese vacío lo aporta el propio Ábaco: para el 54% de sus clientes, la empresa es su primer financiamiento formal. Compañías con años operando y vendiéndole a corporativos, a las que el sistema nunca les prestó ni un dólar.

LOS BANQUEROS NO SON TONTOS

La pregunta obvia es por qué la banca dejó ese espacio vacío. McCormack no lo atribuye a incompetencia: "Es que su modelo de negocio gana más en corporativo y no tiene incentivos para canibalizarse".

Hay un dato que refuerza esa lectura. La banca centroamericana tiene algunos de los retornos sobre patrimonio más altos de América Latina, y esa rentabilidad explica algo que desde afuera se lee como atraso: la ola de digitalización financiera que transformó a México, Colombia y Brasil nunca llegó con la misma fuerza a la región. "Cuando ganas así de bien haciendo lo mismo de siempre, no tienes ningún incentivo para innovar ni para bajar a servir a la pyme", dice. A eso, se suma la 'normativa prudencial', que castiga en provisiones el crédito a empresas pequeñas sin garantía real.

100,000 MDD EN EL AIRE

Cuesta creer el tamaño del vacío. La IFC (Corporación Financiera Internacional) estima la brecha de financiamiento de las mipymes guatemaltecas en 15,000 MDD, cerca del 20% del PIB de ese país. Guatemala tiene unas 370,000 mipymes que generan el 40% del PIB y el 77% del empleo.

> **SI EN CINCO AÑOS HAY CINCO FINTECHS SERIAS COMPITIENDO POR LA PYME CENTROAMERICANA CON TASAS CADA VEZ MÁS BAJAS, GANAMOS TODOS, EMPEZANDO POR EL EMPRESARIO"**

Si esa proporción se sostiene sobre un PIB combinado centroamericano y dominicano cercano a los 500,000 millones, la brecha regional se acerca a los 100,000 MDD. Es una estimación, no un dato auditado, pero el orden de magnitud explica la convicción de McCormack: "Es innegable que se puede construir un unicornio enfocado en estos mercados olvidados".

LO QUE CAMBIÓ

La primera pieza es la infraestructura de datos. La factura electrónica se volvió obligatoria en los mercados donde opera Ábaco (El Salvador, Guatemala y pronto Costa Rica), y convirtió un papel en un dato verificable en tiempo real contra la autoridad fiscal. Hace cinco años no existía rastro digital suficiente para evaluar a una pyme.

La segunda es una carencia convertida en ventaja. Centroamérica no tiene regulación de factoraje ni registro central de facturas, a diferencia de Chile, México o Brasil.

"En esos países el sistema te ayuda a verificar y a ejecutar; aquí no había red", explica McCormack. Operar sin red obligó a construir un modelo centrado en la pyme y no en quien paga la factura: más de 50 variables por operación, un motor entrenado sobre más de 25,000 desembolsos propios y una cartera en mora mayor a 90 días por debajo del 0.4%.

La tercera es la estructura de capital. De los 53 MDD obtenidos en la ronda por Ábaco, 50 millones son una línea de warehouse de Accial Capital con participación de Pomona Impact, y el colateral queda representado en un activo digital emitido bajo la Ley de Emisión de Activos Digitales salvadoreña. La región carece de los fideicomisos de garantía que un fondo internacional da por sentados; la tokenización dio la misma trazabilidad a una fracción del costo. "No es blockchain por moda", aclara. "Es una solución a un problema real de estructuración".

El escepticismo de los inversores no se disipó con argumentos. En la primera ronda el reparo recurrente era si una fintech salvadoreña podría atraer deuda institucional. "A eso no se le responde con argumentos, se le responde con hechos", dice McCormack. Esta vez llegaron *term sheets* de fondos de deuda de mercados emergentes por hasta 75 MDD. La pregunta dejó de existir.

CUANDO EL CRÉDITO DEJA DE NECESITAR LADRILLOS

El cambio de fondo no es la velocidad, es la descolateralización. Cuando el crédito deja de depender de tener tierra o edificios, entra al sistema una generación de empresas de servicios, tecnología y comercio que queda afuera por definición y no por riesgo. Entre los clientes de Ábaco, más del 80% aceleró su crecimiento tras acceder a liquidez y el 69% contrató personal.

Hay un efecto menos visible: el crédito formal, formaliza. Para acceder hay que facturar bien y llevar registros, y eso empuja hacia la economía formal con más eficacia que cualquier campaña gubernamental.

La brecha es tan grande que ninguna empresa la cierra sola, y McCormack lo dice sin diplomacia: "Si en cinco años hay cinco fintechs serias compitiendo por la pyme centroamericana con tasas cada vez más bajas, ganamos todos, empezando por el empresario". F

CUIDADO CON EL ACANTILADO DE CRISTAL

Para quienes trabajamos temas de género el término 'techo de cristal' es famliar, pero 'acantilado de cristal' es relativamente nuevo e importante para las mujeres que aspiran a marcar cambios en los puestos de toma de decisión que han alcanzado.

Romper el 'techo de cristal' es un logro de unas pocas y valientes mujeres que hicieron historia por haberse colocado en puestos reservados para los hombres, ejemplos sobran: ser la primera jefa de estado o presidenta, la primera CEO o gerente general, la presidenta de una Junta directiva empresarial y tantos otros techos que se han roto en cultura, deportes, política, ejercicio del derecho, en fin, en todas las áreas de liderazgo.

El término 'acantilado de cristal' o *crystal cliff* salió de un estudio realizado en la Universidad de Exeter, por dos profesores: Michelle Ryan y Alexander Haslam, quienes descubrieron una tendencia con la que debemos tener cuidado las mujeres, que es la facilidad de acceder a un cargo cuando hay crisis, o una caída en los resultados de la organización o cuando los riesgos de fracaso son muy altos.

Este estudio determinó que las empresas que nominaron mujeres a sus juntas directivas traían un mal desempeño en sus últimos cinco meses, y esto obedece —según éste y otros estudios que le sucedieron— a que las mujeres cuentan con menos información que los hombres, tienden a asumir la culpa más fácilmente, ¡qué conveniente!, y se les evalúa con mayor dureza negándoles el tiempo y recursos para salir de las dificultades.

Ejemplos hay muchos, en política el caso más citado es el de Theresa May, luego de que el primer ministro Cameron dimitiera ante el voto de la salida de la Unión Europea, conocido como BREXIT.

En empresas tecnológicas se citan los casos de Marissa Bayer, de Yahoo!, y Mary Barra, de GM, la primera en problemas ante la competencia de Google y la segunda ante el retiro de ciertos autos debido a un defecto en el switch de encendido, un problema en los tribunales del que no fue advertida y que llegó hasta el Congreso.

Otro ejemplo fue el de Carly Fiorina considerada una estrella por nueve años al llegar a HP en 1999, satanizada por no lograr los éxitos imposibles que se le pedían, lo que ella misma narró en sus memorias.

Todos estos ejemplos, más otros tantos, son relativamente recientes, y se convierten en un llamado de atención para las mujeres, a fin de que realicen las debidas diligencias y no escatimen esfuerzos para impedir ser víctimas de una responsabilidad de alto riesgo y, al mismo tiempo, convertirse en conejillos de indias de misiones imposibles y, mucho menos, terminen asumiendo responsabilidades o culpas que no les corresponden. F

NURIA MARÍN RAVENTÓS

*Empresaria, abogada y notaria. Fundadora de la organización ALAS, de impulso al liderazgo femenino. Condecorada en 2024 con el Premio de Excelencia para Mujeres Excepcionales, por el Foro Económico de la Mujer de Nueva York. Premio Fractales del Cambio 2025.

UN NUEVO MAPA PARA LAS REMESAS

El endurecimiento de la política migratoria de Estados Unidos, paradójicamente, está impulsando una modernización del mercado de envío de dinero, gracias a las plataformas fintech, particularmente en Centroamérica. En 2025, la región registró un crecimiento extraordinario de los ingresos por remesas (+25% en Honduras y +20% en Guatemala), cifras que no se observaban desde el periodo posterior a la pandemia.

Pero si la administración de Donald Trump endureció las políticas migratorias, incrementó las redadas y reforzó los mecanismos de deportación, ¿por qué aumentaron las remesas? Esta aparente contradicción responde a un fenómeno que los economistas llaman 'efecto adelanto' (*front-loading effect*). Miles de migrantes decidieron enviar anticipadamente parte de sus ahorros acumulados por temor a deportaciones o restricciones futuras sobre sus cuentas bancarias e ingresos.

Diversos analistas y bancos centrales coinciden en que este comportamiento precautorio explica el incremento de las remesas en Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador durante 2025. Sin embargo, este crecimiento podría ser temporal, ya que los flujos futuros podrían desacelerarse una vez agotadas esas reservas financieras.

Más allá de este fenómeno coyuntural, la industria de las remesas vive una transformación tecnológica. Durante años, los migrantes debían acudir a una sucursal, hacer fila y pagar comisiones elevadas. Hoy, el costo promedio de enviar dinero mediante canales digitales (3.5%) es casi la mitad que a través de vías tradicionales (6.4%).

La teoría económica confirma que cuando disminuye el costo de una transacción aumenta su demanda. Al ser más barato enviar dinero, aumenta la frecuencia de los envíos, disminuye el monto retenido por comisiones y se incorporan usuarios que antes no podían costear los canales formales.

La innovación fintech está modificando el mercado. Empresas como Remitly, Zapp y Félix Pago —que permite enviar dinero mediante WhatsApp—, junto con decenas de plataformas digitales, ganan participación al ofrecer procesos completamente digitales, menores costos y mayor velocidad. En muchos casos, el dinero puede enviarse en minutos sin acudir a una sucursal bancaria. El resultado es un círculo virtuoso: menores costos generan más operaciones; un mayor volumen incentiva la competencia y ésta vuelve a reducir los costos.

Otro cambio, menos visible, tiene que ver con el origen de las remesas. El crecimiento del trabajo remoto, la economía digital y el mercado global de servicios ha impulsado nuevos flujos internacionales de ingresos. Programadores, diseñadores, consultores y analistas de datos trabajan para empresas extranjeras sin abandonar su país de origen y reciben recursos mediante plataformas digitales que posteriormente transfieren a familiares o a cuentas personales.

Así, el crecimiento reciente ya no refleja sólo movimientos migratorios, sino también la internacionalización del mercado laboral digital.

Centroamérica tiene la oportunidad de convertir cada transferencia en un mecanismo permanente de inclusión financiera, ahorro e inversión productiva. Si esto ocurre, el dinero enviado por los migrantes dejará de ser únicamente un instrumento de consumo familiar para ser motor de desarrollo económico de largo plazo. La verdadera innovación de las remesas consistirá en incorporar a millones de personas al sistema financiero formal. F

OSMAR ZAVALETA VÁZQUEZ

Profesor investigador del Departamento de Finanzas y Economía de Negocios de EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey.

MOVILIDAD ELÉCTRICA Y SOBERANÍA ENERGÉTICA

En el 2022 un grupo de entusiastas recorrimos Centroamérica en nuestros vehículos 100% eléctricos, desde Panamá hasta Guatemala. Más que un viaje, esa aventura fue una radiografía de una región que ya sentía como el transporte estaba cambiando.

Entonces descubrimos que el principal desafío no era la tecnología: era y sigue siendo el conocimiento. Lamentablemente muchos mitos aún viajan más rápido que la información correcta. Sin embargo, cada conversación y cada espacio con las personas que conocíamos en el camino iban cambiando la desinformación por conocimiento y entusiasmo, pues cuando las personas conducen un vehículo eléctrico y hacen cuentas, la conclusión es la misma: no es un lujo ni un experimento, el vehículo eléctrico es una decisión económica inteligente.

Lo que hace años comenzó como una visión impulsada por objetivos ambientales, hoy se ha convertido en una historia real de competitividad, ahorros y seguridad energética. Los datos confirman nuestra experiencia. Según la Organización Latinoamericana y Caribeña de Energía, un vehículo eléctrico puede ahorrarle al menos 2,000 dólares al año a una familia, mientras que un autobús eléctrico ahorra alrededor de 26,000 anuales. Eso es dinero que deja de evaporarse, como sí lo hacen literalmente la gasolina y el diésel.

La independencia energética de Centroamérica no llegará buscando un petróleo más barato. Llegará dándole luz verde a las energías renovables, al transporte eléctrico y aprovechando la enorme riqueza de recursos que distingue a la región.

Cuatro años han pasado ya desde nuestro recorrido, Centroamérica sigue inmersa en una batalla de relatos sobre cómo debería ser el futuro del transporte. Vehículos contaminantes disfrazados de eléctricos, transiciones eternas hacia la sostenibilidad y la falsa promesa de "muchos caminos" para la descarbonización, retrasan la adopción del transporte cero emisiones. Prolongar el cambio tiene un costo económico y energético que la región no puede seguir asumiendo.

Adaptarnos a los cambios en la movilidad, así como elevar los estándares de eficiencia energética vehicular, es el camino correcto para la competitividad centroamericana. El costo de hacerlo puede parecer alto; peor es el de no hacer nada. Paralizarnos trae consigo el riesgo de convertirnos en el destino de tecnologías automotrices que los mercados más desarrollados ya no aceptan: no podemos permitir que Centroamérica se convierta en el basurero tecnológico de la industria automotriz mundial.

Sustituir petróleo por electricidad limpia es posible. Este 2026, en Costa Rica, los vehículos 100% eléctricos cuentan con una participación en el mercado del 20%, señal de que la movilidad eléctrica ya gusta y funciona. Centroamérica necesita facilitar el acceso de los vehículos cero emisiones a más personas, familias y empresas. Debemos invertir en corredores de recarga interoperables, estándares comunes, mayor integración energética y políticas públicas que comprendan a la movilidad eléctrica como una política industrial, económica y de soberanía energética.

SILVIA ROJAS

Directora de la Asociación Costarricense de Movilidad Eléctrica (ASOMOVE). Presidió la Asociación Latinoamericana de Movilidad Sostenible (ALAMOS) entre 2023 y 2024. Officer del Comité directivo de la Global EV Alliance, red de más de 50 asociaciones nacionales de conductores de vehículos eléctricos de 33 países.

• ESPECIAL •

CASOS DE ÉXITO EN LOS NEGOCIOS




CASTILLO HERMANOS
140 años
EL MOTOR QUE NOS IMPULSA ES NUESTRO TALENTO.
CASTILLO HERMANOS
castillohermanos.global





Castillo Hermanos: una cultura que convierte al talento en motor de crecimiento

El compromiso por el desarrollo, la confianza y el sentido de pertenencia ha permitido al grupo construir una cultura que acompaña su crecimiento y transformación.

La permanencia de una empresa durante más de un siglo suele explicarse a través de sus marcas, su capacidad para adaptarse o la solidez de sus operaciones. Detrás de esos factores existe otro elemento que ha acompañado la evolución de la empresa: una cultura que coloca a las personas en el centro de la estrategia.

Con 140 años de trayectoria, el grupo empresarial ha construido una reputación que combina tradición e innovación, al tiempo que ha desarrollado la capacidad de atraer, formar y retener talento. Miles de colaboradores han encontrado dentro de la organización oportunidades para crecer profesionalmente y contribuir al desarrollo de negocios con impacto en millones de consumidores de la región.

La premisa que sostiene este modelo es sencilla: las personas son el motor que impulsa a la empresa. Cada innovación, proyecto y decisión estratégica depende del conocimiento y compromiso de quienes forman parte de la compañía. Por ello, el desarrollo del talento no funciona como una iniciativa independiente, sino como un componente de la estrategia empresarial. Esta visión también redefine la relación entre las personas y su trabajo. El grupo busca que sus colaboradores encuentren propósito en lo que hacen y oportunidades reales para desarrollar su potencial. El aprendizaje continuo, la confianza y la participación forman parte de una experiencia laboral en la que cada persona puede asumir un papel activo en el futuro de la organización.

A esa visión se suma un elemento que adquiere mayor peso en la construcción de relaciones laborales de largo plazo: la coherencia. La ética y el cumplimiento forman parte de la manera en que se toman decisiones, se lideran equipos y se establecen relaciones dentro y fuera de la empresa. La compañía resume esa visión en una frase: "Hacemos las cosas correctas, de la forma correcta, por las razones correctas".

La confianza que deriva de esa consistencia fortalece el sentido de pertenencia. La cultura organizacional adquiere así un peso comparable al de los beneficios tradicionales, especialmente ante profesionales que buscan organizaciones cuyos valores sean compatibles con los propios y donde los resultados se alcancen de manera responsable.

La diversidad de negocios del grupo amplía, además, las posibilidades de construir carreras de largo plazo. Sus colaboradores pueden asumir nuevos desafíos, participar en proyectos de alto impacto y explorar distintas oportunidades profesionales dentro de una misma organización.

Esa capacidad para ofrecer continuidad se refleja en una baja rotación y en colaboradores que han permanecido durante décadas en la compañía. Más que un indicador aislado, estas trayectorias muestran un modelo basado en estabilidad, desarrollo y relaciones de confianza, donde las personas pueden evolucionar profesionalmente y construir un legado.

También existe un componente menos tangible: el orgullo de pertenecer a una organización cuyas marcas están presentes en la vida cotidiana de millones de personas. Esa cercanía permite que los colaboradores identifiquen el impacto de su trabajo no solo en los resultados del negocio, sino también en consumidores y comunidades.

Forbes

n1co: El gigante fintech de Centroamérica que procesa **miles de millones** y **acelera su crecimiento.**



+ 3 paises

Liberando su **potencial financiero**

3 Billones de dólares

procesados a través de nuestro **ecosistema financiero.**

+35 Soluciones integradas

Escalamos nuestra oferta comercial a lo largo de tres años

n1co impulsa una nueva era financiera para el comercio centroamericano

La evolución de las fintech ya no consiste únicamente en digitalizar pagos. El siguiente paso es construir plataformas capaces de conectar tecnología, financiamiento e inteligencia de datos para impulsar el crecimiento de comercios y ampliar la inclusión financiera en la región.



Ricky Cuellar, CEO de n1co.



Juan Maceda, CTO de n1co.

El crecimiento de la economía digital en Centroamérica ha elevado las expectativas sobre los servicios financieros. Hoy, los comercios demandan mucho más que una terminal para recibir pagos: necesitan herramientas que les permitan administrar su operación, acceder a financiamiento y tomar mejores decisiones a partir de sus datos. En ese contexto, las fintech evolucionan hacia plataformas que integran soluciones financieras y tecnológicas dentro de un mismo ecosistema.

Para n1co, esa transformación comenzó con una pregunta distinta: ¿cómo eliminar las barreras que históricamente han limitado tanto a los comercios como a las personas para acceder a servicios financieros? La respuesta fue construir una infraestructura capaz de conectar ambos mundos mediante una experiencia simple, accesible y centrada en el usuario.

"Comprendimos que el reto no era desarrollar una mejor herramienta financiera, sino resolver una fricción que afectaba por igual a comercios y consumidores. Cuando la tecnología responde a necesidades reales, se convierte en un motor de crecimiento", afirma Ricardo Cuéllar, CEO de n1co.

Ese cambio de visión permitió que la compañía evolucionara de una oferta de productos aislados hacia una plataforma que conecta pagos, información transaccional y soluciones de financiamiento. El objetivo no es únicamente facilitar operaciones, sino generar un entorno donde los datos impulsen decisiones más ágiles para empresas y usuarios.

La tecnología es el elemento que sostiene esa estrategia. Una arquitectura modular permite adaptar rápidamente la plataforma a distintos mercados y marcos regulatorios, mientras que la inteligencia artificial fortalece procesos como la prevención de fraude, el análisis predictivo y la personalización de los servicios.

"La innovación solo genera valor cuando puede escalar con seguridad. Diseñamos una plataforma flexible que incorpora inteligencia artificial y altos estándares de cumplimiento para evolucionar al ritmo de las necesidades del mercado", explica Juan Maceda, CTO de n1co.

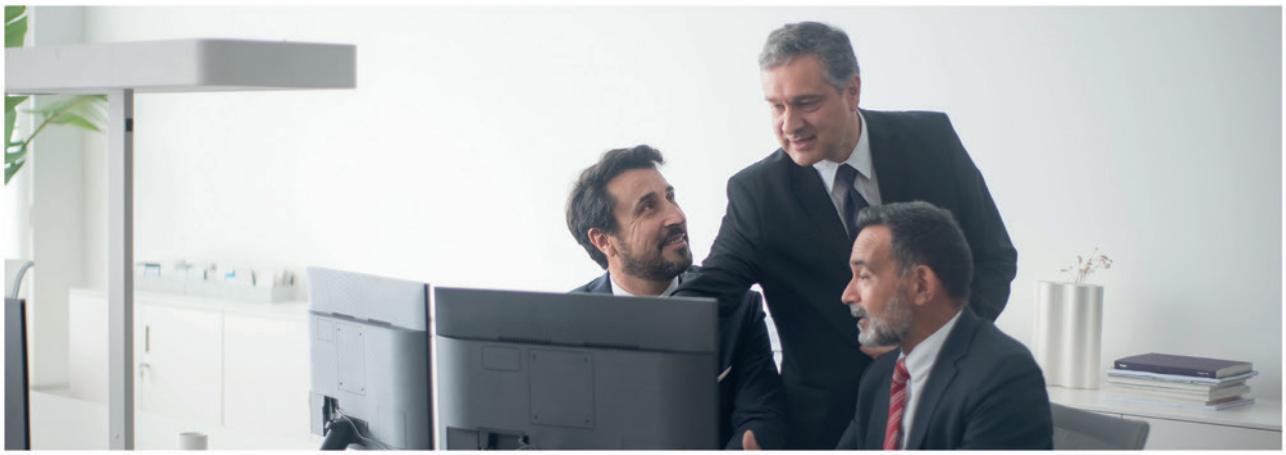
Para Cuéllar, la siguiente etapa consiste en consolidar una plataforma financiera con alcance regional, capaz de transformar la información en nuevas oportunidades para comercios y consumidores. "La inclusión financiera no depende únicamente del acceso a un producto, sino de construir soluciones que acompañen el desarrollo cotidiano de las personas y los negocios".

Con esa visión, n1co busca consolidar una infraestructura donde tecnología, financiamiento e inteligencia de datos trabajen de forma integrada. Más que responder a las necesidades actuales del comercio centroamericano, la apuesta es construir las bases de una economía regional más conectada, eficiente e inclusiva.

• ESPECIAL •

Transformarse para crecer: las claves del éxito empresarial en Centroamérica

Tecnología, automatización, productividad y expansión ganan peso en las estrategias empresariales, mientras las compañías buscan nuevas vías para competir y crecer.



El panorama de Centroamérica en 2026 combina perspectivas de crecimiento con un entorno internacional más complejo. Tensiones geopolíticas, condiciones financieras restrictivas y nuevas presiones inflacionarias forman parte de un escenario que obliga a las economías y a los negocios a responder a cambios que ocurren dentro y fuera de la región.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proyecta que Centroamérica crecerá 2.2% este año, frente al 2.3% de 2025. Sin embargo, el organismo advierte que esta cifra está influida por las contracciones previstas para Cuba y Haití: al excluir ambas economías, el crecimiento alcanzaría 3.9%, ligeramente por encima del 3.8% registrado el año anterior. Para la CEPAL, el entorno internacional también plantea riesgos asociados con los precios de la energía y los alimentos, las condiciones financieras y un menor dinamismo del comercio mundial.

En este contexto, la capacidad de las empresas para identificar oportunidades y traducirlas en resultados cobra especial relevancia. El éxito ya no pasa únicamente por crecer, sino también por transformar operaciones, elevar la productividad, responder a los cambios del mercado y encontrar nuevas formas de competir.

El estudio Desafíos y Tendencias de las Empresas en Latinoamérica 2026, de EY, ofrece una señal de hacia dónde se dirigen esas prioridades. La tecnología y la transformación digital constituyen, por amplio margen, el principal desafío interno para los ejecutivos de Centroamérica y el Caribe. En segundo lugar aparece la automatización de procesos y, en tercero, el crecimiento de la participación de mercado.

