

¿EN QUÉ INVIERTEN LOS MULTIMILLONARIOS?

MOVILIDAD
VERDE

CAFÉ GEISHA DE PANAMÁ: EL MÁS CODICIAZO

Forbes

CENTROAMÉRICA

LEERLA ES NEGOCIO | SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2025



FORBES CENTROAMÉRICA
ESTADOS UNIDOS, PANAMÁ Y PUERTO RICO / 6.5 DLS. EL SALVADOR / 5 DLS.
COSTA RICA / 4.310 COLONES. HONDURAS / 125 LEMPIRAS
GUATEMALA / 56 QUETZALES. NICARAGUA / 140 CORDOBAS



MOVILIDAD VERDE 'MADE IN CHINA'

CON INCENTIVOS, INFRAESTRUCTURA Y UNA CRECIENTE CULTURA
SOSTENIBLE, LOS PAÍSES DE LA REGIÓN ACELERAN LA ADOPCIÓN DE ESTOS
NUEVOS OBJETOS DE DESEO QUE VIENEN, PRINCIPALMENTE, DE ASIA.



TOM KRISTENSEN



24 HORAS DE LE MANS

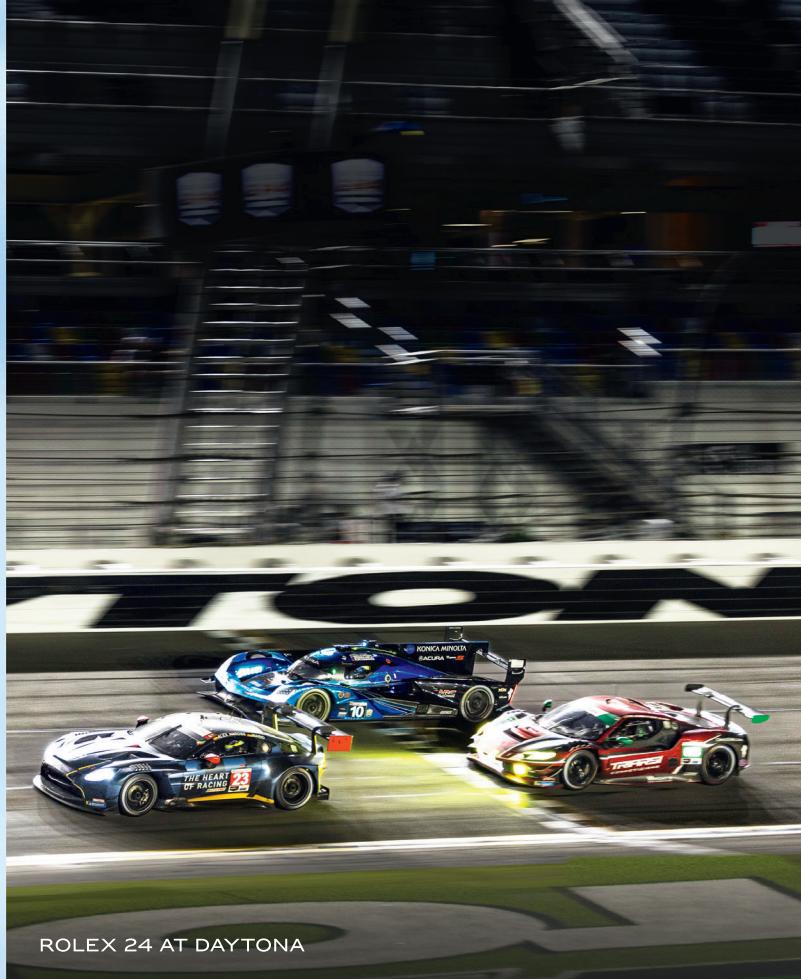
REACH FOR THE CROWN



ROLEX APOYA LAS CARRERAS DE RESISTENCIA DESDE 1959



JAMIE CHADWICK



ROLEX 24 AT DAYTONA



EL COSMOGRAPH DAYTONA

ROLEX

• CONTENIDO •

2

MOVILIDAD ELÉCTRICA, ENTRE MODA Y SOSTENIBILIDAD

LA TRANSICIÓN HACIA LA MOVILIDAD SOSTENIBLE HA COLOCADO A LOS AUTOS ELÉCTRICOS CHINOS COMO OBJETO DE DESEO DE MUCHOS, Y EN CONJUNTO CON INCENTIVOS E INFRAESTRUCTURA EN EXPANSIÓN ABREN PASO A UNA NUEVA ERA.

PÁG.
54



FRONTAL

12. ¿POR QUÉ LOS BANQUEROS YA NO QUIEREN MONEDAS SONANTES?

Digitalizar el dinero no es sólo un tema de moda o de tecnología, sino un cambio de mentalidad que abre la puerta a la oferta de más servicios y accesibilidad; así lo plantean tres voces destacadas de la banca.

18. TODOS QUIEREN USAR IA, POCOS LO LOGRAN CON ÉXITO: NEURAL CODERS ENCUENTRA EL CAMINO

El emprendimiento tico, con cinco años de trayectoria, propone una visión integral para la implementación de la IA, que tiene su mayor valor en la generación y calidad de los datos con los que se alimenta la inteligencia artificial.

OPINIÓN**24. CONDICIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD** / Cecilia Mora**25. REPENSAR LA EDUCACIÓN MÉDICA** / Nuria Marín**26. LA IA Y EL MERCADO DEL ARTE** / Francisco Carrillo**REPORTAJES****50. LA TRANSFORMACIÓN IMPARABLE**

Mientras la inteligencia artificial sigue levantando polémicas en los foros públicos donde se le menciona, las empresas avanzan en su adopción y ya comienzan a cosechar los primeros frutos.

**62. DEL PRECIO AL PRESTIGIO**

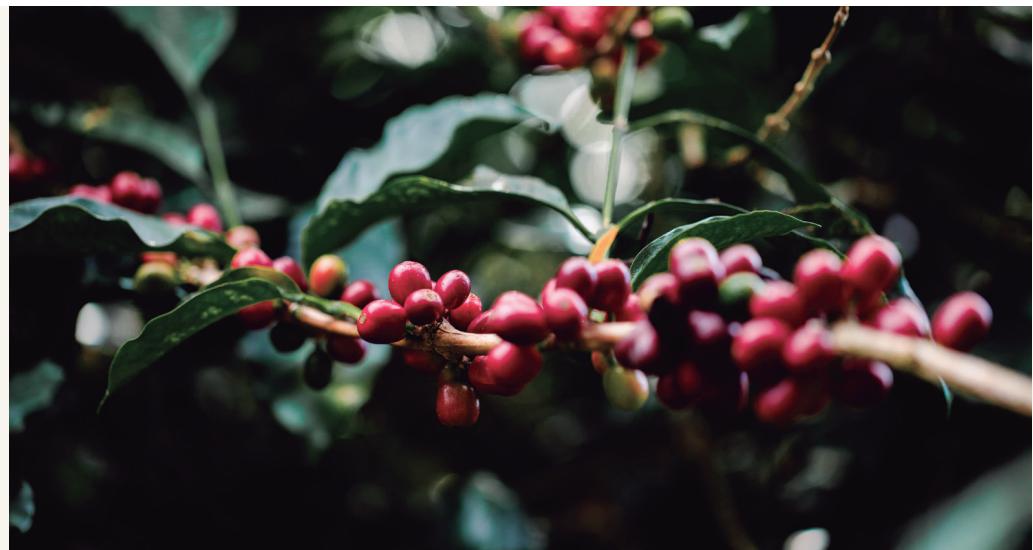
Las marcas compiten no sólo por cuota de mercado, sino por segundos de atención y lealtad emocional. Aquí lo que las empresas pueden aprender del lujo como un nuevo rasgo diferencial.

**LIFE****74. HISTORIAS DE PASARELA**

Creatividad, compromiso sostenible y maestría artesanal desfilan en las semanas de la moda del istmo, y trazan un puente por el que el talento regional ya seduce al mundo.

**32. CAFÉ GEISHA DE PANAMÁ, EL MÁS CODICIAZO**

En la más reciente subasta Best of Panama, esta variedad de la Hacienda la Esmeralda alcanzó una cotización de 30,204 dólares por kilo, dada la singularidad de sus notas que conquistaron el paladar y el sentir de los asiáticos.



• DIRECTORIO •

Director Editorial
para Centroamérica
y República Dominicana
ELADIO GONZÁLEZ
egonzalez@forbes.com.mx

Subdirectora editorial
para Centroamérica
YANDIRA NÚÑEZ
ynunez@forbes.com.mx

Editora print
ANASELLA ACOSTA
aacosta@forbes.com.mx

Coordinadora web
MAYRA OLOARTE
moloarte@forbes.com.mx

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

Corrector de estilo
ALAIN PRIETO

Diseño
JESÚS CHÁVEZ
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Redes sociales
DENNISE AGREDA

Director de fotografía
PACO GRAMONTTI

Editor de Fotografía Jr.
NAIM MORÁN

Editora de video
ARIADNA CASTRO

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENITEZ

CDO
CARLOS VALERIO

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador editorial regional
GIORGIO ARTURI

Directora de Producción y Circulación Latam
LAURA VEGA

Directora comercial
Centroamérica
MILENA AMAYA
milena@forbes.com.mx

Gerente comercial Guatemala
KARLA CARDONA
kcardona@forbes.com.mx

Administradora Centroamérica
MILDRED PEDRAZA

Editorial Director for Forbes Latin America: **JONATHAN TORRES ESCOBEDO**



Factoring

liquidez inmediata

Presenta tus **facturas** y te
adelantamos el **efectivo**,
así de simple.

Hasta el
90%
del valor de
tus facturas.

+ 
Tasa competitiva

+ 
Atención
personalizada

+ 
Desembolso en
poco tiempo

Contáctanos:
505-2850 / 2851
Operaciones-Factoring@banconal.com.pa

Escanea el QR
para ver requisitos
y más información:



LA PALANCA DE CAMBIOS DE LA ELECTROMOVILIDAD

6

FRONTERA • EDITORIAL

La industria automotriz mundial atraviesa un cambio de época. Lo que antes se consideraba un bien utilitario, hoy se ha transformado en un símbolo de estatus, innovación y sostenibilidad. Los autos eléctricos —particularmente, los fabricados en China— se han convertido en auténticos objetos de deseo. Su despliegue en ferias como Auto Shanghai, donde miles de visitantes se agolpan como si se tratara de un concierto, confirma que la movilidad ya no se mide sólo en caballos de potencia, sino también en diseño, software, autonomía y estilo de vida.