El fenómeno forma parte de una tendencia más amplia. Entre los ejecutivos latinoamericanos consultados, la transformación digital acelerada, que comprende inteligencia artificial, automatización y analítica avanzada, alcanza 84.4% entre las tendencias consideradas relevantes para el futuro de los negocios. Le siguen el foco en innovación, con 82.3%, y la productividad impulsada por tecnología, con 80.4%.

Sin embargo, incorporar tecnología no garantiza resultados. La inteligencia artificial permite observar esa distancia: 83% de las organizaciones encuestadas todavía se encuentra en etapas tempranas de adopción, ya sea en evaluación, pruebas piloto o aplicaciones específicas. Solo 11% ha alcanzado una adopción avanzada y apenas 5% reporta resultados significativos.

Es en esa distancia entre intención y resultados donde los casos de éxito adquieren especial valor. Permiten observar cómo una estrategia pasa del papel a la ejecución y cómo decisiones relacionadas con tecnología, automatización, productividad, innovación o expansión pueden convertirse en ventajas concretas.

En una región que mantiene oportunidades de crecimiento mientras enfrenta nuevas presiones externas y competitivas, las empresas exitosas ofrecen algo más que buenos resultados: muestran distintas rutas para adaptarse, transformarse y encontrar nuevas oportunidades de negocio.

La IA enfrenta su prueba más importante: demostrar su valor

Fernando Barrios, CEO de Grupo SEGA, explica por qué el reto de la inteligencia artificial comienza después de la implementación: demostrar qué cambió en el negocio.



La demostración había salido impecable. El agente respondía, la automatización funcionaba y el equipo estaba listo para celebrar. Entonces llegó una pregunta: ¿qué resultado del negocio mejoró? Esa interrogante resume uno de los principales retos de la actual ola de inteligencia artificial.

Para Fernando Barrios, CEO de Grupo SEGA, esa pregunta debería aparecer antes de cualquier conversación sobre modelos, agentes o automatización. La compañía tecnológica, con más de 35 años de trayectoria y presencia regional, parte de una premisa: la inteligencia artificial crea valor cuando responde a un problema real, es adoptada por las personas y demuestra qué cambió en el negocio.

"La inteligencia artificial, por sí sola, no cambia una organización. Lo hace el potencial que se libera cuando responde a un problema real, es adoptada por las personas y produce un resultado que puede demostrarse", explica Barrios.

Esa visión llevó a Grupo SEGA a convertir el concepto de valor en un sistema. V.A.L.O.R. reúne cinco variables: velocidad de ejecución, ahorro de costos, liberación de tiempo, optimización del desempeño y resultados medibles.

La metodología se estructura en cuatro momentos: Entender, Construir, Adoptar y Demostrar. Primero se estudian procesos, personas, cultura, datos y fricciones; después se diseña desde la lógica del negocio. La adopción implica integrar la solución a la operación y, finalmente, medir los cambios obtenidos.

En Centroamérica, la madurez tecnológica avanza a distintas velocidades. Conviven empresas que experimentan con agentes de IA y organizaciones que aún necesitan modernizar sus datos, fortalecer infraestructura o reducir riesgos operativos.

Para Barrios, esa diversidad impide aplicar fórmulas genéricas. Cada organización necesita una ruta determinada por su madurez, industria, cultura y prioridades. "La sofisticación de la inteligencia artificial solo es valiosa cuando puede aterrizarse a esa realidad", sostiene.

Una solución técnicamente correcta también puede fracasar por falta de patrocinio ejecutivo, datos insuficientes, resistencia interna, expectativas equivocadas o ausencia de indicadores. De ahí la importancia de validar antes de escalar e integrar adopción y seguridad desde el comienzo.

La velocidad de la IA también transforma la relación entre las empresas y sus socios tecnológicos. "Una implementación puede concluir, pero las necesidades del negocio, los riesgos y las posibilidades de la IA continúan cambiando", señala Barrios. Por ello, Grupo SEGA avanza de intervenciones aisladas hacia relaciones de largo plazo, acompañamiento continuo y medición periódica del valor.

Esta evolución integra distintas capacidades: Grupo SEGA aporta construcción e implementación; BrAIn transforma procesos y decisiones mediante IA y automatización; y VIGIA protege la continuidad, los datos y la operación.

"La verdadera ventaja competitiva no estará en acceder a la IA. Estará en la capacidad de convertirla en valor demostrable", concluye Barrios.

La pregunta estratégica ya no es qué modelo, agente o herramienta incorporar, sino qué cambió realmente y cuál fue el valor obtenido.

"SI NO MEJORA UN KPI, NO ES TRANSFORMACIÓN."

FERNANDO BARRIOS, CEO DE GRUPO SEGA

Por **Anasella Acosta Nieto**

EL MOMENTO DECISIVO PARA GUATEMALA

LA CAPTACIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA VIVE UNA TENDENCIA POSITIVA EN LA NACIÓN CHAPINA, AL TIEMPO QUE INICIA UN PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN. CATAPULTAR ESTE PUNTO DE INFLEXIÓN PASA POR CONCRETAR UN MARCO LEGAL, YA EN PROCESO, QUE AGILICE ÁREAS CLAVE, COMO EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA, A FIN DE ELEVAR SU COMPETITIVIDAD Y GENERAR CONFIANZA EN LOS INVERSIONISTAS.

La multinacional Yazaki dio a conocer en marzo que desembolsaría 250 millones de dólares (MDD) para dar lugar a su segunda planta, en Pajapita, San Marcos, enfocada en la producción de arneses eléctricos para autos, en específico para la Ford F-150.

El anuncio de esta inversión se ha convertido en el ejemplo de mayor relevancia enarbolado por la iniciativa privada para demostrar el momento coyuntural que vive Guatemala. La nueva fábrica, que ocupará una vasta extensión de 35,000 m^2, estará localizada en el occidente del país, en la frontera con México, y se prevé que inicie operación en 2027. Además de convertirse en el sustento de 3,500 familias guatemaltecas, en principio, ya da impulso al corazón de la manufactura que tiene como destino la industria automotriz norteamericana, lo que fortalece la diversificación de las inversiones del país.

Carlos Arias Bouscayrol, presidente del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF) de Guatemala, define sin titubeos que la nación vive "un momento bien interesante, un punto de inflexión, en donde tenemos verdaderamente oportunidades muy grandes, y estamos comenzando a ver crecimientos que van a superar el cuatro por ciento".

Para Arias ese "punto de inflexión" se cimenta en el proceso de modernización de su marco regulatorio en distintos frentes, con el respaldo de las cúpulas empresariales, así como en la resiliencia de su institucionalidad, condición básica para generar confianza en el mercado.

Las señales son indiscutibles. En una misma semana, el presidente Bernardo Arévalo de León asistió a la inauguración de dos proyectos que cuentan con capital extranjero: la inauguración de una nueva planta de producción de la empresa de refrigeración Fogel —que representó una inversión de 50 MDD de capital japonés— y un centro de distribución de PepsiCo, que implicó la llegada de más de 15 MDD de inversión estadounidense.



PEXELS

HACIA LA SOFISTICACIÓN

En esa misma tendencia ocurrió la puesta en marcha del centro de datos Orion, por parte de la multinacional IFX Networks, con una inversión de 25 MDD. El data center de 5,000 m² es el segundo que construye la firma en Guatemala, y cuenta con certificación Tier III de diseño.

Fortalecer la infraestructura digital también corrobora el plan de apostar por la diversificación y sofisticación de las industrias, dando aliento a la estrategia del Ministerio de Economía (MINECO) conocida como *La ruta del chip*, que busca el desarrollo de la industria de electrónicos y semiconductores en el país, como parte de la Estrategia Nacional de Atracción de Inversión Extranjera Directa (2024–2027), a fin de generar empleos de valor y de participar en una industria que se calcula tendrá un valor de 980,000 MDD al 2029, de acuerdo con el propio Ministerio de Economía.

> **“LA RESILIENCIA DEMOSTRADA POR ESTAS INSTITUCIONES CONFIRMA QUE EL ESTADO DE DERECHO GUATEMALTECO OPERA CON FIRMEZA, MITIGANDO LOS RIESGOS POLÍTICOS Y BRINDANDO LA TRANQUILIDAD QUE EXIGE EL CAPITAL EXTRANJERO”**
>
> **SANTIAGO MOLINA**
> USGBC

José Miguel Torrebiarte, presidente de la Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA), explica a FORBES Centroamérica la razón de este nuevo atractivo en tierra chapina, que tiene como carta de presentación una estabilidad macroeconómica envidiable: “Tenemos una deuda pública por debajo del 30% del PIB, que es la más baja de Latinoamérica, y eso nos lleva a un crecimiento del 4.1% en la economía”.

HACIA INSTITUCIONES RESILIENTES

En ese mismo sentido, el director del Consejo Empresarial de Negocios Estados Unidos-Guatemala (USGBC), José Santiago Molina, se refiere a la demostrada resiliencia y madurez de las instituciones, que en el momento de la transición política atravesaron por un impasse. Sin embargo, expresa: "Lo político del año, no entorpeció lo que la ley manda".

Para los capitales de alto nivel, lo anterior se traduce en un pilar indispensable, ya que "la fortaleza institucional es lo que más necesitan los países para la inversión".

Al respecto, el presidente de CACIF menciona que el país ha demostrado que puede efectuar sus cambios de mando y de responsabilidades sin mayor problema, enviando así un mensaje inequívoco de estabilidad.

Santiago Molina detalla que la nación superó con éxito un año político atípico caracterizado por elecciones de segundo grado simultáneas.

Guatemala renovó "en tiempo y forma" instituciones de vital importancia democrática, como el Tribunal Supremo Electoral, en febrero, y la Corte de Constitucionalidad, en abril. Además, se concretó la elección del Fiscal General respetando los listados oficiales, y se encaminan "sin contratiempos", nombramientos clave como el del Contralor General de la Nación, estima.

"La resiliencia demostrada por estas instituciones confirma que el Estado de Derecho guatemalteco opera con firmeza, mitigando los riesgos políticos y brindando la tranquilidad que exige el capital extranjero", dice el líder del USGBC, quien apenas en junio pasado encabezó los trabajos de la Guatemala Week 2026, una serie de encuentros de alto nivel realizados en Washington DC, para posicionar a la nación en el mapa de la inversión y el desarrollo regional.



PEXELS

En 2025, la inversión extranjera directa que recibió Guatemala alcanzó 1,881.7 MDD, lo que representa un crecimiento de 8.8% respecto del año anterior, de acuerdo con el Banco de Guatemala, y el principal país de origen de esa inversión siguió siendo Estados Unidos con un monto de 325.34 MDD, equivalente al 17.29% del total de IED.

"SE VA A REQUERIR MUCHA, MUCHA INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA; ESTAMOS HABLANDO ARRIBA DE 1,500 MILLONES DE DÓLARES, QUIZÁ 3,000 MILLONES AL AÑO PARA CERRAR LA BRECHA QUE TENEMOS EN GUATEMALA"

JOSÉ MIGUEL TORREBIARTE
FUNDESA

Sin embargo, el Ministerio de Economía hace notar una "diversificación" importante en el origen del capital extranjero que llega a Guatemala, pues 82.71% "proviene de una base amplia de países, lo que confirma que el interés por Guatemala no depende de un solo mercado, sino de una combinación más robusta de socios regionales y globales".

Eso "reduce la exposición a una sola fuente de capital y fortalece la posición del país ante empresas que buscan operar en mercados con mayor estabilidad, conexiones regionales y oportunidades de crecimiento", subraya la dependencia.

La Agencia Nacional de Atracción de Inversión Extranjera —entidad creada en 2024 por el gobierno y dependiente del MINECO— observa que estos datos confirman una tendencia

de fondo: "El país tiene condiciones para competir en un mapa global de inversión más exigente", donde además de atraer capital se trata de posicionar a Guatemala "como un destino confiable para empresas que buscan continuidad operativa, acceso a mercados, diversificación regional y oportunidades de crecimiento de largo plazo".

8.8%

Creció la IED en Guatemala en 2025, a

1,881.7 MDD:

Banco de Guatemala

5%

Del PIB deben invertir las naciones de la región en infraestructura. Guatemala sólo invierte 1.7%:

CAF y CACIF

LOS CUELLOS DE BOTELLA Y LA INFRAESTRUCTURA URGENTE

Sabedores de que Guatemala se haya en un momento clave, los líderes del sector privado también reconocen los temas pendientes a resolver a fin de catapultar la oportunidad, por ello advierten que la falta de infraestructura, las brechas en la capacitación del capital humano y la necesidad de modernizar el marco regulatorio son tareas urgentes que, en mucho, "dependen de la implementación de la política pública", como subraya el líder de CACIF.

Para el empresario José Miguel Torrebiarte, también presidente de la Junta directiva de Cementos Progreso, la magnitud del reto es clara: "Se va a requerir mucha inversión en infraestructura, estamos hablando arriba de 1,500 millones de dólares o hasta 3,000 millones al año para cerrar la brecha".

En ese sentido, el CAF banco de desarrollo de América Latina y el Caribe calcula que los países de la región deben invertir al menos el 5% de su Producto Interno Bruto (PIB) anual en infraestructura para dar un salto definitivo en competitividad. En contraste, el CACIF ha señalado que Guatemala sólo invierte el 1.7% de su PIB en este rubro.

La situación es crítica tanto en carreteras como en los puertos. José Santiago Molina advierte que esta carencia es una "debilidad de Estado". Ejemplifica que en el tema de puertos: "Hay 30 o 40 barcos en cola siempre", porque "no se dan abasto".

Para destrabar estos nudos, Guatemala impulsa ya un ambicioso paquete de reformas legislativas.

Desde CACIF, Carlos Arias comparte: "Lo que más nos importa y más nos interesa es que la Ley de Puertos quede aprobada y que también entre a conocerse y se apruebe sla Ley de Aeropuertos".

Al cierre de esta edición, y tras ser aprobada por el Congreso, la previsión era que la Ley General del Sistema Portuario Nacional entrara en vigor a finales de septiembre.

Entre las iniciativas más esperadas también se haya la reglamentación de la nueva Ley de Alianzas Público-Privadas. Además, se trabaja en propuestas para una nueva Ley de Inversiones y una Ley de Mercado de Valores, a la par de compromisos para destrabar la burocracia.

Arias recuerda que "gracias a la agenda legislativa en curso se está construyendo el tipo de estructura legal que los inversionistas sofisticados buscan", apostando por la digitalización de trámites para lograr "que el ámbito regulatorio no nos ahorque".

UN NUEVO PERFIL EXPORTADOR

En el primer trimestre de 2026, la IED que llegó a Guatemala sumó 529.7 MDD, de los cuales 261.1 MDD se concentraron en actividades financieras y de seguros, y 245 MDD en comercio y reparación de vehículos, según estadísticas del Banco de Guatemala.

En cuanto a las exportaciones, el MINECO observa que en los primeros cuatro meses del año éstas sumaron 5,709, lo que significa un crecimiento de 5.8% interanual, siendo los productos más exportados café, artículos de vestuario, azúcar, banano, grasas y aceites comestibles, y frutas frescas, secas o congeladas.

No obstante, Guatemala está transformando su perfil exportador, pasando de depender netamente de productos tradicionales a atraer cadenas de suministro de alta complejidad, aseguran los entrevistados.

La meta del empresariado, según Arias, es "cambiar la mezcla de exportaciones de Guatemala hacia mayor valor" y duplicarlas para que representen el 30% del PIB. Este es un tema que comienza a materializarse en la manufactura avanzada y la tecnología, y recuerda la expansión de Yazaki, como ejemplo.

El líder industrial subraya el papel "importante" que el gobierno juega en ese camino, y por ello la insistencia de la iniciativa privada en recodar que avanzar en temas logísticos y de infraestructura va a permitir elevar la competitividad, desconcentrar la economía y crecer en el interior.

A su vez, Santiago Molina observa que también se han dado pasos firmes en temas de transparencia que exigen los mercados internacionales, como la reciente Ley Antilavado, que ya está aprobada, y que le beneficia al país, al sector financiero, y a Estados Unidos.



PEXELS

TECNIFICAR EL TALENTO

En la carrera por sacarle el mayor provecho al momento, los líderes de la iniciativa privada guatemalteca no pasan por alto el gran desafío que supone preparar a la fuerza laboral para las industrias que el país busca atraer, como la fabricación avanzada, la tecnología e, incluso, los dispositivos médicos.

Torrebiarte acepta que la demanda educativa se ha transformado rígidamente y es algo que tienen en la mira: "La tecnología cambia permanentemente, inicialmente se trataba de que aprendieran inglés, ahora tienen que aprender de codificación y si no es codificación, es inteligencia artificial".

Para cerrar esta brecha, el sector privado trabaja en conjunto con el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y las universidades.

De acuerdo con Carlos Arias, el reto radica en "crear programas ágiles" y revisar los *pensum* de estudios para empatarlos con las demandas del mercado, aprovechando el bono demográfico de un país donde la capacitación debe anticiparse a las necesidades de las empresas que están por llegar.

Para el sector privado, hoy más que nunca sigue vigente el programa "Guatemala no se detiene", que surgió en 2020, en medio de la pandemia, y cuyo objetivo central es posicionar al país ante inversionistas y agencias multilaterales para atraer inversión extranjera directa (IED) y encaminar a la nación hacia la obtención del grado de inversión.

> **"GRACIAS A LA AGENDA LEGISLATIVA EN CURSO, SE ESTÁ CONSTRUYENDO EL TIPO DE ESTRUCTURA LEGAL QUE LOS INVERSIONISTAS SOFISTICADOS BUSCAN"**
>
> **CARLOS ARIAS**
> CACIF

José Santiago Molina recuerda que este proyecto surgió como un esfuerzo impulsado por el empresariado en conjunto con la firma consultora McKinsey para diseñar una hoja de ruta de desarrollo económico.

Los entrevistados destacan las estrategias que contempla ese mapa, en el que Guatemala ya avanza, como la atracción de manufactura avanzada y la transformación del modelo exportador con énfasis en la industria del vestuario y textiles, así como el sector agrario, la consolidación de la certeza jurídica y el impulso a la infraestructura.

LAS VENTAJAS NATURALES

Sin dejar de observar las ventajas competitivas con las que ya cuenta Guatemala, entre éstas "su posición logística inmejorable", Santiago Molina menciona que la geografía actúa como el gran socio comercial de esta nueva era de inversiones: "Puerto Quetzal, en el Pacífico, está más o menos a medio camino entre Manzanillo y el Canal de Panamá. Y el puerto del Atlántico, Santo Tomás, está más o menos también a medio camino entre Veracruz y el Canal de Panamá".

No menos apreciado es el bono demográfico de Guatemala. "Hay una fuerza laboral joven. Guatemala tiene un promedio de 27 años; son más de 600,000 jóvenes matriculados en educación superior", dice José Miguel Torrebiarte, sin dejar de ver que los jóvenes también representan un mercado consumidor de relevancia, que además apuntalará la urbanización.

Para la cúpula empresarial guatemalteca, el sector privado asume un rol de estratega y garante, porque "los gobiernos van y vienen, en cuatro años", y ellos se quedan, explica Torrebiarte. "La búsqueda es cómo nosotros (desde FUNDESA) generamos propuestas de largo plazo que den esa certeza jurídica a la estructura y a las leyes que se están promoviendo".

Si Guatemala logra destrabar su agenda de infraestructura y mantiene el excelente ritmo de colaboración público-privada con la comunidad internacional, el potencial es incalculable.

Carlos Arias lanza un mensaje definitivo al mundo: "Guatemala ha dado un salto de calidad hacia la protección de las inversiones y en sus condiciones macroeconómicas, lideradas por el crecimiento, para darle una calurosa bienvenida a los inversionistas que quieran llegar". F

Impulsamos el crecimiento de tu negocio



Préstamo PYME BANCONAL ¡Solicítalo ya!

BANCO NACIONAL DE PANAMA

Por **Anasella Acosta**

UN SHOCK PRODUCTIVO PARA HONDURAS

ROBERTO LAGOS, PRESIDENTE DEL BANCO CENTRAL DEL PAÍS, DA CUENTA DE UNA POLÍTICA MONETARIA FLEXIBLE QUE BUSCA CONTENER LA INFLACIÓN A PESAR DE LA PRESIÓN EXTERNA. MIENTRAS, COBRAN IMPULSO REFORMAS CLAVE COMO LA ENERGÉTICA, Y LAS REMESAS LLEGAN A NIVELES SIN PRECEDENTE, ENVIANDO SEÑALES POSITIVAS QUE DESTRABAN CRÉDITOS CON EL FMI.

A principios de este año el economista Roberto Lagos asumió la presidencia del Banco Central de Honduras (BCH) con importantes desafíos. Uno de los más notorios, el control de la inflación, que a mitad del año llegó a 5.38%, y otros de relevancia como la reactivación del crédito, el impulso a la captación de divisas y el fortalecimiento de las relaciones con el Fondo Monetario Internacional, atendiendo el cumplimiento de las políticas económicas acordadas.

A seis meses de haber asumido el cargo, Roberto Lagos Mondragón conversa con Forbes Centroamérica sobre los avances, los pendientes, los retos y las perspectivas que aún debe afrontar la institución, entre ellos la de encaminarse a entornos de mayor profesionalización en la toma de decisiones, sin perder de vista el objetivo central: velar por el sistema financiero del país a nivel macroeconómico.

En julio, el Banco Central anunció una serie de medidas a fin de mitigar el aumento de la inflación a consecuencia del incremento en los precios de los bienes importados.

Roberto Lagos comenta al respecto que uno de los mayores desafíos es "el conflicto que está ocurriendo en Medio Oriente, con una presión en el precio de los carburantes, lo que se transmite inmediatamente a precios de energía, combustibles y, por ende, en el tema de inflación, uno de los principales retos que tenemos". El aumento de los precios también se explica por el financiamiento al gasto de gobierno en los últimos cuatro años.

"Lo que encontramos desde el banco central es que durante el periodo 2022-2025, se dio una emisión inorgánica de dinero, es decir, se puso más circulante sin respaldo de producción real, y eso generó una inflación estructural de aproximadamente 2.5 puntos porcentuales, sumado también al impacto del efecto que tiene el deslizamiento de la moneda".

Lagos Mondragón recuerda que cuando apareció el covid-19 y se endurecieron las tasas de política monetaria, de forma muy temprana, "básicamente se generó una desaceleración económica, una caída en el crédito que tuvo un impacto significativo".

Ante ese panorama, "tratamos de tomar medidas de política monetaria para absorber esa emisión inorgánica,



BCH

y esterilizar esos recursos pero siendo muy cuidadosos de no comernos el crédito, que es súper importante en este momento".

A junio de 2026, la inflación total interanual de Honduras se ubicó en 5.83%, por encima del promedio de la región. Por ello, el banco central redujo la emisión monetaria de 16.5% a 11.0% entre diciembre de 2025 y julio de 2026, con un costo acumulado de política monetaria de aproximadamente 2,007.1 millones de lempiras, al 15 de julio de 2026, esto a través de del uso de Operaciones de Mercado Abierto (OMA).

Al mismo tiempo, el banco central decidió aumentar los montos ofertados en la subasta de Valores y en la tasa de reporto inverso (recompra inversa) a partir de agosto.

El presidente de la entidad financiera explica: "Lo que hicimos fue que subimos 100 puntos básicos a la tasa de interés de los reportos inversos, que son mecanismos de absorción de liquidez de 28 días", es como si tuviera dos piscinas llenas de agua, de largo y corto plazo, y en específico la de corto plazo se está rebalsando; saca entonces un poco de esa agua de forma ordenada para tratar de tener una liquidez óptima que no genere presiones inflacionarias".

El presidente del banco central se muestra confiado en que al cierre de 2026 lograrán hacer converger la inflación en 5%, techo máximo desde la tolerancia de 4 por ciento.

Honduras tiene una tasa de política monetaria alineada con la tasa de la Reserva Federal estadounidense en términos reales, lo cual "genera consistencia" para que no se dé salida de dólares de la economía, un tipo de cambio que se ha estabilizado y que está cerca de su valor de equilibrio.

Ahora, dice Lagos, "lo que tenemos que hacer es tratar de maniobrar con otros instrumentos para esterilizar esos recursos, y eliminar esa inflación estructural sin afectar la meta de crecimiento del crédito de aproximadamente 10.5 por ciento".

"La política monetaria acomodaticia [no restrictiva] ha permitido que las tasas de interés del mercado se ajusten a la baja, registrando una disminución de tasas en todos los sectores y mostrando aceleración en los préstamos otorgados al sector agropecuario, servicios e industria", precisa.

Como consecuencia, ahora están viendo ese dinamismo en el crédito hacia las empresas, por lo que el presidente del BCH subraya: "queremos mantener eso, porque mayor crédito significa mayor inversión, y mayor inversión significa mayor generación de empleo".

LA URGENTE REFORMA AL SECTOR ELÉCTRICO

La economía de Honduras ha crecido a un máximo de 3.8% pero la aspiración es rebasar esos niveles. Lograrlo, implica tener un "shock de productividad", lo que pasa necesariamente

por la reforma del sector eléctrico, "como vía para comenzar a destrabar la atracción de inversiones", dice Roberto Lagos, y observa que la reforma cuenta con "todo el apoyo del Banco Mundial, del BID, el CAF, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y del Departamento de Estado, de Estados Unidos".

La reforma al sector energético, actualmente en discusión en el Congreso, contempla rescatar financieramente y eficientar la Empresa Nacional de Energía Eléctrica, reducir las pérdidas por robo y ampliar y mejorar la transmisión y distribución del servicio eléctrico nacional.

De hecho, el Fondo Monetario Internacional (FMI), que recientemente concluyó las cuartas y quintas revisiones de un programa establecido en la gestión anterior —lo que hace posible un desembolso de aproximadamente 242 millones de dólares para Honduras—, advierte: "Es fundamental reimpulsar las reformas en el sector energético para limitar los riesgos fiscales y respaldar el crecimiento económico a mediano plazo".

Y, llama a "redoblar esfuerzos" para reducir las pérdidas de electricidad y abordar los atrasos en la empresa estatal de electricidad.

LAS REMESAS, EL ACTIVO QUE SE DISPARA

Uno de los activos más valiosos con los que hoy cuenta la economía de Honduras es el envío de dinero del extranjero, primordialmente de Estados Unidos, que se ha mantenido con un crecimiento sin precedentes, a pesar de la política migratoria de la administración Trump que avizoraba reducciones en la remesas.

Lejos de eso, el presidente del BCH menciona que "a pesar de tener medidas migratorias más rígidas, las remesas siguieron creciendo a tasas excepcionales el año pasado, hasta 25% interanual. Adicionalmente, este año están avanzando todavía por encima



de los dos dígitos, entre 12 y 13%, interanual".

De acuerdo con las proyecciones de la entidad financiera, la estimación es que las remesas sigan su tendencia a la alza, desde los 12,297.3 MDD registrados al cierre de 2025, para sumar 13,156.7 MDD al fin de este año, según las revisiones hechas en julio.

Lagos explica que seguramente esta tendencia se debe a "algún motivo de ahorro precautorio" por parte de los migrantes que quieren asegurar el futuro incierto y por eso han incrementado los envíos y los montos, lo que también está dando cierta estabilidad a la economía.

Sin embargo, observa que los envíos deberán estabilizarse, quizá a los niveles de crecimiento de 5% que tenían antes y, por ello, es preciso retornar al punto de temas clave, como tener reglas claras para la atracción de inversión extranjera directa y diversificar la fuente de entrada de divisas.

ALLANAR EL CAMINO CON EL FMI

Sobre la relación con el Fondo Monetario Internacional, Roberto Lagos Mondragón destaca que las revisiones aprobadas recientemente por el organismo "se encontraban en el suelo", pues sólo se habían aprobado cuatro metas estructurales de 17 establecidas.

"Nosotros, en los primeros cuatro meses de esta administración, liderada por el presidente Nasry Asfura, y junto con el Coordinador del Gabinete Económico y el Ministro de Finanzas, logramos que se aprobarán siete metas estructurales, lo que muestra el deseo de hacer las cosas bien".

Al respecto, el FMI observa en un comunicado: "La economía hondureña ha mostrado resiliencia, a pesar de la elevada incertidumbre externa".

Además, "la continua implementación de políticas fiscales prudentes, una adecuada orientación de las políticas monetaria y cambiaria, y la reciente aceleración en la implementación de reformas estructurales demuestran el firme compromiso de las autoridades con el programa respaldado por el Fondo".

También reconoce que "las autoridades están enfocadas en el fortalecimiento de la estabilidad macroeconómica y el fomento del crecimiento inclusivo y sostenible".

Para Roberto Lagos la meta al frente de esta entidad bancaria es "tener un banco central que base todas sus posiciones de política monetaria en datos", y que sea parte de las tendencias en el tema de investigación económica. Una de sus metas es fortalecer el capital humano con capacitación continua "para que toda esa masa crítica retorne a contribuir al país".

El presidente del Banco Central de Honduras plantea, incluso, una visión más trascendente: "Recuperar la credibilidad y la confianza de que el país cuenta con un banco central, no un banco de desarrollo, sino una institución noble que se encarga de mantener la estabilidad macroeconómica y que toma decisiones correctas para garantizar la estabilidad, condición indispensable para crecer bajo una política sostenible". F

ILUSTRACIÓN HECHA CON GEMINI IA

Ingenio La Unión transforma el campo con mujeres al volante

Lo que comenzó como una respuesta a la escasez de pilotos se convirtió en una iniciativa que abrió la operación agrícola a mujeres de comunidades rurales y que hoy emplea a 85 de ellas en la cosecha mecanizada.



En el sur de Guatemala, donde la industria azucarera ha sido tradicionalmente un espacio de hombres, Ingenio La Unión decidió escribir una historia distinta. Fundada en 1969 en Santa Lucía Cotzumalguapa, la empresa agroindustrial, que hoy reúne a más de 5,800 colaboradores en zafra, apostó desde 2019 por abrir la operación agrícola a mujeres de comunidades rurales. Lo que comenzó como una respuesta a la escasez de pilotos se convirtió en un proyecto que hoy cambia vidas.

Todo inició en 2018, cuando Gestión de Talento del ingenio detectó una alerta: la edad y las condiciones de salud de sus pilotos cañeros anunciaban una escasez de operadores en los próximos años. La respuesta fue un programa de 254 horas de entrenamiento, abierto a cualquier persona interesada en formarse como piloto, con salario incluido durante el proceso.

Sin embargo, formar a un piloto tomaba hasta tres años, lo que generaba presión sobre la operación diaria. En 2019, la compañía tomó una decisión que marcaría un antes y un después en la historia laboral de la región: abrir la operación agrícola a las mujeres, uno de los espacios más masculinizados de la industria.

Consultores internacionales advertían sobre experiencias fallidas en Colombia y Brasil. Aun así, Ingenio La Unión decidió avanzar. El primer grupo, integrado por 45 mujeres, se capacitó durante dos años antes de comenzar a operar la cosecha mecanizada en 2021. Su desempeño fue tan sólido que en 2023 se formó un segundo grupo.

Hoy, 85 mujeres laboran en tres turnos, con diferentes puestos en la cosecha mecanizada. Este grupo forma parte del 16% de fuerza laboral femenina en Ingenio La Unión, un porcentaje alto comparado con la industria de la caña de azúcar en Guatemala.

Para Alvaro Ruiz, gerente general de Ingenio La Unión, el cambio también se mide en historias personales. Varias de estas mujeres enfrentaron el escepticismo de hermanos o padres, quienes cuestionaban por qué aspiraban a un "trabajo de hombres". Hoy, algunas son el principal sostén económico de su hogar, la mejor respuesta a quienes dudaron de su capacidad.

El proyecto ofrece jornadas de ocho horas frente a las 12 habituales en el sector, un Código de Ética libre de acoso y discriminación, sala de lactancia, acceso al centro escolar del ingenio, clínica del IGSS, empleo todo el año y salarios competitivos.

El objetivo del programa es emplear a mujeres guatemaltecas de la costa sur y fortalecer su empoderamiento económico y social. Cada colaboradora certifica sus habilidades con Intecap en las cinco fases de su ruta de aprendizaje y su desempeño se mide con indicadores clave.

Ingenio La Unión demuestra que la inclusión también puede convertirse en una estrategia de negocio. La compañía transformó una necesidad operativa en una apuesta que abre camino para que más mujeres del sur de Guatemala accedan a empleo digno, estabilidad económica y nuevas oportunidades para ellas y sus familias.

Su alcance ya trasciende Guatemala. La iniciativa fue expuesta ante la Organización Internacional del Azúcar en Londres y hoy se enseña como referente en la Universidad del Istmo y en el IPADE de México, donde forma parte del contenido académico de maestrías y de programas de actualización dirigidos a directivos.



Alvaro Ruiz, gerente general de Ingenio La Unión.

Por **Yandira Núñez Naveda**

ESTADOS UNIDOS EL 'GRAN SOCIO' EN UN NUEVO TABLERO GLOBAL

LA CRECIENTE RIVALIDAD ENTRE WASHINGTON Y BEIJING, EL PROTECCIONISMO COMERCIAL, LA REORGANIZACIÓN DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO Y EL ENDURECIMIENTO MIGRATORIO REDEFINEN LA RELACIÓN DE CENTROAMÉRICA CON SU PRINCIPAL SOCIO ECONÓMICO. JORGE SAHD, DIRECTOR DEL CENTRO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, ADVIERTE QUE LA REGIÓN DEBERÁ FORTALECER COMPETITIVIDAD, INFRAESTRUCTURA E INSTITUCIONALIDAD PARA TRANSFORMAR SU POSICIÓN GEOGRÁFICA EN UNA VERDADERA VENTAJA ESTRATÉGICA.

Centroamérica está entrando en una relación distinta con Estados Unidos. La cercanía geográfica permanece, los vínculos comerciales continúan siendo determinantes y Washington conserva un peso que China todavía está lejos de disputar en buena parte del istmo. Lo que cambia son las reglas bajo las cuales opera esa relación.

El informe *Riesgo Político América Latina 2026*, del Centro de Estudios Internacionales de la Universidad Católica de Chile (CEIUC), ubica la creciente presión de Estados Unidos y China entre los 10 principales riesgos. El documento describe un escenario internacional más fragmentado, con Washington reforzando su seguridad económica hemisférica y tratando de contener la expansión de Beijing. Mientras China profundiza comercio, inversión y financiamiento en la región. Para Centroamérica, sin embargo, el punto de partida es inequívoco. "Estados Unidos es un socio insustituible" en el corto y mediano plazo, sostiene Jorge Sahd, director del CEIUC y coeditor del informe, en entrevista con Forbes Centroamérica.

Medido como la suma de exportaciones e importaciones respecto del PIB, el comercio con Estados Unidos equivale a 40.9% del producto en Nicaragua; 36.7% en Honduras; 23.1%, en Costa Rica; 20.1%, en El Salvador, y 14.4%, en Guatemala. Para Centroamérica y el Caribe en conjunto, alcanza 25.3% del PIB, frente a 5.2% correspondiente al intercambio con China. En esta medición agregada, el comercio con Estados Unidos equivale a 4.9 veces el registrado con China.

La fotografía contrasta con Sudamérica, donde el avance chino ha sido sustancialmente mayor. El informe señala, por ejemplo, que cerca de 40% de las exportaciones chilenas se dirige hacia China, lo mismo que el 32% de las brasileñas y 30% de las peruanas. Sahd lo resume de esta manera: "Una cosa es aumentar el intercambio comercial con China, pero Estados Unidos sigue siendo el gran socio estratégico de Centroamérica".

UN SOCIO MÁS PROTECCIONISTA

Ese nivel de integración representa una fortaleza, pero también una exposición. En 2025, Estados Unidos



impuso un arancel general de 10% a buena parte de América Latina. Para 2026, el informe recoge un contexto caracterizado por menor crecimiento global, fragmentación geopolítica, incertidumbre comercial y un incremento sostenido de los costos del comercio internacional.

Para Sahd, el proteccionismo estadounidense no debe interpretarse como una anomalía temporal. "La gran pregunta es cómo Centroamérica puede manejar esta política exterior [...] más transaccional, más condicional y por lo tanto más impredecible". Y añade: "Diversificar mercados no significa desacoplarse a Estados Unidos, sino cómo yo reduzco la dependencia y por lo tanto el riesgo frente a un país que hoy día es más transaccional".

El desafío ocurre, además, en una región que continúa creciendo por debajo de lo necesario para cerrar sus brechas estructurales.

El informe recoge una proyección del FMI de crecimiento latinoamericano de entre 2.2% y 2.4% en 2026, frente a un crecimiento mundial cercano a 3.2%, y atribuye parte de esa diferencia a baja productividad, inversión insuficiente, débil dinamismo tecnológico y problemas institucionales.

"El problema no es que crezcamos poco, o es que nos acostumbramos como América Latina a crecer poco".

Para el experto, la agenda pendiente no es desconocida: capital humano, productividad, inversión, estabilidad, instituciones y certeza jurídica. Más que inventar una nueva agenda, dice, es preciso implementar una "de manera urgente".

LA PROMESA DEL NEARSHORING

Esa debilidad estructural convive con una oportunidad excepcional. La pandemia dejó al descubierto el nivel de dependencia que las cadenas internacionales de suministro habían acumulado respecto a China. Desde entonces, la búsqueda de proveedores cercanos, mercados aliados y rutas logísticas más resilientes ha elevado el atractivo potencial de América Latina.

El informe identifica la proximidad geográfica con Estados Unidos, el potencial energético, los recursos estratégicos, las capacidades agrícolas, los servicios digitales y los ecosistemas emprendedores entre los atributos que podrían reposicionar a la región frente a los inversionistas.

Centroamérica parte con una ventaja evidente: está cerca del mayor mercado del continente y buena parte de sus países posee acuerdos comerciales con Estados Unidos.

Pero Sahd advierte: "Los capitales no solamente eligen a los países por su cercanía geográfica, son necesarias también condiciones de base. ¿Qué es lo que ocurre con el capital humano? ¿Qué es lo que ocurre con la infraestructura, con la logística? Ahí es donde debe avanzar Centroamérica "si de verdad quiere integrarse a las cadenas de suministro".

La competencia entre Washington y Beijing puede amplificar esa oportunidad. La pregunta es si Centroamérica podrá dejar de ser vista principalmente como corredor migratorio y territorio estratégico de seguridad para convertirse también en plataforma de manufactura, logística, conectividad y servicios.

"Hay que avanzar en pensar fuera de la caja; qué podemos ofrecer a Estados Unidos que no sea parte de la relación tradicional", plantea Sahd. Entre las posibilidades menciona



energía, logística, conectividad y cooperación en seguridad.

REMESAS, EL OTRO VÍNCULO

Existe otro canal mediante el cual cualquier modificación de la política estadounidense puede transmitirse rápidamente hacia las economías centroamericanas: la migración.

El informe advierte que el endurecimiento migratorio de Washington y la posibilidad de deportaciones masivas pueden revertir flujos hacia México y Centroamérica, presionando las capacidades institucionales de países que tendrían que atender simultáneamente a personas que intentan viajar al norte y a quienes son retornados desde Estados Unidos.

La dimensión económica es especialmente sensible porque las remesas funcionan como soporte macroeconómico para varias economías del istmo y como una red privada de protección social para millones de hogares.

"Las remesas se han transformado en el verdadero estado de bienestar privado de esos países, porque ha significado fuente de ingreso, ha sido fundamental para el consumo, para el comercio, para la vivienda", sostiene.

Una ola de retornos podría generar, según explica, un "doble choque": menos ingresos externos por una caída de las remesas y, simultáneamente, mayor presión fiscal y social por la necesidad de absorber población retornada.

"Eso tendría un impacto desde el punto de vista de menores ingresos y de mayor pobreza significativa para Centroamérica", advierte.

La respuesta, nuevamente, pasa por la coordinación regional y una estrategia económica capaz de disminuir vulnerabilidades sin romper la relación con Washington.

COSTA RICA, PANAMÁ Y GUATEMALA

No todos los países del istmo parten del mismo lugar. Consultado sobre cuáles podrían presentar mejores condiciones para capturar las oportunidades derivadas del nuevo escenario económico, Sahd señala tres: Costa Rica, Panamá y Guatemala.

Costa Rica destaca por su sofisticación productiva, avances tecnológicos y energías renovables, explica. Panamá aparece por la posición del Canal, su plataforma logística y la posibilidad de consolidarse como un hub de conectividad, aunque enfrenta desafíos regulatorios, institucionales y fiscales. Guatemala constituye su tercera apuesta por escala, población joven, proximidad con Estados Unidos y una actividad económica relativamente estable pese a sus debilidades institucionales.

La conclusión encierra también el dilema centroamericano, en una región que posee ubicación, acuerdos comerciales y una relación privilegiada con la mayor economía del mundo. Pero esos atributos no garantizan automáticamente inversión, productividad ni crecimiento.

Asimismo, el informe del CEIUC advierte que la abundancia de recursos o las ventajas geográficas no bastan si persisten déficits logísticos, baja sofisticación productiva, problemas de gobernanza y marcos institucionales incapaces de administrar grandes flujos de inversión.

Centroamérica tiene, por tanto, una ventana que no permanecerá abierta indefinidamente. La rivalidad entre Estados Unidos y China está reorganizando inversiones, comercio y cadenas de suministro. Washington necesita socios más cercanos para reducir dependencias estratégicas. Y el istmo necesita capital, tecnología y mercados para acelerar un crecimiento que sigue siendo insuficiente.

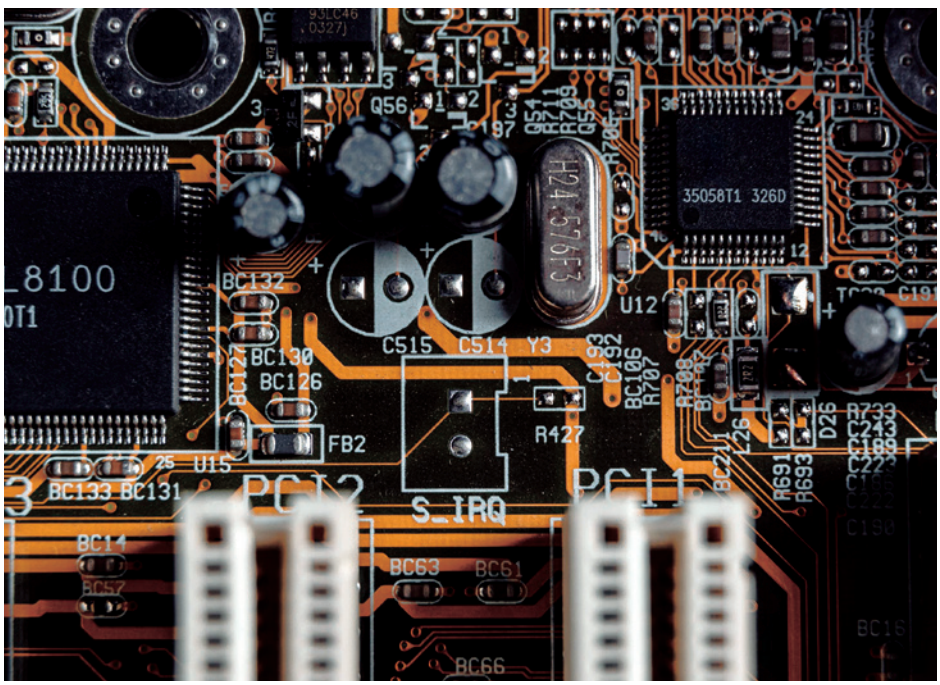
Entre ambas necesidades existe una oportunidad. Convertirla en desarrollo dependerá de que Centroamérica logre transformar una ventaja que le dio la geografía —estar cerca de Estados Unidos— en otra bastante más difícil de construir: ser competitiva, confiable y estratégica para el capital que está buscando un nuevo lugar en el mapa. F

ILUSTRACIÓN HECHA CON GEMINI IA

Por **Óscar Sulbarán**

LA CARRERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

EL SALVADOR, COSTA RICA Y PANAMÁ YA SON PARTE DE LA INICIATIVA PAX SILICA, IMPULSADA POR ESTADOS UNIDOS PARA APUNTALAR LA INDUSTRIA DE SEMICONDUCTORES DESTINADOS A LA IA, CUYO VALOR ALCANZARÍA 1.2 BILLONES DE DÓLARES EN 2028.



La inteligencia artificial (IA) abre paso acelerado a una de las principales industrias que le da vida: los semiconductores. Sólo en 2025 sus ventas alcanzaron 795,600 millones de dólares (MDD), según la Asociación de la Industria de Semiconductores (SIA, por sus siglas en inglés). Se estima que este mercado y los gobiernos inviertan 4 billones (*trillions*) de dólares en centros de datos de IA hasta 2028.

En la actualidad, el 50% de las ventas de semiconductores ha tenido como destino los chips de IA generativa. Esta tecnología ha sido privilegiada en detrimento de fabricantes de celulares, computadoras y la industria de automoción. "Muchos chips y memorias se están yendo hacia los centros de datos. Eso ha generado una escasez a nivel global", explica a FORBES Centroamérica Carlos Rebellón, director de Asuntos Gubernamentales para América Latina de Intel.

El mundo demanda la IA, y está a su vez del sector que provee su materia prima: industria, cadena de suministro, infraestructura y desarrolladores.

PEXELS

INICIATIVA PARA LA SEGURIDAD

En diciembre de 2025, Estados Unidos lanzó la iniciativa Pax Silica, un foro que ejecuta objetivos de seguridad tecnológica e industrial. En su declaración, destaca la importancia de los aspectos físicos necesarios para la implementación de la IA, "desde los minerales críticos y la energía hasta la computación y la fabricación de semiconductores". Y detalla: "el futuro de la IA debe construirse sobre una base de colaboración de confianza, seguridad económica, innovación y competencia leal".

El director ejecutivo de la iniciativa, Michael Sharp, anota en un artículo publicado en *paxsilica.org,* que los minerales críticos pueden provenir de Australia, África o Sudamérica; la fabricación avanzada de Estados Unidos, Europa, el sudeste asiático o Oriente Medio; y la infraestructura de la IA podría desarrollarse en varios continentes.

En junio de este año se incorporaron a Pax Silica varias naciones latinoamericanas, incluidos El Salvador, Costa Rica y Panamá.

Otros países firmantes son Argentina, Armenia, Australia, Bahréin, Chile, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Alemania, Grecia, India, Israel, Italia, Japón, Kazajstán, Letonia, Lituania, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Paraguay, Filipinas, Polonia, Portugal, Qatar, República de Corea, Singapur, Suecia, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, y Reino Unido.

Taiwán respalda la iniciativa, pero no es firmante. Ésa isla, que mantiene una constante tensión con China por la disputa político y territorial, posee el 6% del mercado global de semiconductores, según la SIA.

Manuel González, quien fue ministro de Comercio Exterior de Costa Rica entre 2004 y 2006, estima que Pax Silica "es de alguna manera el reempaque de algo que ya venía en la administración anterior, la Ley de Chips y Ciencia [semiconductores] lanzada por el gobierno de Biden; que, bueno, como lo hizo Biden, pues había que tirarlo a la basura", opina.

En 2022, el expresidente estadounidense, Joe Biden promulgó la Ley de Chips y Ciencia, destinada a expandir la fabricación global de semiconductores, garantizar la cadena de suministro e impulsar redes y servicios de Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC), e incluía nuevos programas a través de aliados y socios. En ese momento, Costa Rica y Panamá se sumaron.

En el caso de Panamá, todo comenzaría con la revisión de la industria de semiconductores y luego se analizaría una posible colaboración. Costa Rica se unió con la Universidad de Arizona, que manejaría los fondos estatales estadounidenses para capacitación en operaciones de la industria de los semiconductores.

Ahora, Pax Silica es una iniciativa "con empresas de los Estados Unidos que van a tener el apoyo de todo su aparato estatal, para que sean estas empresas las que interactúen a lo interno de nuestros países con las contrapartes que consideren adecuadas.