Ese fenómeno no es ajeno a Centroamérica. La región, históricamente dependiente de combustibles fósiles y rezagada en infraestructura de transporte, fluye al ritmo de la revolución eléctrica. Costa Rica lidera con cifras que superan incluso a economías mucho mayores; Panamá avanza con políticas fiscales y creciente oferta de marcas; Guatemala, con un marco legal favorable, ya traza la ruta para consolidar la transición. El impulso no es casual: responde a incentivos, a una infraestructura que lentamente se expande y, sobre todo, a una conciencia ciudadana que entiende que la movilidad limpia es más una necesidad que un lujo.

La llegada masiva de fabricantes chinos a estos mercados está democratizando la electromovilidad, y al mismo tiempo redefiniendo la competencia global. Mientras Estados Unidos y Europa lidian con altos costos y barreras regulatorias, las marcas chinas aterrizan en la región con autos más baratos, equipados con tecnologías avanzadas de conectividad e inteligencia automotriz. Esta diferencia coloca a los países centroamericanos en una posición única para construir su futuro sostenible.

Sin embargo, la moda puede ser pasajera si no se consolidan políticas de largo plazo. La electrificación del transporte exige algo más que entusiasmo inicial: requiere inversión constante en infraestructura de carga, regulación para dar certeza a consumidores e inversionistas, programas de reciclaje de baterías y una visión de industria local que vaya más allá de la importación. De lo contrario, la región corre el riesgo de quedar atrapada en la dependencia tecnológica sin aprovechar el valor económico y social que promete la electromovilidad.

Hoy, los autos eléctricos despiertan la misma fascinación que hasta hace poco generaban los lanzamientos de teléfonos inteligentes. Y, como toda moda, corren el riesgo de diluirse si no se convierten en cultura. Centroamérica tiene ante sus ojos



ELADIO GONZÁLEZ

Director Editorial para
Centroamérica y
República Dominicana



egonzalez@forbeslatam.net

la oportunidad de convertir esta tendencia en una verdadera transformación estructural: un camino hacia ciudades más limpias, economías más dinámicas y sociedades más responsables con el planeta.

La movilidad eléctrica en Centroamérica no debe limitarse a ser un escaparate de consumo aspiracional. Si se aprovecha con visión, puede convertirse en un motor de desarrollo regional: desde la creación de empleos en ensamblaje y reciclaje de baterías, hasta la atracción de inversiones en energías renovables y nuevas cadenas de valor. Los autos que hoy deslumbran en ferias internacionales y en las calles de San José, Ciudad de Panamá o Ciudad de Guatemala son más que una moda: representan la oportunidad de dar un salto hacia una economía más innovadora, competitiva y sostenible. **F**

ALPISTE

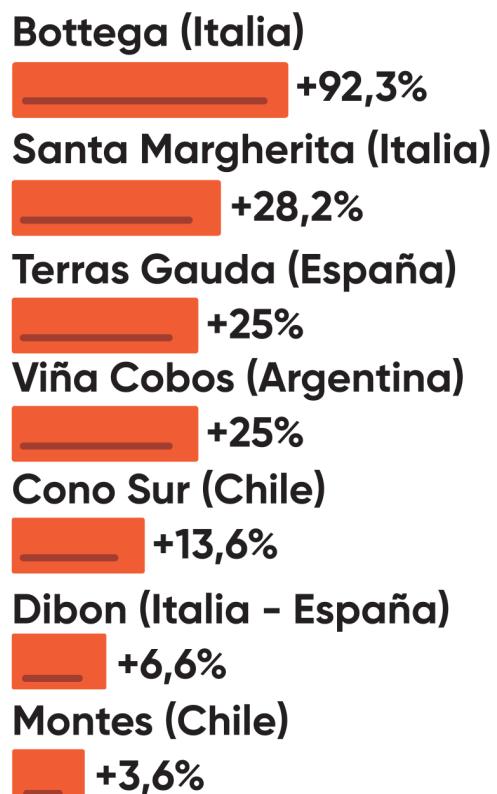
MARCAS CON CRECIMIENTO DESTACADO

2023 vs 2024:

Según el reporte de IWSR 2025

Más que distribuir marcas:
desarrolla cultura, construye
categoria y transforma la forma
en que Costa Rica brinda.

 Alpistecr



4 veces

ha crecido el número de millonarios que poseen entre 1 y 5 millones de dólares.

Al 2024, su patrimonio sumaba un caudal de 107 billones de dólares. Se calcula que en 2024 el mundo sumó más de 680,000 nuevos millonarios.

¿EN QUÉ INVIERTEN SU PATRIMONIO LOS MILLONARIOS?

(En % de patrimonio total y por generación)

	Silenciosa (Antes de 1946)	Baby Boomers (1946-1964)	Generación X (1965- 1980)	Millennial (1981 o posterior)
Propiedad inmobiliaria neta de hipotecas	22.8	23.3	24.8	31.5
Bienes de consumo duradero	4.3	4.1	6.1	13.3
Renta variable empresarial y participación en fondos mutuos de inversión	37.4	29.4	23.4	21.1
Derechos de pensiones de beneficio definido	5.3	11.4	12.2	8.2
Derecho de pensiones de contribución definida	1.5	7.5	13.6	10.3
Empresas privadas	9.3	9.0	9.1	10.8
Otros activos	19.3	15.3	10.7	4.8

FUENTE: Global Wealth Report 2025. Inteligencia patrimonial diseñada, UBS

INS realiza histórica modernización tecnológica en sistema y servicios



Un plan tecnológico de gran alcance permitirá al INS optimizar su operación y ofrecer una mejor experiencia a sus asegurados.

El Instituto Nacional de Seguros (INS) de Costa Rica ha puesto en marcha uno de los proyectos más ambiciosos de su historia reciente: la modernización integral de sus sistemas tecnológicos para salud, seguros y administración. Con una inversión de 62,97 millones de dólares, la aseguradora busca optimizar procesos, reforzar su competitividad y elevar la calidad del servicio para miles de clientes en todo el país.

Este plan estratégico se enmarca en la hoja de ruta de transformación digital que la institución inició en 2023. Desde entonces, un equipo especializado definió los requerimientos bajo estándares internacionales de gestión de proyectos y licitaciones públicas, garantizando transparencia y precisión en cada etapa. El objetivo es reducir la cantidad de sistemas en operación, simplificar trámites, disminuir costos de mantenimiento y cumplir con exigencias regulatorias. La presidenta ejecutiva del INS, Gabriela Chacón, destaca que esta modernización representa un avance esperado durante años. Señala que las nuevas plataformas

permitirán consolidar la excelencia operacional y mejorar sustancialmente la experiencia de los asegurados, combinando eficiencia tecnológica con un enfoque centrado en el cliente.

El plan contempla tres ejes principales. El primero es la implementación de un nuevo sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), con una inversión de 44 millones de dólares. Esta herramienta permitirá cumplir con las normativas financieras aplicables al Grupo INS, optimizar la gestión del presupuesto y reducir los costos en compras de consumo masivo gracias a proyecciones más precisas y procesos de adquisición más eficientes.

El segundo eje es el Sistema de Información en Salud (HIS, por sus siglas en inglés), que transformará la forma en que se gestionan los servicios médicos en la Red de Servicios de Salud del INS. Con un presupuesto de 6 millones de dólares, esta plataforma digitalizará los procesos médicos, eliminará el expediente físico y facilitará la integración con servicios internos y externos, desde laboratorios

y bancos de sangre hasta sistemas de imágenes médicas. Este cambio no solo reducirá el tiempo de atención, sino que garantizará que los profesionales cuenten con información centralizada y actualizada para una atención más ágil y precisa.

El tercer pilar es la modernización del core de seguros, que administrará pólizas y siniestros con mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a un mercado cada vez más competitivo. Esta inversión, de 12,8 millones de dólares, busca reducir la dispersión de sistemas, disminuir incidencias y ofrecer un manejo más eficiente de las operaciones aseguradoras.

Más allá de la mejora tecnológica, este proyecto representa una reconfiguración estratégica para el Grupo INS. La integración de las nuevas plataformas permitirá generar ahorros operativos, mejorar la capacidad de respuesta ante clientes y cumplir de forma más ágil con los marcos regulatorios. Asimismo, reforzará el posicionamiento de la institución como líder en innovación dentro del mercado asegurador costarricense.

Por Anasella Acosta

LA PARADOJA DE LA INDUSTRIA

EN MEDIO DE UNA ADOPCIÓN ACELERADA DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) Y COMPUTACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO (HPC) PARA CENTROS DE DATOS, TOMA LUGAR EL REACOMODO DE LOS PROTAGONISTAS DE LA INDUSTRIA. EN EL CAMPO DE LOS SEMICONDUCTORES, EL EJEMPLO MÁS PALPABLE ES EL DE INTEL Y NVIDIA. EL PRIMERO, A PESAR DE SER UN FABRICANTE PIONERO, REACCIONÓ DE MANERA TARDÍA EN EL DISEÑO DE CHIPS AVANZADOS, LO QUE INCLUSO HA DERIVADO EN EL CIERRE DE SU PLANTA DE ENSAMBLAJE Y PRUEBAS EN COSTA RICA. EL SEGUNDO, SIN FABRICAR UN SOLO CHIP, TOMÓ EL RIESGO Y HA APOSTADO POR LA INNOVACIÓN CONSTANTE, LO QUE LE HA DADO UNA VENTAJA DESTACADA EN EL MERCADO DE SEMICONDUCTORES ESPECIALIZADOS.