"Hay que ponerse en el contexto de la lucha entre dos titanes: China y Estados Unidos", comenta González quien también fungió como canciller de Costa Rica. Y quien está convencido de que esta nueva iniciativa busca contrarrestar La Ruta de la Seda del gigante asiático.

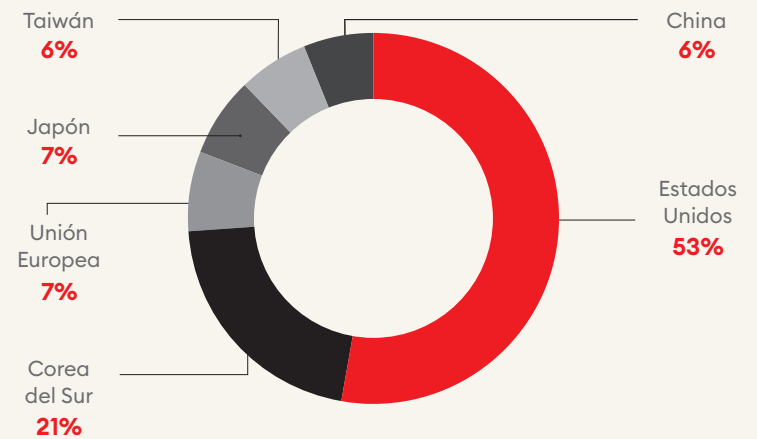
China ha ejercido un gasto combinado (público y privado) en investigación y desarrollo de 800,000 MDD anuales, según un informe de la SIA, mientras que las empresas estadounidenses de semiconductores invirtieron 76,800 MDD.

EL MODELO SALVADOREÑO

Tras la incorporación de los países centroamericanos a Pax Silica, el subsecretario de Asuntos Económicos de Estados Unidos, Jacob Helberg, destacó que el territorio salvadoreño se ha convertido en un "atractivo para operaciones de manufactura ligera y ensamblaje, ofreciendo a las empresas estadounidenses una alternativa de bajo costo y geográficamente cercana a la producción asiática".

La embajadora de El Salvador en Estados Unidos, Milena Mayorga,

PARTICIPACIÓN DE VENTAS GLOBALES DE CHIPS EN 2025, QUE SUMARON 796,000 MDD



FUENTE: ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA DE SEMICONDUCTORES

comparte con Forbes Centroamérica que la apuesta de ser parte de Pax Silica es ahorrar 50 años, tiempo que tomaría industrializarse primero para pasar luego a la era digital y de la IA.

La diplomática fue la encargada de firmar por El Salvador la incorporación a Pax Silica: "Esto es una expresión de confianza en nuestro modelo de desarrollo tecnológico. Pax Silica nos puede brindar acceso a fondos, inversionistas, expertos, constructores y diseñadores de startups, dado que todos serán parte de esta alianza y su ecosistema", plantea.

En su estrategia nacional, la administración de Nayib Bukele, proyecta que la IA puede aportar hasta 20% del PIB al año 2031, con un impacto económico de 1,229 MDD anuales.

Para Mayorga, "El Salvador puede probar que tiene *tracking* en diversos temas de tecnología, sea Blockchain, Activos Digitales, Energía Nuclear o Inteligencia Artificial".

COSTA RICA Y SU EDUCACIÓN

El subsecretario de Asuntos Económicos estadounidense se refirió a Costa Rica como promotor de una "sofisticada economía de exportación en instrumentos de precisión, semiconductores y manufactura avanzada. Su fuerza laboral educada y su proximidad a Estados Unidos la convierten en un destino excepcional para la relocalización regional".

Además, "podemos jugar un rol importante en materia de producción o desarrollo de software. No lo veo tanto a nivel energético. Recordemos que la inteligencia artificial requiere una gran cantidad de energía y en Costa Rica, lamentablemente, todavía mantenemos un monopolio estatal sobre todo en la distribución y comercialización de la energía. Es un modelo ineficiente".

En contraste, el exministro de Costa Rica, Manuel González, destaca que el recurso humano es una de las principales fortalezas del país: "Tenemos una fuerza laboral educada, sana. Todavía aprovechamos un poquito el llamado bono demográfico, ¿verdad? Es gente que aprende rápido; y una buena parte de nuestra juventud es bilingüe".



PEXELS

PANAMÁ DESTINA 105 MDD PARA LA CAPACITACIÓN DE TALENTO EN ÁREAS TÉCNICAS RELACIONADAS CON LA IA

Y valora los desafíos: "Ser parte de una iniciativa como ésta ayuda a observar cuáles son los retos como país: crear condiciones para el desarrollo de infraestructura que pueda albergar al sector industrial, mejora de la vialidad, de aeropuertos y puertos".

PANAMÁ ALINEA SU ESTRATEGIA

Para uno de los principales responsables de la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial de Panamá, Franklin Morales, Pax Silica encaja perfecto en la estrategia de esa nación. Recuerda que cuando la administración Biden pidió la revisión de las cadenas de suministros estratégicas, desde Panamá comenzó la comunicación con el Departamento de Estado para discutir qué podía hacer el istmo.

Ahora desde Washington se valora la ventaja del país ya que alberga una de las zonas de libre comercio más grandes del mundo, la Zona Libre de Colón, que sirve como centro de transbordo y reexportación de mercancías. "El Canal de Panamá es uno de los puntos de estrangulamiento estratégicamente más importantes en el comercio global, al manejar aproximadamente 5% del comercio marítimo mundial y 40% del tráfico de contenedores de Estados Unidos", dice Morales.

Más allá del Canal, Panamá también busca el desarrollo económico y la competitividad del país en áreas como infraestructura, capital humano, ciberseguridad, gobernanza, atracción de inversiones e impacto sectorial (finanzas, agricultura, salud).

Entre los pendientes está el enfoque de mayor inversión en Ciencia y Tecnología. "Actualmente ronda 0.16%. Es muy bajo. Nuestra aspiración a corto plazo o mediano plazo, es alcanzar el 1% del PIB. Lo cierto es que países más avanzados invierten por encima del 2%", admite Franklin Morales, también Jefe de Cooperación Técnica Internacional de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Mientras los países de la región valoran sus oportunidades como parte de la iniciativa Pax Silica, desde el sector privado de Estados Unidos hay un fuerte apoyo. Empresas como Intel, que ya tiene fuerte presencia en Costa Rica, expresa su necesidad de hallar fuentes alternativas para sus fábricas, expresa su director de Asuntos Gubernamentales para la región, Carlos Rebellón.

100 THOUGHT LEADERS CENTROAMÉRICA 2026

LIDERAZGO EN MOVIMIENTO

LOS ASCENSOS, DESCENSOS, NUEVOS NOMBRES Y LA PRESENCIA DESTACADA DE MUJERES EN LA SEGUNDA EDICIÓN REGIONAL DEL LISTADO QUE PRESENTA FORBES CENTROAMÉRICA REVELA QUE ALGO IMPORTANTE SE MUEVE EN LAS DINÁMICAS DE LOS LÍDERES EN NUESTROS DÍAS.

Por **Óscar Sulbarán**

El avance de las redes sociales y un efecto acelerador hacia el mundo digital, que precipitó hace algunos años la pandemia, ha cambiado la comunicación. Los ejecutivos no han sido ajenos a esta realidad. Ahora, el liderazgo debe tener la capacidad de influir, conectar y comunicar de forma cercana, más humana y consistente. El ranking *100 Thought Leaders Centroamérica 2026* llega a su segunda edición con cambios en la posición obtenida por los líderes que caminan en ese sentido, y con el ingreso de nuevos nombres, así como la permanencia de un porcentaje importante de mujeres. El estudio que presenta Forbes Centroamérica, bajo la metodología de la consultora HORSE, basada en inteligencia artificial y análisis de Big Data, identifica y mide el desempeño de los directivos y organizaciones que lideran la transformación en la conducción y proyección de sus organizaciones.

Las audiencias hoy en día cuestionan más. También es posible una comunicación más directa con compañías y personas, destaca Juan Pablo Daniello, cofundador de la firma de



ILUSTRACIÓN HECHA CON GEMINI IA

análisis. En ese sentido, los ejecutivos deben tener cierta visibilidad pública. También elevar el nivel de discusión en coyunturas que antes se llenaban con información comercial que a pocos interesaba.

100 Thought Leaders valora la capacidad de los líderes para proyectar una visión que trasciende la noticia comercial, aportando valor y tendencias sobre su sector y el impacto social de su negocio.

Es un momento de transición, de un liderazgo tradicional a uno que busca posicionar a las empresas en el actual ecosistema, la nueva edición de este listado muestra cómo se reconfigura Centroamérica en ese sentido.

El ranking, ahora tiene un punto de comparación con respecto al estudio de 2025 y tras el análisis de la data que rastreó a 1,500 organizaciones y sus principales estrategas, hubo una rotación importante que impactó en una cuarta parte los ejecutivos: 26 nuevos líderes se incorporan a la lista, además de 22 nuevas empresas.

Las organizaciones del sector financiero encabezan el listado: 27% de los ejecutivos pertenecen a éste.

LINKEDIN, LA PREFERIDA

El mundo digital es una tribuna que está siendo explotada por los ejecutivos. Otro de los hallazgos refleja que LinkedIn sigue dominando este nicho, pues 95% de quienes dirigen a las empresas tienen actividad regular en esta plataforma.

El comportamiento es diametralmente opuesto en X (antes Twitter), 85% no tiene actividades por ese medio. Por ahora, no se incluyen métricas de otras redes sociales.

"El trabajar el posicionamiento público de esta manera tiene múltiples

beneficios. Muchos relacionados con el negocio. Por ejemplo, si uno quiere captar el mejor talento, es imposible hacerlo si no comunica su visión. "¿Cómo vas a hacer que vayan a trabajar a tu compañía si vos ni hablás?", plantea Daniello.

El estudio evalúa seis dimensiones: CEO Positioning, Digital Engagement, Media Presence, C-Level Networking, Speaking Appearances y Events Sponsorship. Sólo dos ejecutivos del Top 10 destacan en todas estas. El resto tiene carencias en una o dos de ellas.

Para ganar una posición en este listado no se necesita ser el mejor en cada dimensión, lo más importante es tener un buen desempeño en todas las dimensiones medidas, apuntando a un rol integral.

"De nada sirve ser el rey de LinkedIn y postear cinco veces por día si después nunca diste una entrevista, nunca vas a un evento, nunca pisaste una cámara empresarial".

En esta edición las mujeres centroamericanas vuelven a tener una presencia destacada en el listado de este año. En comparación con la edición del ranking en otras naciones, 25% son mujeres. En Argentina sólo el 22%; en Chile, el 20%; en Brasil, el 17%, y en México, el 16%. Además, en el Top 10, cuatro son mujeres, y el primer lugar de este ranking es una mujer nuevamente.

LA IA CHARLIE

El estudio se basa en un sistema de puntuación automatizado que responde al uso de Big Data. La herramienta que recogió y analizó la información a través de la inteligencia artificial es llamada Charlie.

Se procesaron más de 500,000 artículos de periódico, más de 100,000 publicaciones en LinkedIn y más de 1,000 participaciones en actividades públicas, como foros y eventos, durante junio de 2025 y junio de 2026.

C-Level Networking y Speaking Appearances son dos dimensiones que se estrenan en este estudio. Por ejemplo, en el primer caso, "tiene que ver con los distintos roles de empresas y de ejecutivos en cámaras empresariales. El Speaking Appearances mide su presencia en aquellos grandes foros, eventos y congresos de distintos tipos, y mayormente eventos de negocios donde empresas y ejecutivos pueden participar", explica Juan Pablo Daniello.

El universo está compuesto por 1,500 empresas y sus ejecutivos presentes en seis países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

Las dimensiones que se miden a través de la denominación 'Eminence Score' determinan la posición final del ranking con base en los puntos obtenidos. Cada dimensión se somete a ejes temáticos como innovación, negocios, talento y sustentabilidad.

El trabajo de Charlie tiene que ver con filtrar las menciones que se basan en estos elementos. Tras la obtención de los datos, entra la intervención humana para interpretar, conectar y contextualizar.

Los resultados de *100 Thought Leaders* siempre dependerán del papel que asuman los ejecutivos: "los que bajan son los que dejan de hacer y los que suben son los que aumentan su actividad". F

EMINENCE SCORE

1. CEO POSITIONING Mide la capacidad del ejecutivo para influir y proyectar su visión.	**2,000 PTS**
2. DIGITAL ENGAGEMENT Evalúa el desempeño y la consistencia narrativa en redes sociales.	**1,500 PTS**
3. MEDIA PRESENCE Registra protagonismo en medios de negocios y prensa local.	**1,000 PTS**
4. C-LEVEL NETWORKING Analiza los roles en espacios sectoriales o gremiales.	**500 PTS**
5. SPEAKING APPEARANCES Analiza la presencia y participación en foros de alto nivel.	**500 PTS**
6. EVENTS SPONSORSHIP (NETWORKING) Referente al respaldo institucional a eventos de relevancia para el mercado.	**250 PTS**

El liderazgo que viene no tendrá todas las respuestas

La inteligencia artificial transforma la forma de competir, pero las organizaciones seguirán necesitando líderes capaces de desarrollar talento, construir confianza y tomar decisiones en escenarios de incertidumbre.



Kristine Matheson, Senior VP Cluster Lead para Centroamérica en Mastercard.

Durante años, el liderazgo empresarial se asoció con la capacidad de tener respuestas para casi cualquier escenario. Sin embargo, en una época donde la inteligencia artificial acelera el acceso al conocimiento y redefine industrias completas, ese paradigma comienza a cambiar. La diferencia ya no estará en quién sabe más, sino en quién logra construir organizaciones capaces de aprender, adaptarse y evolucionar.

Para Kristine Matheson, Senior VP Cluster Lead para Centroamérica en Mastercard, el liderazgo de la próxima década exigirá una combinación distinta de capacidades. La adaptabilidad, la curiosidad intelectual y el aprendizaje continuo serán tan importantes como el conocimiento técnico, mientras que el juicio, la empatía y la capacidad de inspirar confianza marcarán la diferencia en un entorno cada vez más incierto. "La inteligencia artificial seguirá acelerando el ritmo de transformación, pero las capacidades que marcarán la diferencia seguirán siendo profundamente humanas. Los líderes más exitosos no serán necesariamente quienes tengan todas las respuestas, sino quienes hagan las mejores preguntas, aprendan más rápido y sepan rodearse de equipos diversos que desafíen su forma de pensar", afirma Matheson.

Esa visión se refleja también en la manera en que entiende el liderazgo. A lo largo de su carrera, asumir responsabilidades fuera de su zona de confort le confirmó que dirigir una organización no consiste en concentrar el conocimiento, sino en crear las condiciones para que las personas aporten lo mejor de sí mismas.

"Dirigir una organización no significa tener todas las soluciones, sino construir un equipo capaz de encontrarlas. Los mejores resultados llegan cuando existe un equilibrio entre una visión clara y la confianza para que el equipo tome decisiones y aporte perspectivas diferentes", señala.

En una industria donde convergen tecnología, datos e inteligencia artificial, Matheson considera que la innovación no puede medirse únicamente por la sofisticación de las herramientas. Su verdadero valor radica en resolver problemas reales, ampliar oportunidades y generar confianza. Particularmente en América Latina, donde la inclusión financiera y la digitalización siguen siendo retos importantes, las soluciones más relevantes son aquellas que acercan servicios a más personas de manera simple, segura y accesible.

Para Matheson, esa transformación también depende de construir ecosistemas de colaboración en los que empresas, instituciones financieras, fintechs, gobiernos y organizaciones trabajen juntos para acelerar la inclusión, la digitalización y el crecimiento económico. "Ninguna empresa puede impulsar por sí sola la transformación que estamos viviendo", señala.

Desde esa perspectiva, el desafío de los líderes no consiste únicamente en responder a las necesidades del presente, sino en tomar decisiones que fortalezcan el futuro. Invertir en talento, impulsar el aprendizaje continuo y construir organizaciones capaces de evolucionar serán, a su juicio, algunas de las principales ventajas competitivas de los próximos años.

"La verdadera innovación ocurre cuando combinamos capacidades tecnológicas con una profunda comprensión de las necesidades humanas para generar crecimiento, inclusión y progreso sostenible", concluye Matheson.

Por **Óscar Sulbarán**

¿LA CLAVE DEL PORVENIR? EL SABER TECNOLÓGICO

PRIMER LUGAR EN EL 100 THOUGHT LEADERS, DESDE SU POSICIÓN AL FRENTE DE UNA DE LAS OPERACIONES MÁS IMPORTANTES DE LA COMPAÑÍA DELL EN LATINOAMÉRICA, SU VOZ SE PERFILA COMO AGENTE DE CAMBIO CON ÉNFASIS EN EL APRENDIZAJE TECNOLÓGICO Y CONTINUO, Y EN LA PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO.

Niurka Montero conquista este año la cima del ranking *100 Thought Leaders Centroamérica*. Las razones conforman un crisol de cualidades complementarias que apuntalan su voz como impulsora de la preparación continua, una vía para saldar la urgente necesidad de talento frente a la acelerada digitalización del hacer cotidiano.

La panameña es ingeniera electrónica con especialidad en Sistemas Digitales y cuenta con un MBA en Administración de Empresas. Ha construido una trayectoria de más de 20 años en Dell Technologies. En 2021 asumió el cargo de gerente general en las oficinas de Panamá, donde es la estratega de las ventas comerciales para América Latina y el Caribe, y lidera un equipo de más de 2,000 personas.

Tiene una participación activa en diversos gremios. Su presencia destaca en acercamientos entre el país canalero y Estados Unidos. De hecho, fue presidenta de la Cámara Americana de Comercio e Industrias de Panamá (Amcham) de 2025 a 2026. También es integrante de la Junta Directiva de Junior Achievement Panamá, enfocando esfuerzos en carreras STEAM, con énfasis en inclusión de género desde edades tempranas.

> **“LA CREDIBILIDAD NO VIENE SÓLO DE SABER; VIENE DE PODER CONECTAR ESE CONOCIMIENTO CON LO QUE LE IMPORTA A CADA PERSONA”**

El networking es una de las cualidades que más resalta en su calificación de 2026, en referencia a su capacidad para desempeñar roles tanto en su empresa como en cámaras gremiales. Su performance incluye más de 21 menciones de relevancia en medios entre junio de 2025 y el mismo mes de este año, periodo del análisis.

El foco narrativo de la gerente general de Dell Panamá está en los criterios de evaluación conceptualizados como Negocios, Innovación y Sustentabilidad. Además, el análisis apunta a un margen de crecimiento mayor cuando se habla de Talento, tema en torno al cual gira esta conversación con Forbes Centroamérica.

Consciente de los vertiginosos cambios tecnológicos que trae la inteligencia artificial, mantenerse actualizada representa para Niurka una responsabilidad. Desde conferencias hasta documentales son parte de su aprendizaje, y comparte: “La credibilidad no viene sólo de saber; viene de poder conectar ese conocimiento con lo que le importa a cada persona”.

Su aprendizaje continuo es permeado a su equipo. Conocer a quienes son parte de la organización ayuda a construir relaciones genuinas, una característica fundamental para quien desea atraer capital humano con talento, considera la ejecutiva.

También observa que “más importante que atraer talento es retenerlo, y



©LUCAS FABIANO

NIURKA MONTERO
Gerente general
Dell Technologies Panamá
Posición 1
Score **3,145**

EMINENCE SCORE

Digital Engagement	1,520
Media Presence	640
Speaking Appearances	495
Networking	490

eso ocurre cuando las personas sienten que crecen, que su trabajo tiene impacto y que son vistas como individuos, no como recursos".

Esta ingeniera, que representa al 25% de las mujeres que en esta edición son parte del *100 Thought Leaders*, está convencida de que la región es un hub de talento del hemisferio occidental: "El centroamericano y caribeño es técnico, resiliente y con una capacidad de adaptación notable. Lo que muchas veces falta no es capacidad, sino visibilidad y oportunidad".

Esa convicción encuentra eco en las acciones que se han impulsado desde la organización que lidera, a través de alianzas con programas que generan interés en carreras STEAM desde la niñez, además de otros acuerdos con instituciones educativas técnicas para la creación de pasantías, que la ejecutiva considera que son el camino "para operar con excelencia y seguir atrayendo nuevas unidades de negocio".

Niurka Montero piensa que mirar el entorno, y no sólo el interior de una corporación, puede multiplicar el impacto de un líder y su organización.

Por ello, como voz de liderazgo, su narrativa tiene como ejes el desarrollo del talento, la educación STEAM, el liderazgo femenino y el crecimiento de Panamá como destino de inversión, sabedora de que en un clima que ofrece ventajas, las empresas pueden recoger muchos más frutos: "Las empresas no operan en el vacío, dependen de la educación, la infraestructura y la estabilidad del país donde están".

En ese involucramiento con la sociedad, piensa, debe haber claridad y diferenciar cuando se habla en nombre propio, de la empresa o del gremio que se representa.

Para Montero, los éxitos son del equipo y los errores, su responsabilidad. Valora el tiempo y a quienes se lo dedica. Se administra físicamente porque reconoce el agotamiento como enemigo del bienestar propio y colectivo. Tener tiempo para pensar es clave para poder reinventarse constantemente, y es su fórmula para mantenerse "vigente y relevante".

Alcanzar un rol importante como ejecutiva, dice, se basa en entender que se debe estar abierto a distintas opciones y estar dispuesta a arriesgarse, más aún en el caso de las mujeres, pues "tendemos a querer cumplir 12 de 10 requisitos antes de levantar la mano". Atreverse es alcanzar la mitad del camino, destaca.

BCIE consolida una nueva etapa de fortalecimiento y desarrollo para la región

Una capitalización histórica, una renovada Estrategia Institucional y reformas estructurales en gobernanza marcan un nuevo BCIE, fortalecido por su solidez financiera, su posicionamiento en los mercados internacionales y su capacidad para potenciar el desarrollo de sus países miembros.



Gisela Sánchez, presidenta ejecutiva del BCIE.

El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) consolida una nueva etapa institucional, sustentada en una capitalización histórica, una renovada estrategia y reformas que fortalecen su gobernanza, modernizan su operación y amplían su capacidad para impulsar el desarrollo de sus países miembros.

Para Gisela Sánchez, presidenta ejecutiva del BCIE, uno de los momentos que redefinió el rumbo de la institución fue la implementación de una nueva estrategia institucional, acompañada por una estructura organizacional alineada con sus objetivos, una estrategia financiera renovada y una reforma integral de gobernanza.

La institución también modernizó procesos, elevó sus estándares de transparencia y tomó decisiones orientadas a fortalecer su competitividad y sostenibilidad. Como resultado, este año logró aprobar el incremento de su capital autorizado a US$10.000 millones y alcanzar las utilidades más altas de su historia, mejorar sus calificaciones de riesgo, reducir las tasas de interés para sus países miembros y fortalecer la confianza de los mercados internacionales.

Asimismo modificó su Convenio Constitutivo para incorporar a Panamá y República Dominicana dentro del grupo de países accionistas serie A, medida que busca fortalecer su estructura accionaria y abrir la posibilidad de incorporar nuevos socios que contribuyan a fortalecer la calificación de riesgo internacional de la institución, actualmente AA+.

ADAPTACIÓN E INNOVACIÓN

La capacidad de adaptación se convirtió en uno de los pilares del Banco. El BCIE fortaleció la gestión integral de riesgos, la planificación de largo plazo, la diversificación de su cartera y la toma de decisiones basada en datos. También

impulsó una transformación digital con inteligencia artificial, automatización de procesos e innovación, como también de su cultura organizacional y la equidad de género.

"Los momentos más complejos enseñan que el liderazgo se pone a prueba precisamente en la incertidumbre. He aprendido que los desafíos también pueden convertirse en oportunidades para acelerar decisiones", señala Sánchez.

La presidenta ejecutiva sostiene que los procesos de transformación requieren claridad estratégica, capacidad de ejecución y comunicación constante con los colaboradores y los países miembros, además de mantener una visión de largo plazo.

Financiamiento con mayor impacto

El BCIE evolucionó hacia un modelo más diversificado y sostenible, con mayor capacidad para movilizar recursos en condiciones competitivas, diversificar sus fuentes de financiamiento y desarrollar soluciones financieras adaptadas a las necesidades de cada país.

Solo los proyectos aprobados durante 2025 y lo que va de 2026, por más de US$5,000 millones, permitirán mejorar más de 7,400 kilómetros de infraestructura vial, incrementar en 155 millones de metros cúbicos anuales la capacidad de agua potable y saneamiento y fortalecer la seguridad energética regional mediante cerca de 2,439 MW entre generación, respaldo, contratación e intercambio regional de energía.

Estas inversiones también permitirán generar y sostener más de 54,000 empleos y beneficiar a más de 34.5 millones de personas.

UNA VISIÓN DE LARGO PLAZO

Después de más de 66 años, el BCIE considera que uno de sus principales diferenciadores radica en combinar una sólida capacidad financiera con un profundo conocimiento de las necesidades de sus países miembros. La institución representa cerca del 50% de los fondos de desarrollo destinados a Centroamérica durante los últimos 20 años.

"El BCIE se distingue por combinar una sólida capacidad financiera con un profundo conocimiento de las realidades, desafíos y oportunidades de sus países miembros", destaca Sánchez.

La Estrategia Institucional 2025-2029 prioriza la integración económica, la infraestructura resiliente, la transición energética, la inclusión financiera y el desarrollo del capital humano. Además, busca consolidar un BCIE más transparente, eficiente y financieramente sólido.

"Toda esta transformación es basada en una visión de largo plazo: contribuir a que nuestros países generen más oportunidades, mayor productividad, más empleo y una mejor calidad de vida para las personas", concluye Gisela Sánchez.



Por **Mayra Oloarte**

LA VENTAJA DE ATREVERSE

EN EL DINÁMICO ESCENARIO DE LAS EXPORTACIONES COSTARRICENSES, LA LÍDER DE LA PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR, QUE SE COLOCA EN EL SEGUNDO SITIO DEL RANKING, POSICIONA AL COMERCIO TICO COMO SINÓNIMO DE COMPETITIVIDAD Y DA VISIBILIDAD A LA ENTIDAD QUE LIDERA.

Laura López Salazar desciende este año a la posición número 2 como Thought Leader, y sigue destacando por su habilidad como promotora en distintos escenarios, no sólo el digital.

Líder del sector comercio, se ha consolidado como una de las figuras más influyentes en el ámbito empresarial y de promoción de exportaciones en Costa Rica. Con más de ocho años de trayectoria en la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER), fue designada como gerente general, convirtiéndose en la primera persona proveniente de la propia institución en asumir este cargo.

Su carrera en PROCOMER inició como coordinadora de Alianzas Estratégicas, donde impulsó iniciativas de impacto con cámaras empresariales y organismos internacionales. Luego, como directora de Estrategia y Proyectos, lideró programas de transformación productiva que beneficiaron a más de 800 pymes, fomentando innovación y equidad de género. Desde esa posición coordinó dos estrategias nacionales de exportaciones, consolidando la diversificación de la oferta costarricense.

Su exposición mediática ha sido amplia y estratégica. Ha participado en foros internacionales como el Americas Investment Forum en República Dominicana, el Foro Económico Internacional América Latina y el Caribe en Panamá y el Inside LatAm de Moody's, donde abordó temas de competitividad y talento humano.



LAURA LÓPEZ
Gerente general
PROCOMER

Posición **2**
Score: **3,125**

EMINENCE SCORE

Digital Engagement	1,640
Media Presence	990
Speaking Appearances	495
Networking	0

También ha representado a Costa Rica en encuentros como el Investment Day en Lisboa y España, y el Medical Devices Summit.

Sus estrategias de liderazgo se han forjado en la intersección del sector público y privado, integrando una visión estratégica empresarial.

"La influencia se construye con credibilidad, coherencia y resultados. Una persona realmente influyente es aquella que logra que otros se atrevan a hacer las cosas de una manera diferente", comparte con Forbes Centroamérica.

Reconocida por MERCO entre las 10 mujeres más influyentes de su país y galardonada por la Unión de Cámaras Empresariales como funcionaria pública en 2026, Laura López también ha convertido su visibilidad en una herramienta para abrir oportunidades al liderazgo femenino.

Su hacer cotidiano se basa en ética, transparencia y rigor con los datos: "Un liderazgo sostenible piensa en el impacto que sus decisiones tendrán dentro de diez o quince años, no únicamente en el resultado inmediato".

La gerente general de Procomer es máster en Políticas Públicas por la Universidad Autónoma de Madrid y en Desarrollo Económico por la Erasmus University de Róterdam.

©MAYELA LÓPEZ

BSC Grupo Financiero



Nuestra plataforma regional evoluciona ⟶ Nuestra identidad también

Como reflejo del fortalecimiento de nuestra plataforma financiera regional, **Inversiones Cuscatlán Centroamérica se convierte en Grupo Financiero BSC:** una identidad que representa mejor el alcance, la integración y la visión de largo plazo que hoy nos definen.

Esta evolución refleja nuestro compromiso permanente con Latinoamérica: generar bienestar, solidez y crecimiento en los países donde operamos, creando nuevas oportunidades en banca, seguros y gestión de capital, con la confianza puesta en la excelencia de los equipos de BANISTMO, SISA y CUSCATLAN para acompañar a las familias y las empresas a hacer sus sueños realidad.

Somos BANISTMO, SISA y CUSCATLAN
Somos Banca, Seguros y Capital
Somos Bienestar, Solidez y Crecimiento.

Por **Óscar Sulbarán**

UN LÍDER DE ALTURA

ARTÍFICE DEL CRECIMIENTO DE LA FLOTA DE COPA, Y MOTOR PARA LA CONECTIVIDAD DE MÚLTIPLES DESTINOS EN EL CONTINENTE, LAS DECISIONES DE PEDRO HEILBRON SON REFERENCIAS DEL ÉXITO Y PRESTIGIO DE LA EMPRESA QUE LIDERA.

El presidente de la junta directiva de Copa Holding y CEO de Copa Airlines escaló un peldaño como Thought Leader, y pasó del cuarto al tercer lugar en el ranking 2026. Además, en el listado empresarial, parte del estudio, Copa se posicionó en el primer sitio teniendo a Pedro Heilbron como líder.

A este directivo se le reconoce por su visión estratégica, que ha conducido a la compañía panameña por caminos de éxito. Entre su hacer destaca el negociar en 1998 una alianza estratégica con Continental Airlines, ahora United. También llevó a Copa a cotizar en la Bolsa de valores de Nueva York en 2005 y a la adquisición de la colombiana Aero República, para luego dar paso al modelo de aerolínea de bajo costo Wingo.

Heilbron se unió a Copa en 1988. Tiene una licenciatura en Economía del College of the Holy Cross en Worcester, Massachusetts y una maestría en administración de empresas de la George Washington University.

El índice que analiza la estrategia de su liderazgo en este ranking, el Eminence Score, destaca su visibilidad en temas de networking, speaking appearances y media presence, con posiciones en el segundo, tercero y séptimo lugar respectivamente, entre los 100 líderes que conforman el listado de este año.



PEDRO HEILBRON
Presidente ejecutivo / CEO
Copa Holdings | Copa Airlines

Posición: **3**
Score : **3,110**

EMINENCE SCORE

Digital Engagement	1,180
Media Presence	940
Speaking Appearances	495
Networking	495

En cuanto al uso de redes sociales, *100 Thought Leaders Centroamérica* refiere que el 95% de los líderes empresariales tiene actividad regular en LinkedIn mientras el 85% no utiliza X (antes Twitter), pero para Heilbron esa tendencia es totalmente opuesta. Tiene más actividad en X y una participación casi nula en LinkedIn.

Algunas de sus declaraciones públicas de este año reflejan, no sólo un compromiso con quienes son parte de su compañía, sino con los usuarios y con el bienestar que puede brindar al país desde la empresa.

En una nota de prensa publicada en abril, Heilbron se refirió a los planes a futuro con enfoque en la ampliación de rutas, flotas modernas y desarrollo de nuevo talento: "Ese enfoque es el que nos permite no sólo crecer como Aerolínea, sino también generar empleo, atraer más visitantes y ampliar nuestra contribución a la economía del país de manera sostenida".

Al obtener el reconocimiento como la aerolínea más puntual de Latinoamérica este 2026, el CEO de Copa expresó: "Nos llena de orgullo, no sólo por lo que representa en términos de la excelencia operativa, sino por el valor que tiene la puntualidad y el cumplimiento para nuestros pasajeros. Este logro refleja el compromiso de nuestros 9,000 colaboradores con una operación a tiempo, segura y confiable". F

COPA AIRLINES

Toda transformación empresarial comienza con una decisión: ampliar la ambición

Las organizaciones que aspiran a competir en los mercados más exigentes no solo fortalecen su operación o incorporan nuevas tecnologías. También redefinen sus aspiraciones, construyen marcas con visión de largo plazo y convierten su origen en una ventaja competitiva.



Rodrigo Larios, CEO de Alimentos Prosalud.

Antes de conquistar nuevos mercados, las empresas necesitan conquistar una idea mucho más compleja: convencerse de que pueden competir en ellos. Ese cambio de mentalidad, más que cualquier inversión o expansión, suele marcar el inicio de una transformación empresarial.

Para Rodrigo Larios, CEO de Alimentos Prosalud, esa fue una de las decisiones que redefinió el rumbo de la compañía. Más que transformar una operación, implicó cambiar la manera en que la organización entendía su potencial y el lugar que podía ocupar dentro de la industria alimentaria internacional.

"Una de las decisiones más importantes fue dejar de mirar a Alimentos Prosalud como una empresa regional que hacía muy bien las cosas, y empezar a verla como una compañía costarricense con derecho a competir globalmente", afirma Larios. Ese cambio modificó decisiones concretas sobre inversión, atracción de talento, desarrollo de marcas y la forma de medir el éxito. También significó asumir que el origen de una empresa no limita su capacidad para competir, siempre que exista una visión clara de largo plazo.

Esa misma visión redefine el papel del liderazgo frente a la acelerada evolución de tecnologías como la inteligencia artificial. Aunque reconoce su capacidad para optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones, Larios considera que la diferencia seguirá estando en la capacidad de interpretar sistemas complejos, anticipar escenarios y conectar la innovación con una estrategia de largo plazo.

"La próxima década no va a premiar al líder que más rápido adopte tecnología, sino al que sepa conectar tecnología, personas, territorio y ambición sin perder el sentido de lo que está construyendo", sostiene. Bajo esa premisa, Alimentos Prosalud ha incorporado herramientas de inteligencia artificial para fortalecer la planificación y la gestión de su cadena de suministro, con el objetivo de tomar decisiones más oportunas y eficientes sin perder de vista el impacto de cada acción sobre las personas y el entorno.

La evolución de la industria alimentaria también plantea nuevos desafíos. Para Larios, ya no basta con ofrecer productos de calidad; los consumidores buscan conocer su origen, comprender cómo fueron elaborados y confiar en las marcas que los respaldan. En ese escenario, la trazabilidad, la sostenibilidad y la construcción de marca dejan de ser elementos complementarios para convertirse en factores de diferenciación capaces de abrir oportunidades en mercados cada vez más exigentes.

Al mismo tiempo, considera que las empresas latinoamericanas necesitan replantear una idea que durante años marcó a la industria: pensar que producir bien es suficiente para competir. Hoy, construir marcas, entender al consumidor, aprovechar mejor los datos y comunicar con claridad el valor que se genera son capacidades tan importantes como la excelencia operativa.

Por **Óscar Sulbarán**

EL VALOR DE LAS PERSONAS

EL COMPROMISO FRENTE A LAS OPORTUNIDADES EMPIEZA POR APRECIAR A LOS COLABORADORES. ESTA ES UNA DE LAS GRANDES FORTALEZAS DEL LÍDER DE UNICOMER, QUIEN SE CONCIBE MÁS COMO UN SERVIDOR QUE COMO UN JERARCA.

Guillermo Destefanis avanza 27 posiciones para situarse en el número 4. Este ejecutivo se considera un servidor de los colaboradores de Grupo Unicomer, empresa a la que llegó en 2022.

Recuerda cuando consiguió su primer empleo, hace 30 años. Desde entonces estableció el compromiso como prioridad, tal como lo es ahora su responsabilidad a cargo de la operación de 250 tiendas y 2,000 colaboradores.

Luego de graduarse en su natal Argentina, en la Universidad Nacional de Córdoba, en Administración de Empresas, no ha dejado de capacitarse. Se formó en Gestión y Liderazgo, en la Universidad HEC París; en Transformación Digital, en el MIT, y en Administración de Negocios, en la Universidad de Columbia.

Trabajó 10 años en la industria de las bebidas no alcohólicas. En los últimos 14 años el sector retailer marcó su rumbo. Desde el sur del continente trajo su experiencia de países como Argentina, Uruguay, Brasil y Colombia.

El ejecutivo comparte los valores que tiene la empresa que gerencia: integridad, lealtad y responsabilidad.

Deja ver un interés genuino en sus colaboradores y clientes: "Tengo un modelo, el 3C, que aprendí de un gran líder, y que significa colaborador, cliente y compañía, y sintetiza que si el colaborador está bien, el cliente estará bien atendido, y si el cliente está bien atendido, la compañía sale ganando".



GRUPO UNICOMER

GUILLERMO DESTEFANIS
Gerente general Grupo Unicomer
Posición **4**
Score **2,990**

EMINENCE SCORE

Digital Engagement	1,820
Media Presence	680
Speaking Appearances	0
Networking	490

Destefanis es parte de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Costa Rica porque "es la institución que mejor defiende los intereses del comercio en el país", y desde allí se puede fomentar buenas prácticas para el sector, menciona.

Si hay algo concreto que transmitir o decir, él será el primero que lo haga. Es consciente del poder de la comunicación y de la influencia que puede tener desde el cargo que ostenta, no como Guillermo Destefanis, sino como gerente general del Grupo Unicomer, pues sus decisiones no sólo pueden impactar a 2,000 empleados, sino además a las 2 millones de personas que reciben al mes en sus tiendas.

"La influencia de mi cargo es un préstamo que yo tengo que devolver en mejor nivel del cual yo lo recibí", considera. De ahí que actuar, decidir y conversar en ocasiones puede ser un reto cuando el impacto es grande.

Destefanis defiende la tesis de una vida ordenada para que todo marche bien, lo que, aclara, "no quiere decir una vida perfecta, quiere decir una mente en paz, una casa con amor y un cuerpo en armonía; si uno tiene eso, llega al trabajo mejor parado".

Mientras recorre las tiendas de Grupo Unicomer a lo largo de Costa Rica —lo hace hasta cuatro veces al año— ratifica su creencia de que el valor no está en los productos que venden, sino en las personas que son parte de su equipo. F

Transformar un mercado pensando en la próxima década

Para Olga Cantillo, dirigir implica anticipar cambios con visión de largo plazo, combinar pensamiento crítico e intuición con tecnología, y liderar personas con empatía.



Olga Cantillo, presidenta ejecutiva de la Bolsa Latinoamericana de Valores (Latinex).

Las transformaciones más relevantes no siempre comienzan con resultados inmediatos. En ocasiones parten de decisiones cuyo impacto solo puede entenderse años después. Esa visión ha marcado el liderazgo de Olga Cantillo, presidenta ejecutiva de la Bolsa Latinoamericana de Valores (Latinex), durante un periodo de evolución para la organización y el mercado de capitales panameño.

Una de las decisiones más importantes de su trayectoria fue impulsar la transformación y modernización de Latinex con esa visión: no solo actualizar su tecnología, sino repensar su papel dentro de una industria en cambio.

"Hay momentos en los que un líder debe tomar decisiones cuyo valor quizá no se refleje en el siguiente trimestre, pero que pueden cambiar la posición de una organización durante la próxima década", afirma.

Esa visión se tradujo en la apertura a emisores e inversionistas internacionales, una mayor integración regional, la sostenibilidad como eje estratégico y nuevos servicios, como el reciente Listado Internacional. Latinex ha construido una propuesta de acceso en tres niveles: inversionistas panameños, inversionistas centroamericanos mediante la integración regional, e inversionistas globales a través de Euroclear Bank, que hoy conecta al mercado panameño con más de 27 países.

Liderar una transformación no depende solo de definir hacia dónde avanzar, sino de construirla en equipo: una Junta Directiva con visión estratégica de largo plazo, un equipo que la haga propia y la disciplina para sostenerla en el tiempo, incluso cuando el resultado tarda en llegar.

El sector debe replantearse una idea muy asentada: que el mercado de capitales está reservado para las grandes empresas. "Democratizar el mercado no significa reducir sus estándares; significa diseñar mecanismos que permitan que más empresas puedan prepararse para acceder a él", explica Cantillo. En esa línea, Latinex evalúa alternativas para ampliar progresivamente el acceso a empresas de distintos tamaños, incluidas las micro, pequeñas y medianas.

Esa misma lógica anticipatoria aplica a la transformación de su industria: las bolsas dejan de ser centros de negociación para convertirse en plataformas de infraestructura financiera, tecnología, datos y conectividad. Latinex ya desarrolla capacidades en datos e incorpora inteligencia artificial. Esa evolución responde a una idea central: el futuro de las bolsas no está únicamente en negociar más, sino en conectar mejor a empresas con capital, mercados entre sí y la región con el mundo.

La tecnología amplifica la capacidad de análisis, pero no sustituye el pensamiento crítico, la intuición ni la empatía. "Podemos incorporar inteligencia artificial y automatizar procesos, pero seguimos liderando personas. Escuchar, comprender distintas perspectivas y movilizar equipos alrededor de un propósito seguirá siendo profundamente humano", afirma Cantillo.

Visión de largo plazo, apertura tecnológica y un liderazgo profundamente humano: esa combinación es, para Cantillo, lo que permite transformar una organización sin perder el rumbo, y lo que ha impulsado la evolución de Latinex desde una infraestructura de mercado local hacia una plataforma con alcance regional e internacional, orientada a ampliar el acceso al capital.

Por **Mayra Oloarte**

INSPIRAR CON LIDERAZGO Y VISIÓN

AL FRENTE DE CMI ALIMENTOS, EL EMPRESARIO QUE OCUPA POR SEGUNDA OCASIÓN UN SITIO EN LOS PRIMEROS LUGARES DE ESTE RANKING, REAFIRMA UNA INFLUENCIA QUE REFLEJA DISCIPLINA, COHERENCIA Y VISIÓN ESTRATÉGICA.

"La influencia que personalmente me interesa no viene del cargo ni de la visibilidad, sino de la coherencia: que las personas sepan que lo que digo, decido y hago apuntan en la misma dirección. Si eso me hace influyente, lo tomo como una responsabilidad, no como un logro", comparte en entrevista con Forbes Centroamérica el presidente Chairman de CMI Alimentos.

Bajo la dirección de Juan José Gutiérrez Mayorga, CMI Alimentos, agrupación de negocios de CMI (Corporación Multi Inversiones), se ha consolidado como una de las corporaciones familiares más relevantes de la región, con más de 50,000 colaboradores en 15 países. Sus unidades de negocio abarcan la industria harinera y avícola, la producción de pastas, galletas, embutidos, alimentos balanceados y la operación de restaurantes, con la icónica marca Pollo Campero, hoy la cadena de origen hispanoamericano más grande del mundo

La incorporación de Juan José al negocio familiar en 1976 marca el inicio de una trayectoria de más de cuatro décadas, en las que ha ocupado posiciones clave en la expansión e internacionalización de la corporación.

En 1982 asumió la Presidencia de Pollo Campero, liderando su crecimiento hasta alcanzar cerca de 400 restaurantes. En 2011 fue nombrado presidente Corporativo de CMI Alimentos y, en 2018, presidente Chairman.



JUAN JOSÉ GUTIÉRREZ MAYORGA
Presidente Chairman
CMI Alimentos / CMI Foods
Posición **5**
Score **2,870**

EMINENCE SCORE

Digital Engagement	1,960
Media Presence	910
Speaking Appearances	0
Networking	0

Destaca una trayectoria cimentada en la responsabilidad, excelencia, ética, integridad y respeto, valores que, considera "innegociables", y que pone a prueba en las decisiones críticas. "La ética no puede ser una política corporativa, tiene que ser una convicción personal", expresa.

Para el empresario "la visibilidad sin sustancia dura poco; la sustancia, tarde o temprano, se vuelve visible".

Y va más allá: "La influencia real de un líder se mide en cuántas personas crecieron gracias a él, no en cuántas lo siguen". Su convicción es que "los mejores resultados llegan cuando uno logra atraer, desarrollar y empoderar equipos extraordinarios".

En un entorno marcado por la velocidad tecnológica, distingue lo que permanece: la confianza, la ética y el aprendizaje continuo: "Un líder se mantiene vigente cuando nunca deja de aprender".

Sus hábitos de escuchar antes de decidir, cumplir la palabra y mantener la integridad son pilares que fortalecen su visión de sostenibilidad, centrada en generar tangibles: empleo formal, talento desarrollado y comunidades fuertes.

También preside el Consejo de Administración de DEL REAL FOODS, empresa de alimentos hispanos refrigerados en Estados Unidos, y Chairman del Consejo de Administración de la Industria Avícola PRONACA, en Ecuador, y de TOLEDANO, en Panamá.

©RODRIGO MUSSAP

Por **Óscar Sulbarán**

CREDIBILIDAD, EL GRAN TESORO

CONVENCIDO DE QUE EL SECTOR FINANCIERO ES EL MOTOR PARA IMPACTAR POSITIVAMENTE EN LAS PERSONAS, ESTE LÍDER REGIONAL DE LA BANCA DE DESARROLLO QUE BUSCA SOLUCIONAR PROBLEMÁTICAS LO MISMO EN EL SECTOR PÚBLICO QUE EN EL PRIVADO, SE ESTRENA EN EL LISTADO.

El nombre de Tomás Bermúdez es nuevo en el ranking. Este líder regional graduado en Relaciones Internacionales, combinó un MBA en Finanzas y una carrera entre la banca pública y privada de más de 20 años que lo llevó a ocupar un cargo a nivel regional por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), además de representar a Panamá ante esta misma entidad. El venezolano mantiene este puesto desde 2023 y acumula más de 15 años de trayectoria dentro de la entidad multilateral.

Desde su posición, trata de marcar una diferencia. Busca aprender y escuchar permanentemente. Menciona la importancia de saber preguntar, pues ser curioso le da respuestas y argumentos para decidir.

Se asoma a la credibilidad, como tema fundamental cuando se ocupa una posición de liderazgo: parece sencillo pero en algunos casos es complejo tener "consistencia entre lo que se dice y lo que se hace", sin olvidar la honestidad y capacidad de admitir los errores.

Se define como un "generalista", un hombre que no tiene conocimientos profundos de los temas pero que sabe rodearse de especialistas.

Su intuición es validada con los datos y análisis de los expertos, pues "es necesario ser consciente de las consecuencias que tienen las acciones y recomendaciones en las comunidades y países donde se opera". Más, en momentos que combinan temas tan disímiles como salud, transporte y mercados de capitales.



BID

TOMÁS BERMÚDEZ
Gerente del Departamento Regional de países de Centroamérica, México, Panamá, República Dominicana y Haití.
Banco Interamericano de Desarrollo
Posición: **6**
Score: **2,835**

EMINENCE SCORE

Digital Engagement	1,980
Media Presence	0
Speaking Appearances	495
Networking	0

Ha aprendido que no siempre escalar es crecer; en ocasiones el sitio menos esperado sirve de catapulta. En un momento aceptó un puesto que "nadie quería tomar. La decisión de irme a trabajar en un país pequeño, como Trinidad y Tobago, me permitió luego ser gerente en México".

Bermúdez valora la presencia en medios de comunicación y foros pero siempre enfocado en cumplir un rol técnico desde esas tribunas. No tiene un interés personal. Son apariciones estratégicas: "Uno no va a un coctel sin estrategia. Vas sabiendo qué quieres hacer, con quién quieres hablar, qué propósito tienes y después te vas".