+15%

Crecerá la demanda de IA y HPC en 2025, para alcanzar un máximo histórico de ventas por 697,000 millones de dólares (MDD)

19%

Creció la industria global de semiconductores en 2024 con ventas de 627,000 MDD

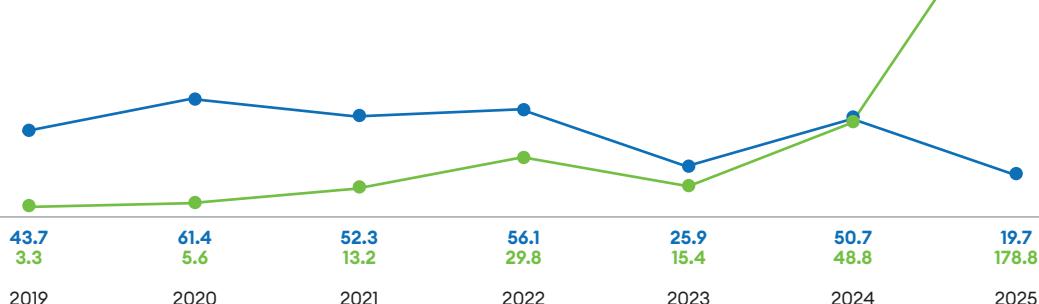
93%

Creció la capitalización de mercado agregada de las 10 empresas de semiconductores más grandes del mundo a diciembre de 2024, respecto del año previo, para sumar 6.5 billones de dólares (trillions).

Precio por acción

(En dólares por título, al inicio de cada año, de acuerdo con el historial Nasdaq. Para este año se tomó el precio a principios de agosto, según Nasdaq).

INTEL
NVIDIA



INTEL

Diseña y fabrica microprocesadores para los mercados globales de computadoras personales y centros de datos. Pionero en la arquitectura x86 para microprocesadores.

CEO
Lip-Bu Tan
Market Cap
85,351,500,000

Ingresos al 2º trimestre
12,900 MDD
sin cambios respecto del anterior

“...estamos tomando las medidas necesarias para construir una fundición con mayor disciplina financiera. Llevará tiempo, pero vemos claras oportunidades para mejorar nuestra posición competitiva...”

68%

De participación de mercado en CPU, y 7.9% en el mercado global de semiconductores.

Acciones recientes:

- Despidos. La meta es achicar su plantilla a 75,000 empleados. A finales de 2024 superaba los 100,000 trabajadores.
- Suspensión de proyectos en Alemania y Polonia. Y cierre de planta de ensamblaje y pruebas en Costa Rica.
- Reducción de inversión en fabricación de chips avanzados.
- Inicio de producción de chip de vanguardia Intel 18A en Arizona.
- Al cierre de la edición, el japonés SoftBank anunció la inversión de 2,000 MDD y Donald Trump expresó interés en adquirir el 10% de Intel.

Riesgos admitidos:

- Un alto nivel de competencia y el rápido cambio tecnológico en la industria.
- No alcanzar el rendimiento favorable de inversiones en I+D e instalaciones de fabricación.

Mayor reto:

- Atraer clientes relevantes a su negocio de fabricación de chips.

Principal competidor en fabricación:

- Taiwan Semiconductor Manufacturing Co. (TSMC), que acapara más del 50% del mercado y es el principal proveedor de Nvidia.

NVIDIA

Es el principal diseñador de unidades de procesamiento gráfico discretas que mejoran la experiencia en plataformas informáticas. Sus chips se usan en PC de gama alta para videojuegos, centros de datos, la inteligencia artificial y la conducción autónoma.

“La generación de tokens de inferencia de IA se ha multiplicado por 10 en tan solo un año... Países de todo el mundo reconocen la IA como una infraestructura esencial, al igual que la electricidad e internet, NVIDIA se encuentra en el centro de esta profunda transformación”

80%

Participación de mercado tan solo en centros de datos

CEO

Jensen Huang
fundador y director ejecutivo

Market Cap

4,392,000,000,000

Ingresos al 1º trimestre de 2025

44,100 MDD

69% más que el año anterior

Riesgos:

- Que empresas tecnológicas comiencen a diseñar sus propios chips de IA.
- Depender de fabricantes externos de chips como TSMC, su principal proveedor.

Mayor reto:

- Incorporar temas éticos que garanticen que sus productos no sean herramientas de control político.

Principal competidor:

- Taiwan AMD, en el mercado de la computación de IA en centros de datos, pero éste sólo posee un 15% de participación de mercado.

Acciones recientes:

- Construcción de fábricas en Estados Unidos para producir supercomputadoras NVIDIA AI en ese país.
- Lanzamiento de nuevos productos para acelerar y escalar los modelos de razonamiento de IA.
- Presentación de un clúster de infraestructura de IA de próxima generación en Abu Dhabi, junto con G42, OpenAI, Oracle, SoftBank Group y Cisco.
- Colaboración con General Motors en vehículos, fábricas y robots.
- Construcción de una nube de IA en Alemania para acelerar las aplicaciones de fabricación industrial.

EL SALTO PENDIENTE HACIA EL DINERO DIGITAL

TRES VOCES DE LA BANCA DE GUATEMALA REVELAN POR QUÉ LA DIGITALIZACIÓN PODRÍA REDEFINIR LA INCLUSIÓN FINANCIERA DEL PAÍS.



En Guatemala, pagar el pasaje del autobús con monedas, hacer fila para enviar y recibir dinero o guardar efectivo escondido en casa sigue siendo parte de la vida cotidiana para millones de personas. Aunque el teléfono celular se ha convertido en una

herramienta indispensable para comunicarse, pedir comida o encontrar entretenimiento, aún no lo es —al menos para todos— para hacer transacciones bancarias.

En entrevista con **FORBES** Centroamérica, tres protagonistas del sistema financiero guatemalteco —Álvaro González Ricci, presidente del Banco

de Guatemala; Saúl de León, superintendente de Bancos; y Luis Lara, gerente general corporativo del Banco Industrial— analizan por qué digitalizar el dinero no es sólo una cuestión de tecnología más eficiente, sino un cambio de mentalidad que puede abrir la puerta a una mayor inclusión financiera.

DEMASIADOS PAGOS EN EFECTIVO

En Guatemala, cerca del 35% de las personas adultas aún realizan todas sus transacciones en efectivo, según el primer informe de avances de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF).

Para Álvaro González Ricci, aunque esta cifra es mucho más positiva que en informes previos del Banco Mundial, representa un obstáculo para la modernización financiera: “La digitalización del dinero es esencial para ampliar la base de inclusión financiera. Si seguimos moviendo efectivo, los costos son más altos, la trazabilidad se reduce y se limita el acceso de la población a servicios financieros formales”.

El Fondo Monetario Internacional define el dinero digital como un valor monetario almacenado o producto prepagado, donde el registro de fondos está guardado en una tarjeta o dispositivo electrónico —como un teléfono o computadora— y es aceptado como medio de pago por terceros.

Las ventajas son tangibles y cotidianas: una vendedora de frutas en el mercado podría incrementar sus ventas si recibiera pagos digitales desde cualquier lugar del país. Un albañil que trabaja en la ciudad capital podría enviar su pago a su familia en el interior sin perder horas valiosas viajando a una agencia bancaria.

Para el presidente del Banco Central, esta transformación va más allá de la rapidez en las transacciones: “Un sistema más digital permite que más personas entren al circuito formal, accedan a créditos, seguros y servicios que hoy son exclusivos para quienes ya tienen cuenta bancaria”.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Para que el dinero digital tenga un impacto real, no basta con que los bancos y el gobierno se pongan de acuerdo. Se necesita un cambio cultural: “El reto no es sólo vender, es



DEMANDA DE PRODUCTOS FINANCIEROS

Contar con cuentas de ahorro sigue siendo uno de los servicios más demandados, y la expansión de la banca ya casi cubre el 50% del sector rural.

64.4%

posee una cuenta monetaria o de ahorro

45.8%

corresponde a personas del sector rural

16.20%

posee una cuenta en cooperativas

35.6%

no posee una cuenta en un banco o cooperativa

Fuente: Estudio de Mercado de Productos y Servicios Financieros Rurales en ocho departamentos de Guatemala, ENIF

construir confianza”, dice Saúl de León. Esto implica que un agricultor en Quiché entienda que un pago digital es tan seguro como recibir billetes en la mano, o que una emprendedora en Chiquimula confíe en que no perderá su dinero si lo guarda en una billetera electrónica.

Luis Lara subraya que la infraestructura es clave: “La digitalización sin cobertura de internet y sin educación financiera no genera inclusión, sólo agranda la brecha”. Esto significa que el desafío va más allá de la banca; requiere inversión en conectividad y capacitación.

Mientras en países como Brasil, con su sistema Pix, millones de personas envían y reciben pagos desde el celular en segundos, Guatemala sigue avanzando a paso lento. González Ricci insiste en que no hay tiempo que perder: “La digitalización no es opcional; es la condición para que el sistema financiero evolucione.”

Todos ellos coinciden en que el momento de actuar es ahora. El crecimiento de las fintech, el uso masivo de smartphones y la presión de un mercado cada vez más conectado hacen que el país esté en una encrucijada: modernizarse o quedar rezagado.

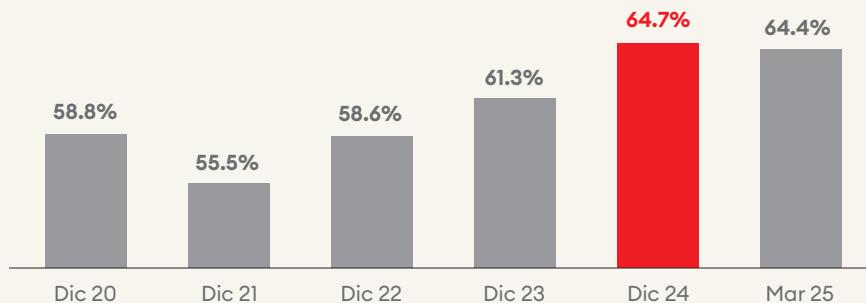
CRIPTOMONEDAS: ¿RIESGO U OPORTUNIDAD?

En este debate, las criptomonedas se presentan como un tema controvertido. Álvaro González Ricci reconoce el potencial innovador del blockchain, pero advierte que “con las stablecoins hay que tener cuidado porque aunque hay un activo que lo respalda, es muy importante supervisar que ese activo de verdad exista”, subrayando la necesidad de encontrar un equilibrio entre innovación y regulación.