Esa visión también se refleja en sus redes sociales, a las que cataloga como "aburridas". En LinkedIn sólo toca temas del Banco.

Abordar temas más allá de los intereses de la empresa es una decisión personal de empresarios y ejecutivos, pero considera necesario involucrarse cuando se trata de temas de país.

"Las empresas tienen que trascender por el bien de la comunidad donde operan. Creo que hay muchos beneficios de tener al sector privado activamente involucrado en el diálogo nacional". F



Conozca cómo podemos ayudarle
www.deloitte.com/latam

Deloitte.
Together makes progress

El liderazgo que se adelanta al cambio

La transformación exige algo más que responder a las nuevas tecnologías: requiere líderes capaces de anticipar escenarios, desarrollar talento y construir capacidades para el futuro.



Carla Coghi, Presidenta del Consejo de Deloitte Spanish Latin America.

Esperar a que el cambio obligue a actuar puede resultar demasiado costoso. Para Carla Coghi, Presidenta del Consejo de Deloitte Spanish Latin America, una de las principales responsabilidades del liderazgo consiste en preparar a las organizaciones para escenarios que todavía no existen.

Esa visión parte de una experiencia concreta: impulsar transformaciones antes de que fueran una necesidad inmediata, desde nuevas formas de liderar hasta el desarrollo de talento y la innovación. El aprendizaje fue entender que los resultados de una decisión estratégica no siempre aparecen de inmediato.

"El verdadero liderazgo no consiste en administrar el presente, sino en preparar a la organización para un futuro que todavía no existe. Aprendí además que las transformaciones más exitosas son aquellas en las que las personas evolucionan al mismo ritmo que la estrategia", afirma Coghi.

La capacidad de anticipación cobra mayor relevancia ante el avance de la inteligencia artificial, la analítica avanzada y los nuevos modelos de negocio. En los servicios profesionales, esta convergencia también modifica las expectativas de los clientes, que ya no buscan únicamente conocimiento técnico, sino soluciones integrales, predictivas y con un impacto tangible en sus negocios.

Responder a esa transformación requiere inversión en talento y tecnología, equipos multidisciplinarios, una cultura de innovación y una escucha permanente de las necesidades de los clientes. El objetivo es comprender sus desafíos, identificar oportunidades y construir soluciones de mayor valor.

La tecnología, sin embargo, representa solo una parte de la ecuación. Para Coghi, el liderazgo de los próximos años tendrá que combinar alfabetización digital y pensamiento estratégico con capacidades profundamente humanas.

"La inteligencia artificial cambiará la manera en que trabajamos, pero no reemplazará la capacidad humana para inspirar, generar confianza y tomar decisiones con criterio", sostiene.

Empatía, aprendizaje continuo, adaptabilidad, inteligencia emocional y apertura al cambio serán indispensables. El desafío estará en incorporar estas capacidades a la cultura organizacional y crear entornos de confianza, colaboración e innovación que permitan convertir grandes volúmenes de información en decisiones acertadas para el negocio.

Esta evolución también obliga a replantear algunas certezas de los servicios profesionales. Durante años, el conocimiento técnico funcionó como uno de sus principales diferenciadores. Aunque mantiene su relevancia, ya no resulta suficiente ante desafíos que requieren una mirada integral.

El valor estará en integrar disciplinas, comprender el negocio del cliente, aprovechar la inteligencia artificial de forma responsable y liderar equipos diversos. La excelencia técnica deberá convivir con visión estratégica y capacidad de adaptación.

Todo ello ocurre mientras los líderes enfrentan la presión por entregar resultados. Para Coghi, las decisiones deben generar valor en el presente sin comprometer el desarrollo del talento, la confianza de los clientes, la reputación ni la competitividad futura.

"Los resultados de hoy son importantes, pero nunca deben comprometer las oportunidades de mañana", señala.

7

José Raúl González
Progreso
Score: **2,830**
'25 vs. '26: **-2**

8

Miguel Bolinaga
AES
Score: **2,820**
'25 vs. '26: **+1**

9

Patricia Planells
Grupo Lafise
Score: **2,800**
'25 vs. '26: **+24**

10

Claudia Zelaya
Manpower-Group
Score: **2,780**
'25 vs. '26: **+26**

11

Rolando Carvajal
Heineken
Score: **2,700**
'25 vs. '26: **-4**

12

Rodolfo Tabash
BAC
Score: **2,690**
'25 vs. '26: **-6**

13

Gisela Sánchez
BCIE
Score: **2,690**
'25 vs. '26: **-11**

14

Camilo Atala
Grupo Ficohsa
Score: **2,660**
'25 vs. '26: **Nuevo**

15

Edward F. Sánchez
Citi / Citibank
Score: **2,590**
'25 vs. '26: **Nuevo**

16

Rodrigo Tona
Ternova
Score: **2,560**
'25 vs. '26: **-4**

17

Juan Pablo Taylor
VISA
Score: **2,540**
'25 vs. '26: **Nuevo**

18

Fabián Salazar
GFT
Score: **2,490**
'25 vs. '26: **+5**

19

Aimeé Sentmat
Banistmo
Score: **2,440**
'25 vs. '26: **-4**

20

Enrique Crespo
CMI
Score: **2,390**
'25 vs. '26: **+1**

21

Sergio Díaz Granados
CAF
Score: **2,360**
'25 vs. '26: **Nuevo**

22

Álvaro Soto
Roche
Score: **2,310**
'25 vs. '26: **-6**

23

Federico Bolaños
Bam
Score: **2,270**
'25 vs. '26: **+11**

24

John Rozo Uribe
Unibank
Score: **2,230**
'25 vs. '26: **-2**

25

Juan Carlos Arias
Corporación Continental
Score: **2,200**
'25 vs. '26: **Nuevo**

26

Carla Coghi Rivera
Deloitte
Score: **2,130**
'25 vs. '26: **-9**

27

Arturo Giacomin Zuñiga
Davivienda
Score: **2,120**
'25 vs. '26: **+2**

28

Jorge Leal
Magdalena
Score: **2,110**
'25 vs. '26: **+33**

29

Héctor Leal
Grupo Cayalá
Score: **2,080**
'25 vs. '26: **+3**

30

Pablo Wiechers
Nestlé
Score: **2,070**
'25 vs. '26: **-4**

LAFISE, LINKEDIN, @RODRIGO QUESADAR, BCIE, @CARLOS PALMA, TERNOVA, @ALEX ALBA, CMI, BAM, DELOITTE, NESTLÉ, FACEBOOK OFICIAL, AMCAM, © BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA

31

Claudia Kattan-Jordan
Crowley
Score: **2,040**
'25 vs. '26: **-17**

32

Olga Cantillo
Bolsa Lat. de Valores
Score: **2,030**
'25 vs. '26: **+7**

33

Jairo Londoño
Microsoft
Score: **2,020**
'25 vs. '26: **Nuevo**

34

Marco Acuña
Grupo ICE
Score: **2,020**
'25 vs. '26: **-24**

35

Alejandro Rubinstein
Grupo Purdy
Score: **2,010**
25 vs. 26: **-24**

36

Kristine Matheson
Mastercard
Score: **1,970**
'25 vs. '26: **-28**

37

Luis Laguerre
KPMG
Score: **1,940**
'25 vs. '26: **Nuevo**

38

Federico Saevich
Arcos Dorados
Score: **1,910**
'25 vs. '26: **Nuevo**

39

Jerri Liu
FEMSA
Score: **1,910**
'25 vs. 26: **-11**

40

Juan José De Dios
Tigo
Score: **1,880**
'25 vs. '26: **-20**

41

Silvia Chaves
Florex
Score: **1,875**
'25 vs. '26: **Nueva**

42

Juan Carlos Mercedes
Novo Nordisk
Score: **1,830**
'25 vs. '26: **Nuevo**

43

Ileana Rojas
Intel
Score: **1,800**
'25 vs. '26: **-25**

44

Rodolfo Apéstegui
Telecable
Score: **1,790**
'25 vs. '26: **-6**

45

Alfredo Argueta
Dicarina
Score: **1,780**
'25 vs. '26: **+20**

46

Cristina Ronski
Walmart
Score: **1,760**
'25 vs. '26: **-33**

47

Rodrigo Larios
Alimentos Prosalud
Score: **1,680**
'25 vs. '26: **+19**

48

Enrique Aguirre
3M
Score: **1,670**
'25 vs. '26: **+44**

49

Doriana Hun
Chevron
Score: **1.670**
'25 vs. '26: **+44**

50

Ricaurte Vásquez
Autoridad del Canal de Panamá
Score: **1,595**
'25 vs. '26: **-2**

51

Carolina Cuenca
SURA
Score: **1,560**
'25 vs. '26: **-1**

52

Rodrigo Sotomayor
Unilever
Score: **1,540**
'25 vs. '26: **+21**

53

Alejandro Argumedo
TOHKN
Score: **1,530**
'25 vs. '26: **Nuevo**

54

Vivian Carles
Grupo Bimbo
Score: **1.490**
'25 vs. '26: **-7**

X OFICIAL, @LEO LEGUIZAMO, LINKEDIN, FEMSA, TIGO, FLOREX, @GARRETT BRITTON, FORBES STAFF, WEPS, CANAL DE PANAMÁ, SURA, @FERNANDO CALVO, SURA, KPMG

55

Enrique Rodríguez
Banco GyT Continental
Score: **1,460**
25' vs. 26': **-11**

56

César Abreu
CBC
Score: **1,440**
25' vs. 26': **Nuevo**

57

Lázaro Figueroa
Banco Promerica
Score: **1,440**
25' vs. 26': **-8**

58

Antonio Domínguez
MAERSK
Score: **1,390**
25' vs. 26': **+16**

59

Hermann Girón
El Roble
Score: **1,320**
25' vs. 26': **-29**

60

María José Bazo
Schneider Electric
Score: **1,310**
25' vs. 26': **-3**

61

Marcelo Arrieta
Holcim
Score: **1,270**
25' vs. 26':**-26**

62

Ariel Koll-Nescher
Grupo Solid
Score: **1,260**
25' vs. 26': **-11**

63

Alberto Ibeas
Diageo
Score: **1,250**
25' vs. 26': **-3**

64

Marcelo Mouzo
Claro / América Móvil
Score: **1,190**
25' vs. 26':**-1**

65

Alfredo Volio
Portafolio Inmobiliario
Score: **1,180**
25' vs. 26': **Nuevo**

66

Bernardo Girala
Adium
Score: **1,170**
25' vs. 26': **-10**

67

Guillermo Bueso
Banco Atlántida
Score: **1,130**
25' vs. 26': **Nuevo**

68

Alejandro Moya
Mondelēz
Score: **1,110**
25' vs. 26': **Nuevo**

69

Julio del Cid
Mapfre
Score: **1,080**
25' vs. 26': **+12**

70

Gustavo Eisenmann
Banco Aliado
Score: **1,070**
25' vs. 26': **-6**

71

Rodrigo Borges
PepsiCo
Score: **1,020**
25' vs. 26': **Nuevo**

72

Rodrigo Cardenal
Grupo Calesa
Score: **1,010**
25' vs. 26': **-10**

73

Patrick Zarzar
Monifai
Score: **1,000**
25' vs. 26': **Nuevo**

74

Johanna Escobar
Liberty
Score: **1,000**
25' vs. 26': **Nueva**

75

Alfonso Prieto González
Banesco
Score: **990**
25' vs. 26': **-23**

76

Mario Cuevas
Kimberly-Clark
Score: **990**
25' vs. 26': **Nuevo**

77

Esteban Barrientos
Generadora Gatún
Score: **970**
25' vs. 26': **-31**

78

Sandra Miró Navarro
DHL
Score: **970**
25' vs. 26': **+6**

ONE WORLD MEDIA, PROMERICA, LINKEDIN, @RENÉ VALENZUELA, DIAGEO, BANCO ALIADO, DIAGEO, ADIUM, BANCO ATLÁNTIDA, GRUPO CALESA, @GARRETT BRITTON, BANESCO, GATÚN, FORBES STAFF, FACEBOOK OFICIAL



79 **Juan Pablo Mata**
Grupo Mariposa
Score: **930**
25' vs. 26': **-37**



80 **Rodrigo Gabriel**
Grupo AG
Score: **930**
25' vs. 26':**-11**



81 **Roberto Lara**
Castillo Hermanos
Score: **920**
25' vs. 26': **-36**



82 **Elena Chong**
Credicorp
Score: **910**
25' vs. 26': **-4**



83 **Ignacio Vollmer**
Mercantil
Score: **890**
25' vs. 26': **-43**



84 **María Pía Logiovane**
Philips
Score: **880**
25' vs. 26': **-9**



85 **José Mora Víquez**
Cargill
Score: **830**
25' vs. 26': **+4**



86 **Vanessa Vertiz**
Merck Group
Score: **820**
25' vs. 26': **+5**



87 **Yusuf Amdani**
GK (Grupo Karim's)
Score: **800**
25' vs. 26': **Nuevo**



88 **Luis Alfonso**
Dos Pinos
Score: **790**
25' vs. 26': **-34**



89 **Luis Lara**
Banco Industrial
Score: **710**
25' vs. 26': **-10**



90 **Fabricio Soto**
Accenture
Score: **700**
25' vs. 26': **+5**



91 **José E. Luna**
Banco Cuscatlán
Score: **690**
25' vs. 26': **Nuevo**



92 **Aida Batlle**
Finca Kilimanjaro
Score: **690**
25' vs. 26': **Nueva**



93 **Rachel Peterson**
Hacienda La Esmeralda
Score: **690**
25' vs. 26': **Nueva**



94 **Leonardo Romero**
P&G
Score: **580**
25' vs. 26': **-4**



95 **Rodrigo Monteiro**
AB InBev
Score: **460**
25' vs. 26': **-42**



96 **Richard Bueno Russo**
Acino
Score: **440**
25' vs. 26': **+2**



97 **Luis J. Varela Jr**
Varela Hermanos
Score: **410**
25' vs. 26': **Nuevo**



98 **Alejandro Canakis**
GSK
Score: **400**
25' vs. 26': **-1**



99 **Gustavo Adolfo Uribe Villa**
Argos
Score: **240**
25' vs. 26': **-14**



100 **Reyna Mejía**
Avianca
Score: **110**
25' vs. 26': **Nueva**

100 THOUGHT LEADERS CENTROAMÉRICA 2026

GRUPO AG, CASTILLO HERMANOS, CREDICORP, MERCANTIL, PHILIPS, THE ORG, LINKEDIN, AB INBEV, PYG, FINCA KILIMANJARO, BANCO CUSCATLÁN, GSK, CBC, @CODERS OBIDULAH, BANCO CUSCATLÁN, X OFICIAL, FACEBOOK OFICIAL

DTCC, NASDAQ Y LA SEC CONVIERTEN LO QUE FUE UN EXPERIMENTO CRIPTO EN LA NUEVA INFRAESTRUCTURA TOKENIZADA DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE: ASÍ ES CÓMO BONOS, ACCIONES Y FONDOS EMPIEZAN A NEGOCIARSE SOBRE BLOCKCHAIN CON RESPALDO LEGAL PLENO.



MÁS ALLÁ DEL UMBRAL DIGITAL

Por **JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA**

LA TOKENIZACIÓN de activos del mundo real fue, durante años, una promesa técnica que rara vez pasaba de una mención en alguna conferencia de prensa. En 2026, ese estado cambió y la infraestructura que sostiene al mercado estadounidense empezó a tokenizar en producción los valores que ya administra.

Tokenizar un activo real consiste en llevar la propiedad (o una fracción de ella) sobre algo tangible o financiero a un token que vive en una *blockchain*. Ese activo puede ser un bono del gobierno, un edificio de oficinas, un fondo de inversión, una acción listada o una cartera de créditos corporativos.

El token opera como un derecho legal sobre el activo subyacente, de modo que, cuando cambia de manos, la propiedad cambia con él, mientras la *blockchain* cumple una función acotada: actúa como registro público e inmutable de quién posee qué y reduce la cadena de intermediarios que verifican y reconcilian asientos. Con ello, las transacciones pueden liquidarse en minutos, frente al día hábil que exige hoy el mercado estadounidense y a los dos que todavía rigen en Europa hasta octubre de 2027.

Vista así, la tokenización no es una moda tecnológica aplicada a las finanzas, sino una reingeniería del sistema de custodia y transferencia de propiedad, que apenas cambió desde los años 70.

DE LA DEMOSTRACIÓN A LA INFRAESTRUCTURA

El campo protagonizó paneles y documentos de estrategia mientras los proyectos concretos seguían siendo pequeños y aislados, más orientados a probar viabilidad técnica que a mover capital. El punto de quiebre llegó con la entrada de los grandes gestores.

BlackRock abrió ese camino en 2024 con BlackRock USD Institutional Digital Liquidity Fund (BUIDL), un vehículo de mercado monetario tokenizado y respaldado por deuda del Tesoro de corto plazo, con BNY Mellon como custodio y administrador, y Securitize como agente de transferencia. El fondo, reservado a compradores cualificados, opera sobre ocho redes públicas y sumaba 2,523.9 millones de dólares (MDD) al corte del 23 de julio de 2026, según RWA.xyz.

Franklin Templeton sostiene su propia apuesta con el token BENJI, que representa al Franklin OnChain U.S. Government Money Fund, lanzado en Stellar en 2021 y operativo desde entonces también en Ethereum, Solana y BNB Chain, entre otras redes. Ese fondo reunía 734.6 MDD a ese mismo corte, mientras que el conjunto de instrumentos de Tesoro de la plataforma Benji llegaba a 2,459 millones, según el mismo registro.

El fenómeno excede a un emisor: De acuerdo con RWA.xyz, el mercado de activos tokenizados (sin contar *stablecoins*) alcanzaba los 35,030 MDD al corte del 23 de julio de 2026, frente a menos de 7,000 millones a comienzos de 2025. Sobre esa base, y al mismo corte, Ethereum concentraba algo más del 44% del valor tokenizado, con 15,470 millones, la porción más alta entre todas las redes y casi el triple que BNB Chain, segunda, con 5,230 millones.

El salto se aprecia con nitidez en la deuda soberana, donde los bonos del Tesoro tokenizados valían 113.9 MDD en enero de 2023, de acuerdo con CoinGecko, y llegaban a 15,920 millones al cierre de esta nota, el 23 de julio del corriente año, según RWA.xyz. En tres años y medio, el segmento se multiplicó por más de 130, y, todo ello, antes de que la maquinaria central de Wall Street entrara en escena.

EL DTCC, EN PRODUCCIÓN

Si un hecho marca el paso de la prueba a la norma, es la decisión del

Depository Trust & Clearing Corporation (DTCC) de incorporar la tokenización a su arquitectura operativa. El 15 de julio de 2026, la entidad procesó las primeras operaciones reales con valores tokenizados en un entorno de producción; un ejercicio que describió como el mayor de su tipo, por amplitud de casos de uso, clases de activos y participantes.

El DTCC compensa y liquida prácticamente todos los valores que se negocian en Estados Unidos, y su depositaria custodiaba activos por más de 114 billones de dólares en 2025. Cuando esa infraestructura se mueve, el mercado la acompaña.

En el ejercicio participaron más de 30 firmas, entre bancos, gestores, *brokers* y actores del mundo digital, con BlackRock, J.P. Morgan, Goldman Sachs, Vanguard y State Street junto a Nasdaq y la Bolsa de Nueva York. Las conversiones se realizaron sobre dos redes (Besu, privada del propio DTCC, y Canton, pública) y abarcaron pignoración de colateral, préstamo de valores, repos de Tesoro, compraventa y transferencia de acciones y flujos de margen de contraparte central.

El servicio se construyó junto al DTCC Industry Working Group, que ya supera los 100 miembros y socios. Tras el ensayo de julio, la entidad prevé el lanzamiento pleno del servicio para octubre de 2026.

Brian Steele, presidente de Clearing & Securities Services del DTCC, sostuvo que los activos tokenizados por la depositaria conservan las mismas protecciones al inversor, *entitlements* y derechos de propiedad que los valores tradicionales. Se trata de la infraestructura central del principal mercado del mundo construyendo, en tiempo real, la arquitectura para que lo tokenizado conviva con lo tradicional.

LAS BOLSAS TOMAN POSICIÓN

Hay que decir que el movimiento del DTCC no nació en el vacío. Su base es la carta de no acción que el staff de la SEC concedió a la depositaria el 11 de diciembre de 2025, que habilitó, por un plazo de tres años desde el lanzamiento del piloto, la tokenización de un conjunto acotado de activos líquidos: los componentes del Russell 1000, los ETF sobre índices principales y los bonos del Tesoro.

Semanas después, el criterio regulatorio terminó de ordenar el terreno. En una declaración conjunta del 28 de enero de 2026, el staff de tres divisiones de la SEC ratificó que los valores tokenizados quedan sujetos a la ley federal en la misma medida que los tradicionales, cualquiera que sea su formato.

El texto no equivale a una acción de la Comisión ni crea exenciones nuevas: funciona como una clarificación de que la tokenización es un método de registro y no una figura legal distinta. Con esa lectura, la duda jurídica que frenaba al sector encontró respuesta, aunque no un marco a medida.

Sobre ese cimiento, la SEC aprobó, el 18 de marzo de 2026, el cambio de reglas que permite a Nasdaq negociar valores en forma tokenizada. El esquema es opcional, de modo que el participante del DTC marca la preferencia al ingresar la orden, y el título tokenizado conserva el mismo símbolo, el mismo CUSIP y los mismos derechos de accionista que su par tradicional.

El alcance, por ahora, es más jurídico que operativo, porque la regla entrará en vigor cuando el DTCC complete la infraestructura de *post-trade*. Las primeras operaciones se esperan hacia el cierre del tercer trimestre. La compensación y la liquidación seguirán el modelo T+1 sobre los rieles vigentes, con la tokenización como paso posterior.

La liquidación instantánea, uno de los atractivos de la tecnología, queda para etapas posteriores al lanzamiento del servicio.

En paralelo, Nasdaq se asoció, el 9 de marzo, con Payward, la matriz de Kraken, para tender un puente entre las acciones públicas y los registros en cadena. El diseño conjunto es de emisor patrocinante, preserva el control del emisor y los derechos que confiere la acción, y prevé entrar en operación durante el primer semestre de 2027, con Payward como capa de liquidación en las jurisdicciones habilitadas.

Conviene distinguir ese esquema del producto que Kraken ya comercializa, porque los xStocks están respaldados uno a uno por el activo subyacente, pero ofrecen exposición al precio sin conferir derechos de accionista, según la documentación de la plataforma. Y una cosa es la infraestructura en construcción y otra muy diferente es el instrumento que hoy circula.

En este sentido, Val Gui, gerente general de xStocks, leyó la aprobación del Nasdaq como una señal de que el mercado global de renta variable, del orden de los 126 billones de dólares, se desplazará hacia infraestructura *blockchain*. La proyección es ambiciosa, y los primeros pasos ya están dados, aunque su ritmo dependerá de la adopción.

LOS PROBLEMAS QUE RESUELVE

La tokenización avanza porque ataca fricciones que el sistema tradicional



José Luis Díaz Rivera

El autor ha participado en el mercado financiero, básicamente en el Mercado de Valores, desde 1983. Es graduado en curso Diplomado en DEFI y Cripto en Learning Heroes en España. Desde hace tres años, opera en el mercado de criptomonedas, tanto *spot* como *stake* y *pools*.

toleró durante décadas. La primera es la liquidez atrapada, con enormes volúmenes de capital inmovilizados en activos valiosos, pero difíciles de negociar con rapidez.

Los inmuebles comerciales, los fondos de capital privado o la deuda de mercados emergentes exigen compradores especializados, procesos extensos de diligencia y plazos que se miden en semanas. Al convertir esas posiciones en unidades transferibles, la tokenización las vuelve negociables en minutos.

Los mínimos de entrada componen la segunda fricción, ya que instrumentos de alta calidad (renta fija institucional, inmuebles de gran escala, deuda privada) suelen quedar vedados a quien no puede comprometer millones. La propiedad fraccionada baja ese umbral hasta el alcance del inversor común.

Queda la eficiencia operativa, porque hoy la liquidación involucra a varias entidades que reconcilian registros por separado antes de dar por firme una operación. Ese circuito insume un día hábil en Estados Unidos y dos en Europa, con costos administrativos y riesgo de contraparte que los contratos inteligentes pueden comprimir de manera automática.

RIESGOS A NO MINIMIZAR

El avance tiene flancos débiles, y hay tres que piden atención. El primero es técnico y de seguridad operativa, y su perfil cambió respecto de lo que suele suponerse.

En el primer semestre de 2026, el ecosistema cripto perdió 1,315.7 MDD en 344 incidentes, de acuerdo con el informe "Hack3d", de CertiK. El vector más costoso fue el compromiso de billeteras, con 444.5 millones en apenas 33 episodios, seguido por el phishing, con 366.3 millones en 63 casos.

La vulnerabilidad de código encabezó el conteo con 204 incidentes, aunque implicó 151.6 millones del total, y una proporción creciente de los contratos atacados tenía más de un año, señal de que los atacantes revisitan bases heredadas antes que protocolos recién desplegados. La advertencia para el capital institucional apunta menos al contrato inteligente que a la custodia de claves y a la infraestructura que la rodea.

Hay después un flanco legal y de custodia, dado que la representación digital vale lo que el marco que la sostiene. Persisten preguntas sobre quién es el propietario legal del activo tokenizado y cómo se hacen valer esos derechos en la cadena; y, si el custodio del subyacente entra en insolvencia o litigio, la solidez del token queda en duda.

La fragmentación regulatoria cierra la lista. La GENIUS Act, sancionada en julio de 2025, sigue sin reglamentación final, porque el plazo legal para las normas de implementación venció el 18 de julio de 2026, con las agencias federales todavía en etapa de propuestas.

Ese texto y el criterio de la SEC sobre valores tokenizados ordenaron el terreno estadounidense sin producir un marco global, de manera que un activo que cumple en una jurisdicción puede caer en zona gris en otra y la armonización internacional sigue siendo una condición pendiente.

MEDIANO Y LARGO PLAZO

Lo que ocurre en 2026 apunta más hondo que un cambio cosmético, en tanto marca el comienzo de una transformación en cómo se organiza la propiedad y se transfiere el valor en los mercados globales.

A mediano plazo, lo más probable es una reconfiguración de la intermediación. Los custodios, los *brokers* de liquidación y las cámaras de compensación no desaparecen, pero sus funciones se comprimen a medida que los contratos inteligentes automatizan tareas que hoy requieren intervención humana.

Las instituciones que integren esa infraestructura ganarán eficiencia y margen, mientras que las demás perderán terreno. Al mismo tiempo, el acceso a clases de activos antes reservadas a grandes jugadores puede alterar la composición del capital en el crédito privado, el inmueble comercial y la deuda soberana emergente.

En el largo plazo, las consecuencias son más profundas e inciertas. Un mercado donde los activos viven como tokens programables habilita finanzas casi continuas, sin cierres ni ventanas de liquidación y con visibilidad en tiempo real sobre los flujos globales, algo que interpela a la política monetaria y a la soberanía regulatoria de los Estados.

EL RIESGO MÁS SERIO

La principal amenaza de ese horizonte es de concentración, antes que técnica, porque, si la infraestructura queda en pocas plataformas (las mismas que ya dominan Wall Street), el resultado podría ser un sistema más eficiente y no por ello más equitativo. La tecnología habilita la descentralización, pero no la garantiza por sí sola.

En definitiva, el mercado de activos tokenizados se multiplicó desde comienzos de 2025 y consolidó al 2026 como el año de la implementación, con BlackRock, J.P. Morgan y Goldman Sachs operando ya productos sobre *blockchain*. Lo que falta resolver (armonización regulatoria, seguridad técnica, definición jurídica de la propiedad digital) no son detalles menores, pero tampoco alcanzan para subestimar lo que ya está en marcha.

La infraestructura se levanta ahora. Quién la controle, bajo qué reglas y con qué efectos sobre el sistema financiero global serán las preguntas de los próximos años. F

Las cifras de mercado citadas responden al conteo de RWA.xyz, con corte al 23 de julio de 2026.

DECIDIR SIN CERTEZA



Por **GIUSEPPE STIGLIANO Y JULIAN PISTONE**

CUANDO LOS RIESGOS DEJAN DE APARECER POR SEPARADO, EL ANÁLISIS MINUCIOSO DERIVA EN PARÁLISIS. LO QUE DISTINGUE A LAS ORGANIZACIONES QUE PERDURAN ES LA ARQUITECTURA CON LA QUE CONVIERTEN ESE ANÁLISIS EN ACCIÓN.

Los consejos de administración y los comités ejecutivos nunca dispusieron de tantos datos, tableros y herramientas analíticas y, sin embargo, la ejecución sigue rezagada respecto del análisis. La competencia directiva no está a discusión: el nivel promedio de los cuadros de conducción nunca fue tan alto. El problema es de raíz y no coyuntural, porque el entorno en el que se decide cambió más rápido que los sistemas internos diseñados para decidir. Hoy, esa incertidumbre es estructural y ya no episódica; la aceleración tecnológica, la realineación geopolítica, la volatilidad regulatoria, las restricciones de capital y la exposición pública en tiempo real dejaron de presentarse de forma secuencial.

CONVERGENCIA E INCERTIDUMBRE

Una decisión de precios ya no impacta sólo en el margen, sino que interactúa, a la vez, con la volatilidad cambiaria, la interpretación regulatoria, la percepción pública, el costo del capital y la arquitectura tecnológica. Pocas decisiones permanecen aisladas, y ahí empieza la verdadera dificultad.

En este sentido, riesgo e incertidumbre no son lo mismo: el primero se modeliza y admite probabilidades, mientras que la segunda sólo ofrece ambigüedad. El problema que observamos en nuestra práctica como asesores de empresas globales es que muchas organizaciones intentan gestionar incertidumbre con herramientas diseñadas para el riesgo. Proliferan los análisis, los escenarios y los comités, y el resultado, más que claridad estratégica, es una parálisis sofisticada.

Cuando la información es abundante, pero incompleta; cuando los incentivos son mixtos y los resultados impredecibles, aparece un patrón humano comprensible: esperar más datos en lugar de ejercer el juicio, ampliar la participación en lugar de asumir la responsabilidad, y refugiarse en el proceso en lugar de decidir.

En mercados estables, la cautela preserva valor; en entornos de riesgos convergentes, el exceso de cautela lo erosiona en silencio. La paradoja es conocida: la tecnología amplía la opcionalidad y, al mismo tiempo, encarece la indecisión.

De acuerdo con el "Informe sobre el Futuro del Empleo 2025", del Foro Económico Mundial, entre las capacidades críticas hacia 2030 figuran el pensamiento analítico, la creatividad, la resiliencia, la alfabetización tecnológica, el liderazgo y el aprendizaje continuo. Más de la mitad de los directores ejecutivos todavía no advierte retornos claros de sus inversiones en Inteligencia Artificial (IA), según la "29ª Encuesta Global de CEO", de PwC.

Lo que falta, entonces, no son herramientas, sino decisión. A medida que la tecnología gana potencia, el cuello de botella pasa a ser la disposición a resolver antes de que exista certeza.

Cuanto más alto es el cargo, más incompleta es la información disponible, y no por escasez de datos: las decisiones verdaderamente estratégicas se toman, hoy más que nunca, sobre información parcial. En ese punto, pesa menos la capacidad analítica y más la arquitectura de decisiones capaz de convertir el análisis en acción comprometida.

POWER SHIFT: CUANDO EL PODER MIGRA MÁS RÁPIDO QUE LA ESTRUCTURA

Durante décadas, la estrategia partió de una premisa relativamente estable: El poder competitivo podía construirse, defenderse y escalar. Las organizaciones invertían en activos, capacidades, marca, distribución o eficiencia, con la expectativa de que esa acumulación sostuviera una posición duradera.

EL PODER SE DESPLAZA HACIA LAS ORGANIZACIONES CAPACES DE ACTUAR BAJO AMBIGÜEDAD, SIN CONFUNDIR VELOCIDAD CON IMPROVISACIÓN NI PRUDENCIA CON PARÁLISIS. ESTO INTRODUCE UNA TENSIÓN QUE DEFINE LA DÉCADA: LA DISTANCIA ENTRE LO QUE EL MERCADO ESPERA Y LO QUE LA ORGANIZACIÓN PUEDE CAMBIAR

La ventaja podía erosionarse, pero rara vez se desplazaba abruptamente. Ese supuesto ya no describe el contexto actual. Hoy asistimos a un fenómeno que podríamos definir como Power Shift: el poder competitivo se vuelve transitorio, se redistribuye con mayor velocidad y emerge en lugares inesperados. La ventaja no desaparece, pero cambia de naturaleza y adquiere carácter de movimiento: se conserva mientras se la reasigna.

El desplazamiento no responde a una sola causa, sino a la convergencia de varias fuerzas que actúan a la vez. Entre ellas, se cuentan la digitalización de la oferta, la reducción de las fricciones de entrada, la disponibilidad masiva de capacidades tecnológicas, la transparencia radical de precios y experiencias, y la creciente asimetría entre las expectativas de la demanda y la capacidad de adaptación de la oferta.

La pregunta estratégica cambia entonces de eje: Importa menos cuál es nuestra ventaja y más hacia dónde se desplaza el poder, y a qué velocidad. El Power Shift obliga a aceptar una incomodidad de fondo, porque la posición que hoy parece sólida puede volverse mañana una restricción.

Por ello, activos que antes protegían (infraestructura, procesos, escala, incluso cultura) pueden ralentizar la adaptación cuando el entorno exige rediseño. La experiencia acumulada no pierde valor por ello; su valor depende de que sepa reconfigurarse.

Por eso, el Power Shift se conecta con la idea de longevidad competitiva: Las organizaciones que perduran se distinguen menos por el volumen de recursos y más por la capacidad sistemática de reasignarlos. La eficiencia y la coherencia siguen valiendo; el riesgo es que sólo ganen rigidez.

De ahí, una segunda consecuencia: Al poder de producir y distribuir se suma ahora el de orquestar decisiones. Plataformas, intermediarios algorítmicos, ecosistemas y, cada vez más, agentes de IA introducen una capa nueva, donde el poder se ejerce sin poseer activos tradicionales.

El control de la interfaz, del dato y del criterio de recomendación puede desplazar valor, aun cuando la oferta material permanezca intacta. Esto enlaza con la transición del modelo B2B/B2C hacia esquemas B2AI y AI-to-AI: Cuando las decisiones empiezan a mediarse por algoritmos, la arquitectura de elección se vuelve territorio competitivo.

El Power Shift, por lo tanto, opera también en el plano cognitivo. A medida que crece la complejidad, el diferencial real pasa a ser la capacidad de interpretar señales débiles, formular *trade-offs* explícitos y decidir antes de que la evidencia sea completa.

El poder se desplaza hacia las organizaciones capaces de actuar bajo ambigüedad, sin confundir velocidad con improvisación ni prudencia con parálisis. Esto introduce una tensión que define la década: la distancia entre lo que el mercado espera y lo que la organización puede cambiar.

Cuando esa distancia crece, el poder empieza a desplazarse fuera de la empresa, incluso antes de que los indicadores lo reflejen. El Power Shift funciona, así, como un fenómeno silencioso, que rara vez se manifiesta primero en los resultados financieros.

Aparece antes en micro-señales, como cambios en la lealtad, nuevas referencias comparativas, dependencia creciente de intermediarios, presión sobre los márgenes o dificultad para priorizar. Comprenderlo exige abandonar la ilusión de estabilidad estructural, porque la ventaja no se pierde de golpe: se vuelve negociable.

Por eso, la estrategia orientada a la longevidad no persigue posiciones inexpugnables, sino capacidad de desplazamiento consciente. La pregunta clave se corre de la protección de lo existente al rediseño continuo de la combinación de capacidades humanas, automatizadas y relacionales que sostiene la propuesta de valor.

En un mundo de obsolescencia acelerada, la ventaja no se hereda: se vuelve a decidir cada vez; y esa decisión, repetida en el tiempo, define quién conserva el poder y quién observa cómo se le escapa.



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.



Julian Pistone

El autor suma dos décadas entre liderazgo corporativo y emprendimiento, incluidos 10 años en Google, donde lideró equipos y negocios en Europa y América Latina. Ha trabajado con compañías globales, como Coca-Cola, Unilever y General Motors. Actualmente asesora a varios CEO, fundadores y ministros en toma de decisiones bajo presión. Es conferencista internacional y miembro de la junta directiva de Mercedes Salazar.

DE LA ESTRATEGIA DECLARADA, A LA PRACTICADA

Con el tiempo, la estrategia deja de residir en un PowerPoint o en un *offsite* de planificación, y se materializa en las decisiones que la organización toma una y otra vez bajo presión. Es en esos momentos (contexto ambiguo, riesgos superpuestos, visibilidad limitada) donde la estrategia se vuelve real.

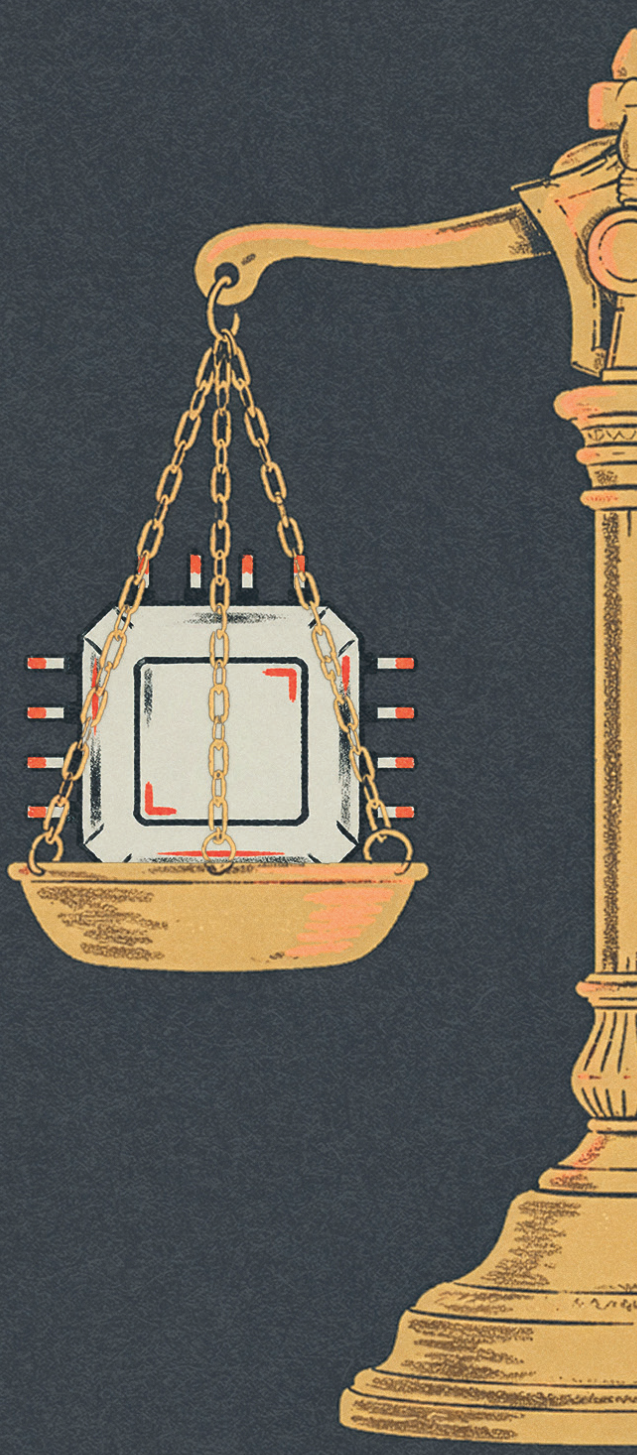
Esa repetición sostenida de decisiones, más que cualquier declaración formal, termina por configurar la cultura; y ésta, cuando se ha consolidado y se transmite, se vuelve legado institucional.

En contextos estables, muchas estructuras parecen robustas y eficaces, y generan ventajas tangibles como economías de escala, de alcance y de aprendizaje acumulado. Sin embargo, cuando la presión se sostiene y los riesgos convergen a la vez, el verdadero diseño de esas estructuras queda al descubierto. Lo que antes funcionaba por inercia deja de alcanzar, y la organización descubre si sus sistemas de decisión estaban preparados para operar en volatilidad estructural.

El futuro pertenece menos a quienes suman herramientas o adoptan tecnología y más a quienes diseñaron con rigor y coherencia los mecanismos con que convierten el análisis en acción comprometida. En una era de obsolescencia acelerada, la longevidad competitiva ya no depende de la superioridad puntual de activos, capacidades o posicionamientos: depende de la calidad, la consistencia y la valentía de las decisiones que una organización logra tomar (y sostener) cuando los riesgos dejan de ser aislados y empiezan a converger.

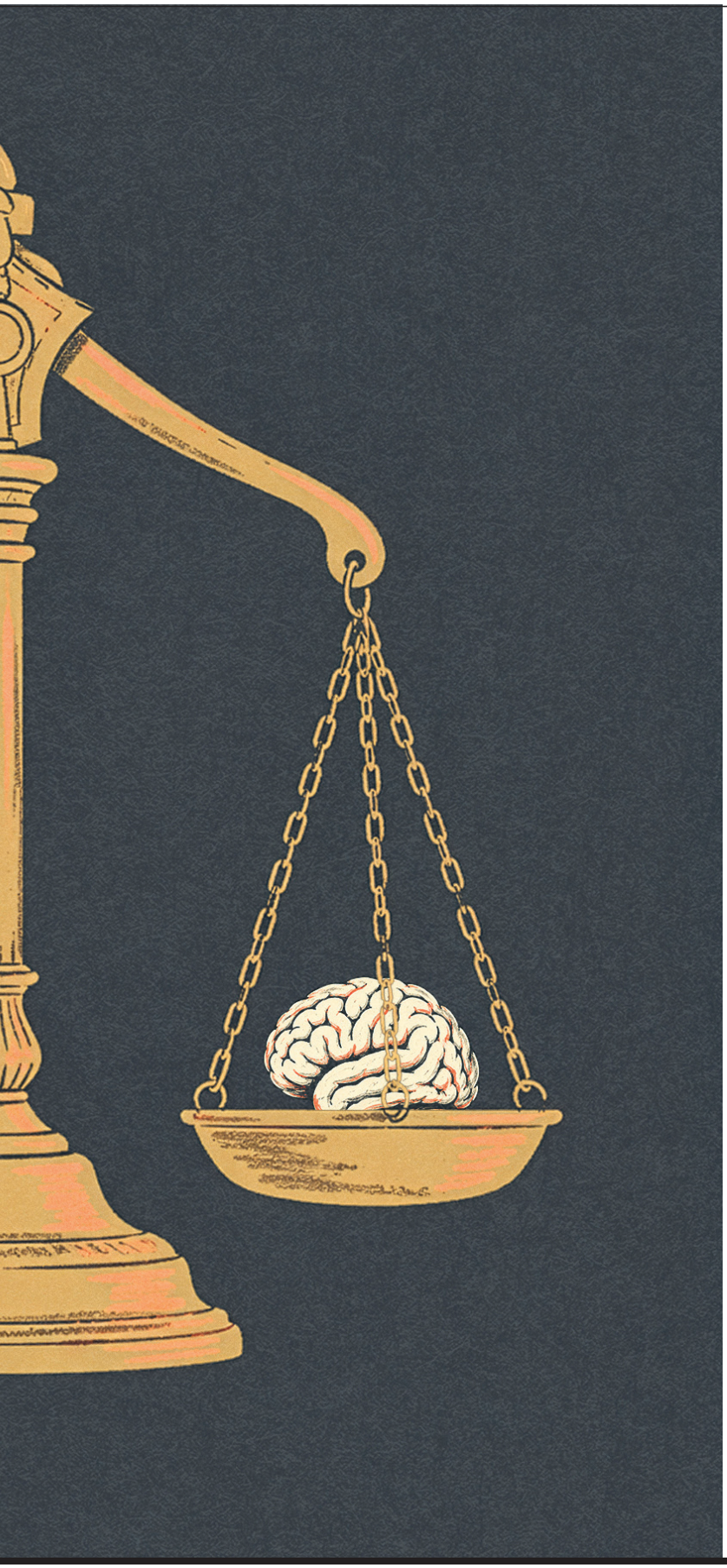
Cuando los riesgos se cruzan, la arquitectura de decisión no es un complemento de la estrategia: es la estrategia misma.

El juicio más escaso



A MEDIDA QUE LAS RESPUESTAS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SE ABARATAN Y SE MULTIPLICAN, DECIDIR CUÁL MERECE CONFIANZA SE VUELVE LA TAREA DIFÍCIL.

Por
PROF. CHRISTIAN FARIOLI



Decir que sabes usar ChatGPT, dentro de cinco años y en una entrevista de trabajo sonará como anunciar que sabes enviar un correo electrónico: nadie se sorprenderá y nadie te contratará por eso. Probablemente, ni siquiera lo pregunten.

La Inteligencia Artificial (IA) estará allí, en unos años, silenciosa y ubicua, como la electricidad detrás de una pared: no veremos el cableado: sólo notaremos lo que deja de funcionar cuando falta.

Por ahora, ocurre lo contrario: abrimos una ventana, escribimos una instrucción y contemplamos la respuesta con una mezcla de fascinación y sospecha.

Celebramos a quien conoce el *prompt* adecuado e inventamos nuevos títulos profesionales. Además, confundimos la habilidad de conversar con una máquina con la capacidad de crear valor mediante ella.

Es comprensible, porque toda gran tecnología atraviesa una etapa en la que manejarla parece una ventaja. Hubo un tiempo en que saber navegar por internet era una credencial, y otro en que dominar Excel convertía a una persona en el oráculo de la oficina.

Después, esas habilidades no desaparecieron: se volvieron invisibles y dejaron de diferenciarnos, porque pasaron a formar parte del suelo que todos pisamos.

La IA avanza hacia ese mismo destino, sólo que a una velocidad sin precedentes. ChatGPT alcanzó unos 100 millones de usuarios mensuales apenas dos meses después de su lanzamiento, según una estimación de UBS citada por Reuters. La cifra importa menos por su tamaño que por lo que anuncia: cuanto más rápido se

adopta una tecnología, más rápido deja de distinguir a quien la usa.

Aquí aparece la pregunta que casi nadie quiere formular: ¿Qué valor aportarás cuando todos tengan acceso a la misma IA?

SEGUNDA DEMOCRATIZACIÓN

La primera revolución digital democratizó el acceso a la información. Durante siglos, saber fue caro: el conocimiento vivía tras los muros de universidades, bibliotecas, gremios y grandes corporaciones.

Internet derribó buena parte de esos muros y, de repente, un estudiante en Guadalajara podía leer los mismos artículos que un ejecutivo en Nueva York; una emprendedora en Medellín podía estudiar las campañas de marcas globales, y un médico en Lima podía consultar investigaciones publicadas al otro lado del planeta.

Sin embargo, acceder a información y saber qué hacer con ella nunca fueron la misma cosa.

Un buscador podía entregarnos un millón de respuestas, pero no sentarse a nuestro lado, comparar escenarios, cuestionar una hipótesis, redactar un plan, simular una negociación y convertir una idea vaga en una secuencia de acciones. La IA empieza a hacerlo.

Por eso entramos en una segunda democratización, más profunda que la anterior: la de la inteligencia operativa. No hablamos de inteligencia en el sentido humano, filosófico o consciente, sino de la capacidad práctica de analizar, sintetizar, diseñar, producir y ejecutar.

Capacidades que hasta hace poco exigían equipos, especialistas, tiempo y capital, ahora caben tras una conversación. Así, una pequeña empresa puede analizar un mercado como una consultora, un profesor puede adaptar los materiales a cada alumno y un emprendedor puede investigar, traducir, prototipar y preparar una presentación en una sola tarde. Hace apenas unos años, reunir todas esas capacidades habría exigido semanas, varios especialistas y un presupuesto fuera del alcance de la mayoría.