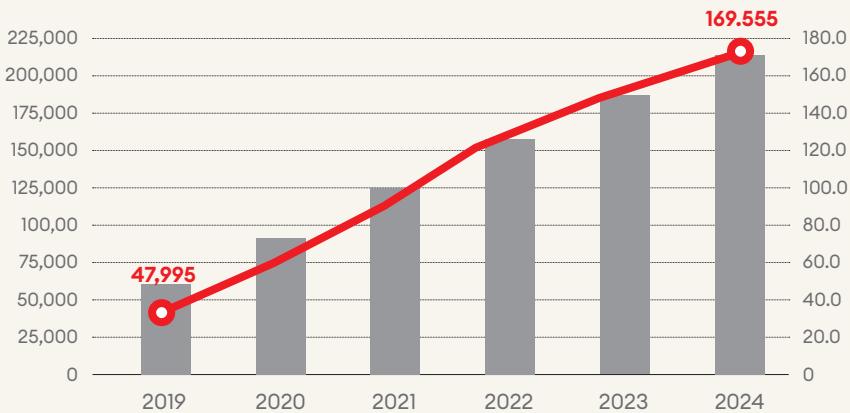
Luis Lara comparte esta visión: valora el enorme potencial de la tecnología blockchain, pero advierte que no debe confundirse innovación con descontrol. Al mismo tiempo, destaca la oportunidad que representan para la inclusión financiera: “Si un guatemalteco en Los Ángeles puede enviar 200 dólares y que su familia los reciba en minutos, sin comisiones abusivas, eso es inclusión financiera real”. Sin embargo, recalca que esta integración debe darse con transparencia para preservar la estabilidad del sistema financiero.

Saulo de León sostiene que “en el sistema bancario tradicional, las criptomonedas no tienen cabida todavía,” debido a su alta especulación y a la falta de una regulación clara. Para él, la verdadera oportunidad reside en las

POBLACIÓN ADULTA CON CUENTA BANCARIA



EVOLUCIÓN DE CANTIDAD Y MONTO DE TRANSACCIONES DE LOS AGENTES BANCARIOS



FUENTE: Estudio de Mercado de Productos y Servicios Financieros Rurales en ocho departamentos de Guatemala, ENIF

monedas digitales emitidas por bancos centrales (CBDC), que ofrecen “un marco regulado y seguro para integrar la digitalización del dinero”. Aun así, reconoce que “el mercado está demandando flexibilidad, innovación y sostenibilidad. Si las criptomonedas ayudan a reducir fricciones y ampliar el acceso, vale la pena explorarlas.”

CERRAR LA BRECHA

La digitalización del dinero no es sólo un asunto de comodidad para quienes ya usan banca en línea, es una herramienta para que emprendedores puedan recibir el pago de su

microemprendimiento sin pagar comisiones abusivas; para que los jóvenes puedan invertir sus ahorros de forma segura; para que los migrantes puedan ayudar a sus familias sin que la mitad de su envío se pierda en comisiones.

Como comenta Luis Lara: “La inclusión financiera no es regalar cuentas bancarias; es construir un sistema en el que todos tengan las mismas oportunidades de crecer”.

Y en esa línea, González Ricci reconoce: “Si no damos este salto digital, condenaremos a millones a seguir fuera del sistema. Y eso, en el siglo XXI, no nos lo podemos permitir”. **F**

Active Re, 18 años de evolución en el mercado global del reaseguro

Con operaciones en más de 137 países, más de 650 cedentes y un patrimonio que supera los 100 millones de dólares, la reaseguradora celebra su aniversario fortaleciendo su posición como socio estratégico en la gestión internacional de riesgos.



Desde su fundación en 2007, Active Capital Reinsurance, Ltd. (Active Re) ha evolucionado de forma sostenida hasta consolidarse como una reaseguradora de alcance global. Su modelo combina experiencia técnica, visión estratégica y una sólida estructura financiera para atender las demandas de un sector altamente competitivo y en constante transformación.

La celebración de su décimo octavo aniversario, que reunió a líderes del sector y aliados estratégicos, fue también una oportunidad para reafirmar los pilares que sostienen su éxito: excelencia en la gestión de riesgos, un patrimonio superior a los 100 millones de dólares y relaciones de largo plazo con corredores y clientes en mercados de alto valor. Estos elementos le han permitido mantener la

calificación A (Excelente) de AM Best, un distintivo de solvencia y confianza en la industria del reaseguro.

Juan Antonio Niño Pulgar, Chairman de Active Re, expresó: "Más que celebrar un aniversario, celebramos el camino recorrido y las oportunidades que tenemos por delante. Nuestra meta es seguir innovando, fortaleciendo la confianza de nuestros socios y anticipándonos a las tendencias que definirán el futuro del reaseguro".

Con presencia operativa en más de 137 países, más de 650 cedentes y un equipo distribuido en cuatro continentes, la compañía mantiene una estrategia orientada a capitalizar oportunidades que ofrece la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la diversificación geográfica.

En un entorno marcado por cambios regulatorios y riesgos emergentes, Active Re apuesta por la agilidad y la anticipación como ventajas competitivas para ampliar su participación en mercados clave y fortalecer su papel como proveedor de soluciones especializadas a nivel global.

Con 18 años de trayectoria, Active Re proyecta un futuro donde especialización, solidez y visión a largo plazo seguirán marcando la diferencia.



Lo invitamos a visitar nuestra renovada página web para conocer más sobre nuestra historia, servicios y proyección global:
www.active-re.com



Mira nuestro nuevo video institucional aquí <https://www.youtube.com/watch?v=0Ie4tzyu1vU>

• FRONTAL •

Por Forbes Staff

ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA MODERNIZAR PUERTOS

ESTE AÑO ARRANCÓ LA PRIMERA FASE DEL PROYECTO UNIÓN PORTUARIA DEL PACÍFICO EL SALVADOR, GRACIAS A UNA ALIANZA CON LA EMPRESA TURCA YILPORT, QUE SUPERA 1,600 MDD.



1,615 MDD

YILPORT HOLDING INC.

El Salvador

Este año se ejercen 659 millones de dólares (MDD) en la primera fase del proyecto Unión Portuaria del Pacífico para modernizar el Puerto de Acajutla y activar el Puerto de La Unión. El total significará una inversión de 1,615 MDD. En esta etapa se aumentará la capacidad en 75% de Acajutla, y se reactivará La Unión. Para la segunda fase se prevé un desembolso de 906 MDD para ampliar la capacidad de Acajutla a 1,600,000 TEUS. Para realizar este proyecto se conformó una Sociedad de Economía Mixta entre el gobierno salvadoreño y la empresa turca Yilport. La sociedad implica la planificación y diseño, financiamiento, equipamiento, ejecución de obras complementarias, obras nuevas, operación y mantenimiento de los puertos. El acuerdo otorga a la firma turca una participación del 80% y la administración de ambos puertos por 50 años.



150 MDD

DINANT

Honduras

Con una capacidad de producción de 25 millones de kilogramos de snacks al año, recientemente Dinant inauguró la primera fase de una nueva planta en Comayagua, cuya inversión total ha sido estimada en 150 MDD. La compañía que preside Miguel Mauricio Facussé, y que está cumpliendo 65 años de trayectoria, estima la creación de 1,200 empleos directos y más de 4,800 indirectos en la planta que ya se considera la más grande y moderna del país. La producción de esta fábrica se enfocará en la exportación a Estados Unidos, Europa, Centroamérica y República Dominicana. Se prevé una segunda fase de construcción que implicaría una inversión adicional de al menos 50 MDD.



45 MDD

VIANT

COSTA RICA

Proveedor mundial de servicios de diseño y fabricación de dispositivos médicos, Viant anunció una ampliación de sus operaciones en Costa Rica donde ya cumple 20 años de presencia. Con una inversión de 45 MDD destinados a 7,000 m² de instalaciones de última generación, las dos nuevas plantas de Viant producirán dispositivos médicos especializados para intervenciones cardiovásculares y urológicas, y también albergarán áreas administrativas y operativas. Esta nueva expansión ocurre en la Zona Franca Metro, ubicada en Barreal de Heredia, y se espera que genere más de 1,000 nuevos empleos.

Grupo Bimbo consolida un modelo integral de sostenibilidad con impacto medible



La empresa articula acciones ambientales, sociales y económicas a través de una estrategia transversal que involucra toda su cadena de valor.

La sostenibilidad en Grupo Bimbo ha evolucionado de ser un elemento complementario a convertirse en un pilar que define decisiones y operaciones. Con un enfoque transversal, la compañía ha integrado criterios ambientales, sociales y de gobernanza en toda su estructura, buscando generar valor económico, bienestar comunitario y cuidado del entorno.

La estrategia se articula en tres pilares —Para Ti, Para la Vida y Para la Naturaleza— que guían acciones en toda la cadena de valor. Bajo este esquema, la empresa ha avanzado en la transición hacia operaciones con cero residuos a relleno sanitario, la reducción de emisiones, la electrificación de su flotilla de distribución y la promoción de iniciativas de innovación responsable.

Uno de los retos más significativos ha sido transformar la visión tradicional que asocia sostenibilidad con gasto. “El mayor reto ha sido romper con los paradigmas tradicionales que perciben la sostenibilidad como un costo adicional

y no como una inversión estratégica”, afirma Andrés Wong, jefe regional de sustentabilidad de Bimbo Latin Centro. Para lograrlo, la compañía ha impulsado un proceso de sensibilización interna respaldado por datos y resultados que evidencian beneficios reputacionales, operativos y financieros.

Medir el impacto ha sido clave para dar credibilidad a la estrategia. La implementación de indicadores ESG permite evaluar y comunicar de manera precisa los avances y logros. En el ámbito social, programas como Campeonas de Sueños y Expendios con Sentido Social fortalecen el desarrollo económico, educativo y comunitario en las zonas de operación. “Iniciativas como estas están generando transformación social, económica y educativa en las zonas donde operamos, convirtiéndose en verdaderos agentes de cambio”, subraya Wong.

El equilibrio entre la urgencia por mostrar resultados y la necesidad de cambios estructurales se logra combinando metas inmediatas con proyectos

de largo plazo. “Sabemos que algunos impactos son inmediatos, pero los más importantes se construyen con el tiempo, involucrando a toda la cadena de valor”, explica. Esta visión permite que los avances sean sostenibles y se expandan a lo largo del tiempo.

Las alianzas han sido determinantes para ampliar el alcance. Colaboraciones con ONG, gobiernos locales y la academia han permitido desarrollar soluciones adaptadas a cada contexto. Entre ellas, destacan la alianza con la Fundación Selección Colombia y organizaciones operadoras locales para promover el liderazgo femenino, así como convenios con instituciones educativas para formar talento local.

Con este modelo, Grupo Bimbo avanza en su propósito de alimentar un mundo mejor, demostrando que la sostenibilidad, gestionada como un pilar estratégico, puede impulsar la innovación, fortalecer la rentabilidad y generar un impacto positivo duradero.

Por Anasella Acosta

SIN DATOS, NO HAY INTELIGENCIA ARTIFICIAL

18

FRONTAL • PIONEROS

MUCHAS EMPRESAS ESTÁN INVIRTIENDO EN IA, PERO SIN CONTAR CON INSUMOS DE CALIDAD. NEURAL CODERS, EMPRENDIMIENTO QUE NACE EN COSTA RICA, PROPONE UNA SOLUCIÓN INTEGRAL PARA GARANTIZAR EL ÉXITO DE ESTA HERRAMIENTA.

La meta no es la inteligencia artificial, es la competitividad global, recuerda Alejandro Zamora, CEO y cofundador de Neural Coders, por si acaso en medio de la fiebre por implementar esta herramienta se ha extraviado el rumbo.

Hay que tener claro que “la IA va y nadie la va a frenar”, pero no hay inteligencia artificial sin insumos. “La clave de todo son los datos”, aclara el CEO del emprendimiento centroamericano con más de cinco años en el mercado, enfocado en el desarrollo de estrategias empresariales basadas en tecnología.

Con tan sólo 25 años, el ingeniero en Ciencias de Datos, oriundo de Esparza, Costa Rica, fundó Neural Coders junto con sus tres colegas Jorge Zapata, Alex Araya y Brian Delgado, en 2019, año en que ya buscaban acercar soluciones de inteligencia artificial a las empresas.

Su juventud e inexperiencia los llevó a enfrentar varios rechazos en un principio, pero la pandemia, paradójicamente, les abrió nuevos horizontes y los clientes comenzaron a llegar. Así fue como también descubrieron la dificultad de implementar soluciones de IA en las empresas centroamericanas por una razón clave: la falta de

10%
de las organizaciones
que están invirtiendo
en IA se consideran
realmente maduros para
implementar esa
herramienta



datos o la calidad de los mismos.

Ahora Neural Coders tiene presencia en Costa Rica, Honduras, Panamá, Guatemala, México, Argentina y Estados Unidos, donde trabaja con clientes implementando una solución llamada AI Evolution Plan, que permite a las organizaciones alcanzar un nivel de madurez previo a la implementación de estrategias con

inteligencia artificial.

Alejandro Zamora explica que esa solución consta de cuatro pasos que permiten garantizar la eficiencia de la aplicación de la inteligencia artificial. De acuerdo con la consultora McKinsey, refiere, sólo el 1 % de las empresas se considera realmente madura para la adopción de IA, aunque muchas estén invirtiendo en este

tema, y “es que no todas las organizaciones están recopilando datos correctos o de calidad”.

UNA VISIÓN DE 360 GRADOS

Lo primero que Neural Coders realiza es un diagnóstico completo de la empresa para saber dónde recopilan datos, cómo los recopilan, cuánta cantidad tienen y cuál es la cultura empresarial de las organizaciones. Posteriormente, revisan la calidad de la data, lo que tiene que ver con “cómo están recopilados los datos y qué tan completos están, entre otros temas”, detalla Alejandro Zamora.

La siguiente etapa consiste en realizar un *dashboard* de analítica, o analítica de datos más clásica, que consiste en traducir datos en información, y verificar si estos responden a información para transferirse en toma de decisiones de las organizaciones o de los gobiernos. La última fase, a la que estos emprendedores llaman “Proof of Technology”, es un modelo de inteligencia artificial, basado en los datos obtenidos.

De ese modo, AI Evolution Plan, comparte Zamora, ha sido una de las vertientes que les ha permitido incorporar con éxito la inteligencia artificial en las organizaciones de Centroamérica.

“En el centro de todo siempre están los datos”, dice contundente el CEO de Neural Coders, eso ha permitido que la fórmula inteligencia artificial, desarrollo de software y experiencia en el negocio que ofrecen dé resultados.

Neural Coders ya trabaja con el sector bancario, el hospitalario e incluso cuenta entre sus casos de éxito el trabajo con el municipio de Mora, en Costa Rica, que se derivó de un proyecto ganador al que convocó la Organización de Estados Americanos (OEA) para asistir a la municipalidad en la automatización de sus gestiones.

Zamora insiste que en el camino de la adopción de la IA, la clave son los



66

¿QUÉ PASA SI LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS EMPIEZAN A TOMAR DECISIONES BASADAS EN DATOS O INCLUSIVE EN RECOMENDACIONES DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL? ESTARÁN TOMANDO DECISIONES BASADAS EN EVIDENCIA”

datos. “Nos hemos encontrado con empresas que ni siquiera tienen los datos correctamente recopilados. No existen interconexiones entre la base de datos, que tienen un CRM (Customer Relations Management), de modo que

cuando alguien compra no se conecta al sistema de facturación, entonces le pierden el rastro a la información”

Menciona una metodología que contrasta con los casos anteriores, y que nace a partir de la minería de procesos industriales, que es un mapeo de los procesos, pero que Neural Coders ha aplicado a los puntos de recolección de datos de una corporación. Esa adaptación les hizo merecedores de un reconocimiento a nivel centroamericano de salud por Roche y Yo emprendedor, luego de haber sido implementada en un hospital privado.

El reto ahí, menciona el cofundador de Neural Coders a manera de ejemplo, fue “entender dónde se estaban recopilando los datos y dónde no” y, lo importante es que exista un compromiso por parte de los líderes de recopilar los datos del paciente y de los médicos.

Porque lo que ahí pasa es que ni en el gobierno ni en las organizaciones “se están recopilando datos de calidad, que es la materia prima de la inteligencia artificial”. Sin pasar por alto el tema de la cultura organizacional.

“Hay muchos tomadores de decisión que todavía no ven la tangibilidad de la IA. Pero no se imagina lo feliz que quedan cuando uno dice ‘mire, ahora nos ahorraremos tantos miles porque ahora este trabajador no tiene que estar ingresando estos datos todos los días porque el sistema se los capta y él se puede enfocar en su labor específica’.

El joven directivo lanza a bocajarro: “¿Qué pasa si las empresas latinoamericanas empiezan a tomar decisiones basadas en datos o inclusive en recomendaciones de inteligencia artificial? Estarán tomando decisiones basadas en evidencia”. Pero, enseguida alerta: “Si eso no pasa, y no crece y no escala, vamos a perder competitividad de frente a las organizaciones de Norteamérica, de Europa, y de Asia, que sí lo están haciendo”. **F**

• ESPECIAL •

Merco Talento 2025: Costa Rica

2024	2025	EMPRESA	PUNTUACIÓN
2°	1°	COOP. DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS	10.000
1°	2°	BAC	9.698
3°	3°	FLORIDA ICE AND FARM COMPANY (FIFCO)	9.074
5°	4°	COCA COLA FEMSA	8.832
14°	5°	BANCO POPULAR	8.442
6°	6°	BANCO NACIONAL DE COSTA RICA	8.369
9°	7°	GRUPO ICE	8.288
4°	8°	GRUPO PURDY	8.030
7°	9°	GRUPO INS	7.997
28°	10°	BANCO DE COSTA RICA	7.952
10°	11°	CÍA. DE GALLETAS POZUELO (GRUPO NUTRESA)	7.826
16°	12°	GRUPO MUTUAL	7.179
12°	13°	DAVIVIENDA COSTA RICA	7.136
13°	14°	NESTLÉ	7.021
21°	15°	MCDONALD'S	6.857
8°	16°	INTEL COSTA RICA	6.802
22°	17°	PROCTER & GAMBLE	6.729
11°	18°	MICROSOFT	6.724
36°	19°	HOLCIM	6.686
52°	20°	CAFÉ BRITT	6.610
37°	21°	TELECABLE	6.596
15°	22°	PROCOMER	6.414
30°	23°	INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA	6.331
17°	24°	UNIVERSIDAD DE COSTA RICA	6.241
23°	25°	COOPE ANDE	6.203
32°	26°	WALMART CENTROAMÉRICA	6.079
18°	27°	AMAZON	5.985
88°	28°	GARNIER & GARNIER DESARROLLOS INMOBILIARIOS	5.911
19°	29°	BOSTON SCIENTIFIC	5.766
20°	30°	DELOITTE COSTA RICA	5.712
29°	31°	PORTAFOLIO INMOBILIARIO SA (PINMSA)	5.710
*	32°	MASTERCARD	5.660
59°	33°	UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA	5.602
34°	34°	AMERICA FREE ZONE	5.573
73°	35°	GRUPO COLONO	5.468
27°	36°	CODE DEVELOPMENT GROUP (COYOL FREE ZONE)	5.468
72°	37°	NACASCOLO HOLDINGS	5.389
45°	38°	FLOREX	5.384
50°	39°	PROMÉRICA	5.135
100°	40°	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA	5.116
26°	41°	KIMBERLY CLARK	5.022
24°	42°	ULACIT	4.864
41°	43°	COOPELESCA	4.720
*	44°	IBM	4.607
48°	45°	HOSPITAL CLÍNICA BÍBLICA	4.603
42°	46°	GRUPO BIMBO	4.575
39°	47°	BAYER	4.527
38°	48°	AUTO MERCADO	4.518
57°	49°	ROCHE	4.491
40°	50°	ALMACENES EL REY	4.448