Es una noticia extraordinaria, pero también el comienzo de una enorme confusión. Cuando una capacidad escasa se vuelve abundante, su valor económico cambia. La fotografía no murió cuando todos llevamos una cámara en el bolsillo: murió la ventaja de poseerla. Escribir tampoco dejó de importar cuando llegaron los procesadores de texto; lo que perdió valor fue saber dónde estaba la tecla de negrita.

La IA no borrará el valor de pensar; borrará el de parecer inteligente al realizar tareas que una máquina reproduce en segundos. Ahí cambia todo.

EL CIRUJANO Y EL BISTURÍ

Imaginemos a dos cirujanos bajo la misma luz blanca en un quirófano, frente al mismo paciente. En sus manos, el mismo bisturí robótico; en la pantalla, el mismo sistema de asistencia basado en IA, capaz de detectar patrones invisibles al ojo, sugerir rutas y advertir riesgos.

Uno de los cirujanos sigue cada indicación sin cuestionarla, mientras que el otro conoce la historia del paciente, reconoce cuándo el caso no se parece al promedio, percibe una anomalía, formula la pregunta que el sistema no había considerado y asume la responsabilidad de decidir.

Los dos saben usar la herramienta, aunque sólo uno sabe ejercer la profesión. La escena no pertenece nada más a la medicina: ya ocurre en salas de juntas, agencias, universidades, bancos y pequeñas empresas.

Dos profesionales acceden al mismo modelo. Uno le pide una estrategia y copia la respuesta; el otro aporta contexto, detecta las simplificaciones, confronta las conclusiones con la realidad y convierte el borrador en una decisión propia.

El primero produce más; el segundo multiplica su criterio. Esa será una de las fronteras esenciales del trabajo: la distancia entre delegar una tarea y abdicar del pensamiento.

La IA es extraordinariamente buena para entregar algo que parece terminado: un texto fluido, una presentación ordenada, una respuesta segura. Esa apariencia es tanto su poder como su peligro. Nos seduce porque elimina la incomodidad de la página en blanco; pero la página en blanco no era el enemigo: era el lugar donde nos veíamos obligados a descubrir qué pensábamos.

Si aceptamos siempre la primera respuesta, la IA no ampliará nuestra mente: la habitará con ideas promedio.

CUANDO LA EXCELENCIA SE VUELVE PROMEDIO

Durante décadas, muchas empresas construyeron ventajas con recursos inaccesibles para sus competidores: mejores datos, equipos más grandes, asesoría sofisticada, tecnología costosa. La IA reduce con rapidez buena parte de esa distancia.

Pero acceso no equivale a transformación. La encuesta "Work Reimagined 2025", de EY, detectó que 88% de los empleados ya usa IA en el trabajo, pero únicamente 28% de las organizaciones logra resultados transformadores.

La brecha la abre el rediseño del trabajo alrededor de la tecnología, no su simple posesión. Una suscripción no es una ventaja competitiva; tampoco lo es una biblioteca de *prompts* que cualquiera puede copiar, ni un chatbot instalado en la web, ni la fotografía del director general estrechando la mano de un robot en una conferencia.

La ventaja aparece en otro lugar: en la calidad de los problemas que una organización elige resolver; en el contexto que ha acumulado; en la velocidad con la que convierte aprendizaje en acción; en el coraje de cuestionar prácticas rentables, pero obsoletas; en la cultura que permite a una persona decir que una respuesta brillante es, en realidad, incorrecta.

La tecnología abarata la ejecución; por eso encarece el juicio. La historia demuestra que, cada vez que una capacidad se abarata, otra gana valor. Cuanto mejor escriba la máquina, más valdrá una idea que merezca ser escrita; cuanto mejor analice, más importará formular la pregunta correcta. Cuanto más contenido pueda generar, más escasa será la atención humana; y cuanto más convincentes sean sus respuestas, más necesario será distinguir entre elocuencia y verdad.

Los equipos que obtienen resultados no son, necesariamente, los que acumulan más licencias: son los que se atreven a revisar sus procesos desde el principio. No preguntan: "¿Dónde podemos añadir IA?"; preguntan: "Si esta capacidad hubiera existido cuando fundamos la empresa, ¿la habríamos construido así?". La primera pregunta produce accesorios; la segunda, transformación.

LA OPORTUNIDAD DE LATAM

Para América Latina, esta conversación no es teórica. La región llega a esta revolución con una combinación singular de talento, creatividad, desigualdad, informalidad y urgencia productiva. El Fondo Monetario Internacional estima que menos del 40% del empleo latinoamericano está expuesto a la IA, frente a cerca del 60% en las economías avanzadas. Esto parecería una protección: menos tareas automatizables, menos disrupción inmediata, pero puede volverse una trampa: una economía poco expuesta a la IA sufre menos el impacto inicial y, al mismo tiempo, recibe menos de sus beneficios.

No estar en la vía del tren evita el choque, pero puede costar el próximo destino. La informalidad, conectividad desigual y baja digitalización de muchas firmas limitan el terreno de tabajo de la IA. Un modelo sofisticado no puede optimizar procesos que nunca se documentaron, aprender de datos que no se recogen ni integrarse en negocios que aún dependen de papeles, mensajes dispersos y memoria oral.



Prof. Christian Farioli

El autor es uno de los conferencistas internacionales más reconocidos en Inteligencia Artificial (IA), estrategia de marketing digital e innovación. Es CEO de ESD Dubai y profesor internacional. Ha impartido conferencias y formado a más de 20,000 profesionales en organizaciones como Google, NASA, PwC, EY, Ferrari, Armani y el World Economic Forum. Es autor de dos libros sobre IA y marketing digital, y asesora a empresas y líderes en la adopción estratégica de la IA.

Sin embargo, la región posee una ventaja subestimada: no necesita defender tantas estructuras heredadas. Una Pyme latinoamericana puede saltar etapas, como muchas economías pasaron directo al teléfono móvil sin desplegar antes una extensa red de líneas fijas.La ventana existe, aunque no seguirá abierta para siempre. Se necesitan personas capaces de pensar con la IA y, cuando haga falta, ir contra ella: curiosidad, pensamiento analítico, creatividad, liderazgo, comunicación y aprendizaje continuo.

El World Economic Forum sitúa las competencias en IA y *Big Data* entre las que más crecerán hacia 2030, aunque advierte que el pensamiento analítico, la creatividad, la resiliencia y la colaboración seguirán siendo habilidades centrales.

La respuesta no está en escoger entre capacidades técnicas y humanas: unas amplifican a las otras. La tecnología puede elevar el techo de lo que una persona es capaz de hacer; sólo la educación fortalece los cimientos sobre los que decide hacerlo.

UNA PREGUNTA QUE QUEDA

Por mucho tiempo, medimos la inteligencia por la capacidad de responder. Quienes sabían más, recordaban más o respondían más rápido parecían tener una ventaja evidente. Esa lógica está a punto de invertirse. Cuando las respuestas sean instantáneas, abundantes y razonablemente buenas, responder dejará de ser lo difícil: lo complejo será saber qué preguntar, qué creer, qué descartar y qué consecuencias estamos dispuestos a asumir. Una máquina puede acelerar el camino, pero no elegir el destino; comparar escenarios, pero no decidir qué futuro merece construirse; puede calcular el costo de una decisión, pero no determinar qué precio estamos dispuestos a pagar; puede imitar la convicción, pero no asumir la responsabilidad.

Por eso, dentro de cinco años, saber usar ChatGPT será irrelevante; no porque la IA haya perdido importancia, sino porque estará en todas partes.

La pregunta ya no será si sabes operarla: será si tienes algo valioso que pedirle, si reconoces una respuesta mediocre y si posees el criterio para decidir qué hacer después.Quizá ésa sea la mayor ironía de esta revolución: la IA hará abundante el conocimiento y, precisamente por eso, el criterio humano será más valioso que nunca.

Después de años obsesionados con lo que las máquinas serán capaces de hacer, volveremos a preguntarnos qué somos capaces de imaginar nosotros. Cuando todos puedan producir, importará quién sabe elegir; cuando todos puedan responder, importará quién sabe preguntar; y cuando todos puedan parecer inteligentes, importará quién aprendió de veras a pensar.

Las herramientas evolucionan y las reglas cambian, pero una sola ventaja permanece: pensar antes y mejor que los demás. F

Forbes Life
CENTROAMÉRICA



Lírica visual

ELSIE WUNDERLICH CANALIZA RESILIENCIA, SENSIBILIDAD Y CONCIENCIA COMO METÁFORA DE GUATEMALA EN LA BIENAL DE VENECIA.

© ESTUDIO GABRIELLA PADILLA & RODERICO MENDEZ

Retrato de Guatemala

A partir de la historia del ron, un libro de colección propone un recorrido visual por los paisajes, tradiciones y creadores que dan forma a la identidad del país.

POR **FORBES STAFF**

Un destilado puede ser también una forma de entrar en un territorio. A partir de la historia y el proceso de elaboración del ron, este volumen propone una travesía visual por paisajes, tradiciones y protagonistas, y se detiene en la diversidad cultural que convive con expresiones contemporáneas de arte, diseño y gastronomía. Ese es el universo que propone *Ron Zacapa From Guatemala*, publicado por Assouline con motivo del 50 aniversario de la marca.

Escrito por la poeta y fotógrafa Claudia Hernández, el libro reúne imágenes y relatos que exploran distintas manifestaciones de la identidad del país. El proceso de elaboración aparece vinculado a elementos como la caña de azúcar, los paisajes de altura y los conocimientos asociados al añejamiento. La obra muestra así el contexto cultural que rodea esta tradición y las distintas formas en que se relaciona con su lugar de origen.

La mirada se extiende también a una selección de creadores. Figuras como la cantautora Gaby Moreno, la diseñadora Isabella Springmühl, el artista Marlov Barrios y el chef Sergio Díaz forman parte de una generación que interpreta su entorno desde lenguajes diversos. Sus historias desplazan el foco del producto hacia una conversación más amplia sobre creatividad, identidad y pertenencia.

El resultado es un libro de gran cuidado visual, concebido en el característico formato de colección de Assouline y limitado a 500 ejemplares. Su relevancia reside en la manera en que construye un retrato contemporáneo del país a través de sus oficios, sus paisajes y las personas que mantienen vivas sus tradiciones mientras las llevan hacia nuevos territorios.

El ron funciona, en definitiva, como punto de partida de un recorrido que va más allá de la bebida para acercarse a una cultura en constante transformación. F



Las historias plasmadas en este ejemplar de reciente lanzamiento extienden la conversación sobre creatividad, identidad y pertenencia.



RON ZACAPA/ ASSOULINE

Con aroma a Costa Rica



"Muélanlo un poco más fino", señala el guía al grupo de visitantes extranjeros, quienes, armados con metate y metlapil, tienen su primer acercamiento al proceso de transformar el cacao en chocolate. Así se trasciende el turismo de aventura, con el que Costa Rica está fuertemente posicionado, para ofrecer una alternativa de *slow travel*.

En el trayecto que conduce a La Fortuna (puerta de entrada al Parque Nacional Volcán Arenal) se localiza una pequeña comunidad que destaca por su espíritu rural y ambiente de selva tropical, en donde la amplia biodiversidad es parte de la agenda del viaje.

Un barro excepcional, así como el cacao y el café cultivado en suelos volcánicos, son los protagonistas de una serie de experiencias que acercan al viajero a las tradiciones, los oficios y el patrimonio cultural del país.

POR **MANUEL GRAJALES**

Ahí, Chachagua Rainforest Hotel & Hot Springs ofrece a sus huéspedes experiencias como el Tour de café y chocolate y una Clase de cocina al aire libre. Tras una breve caminata hasta el Rancho Don Lelo, los visitantes se adentran en un recorrido culinario que, además de acercarlos a la tradición gastronómica de la región, fomenta el turismo responsable y contribuye al desarrollo de las comunidades locales.

En un espacio acondicionado especialmente para estas actividades, descubren de primera mano el proceso de elaboración del chocolate, desde la extracción de la semilla del fruto hasta la barra final.

FOUR SEASONS

"Las primeras civilizaciones de Mesoamérica fueron las que comenzaron a trabajar el cacao", explica el guía mientras tuesta cuidadosamente las semillas. Después las entrega a los participantes para que sean ellos mismos quienes las muelan y comprendan, paso a paso, la transformación que convierte el cacao en chocolate.

Desde el cacao y el café, que es parte de la identidad tica al contar con siete zonas productoras del aromático, o el barro trabajado por las comunidades indígenas, las materias primas costarricenses trascienden la mesa y el taller artesanal. Son expresiones de una identidad que también encuentra nuevas formas de manifestarse en la hospitalidad.

MANOS PODEROSAS

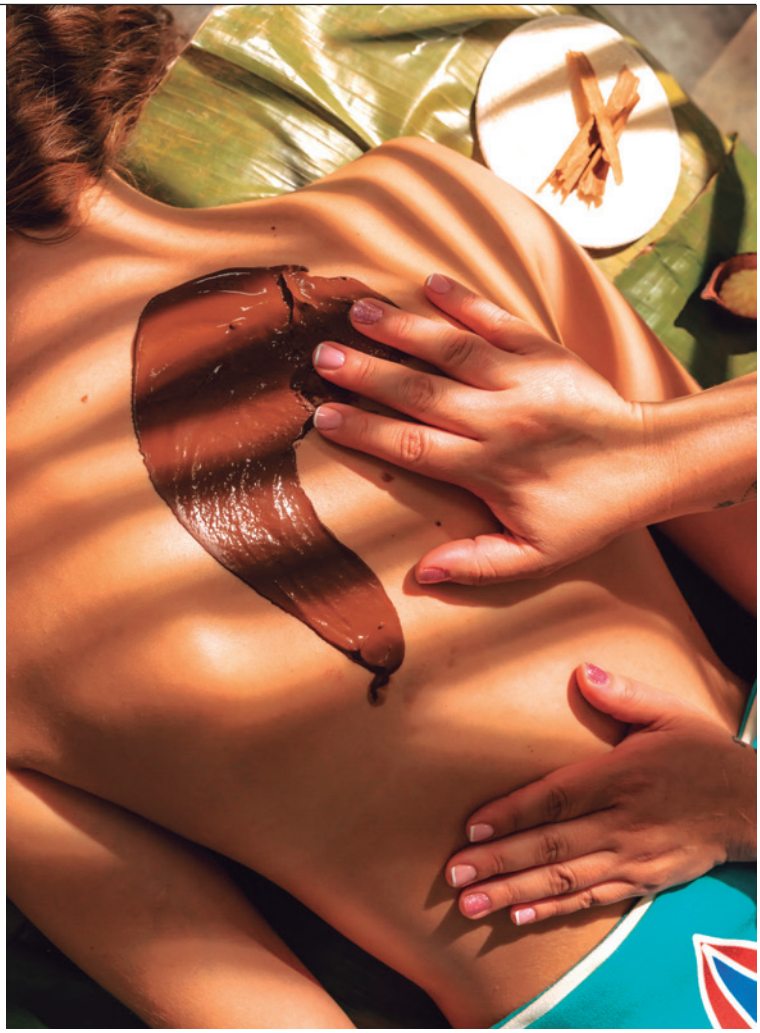
En la costa del Pacífico norte, Península Papagayo es uno de los principales destinos turísticos de Costa Rica. Ahí, Four Seasons Costa Rica propone The Power of Coffee, un ritual que emplea productos con infusión de café en busca de revitalizar las células activas, hidratar la piel profundamente y activar la circulación sanguínea.

El resort también ofrece la "Chorotega Pottery Painting", propuesta encaminada a darle cabida a la alfarería artesanal; una de las tradiciones culturales que aún perduran en la tribu chorotega. Los participantes aprenden sobre el antiguo proceso que siguen los hábiles artesanos para crear hermosas piezas, mientras intentan hacer la suya propia.

Salomón, miembro de esta comunidad, dirige la sesión mientras explica que en su pueblo tienen un barro especial, el cual se extrae de una veta que corre de San Vicente hasta Las Pozas, Nicoya (en Guanacaste). "Son como siete u ocho kilómetros, nada más. No se encuentra en otro lugar".

Con ese material elaboran las artesanías cuyos diseños siempre tienen un significado para los chorotegas. Mientras moldean el barro, los visitantes también descubren la historia de este pueblo indígena, considerado la cultura precolombina más importante del noroeste de Costa Rica.

Más que actividades aisladas, estas experiencias revelan una misma manera de entender el territorio. El cacao mantiene vivas tradiciones de profundo significado espiritual en el extremo sur del país; el café resume la identidad agrícola regional, y el barro resguarda la memoria de uno de sus pueblos originarios. Así, Costa Rica se revela como un país donde los saberes ancestrales también forman parte de la aventura. F





Investigaciones del Tecnológico de Costa Rica destacan que el simbolismo del cacao constituye un elemento central del patrimonio cultural inmaterial del pueblo Bribri, en la región de Talamanca (a unos 300 Km de La Fortuna).

FOUR SEASONS, PEXELS

Vínculos invisibles

Para Elsie Wunderlich, crear es un acto de introspección y, al mismo tiempo, de trascendencia. Así lleva su mirada a la Bienal de Venecia, como parte de la presencia de Guatemala en este encuentro internacional.



"**MI OBRA** nace de la profunda convicción de que el ser humano no existe separado de la naturaleza", sostiene Elsie Wunderlich, quien junto a otros tres destacados artistas participa en el Pabellón de Guatemala en la Bienal de Venecia.

Guardianas de la memoria y las tradiciones, las mujeres mayas han constituido un sostén fundamental para sus familias mediante un trabajo cotidiano y silencioso. Ejemplo de esto, son aquellas que preparan tortillas diariamente, a quienes con el paso del tiempo y el contacto constante con el calor del comal y la humedad de la masa de maíz, se les han ido borrando sus huellas digitales. Esa es la premisa fundamental de *Las Invisibles*", curada por Stefania Pieralice, con la cual el país centroamericano da cita en el encuentro cultural.

POR **MANUEL GRAJALES**

La exhibición integra escultura, fotografía, tejido y pintura como una forma de enriquecer el discurso expositivo desde distintas perspectivas: "La diversidad de lenguajes artísticos permitió construir una propuesta sólida, y profundamente humana, unida por el propósito de dar voz a quienes históricamente han permanecido en silencio, y de reconocer la trascendencia de su labor dentro de la identidad cultural de Guatemala", comparte la también cocuradora de la muestra, quien tiene una amplia formación en arquitectura, pintura, dibujo e historia del arte.

FOTOS: © GABRIELLA PADILLA & RODERICO MENDEZ





Elsie está presente en la Bienal a través de "Resiliencia Silenciosa", escultura concebida como homenaje a la fortaleza y la capacidad de resistencia de estas mujeres. Para Wunderlich participar en la bienal le ha permitido reafirmar su convicción de que el arte posee la capacidad de transformar la sensibilidad en conciencia. Cuando una obra —sostiene— logra despertar empatía y dignificar historias que merecen ser contadas, el arte trasciende su dimensión estética para convertirse en un acto de memoria, reconocimiento y esperanza.

LA NATURALEZA COMO LENGUAJE

Nacida en Ciudad de Guatemala, la artista plástica cuenta con una sólida trayectoria, misma que la ha llevado a realizar exposiciones individuales desde 1983, no sólo en su país de origen, sino también en México, Estados Unidos, Francia, Italia y República Dominicana; siempre manteniendo a la naturaleza como eje fundamental de su lenguaje creativo. En ella encuentra no solamente una extraordinaria belleza visual, sino también un espacio de contemplación que invita a reflexionar sobre nuestra existencia.

"Las formas orgánicas presentes en mi pintura y escultura no pretenden reproducir la realidad, sino interpretarla desde una mirada poética, donde cada línea, cada volumen y cada textura se convierten en metáforas de la experiencia humana", afirma.

> **"CUANDO UNA OBRA LOGRA DESPERTAR EMPATÍA Y DIGNIFICAR HISTORIAS QUE MERECEN SER CONTADAS, EL ARTE TRASCIENDE SU DIMENSIÓN ESTÉTICA PARA CONVERTIRSE EN UN ACTO DE MEMORIA, RECONOCIMIENTO Y ESPERANZA"**
>
> **ELSIE WUNDERLICH**
> ARTISTA PLÁSTICA

Por esta razón, además del color, elementos como el agua —cuyos reflejos representan para ella la memoria, la identidad y la dualidad entre lo visible y lo invisible— o las hojas, que simbolizan el recorrido de la existencia, desempeñan un papel fundamental en su universo artístico.

"Mi propósito no es representar la naturaleza, sino revelar que somos parte de ella; que en cada hoja, en cada raíz, en cada reflejo y en cada gota de agua habita una historia que también nos pertenece", apunta la artista guatemalteca, para quien el arte posee dos dimensiones inseparables: el acto de crear, el cual simboliza la necesidad de transformar pensamientos, sentimientos y experiencias en lenguaje visual; y la contemplación.

"Observar una obra —agrega— significa entrar en un diálogo con el universo interior de otro creador, y en ese encuentro de dos mundos interiores ambos se enriquecen mutuamente".

DIÁLOGO ANCESTRAL

Con una escena en crecimiento, la Bienal de Venecia representa para Guatemala una oportunidad de compartir con el mundo la riqueza de su patrimonio artístico y cultural desde una perspectiva contemporánea.

La presente edición, la cual concluirá a finales de noviembre de 2026, tiene un concepto curatorial de gran profundidad como es "In Minor Keys" (En claves menores), concebido por Koyo Kouoh, cuyo nombramiento marcó un hecho histórico al convertirse en la primera mujer africana elegida para encabezar la Exposición Internacional de este encuentro. Aunque ella falleció en 2025, ya había dejado definido este proyecto curatorial.

La participación de Ana Lorena Núñez, Jorge Chavarría, Juan Navichoc, así como de Elsie Wunderlich, en el Pabellón de Guatemala, responde a ese concepto curatorial.

"Esta es una plataforma excepcional para mostrar cómo nuestra cosmovisión y tradiciones ancestrales continúan inspirando un lenguaje artístico vigente, capaz de dialogar con temas de alcance universal", subraya Wunderlich.

Asimismo, el formar parte de un encuentro que reúne a cerca de cien países, da la posibilidad de situar al arte guatemalteco en un contexto internacional capaz de proyectar su visión creativa e impulsar el crecimiento de sus artistas.

A decir de Wunderlich, la presencia de creadores guatemaltecos en bienales, ferias de arte y exposiciones internacionales ha ido en aumento, fortaleciendo con ello la proyección del país en el ámbito cultural.



"MI PROPÓSITO NO ES REPRESENTAR LA NATURALEZA, SINO REVELAR QUE SOMOS PARTE DE ELLA; QUE EN CADA HOJA, EN CADA RAÍZ, EN CADA REFLEJO Y EN CADA GOTA DE AGUA HABITA UNA HISTORIA QUE TAMBIÉN NOS PERTENECE"

La artista trabaja, actualmente, en su próxima exposición individual. Se trata de un proyecto que la mantiene muy entusiasmada, especialmente, porque reunirá escultura y, después de varios años, pintura: "Mi intención es establecer un diálogo entre ambas disciplinas, explorando cómo se complementan y enriquecen mutuamente dentro de un mismo lenguaje artístico".

De forma paralela también prepara una exposición internacional con la que buscará expandir la conversación entre el arte de Guatemala y las narrativas internacionales.

©RODERICO MÉNDEZ, ©GABRIELLA PADILLA

Forbes CENTROAMÉRICA



BUSINESS TRAVEL
EL SALVADOR
14 DE OCTUBRE

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE PATROCINIOS

milena@forbes.com.mx

avianca lifemiles

Business Class Américas

Eleva tu forma de volar
en todas las rutas internacionales.



Asientos disponibles
en primeras filas



Acceso
a salas VIP



Check-in y embarque
prioritarios



Menú de
alta cocina

Recibe 10 millas por cada dólar

Compra en avianca.com

Aplica únicamente para rutas operadas por Avianca. Consulta los términos y condiciones, el detalle del servicio y la disponibilidad de salas VIP en la sección Experiencia Avianca en avianca.com.

STAR ALLIANCE