• RANKING GENERAL DE EMPRESAS CON TALENTO 2025 •

2024	2025	EMPRESA	PUNTUACIÓN
53°	51°	EPA	4.445
49°	52°	COOPEALIANZA	4.397
33°	53°	PFIZER	4.395
43°	54°	3M COSTA RICA	4.372
55°	55°	ABBOTT	4.328
80°	56°	TIENDAS UNIVERSAL	4.299
*	57°	GUTIS FARMACÉUTICA	4.299
35°	58°	DHL	4.286
58°	59°	HEWLETT-PACKARD	4.204
44°	60°	BRIDGESTONE FIRESTONE COSTA RICA	4.146
46°	61°	PRICESMART	4.134
54°	62°	GRUPO EL ÁNGEL	4.058
47°	63°	SCOTIABANK	4.045
61°	64°	GRUPO MONGE	3.971
67°	65°	CISCO SYSTEMS	3.956
56°	66°	CARGILL	3.912
60°	67°	TIENDAS PEQUEÑO MUNDO	3.895
*	68°	GRUPO UNICOMER (GOLLO)	3.873
76°	69°	EARTH UNIVERSIDAD	3.832
*	70°	GRUPO NUMAR	3.818
69°	71°	CLARO COSTA RICA	3.800
*	72°	MORPHO TRAVEL EXPERIENCE	3.799
65°	73°	GRUPO DEMASA-GRUMA	3.759
25°	74°	ASTRAZENECA	3.716
64°	75°	BAXTER	3.714
31°	76°	UNILEVER	3.662
62°	77°	DURMAN	3.654
79°	78°	ALIMENTOS PROSALUD	3.636
75°	79°	GRUPO MONTECRISTO	3.619
63°	80°	GRUPO IREX	3.558
77°	81°	MARRIOTT INTERNATIONAL	3.545
71°	82°	INCAE BUSINESS SCHOOL	3.537
70°	83°	COLGATE-PALMOLIVE	3.520
84°	84°	TELETICA (TELEVISORA DE COSTA RICA)	3.499
87°	85°	BACARDI	3.482
*	86°	HOSPITAL CIMA	3.415
68°	87°	ACCENTURE	3.391
74°	88°	GRUPO DANISSA - NISSAN	3.377
81°	89°	EY (ERNST & YOUNG)	3.365
*	90°	LIBERTY	3.347
78°	91°	CUESTAMORAS	3.311
*	92°	EDWARDS LIFESCIENCES	3.305
89°	93°	CORPORACION PEDREGAL	3.297
*	94°	MAYCA FOOD SERVICE	3.268
92°	95°	AERIS HOLDING	3.207
86°	96°	GRUPO NACIÓN	3.198
83°	97°	BIOLAND	3.128
*	98°	CONSTRUCTORA VOLIO Y TREJOS	3.101
*	99°	PROGRESO	3.039
51°	100°	MONDELÉZ	3.000

*No figuraba entre las 200 primeras empresas del ranking de 2024.

Las puntuaciones obtenidas se trasladan a una escala 3.000 (para la empresa que ocupe el puesto 100) – 10.000 (para la empresa con mejor puntuación)

El seguimiento de la metodología establecida por Merco para la elaboración del ranking de las empresas con Talento en Costa Rica ha sido objeto de revisión independiente por parte de KPMG. La metodología seguida para elaborar Merco Talento Costa Rica se encuentra disponible en la página web: www.merco.info

Merco Talento 2025: lo que las personas valoran hoy de sus empleadores en Costa Rica

En la última década, la reputación se ha consolidado como un factor clave para la competitividad empresarial. En Centroamérica, el desafío es institucionalizar su gestión y aprovechar su potencial estratégico.



Luis Álvarez Soto, director regional de Merco para Centroamérica y República Dominicana.

Con una muestra de más de 14.300 encuestas, Merco Talento presentó en Costa Rica su segunda edición el pasado 30 de julio. Luis Álvarez Soto, director regional de Merco para Centroamérica y República Dominicana, explicó que este incremento en la base de datos —más del doble respecto a la edición anterior— permite obtener una visión más precisa sobre cómo se percibe a las empresas como empleadoras en el país.

El nivel de satisfacción laboral descendió de 8.89 a 8.40 puntos, mientras que el índice de recomendación (ENPS) cayó de 71.6 a 51.9 puntos. Estos resultados, aunque aún en rangos aceptables, reflejan señales de desgaste y plantean retos urgentes para quienes lideran

estrategias de gestión humana. “El talento no solo está demandando más, sino que también muestra signos de desencanto con sus empleos actuales”, señaló Álvarez Soto.

Uno de los hallazgos clave de esta edición es la relación entre el propósito empresarial y la experiencia del colaborador. Si bien un alto porcentaje de trabajadores reconoce el propósito institucional, persiste una brecha entre ese propósito y su aplicación práctica en el día a día. Las empresas que logren alinear ambos aspectos se posicionarán con mayor solidez como marcas empleadoras.

El Monitor también identificó diferencias relevantes por género y edad. Mientras los hombres priorizan

factores como el ambiente laboral, la retribución económica y la motivación, las mujeres valoran la calidad de vida, el liderazgo, la reputación corporativa y la sensibilidad social y ambiental. Por grupo etario, las personas menores de 30 años valoran el reconocimiento y el desarrollo profesional; quienes tienen entre 31 y 40 años priorizan los beneficios; entre los 41 y 50 años se destaca la relevancia del liderazgo y la reputación, y entre los mayores de 50 predomina la búsqueda de estabilidad y un entorno laboral favorable.

Estas variaciones obligan a las organizaciones a replantear sus propuestas de valor al empleado desde una perspectiva más flexible y segmentada. Entender lo que cada grupo espera es clave para construir una experiencia laboral coherente y sostenible.

Desde la perspectiva de Merco, la gestión del talento implica mucho más que atraer buenos perfiles. Exige comprender qué valoran las personas, cómo perciben a la empresa y qué las motiva a quedarse. Gracias a su enfoque multi-stakeholder, el Monitor integra la visión de empleados actuales y potenciales, expertos en recursos humanos, sindicatos, exalumnos, estudiantes y población general.

“Merco Talento no solo ofrece un ranking, sino un diagnóstico real, contrastado y accionable. En un mercado donde la rotación y la escasez de talento son desafíos constantes, esta información es una herramienta estratégica para construir una marca empleadora creíble y coherente con su propósito”, concluyó el directivo.

Grupo Purdy: una marca empleadora que logra lo imposible



La compañía costarricense consolida su liderazgo en atracción y desarrollo de talento con una cultura organizacional que pone en el centro a las personas y su propósito.

El posicionamiento de Grupo Purdy líder integral en soluciones de movilidad, como uno de los empleadores más atractivos de Costa Rica no es una casualidad. Con más de 68 años de trayectoria y más de 2,000 colaboradores, la organización ha construido una marca empleadora sólida, impulsada por una estrategia de sostenibilidad basada en tres pilares: movilidad segura, limpia y social.

“La Gente Purdy es el motor de nuestro éxito”, asegura Andrés Valverde, director de Recursos Humanos, al destacar que el propósito personal de cada colaborador se vincula directamente con el propósito corporativo. Esta conexión se traduce en programas de desarrollo profesional, beneficios diferenciados, oportunidades de crecimiento interno y un entorno laboral estable, donde cada persona se siente escuchada, valorada y parte de un propósito: lograr lo imposible.

El reconocimiento de esta estrategia se refleja en el ranking MERCO Talento, donde Grupo Purdy figura como la empresa número uno del sector automotriz en atracción de talento, la cuarta con mejor equipo de dirección y gestión de personas, y la octava mejor empresa del país para atraer y fidelizar talento.

La cultura organizacional, por su parte, está cimentada en valores como el espíritu de servicio, la ética, la mejora continua, el entusiasmo por la movilidad y el compromiso con la comunidad. “Desde el primer día de inducción, nuestra gente vive estos valores de forma auténtica”, explica Valverde. Programas como Purdymania y la Semana del Agradecimiento fortalecen el sentido de pertenencia, mientras que la formación continua —a través de becas, certificaciones y financiamiento universitario— permite desarrollar competencias clave.

En un entorno cada vez más flexible y cambiante, el Grupo ha implementado beneficios que marcan la diferencia, como licencias por eventos de vida, descuentos exclusivos y los “Días Purdy” (tiempo adicional libre para uso personal). Además, han adaptado modalidades de trabajo híbridas y fomentan una comunicación interna que mantiene conectada a la organización con su propósito.

El bienestar, la equidad y el propósito se integran en la experiencia del colaborador con una visión holística. Servicios médicos y psicológicos gratuitos, planes médicos accesibles para familias, y programas como Purdy Oportunidades son parte del compromiso con la salud física, emocional y financiera. La equidad se garantiza con procesos de selección transparentes y políticas de igualdad de oportunidades.

Respecto a las capacidades que hoy son prioritarias, Valverde menciona la adaptabilidad, el pensamiento crítico, la orientación al cliente y la innovación. “Las fortalecemos a través de liderazgo, aprendizaje vivencial y retroalimentación constante, con el fin de que nuestra Gente Purdy se sienta preparada, creativa y orgullosa de lo que hace”.

Finalmente, el liderazgo juega un papel decisivo en la consolidación de esta cultura. En palabras del directivo, “nuestros líderes son embajadores del propósito; crean entornos emocionalmente seguros, inspiran con el ejemplo y generan confianza”. Para ello, la empresa ha establecido rutas de formación, coaching y mentoría que preparan a los equipos para enfrentar el futuro, siempre con la mira puesta en lo imposible.



Andrés Valverde,
director de Recursos
Humanos de Grupo Purdy.

SOSTENIBILIDAD, CONDICIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD

24

Por mucho tiempo las empresas se preguntaron “¿Cuánto nos cuesta ser sostenibles?” Ahora la cuestión ha dado un giro de 180 grados para plantear “¿Cuánto estamos perdiendo por no ser sostenibles?”

Durante décadas, la sostenibilidad fue vista por muchas compañías como un centro de costos, una obligación regulatoria y, en algunos casos, como una herramienta de relaciones públicas. Hoy esa visión es obsoleta y peligrosa, ya que ha llegado a generar incluso un *green washing* que tarde o temprano genera pérdidas económicas. En el escenario económico actual, la sostenibilidad es una condición indispensable para la competitividad, la resiliencia y la permanencia en los mercados.

Las empresas que no integren la estrategia de sostenibilidad en el núcleo de su modelo de negocio no sólo se arriesgan a perder relevancia, sino también a desaparecer. Pero ¿por qué este cambio tan drástico? La respuesta yace en la confluencia de fuerzas que están redefiniendo las reglas del juego: regulaciones más estrictas, un nuevo perfil de las personas consumidoras, la presión de los inversores, nuevos escenarios climáticos, una intensa batalla por el talento y hasta la introducción acelerada de nuevas tecnologías.

Las señales son claras; es el momento de comprender que la sostenibilidad bien gestionada es un acelerador del éxito. Desglosó acá algunas razones que generan esta ventaja competitiva:

Se puede hacer más con menos. La primera y más tangible ventaja de una estrategia de sostenibilidad es la optimización de recursos. La necesidad de reducir el consumo de energía, agua y materias primas obliga

a las empresas a repensar sus procesos, a fomentar una cultura donde las personas hacen el cambio y generan innovación. Esto se traduce directamente en reducción de costos, nuevas líneas de negocio y la optimización de la cadena de valor, por mencionar algunos beneficios.

Reducción de los riesgos. El panorama de riesgos para cualquier empresa se ha expandido. Los desafíos climáticos, regulatorios y reputacionales son hoy tan importantes como los financieros. La sostenibilidad es la herramienta más eficaz para gestionarlos. Los riesgos regulatorios, los operacionales y los reputacionales a menudo se ligan a temas ambientales o sociales, y muchos de ellos pueden gestionarse.

Atracción de más inversión. Las empresas con altas calificaciones ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) son percibidas como menos riesgosas y mejor gestionadas a largo plazo, atrayendo a un universo de inversores que buscan tanto rentabilidad como impacto positivo.

La marca se fortalece. La sostenibilidad se ha convertido en el pilar de la conexión emocional con clientes y las personas trabajadoras en la empresa, ya que genera confianza, diferencia a la organización de sus competidores y construye lealtad.

Las empresas que liderarán el futuro, bastante cercano, no serán las que simplemente reaccionen a la presión, sino las que proactivamente utilicen la sostenibilidad como un catalizador para innovar, optimizar, mitigar riesgos y, en definitiva, construir una ventaja competitiva duradera y significativa. El futuro es sostenible, y las empresas que quieran formar parte de éste deben construirlo ya. **F**



Especialista en Sostenibilidad. Directora de RS Sostenible

REPENSAR LA EDUCACIÓN MÉDICA

Le dijeron que era un sueño imposible, nada menos que su hermano, pero no desistió, una de las mujeres más ricas de Estados Unidos, sino la más, Alice L. Walton, y también una de las herederas del imperio Walmart, se autoimpuso una retadora meta: redefinir la educación de la medicina, y coincido con ella en que la idea es un gran acierto.

Gracias a su tenacidad se abrió el Alice L. Walton School of Medicine, bajo el icónico y representativo acrónimo AWSOM, cuyo objetivo es repensar la educación médica dándole un carácter preventivo y con menos tratamientos basados en múltiples y costosos exámenes médicos, como sucede en los hospitales de su país, lo que, por su alto costo, ha llevado a muchas familias a la quiebra.

Sus argumentos son sólidos. Mientras en las escuelas de medicina ahora se concentran un 80% en la biología, el 60% de las enfermedades actuales se derivan o tienen que ver con los hábitos de la población. Ejemplos de ello son la diabetes, la hipertensión y los problemas cardiovasculares.

El centro médico fundado por Alice L. Walton está ubicado además donde surgió el imperio de su familia, el estado de Arkansas, que tiene muy bajos indicadores en salud, un ejemplo es la mortalidad materno-infantil, que lo ubica por la incidencia de este padecimiento en el sitio 48 entre 50 estados.

La idea de fondo de esta 'redefinición del estudio de la medicina' señala la importancia de ver al

ser humano de manera integral; pensar en su salud mental, tomar en cuenta sus condiciones personales y sociales, y educar a los pacientes para ejercer preventivamente buenos hábitos.

El edificio está concebido para que los estudiantes vivan, estudien y aprendan conforme a las enseñanzas, contando con áreas de bienestar, un jardín en la azotea, gimnasio, amplias áreas verdes, un lago y un vivero en el que se les enseña no sólo a sembrar y cosechar, sino también a cocinar usando los alimentos más baratos conforme a la estación del año. Igualmente interesante es cómo se exige a los estudiantes llevar cursos de artes, para estimularles la creatividad.

Es como llevar las mejores prácticas de las zonas azules del mundo a la enseñanza médica, con la ventaja para las primeras cinco generaciones de estudios que recibirán su "nueva educación" de manera gratuita. Se trata de mandar a más de 200 jóvenes médicos a practicar a sus comunidades, que son las más vulnerables (un criterio de selección) a revolucionar la salud, a través de la salud primaria integral.

Como parte del proyecto se construyó otro complejo destinado a la innovación, investigación y la aplicación de las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial a la medicina. Por su visión, la señora Walton fue incluida por la revista *Times* en la categoría Titán, como una de las 100 personas más influyentes en el área de la salud en 2025. 



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

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL MERCADO DEL ARTE

La obra *Retrato de Alan Turing* fue creada con inteligencia artificial (IA) y hace unos meses se subastó en Sotheby's de Londres por 1.08 millones de dólares (MDD), hasta hace muy poco era la obra más cara en su tipo. La velocidad a la que crece la IA en nuestro mundo nos hace cuestionarnos el futuro impacto que ésta tendrá en el mercado del arte, si su uso es benéfico para las sociedades y si estamos preparados para afrontar los dilemas legales, económicos y morales que la IA traerá.

La IA es un campo de la informática dedicado a la creación de sistemas con la posibilidad de hacer tareas tradicionalmente ejecutadas por inteligencia humana que, en tiempos relativamente recientes, se comenzó a utilizar en el mundo de las artes.

Retrato de Edmond de Belamy es el primer retrato creado con IA; fue subastado inicialmente en 2018 por 432,000 dólares en la casa Christie's de Nueva York, un precio 43 veces más alto de lo estimado. Según la plataforma ArtSmart, cerca de un tercio de los artistas digitales usan actualmente IA en sus procesos creativos, y calcula que muy pronto un 5% del total del arte contemporáneo que se genere será a través de la IA. Este último número aún es bajo, pero la velocidad a la que avanza este tipo de inteligencia revolucionará de manera muy marcada al mundo del arte.

¿Debe una imagen creada por un algoritmo ser considerada arte? ¿Qué pasaría si en el futuro todo el arte producido fuese hecho a través de IA?

Más allá del importantísimo debate sobre costos y beneficios laborales y productivos, vivir en sociedades cuya huella cultural no sea dejada por seres humanos es algo muy difícil de comprender. Existe una corriente de pensamiento pragmática que considera que la IA es sólo una herramienta más como puede ser el Photoshop o algún programa de diseño similar. Piensan que lo importante realmente son las órdenes o instrucciones (prompts en inglés) proporcionadas por los artistas a las herramientas de inteligencia artificial generativa. También consideran que cuando la IA utiliza estilos creados en el pasado por los seres humanos no se incurre en algo indebido, pues los artistas históricamente también han seguido estilos no siempre iniciados por ellos mismos. Obviamente, la corriente más romántica piensa que las manifestaciones artísticas en nuestras sociedades no deben ser dominadas por procesos de este tipo de inteligencia, pues éstas no son un fiel reflejo de la creatividad humana.

Entre los proponentes del uso de la IA en las artes, en particular en la música, hay quienes piensan que esta herramienta va a democratizar el proceso creativo permitiendo a pequeños creadores competir con casas productoras con las que antes nunca hubieran podido competir. Piensan que el uso de la IA sólo potenciará la creatividad humana. El temor a que nuestra creatividad sea afectada por la IA es totalmente legítimo, pero puede tener fundamentos equivocados. Lo que es un hecho es

que la oferta del arte se incrementará de manera muy importante y si la demanda no crece a la misma velocidad, los precios tenderán a bajar. En un estudio reciente publicado por Goldberg y H. Tai Lam de la Universidad de California en Los Ángeles, se encontró que al integrar al mercado del arte imágenes generadas por IA, los precios de las imágenes generadas por humanos se desplomaron. Esto es muy mala noticia para los creativos; no obstante, habrá personas que piensen que en la economía siempre hay un lado rescatable y éste fue que los consumidores se beneficiaron con la baja de precios. El estudio se realizó con una muestra de 3.2 millones de imágenes y 62,000 artistas y productores.

Pronto, el nivel de sofisticación del arte generado por la IA igualará y quizás hasta superará las creaciones humanas, desde las artes visuales hasta la música y el cine, todo se verá afectado por una revolución tecnológica sin precedente. Habrá una enorme mezcolanza digital donde la barrera entre lo humano y lo no humano será difícil de distinguir. Sin embargo, la discusión central debe ser si los seres humanos aceptaremos movernos al asiento del copiloto, para dejar que nuestra creatividad sea mayoritariamente responsabilidad de los algoritmos de la IA, y si nuestro sistema económico y legal es capaz de responder retos éticos y de funcionalidad sin precedentes. Tenemos que dilucidar si la IA es una oportunidad o una amenaza. La discusión sólo está comenzando. **F**

PINCELADAS

■ Tras la presión internacional, Sotheby's Hong Kong suspendió la subasta y ha devuelto a India una colección de joyas budistas, conocida como *Las Gemas de Piprahwa*, que se cree están relacionadas con restos de Buda.

■ La casa Christie's de Nueva York subastó en línea el retrato de IA del gol favorito de Lionel Messi por 1.87 millones de dólares, los beneficios tuvieron fines caritativos.

■ La Asociación de Comerciantes de Arte de Estados Unidos. (ADAA) ha cancelado la edición de 2025 de su feria de arte en Nueva York, llamada The Art Show. Esta decisión se toma como una "pausa estratégica" en medio de una contracción en el mercado del arte.

■ La Galería de Arte de la Universidad de Yale retiró dos peticiones de recursos al gobierno de EU para solventar una exhibición de arte africano, que requiere unos 200,000 dólares. La decisión se produce por las nuevas restricciones que impuso la administración Trump contra la Diversidad, la Equidad y la Inclusión.

Francisco Carrillo Fuentes

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

GRUPO ICE:

Somos

Sostenibilidad

para llevar bienestar a Costa Rica

Hoy, como nunca en la historia de la humanidad, somos conscientes que todas las tareas que desarrollamos de forma individual y colectiva deben estar cobijadas por la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Cada acción del ser humano genera una huella, y debemos reconocer que los recursos del planeta son limitados, frágiles y susceptibles.

Grupo ICE, como la Corporación de servicios más grande de la región, tiene el compromiso de llevar electricidad y telecomunicaciones a todos los habitantes de Costa Rica, con el deber de preservar las fuentes de bienestar de la nación.

Esa es la semilla que dio nacimiento a nuestra Corporación. Quienes crearon el ICE hace más de 75 años, redactaron una ley que desarrolló conceptos novedosos que tan siquiera se discutían entonces.

Es una visión que vive, respiramos y practicamos en cada una de las acciones del Instituto y de las empresas de Grupo ICE. Para nosotros no es una moda: **Somos Sostenibilidad.**





Ayudamos a que monos,
perezosos y osos hormigueros
vivan más tranquilos
en las alturas

¿Qué estamos haciendo?

Somos
Sostenibilidad

Inspírese con
más historias en
GRUPOICE.COM

GRUPO **ICE**

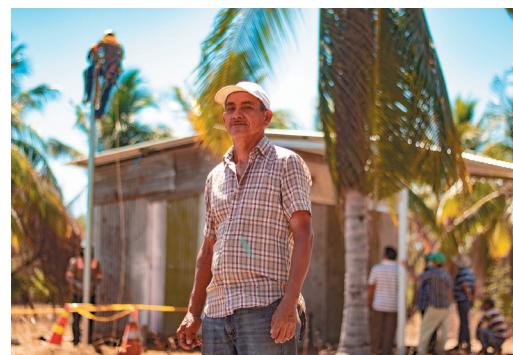
“

Para pagar más de 30,000 dólares por un kilo de café (Geisha), debes tener algún sentimiento y emoción relacionados a ello. En términos financieros no sería sensato”

RACHEL PETERSON

SOBRE EL RESULTADO DE LA ÚLTIMA SUBASTA DE CAFÉ GEISHA, EN PANAMÁ, BEST OF PANAMA 2025.

Energía que transforma: el compromiso sostenible de AES El Salvador



A través de inversiones en generación limpia, modernización y digitalización de sus operaciones, la empresa salvadoreña contribuye a una transición energética con impacto social y ambiental.

La energía es la capacidad de realizar un trabajo, de provocar cambios, transformaciones e innovaciones. Es el pilar fundamental sobre el que se construyen las sociedades modernas, e imaginar su ausencia hoy implicaría interrumpir el estilo de vida actual y frenar el desarrollo de la humanidad tal y como la conocemos.

No obstante, más allá de su papel esencial para el funcionamiento de la vida diaria, la energía es también un elemento estratégico en la transición hacia modelos de desarrollo más sostenibles. La forma en que se genera, consume y distribuye determina su impacto, y la adopción de fuentes renovables se ha consolidado como un factor clave para garantizar un futuro más limpio y resiliente.

En este sentido, AES El Salvador — empresa referente en el sector eléctrico

nacional y regional — ha apostado por diversificar la matriz energética mediante generación limpia y no contaminante. Actualmente, las 15 plantas solares que opera aportan aproximadamente el 25 % de la energía solar total producida en el país. Sumadas a su decimosexta planta, que genera electricidad a partir de biogás, han evitado en conjunto la emisión de más de 245 mil toneladas de CO₂ a la atmósfera solo en 2024.

Para AES la energía es un motor de desarrollo económico y social. Por ello, garantizar el acceso confiable y asequible a este recurso significa oportunidades de empleo, desarrollo de negocios o emprendimientos y mayor productividad para la industria y el comercio. Para lograrlo, destina cada año importantes inversiones para la modernización y digitalización de sus operaciones,

aumentar la resiliencia de su infraestructura eléctrica y mejorar la calidad en su servicio de distribución.

La compañía, además, ha ido ampliando paulatinamente la cobertura eléctrica para familias de escasos recursos económicos, contribuyendo a reducir el número de hogares sin electricidad y a mejorar la calidad de vida, a la fecha, de más de 85 mil familias rurales.

Así, en el camino hacia un futuro más sostenible y equitativo para todos, la energía juega un papel crucial. AES El Salvador reafirma su compromiso de mejorar la vida de las personas a través de soluciones energéticas que generen un impacto positivo en la sociedad, el medioambiente y las comunidades a las que sirve, con el propósito de legar un futuro más brillante y resiliente a las próximas generaciones.

Por Yandira Núñez Naveda

GEISHA, EL PRODUCTO ÉLITE DE PANAMÁ PARA EL MUNDO

EL CAFÉ DE ESPECIALIDAD NO SE DETERMINA SÓLO POR UNA PUNTUACIÓN, SINO POR UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL DEL VALOR. LA VARIEDAD GEISHA, PRODUCIDA EN SUELO PANAMEÑO, SE ASOCIA CON UNA CALIDAD DE TAZA MUY ELEVADA, QUE HA DESPERTADO EL APETITO DEL MERCADO INTERNACIONAL DISPUESTO A PAGAR MÁS DE 30,000 DÓLARES POR KILOGRAMO.

Entre montañas arropadas por la neblina y la llovizna, nos adentramos en el corazón de Boquete, en el distrito de Tierras Altas, provincia de Chiriquí; un pueblo pintoresco y atractivo para los turistas, y donde la vista del volcán Barú, se impone como el punto más alto del país.

Lo llamativo de este poblado es el ensamble entre lo sencillo y una oferta creciente de hoteles y restaurantes, así como del café de especialidad, el Geisha en particular, uno de los más cotizados del mercado internacional.

En el Geisha confluyen la historia, las raíces, un industria dinámica y la pasión de las familias productoras que han logrado el posicionamiento



FRANCO ASSEZA/LA COSECHA

de esta variedad, reconocida ya como un producto de lujo que atrae mayoritariamente a compradores de Asia y Europa.

Para acceder a esta experiencia de consumo, la empresa Julith Coffee, de Dubái, participante en la subasta Best of Panama (BOP) 2025, elevó recientemente un lote de Geisha lavado de la Hacienda La Esmeralda a la cifra histórica de 30,204 dólares por kilogramo, sentando un nuevo precedente.

Según detalla la Asociación de Cafés Especiales de Panamá (SCAP), organizadora del BOP, 30 de los 50 lotes subastados superaron los 1,000 dólares por kilo, un resultado inédito que posiciona al país canalero como la tierra de los cafés más finos del mundo. En total, 20 lotes de Geisha lavado, 20 de Geisha natural y 10 de varietales fueron sacados al mercado a un precio total en ventas de 2,861,200 dólares, rompiendo su propia marca de 2024, cuando alcanzó 1,388,719 dólares.

En la subasta del 7 de agosto se impuso un récord de precio promedio por kilogramo de 2,861.20 dólares en los 1,000 kilogramos de café ofertado y se alcanzaron las 18,988 bids (ofertas).

En entrevista con *FORBES* Centroamérica, Serkan Sagsoz, maestro tostador de café en Julith Coffee y barista campeón de Turquía, cuenta que se trata de un lote con características y atributos únicos: "He probado muchos cafés excelentes, pero éste se siente como la armonía perfecta entre la naturaleza, el terroir y la mano del ser humano. No es sólo café; es una obra maestra en una taza".

En un mercado como Dubái, los consumidores están dispuestos a pagar el lujo y la "auténticidad". Para nuestros clientes, pagar 30,204 dólares por kilo "es la oportunidad de estar entre los muy pocos en el planeta que probarán (este café), y ese tipo de exclusividad no tiene precio... Se trata de un café que se ganó cada punto y cada



66

NO ES SÓLO CAFÉ; ES UNA OBRA MAESTRA EN UNA TAZA"

SERKAN SAGSOZ

MAESTRO TOSTADOR DE CAFÉ DE JULITH COFFEE - DUBÁI

dólar en la subasta más respetada del mundo", zanja Sagsoz desde Dubái.

EN EL PLANO SENSORIAL

Daniel Peterson, representante de Hacienda La Esmeralda relata en entrevista que este Geisha lavado es una explosión para los sentidos: "Cuando pruebas la bebida caliente, los aromáticos se transfieren a la taza y ésta es extremadamente brillante con una acidez dulce que vibra en la lengua. Es como un almíbar de durazno".

Es un producto considerablemente aromático. "Desde el momento en que se ha molido el café tostado, olerás el jazmín, la hierba de limón, notas a durazno... Se perciben de una manera explosiva e inmediata. Son múltiples los atributos que el arbusto de este café nos ofreció", explica.

Para Rachel Peterson, en el resultado de la última subasta "hubo algo más

humano y emotivo. Para pagar más de 30,000 dólares por el kilo de café, debes tener algún sentimiento y emoción relacionados a ello. Lógicamente en términos financieros no sería sensato. Es la conexión con un producto que nos hace sentir de cierta manera". Además, "están los vínculos y sabores que vienen de nuestras montañas y de nuestros microclimas. Te estás llevando un pedacito de lo que es hermoso de nosotros. Panamá es único".

Semanas previas a la subasta, nuestro paso por Boquete nos sumerge en algunas de las fincas productoras de café de especialidad más importantes del país. 'La Cosecha', una plataforma fundada por Jorge Chanis, que durante ocho ediciones ha expuesto el potencial del sector, es la responsable de introducirnos a este universo.

Chanis apunta que el café es uno de los pocos productos que no tiene que 'rogar' para que le creas que es natural: "Eso es un lujo".

La ruta para acceder las fincas nos dirige a las catas. Y así, en el primer salón donde todo está dispuesto para ello, con amplios ventanales que regalan una vista panorámica a las montañas, se perciben el movimiento y la expectativa de la familia Peterson.

El *coffee cupping* es la "ceremonia" de intimidad con una taza de café; revela lo que hay detrás: su perfil, aromas, influencia del suelo, temperatura, acidez, cuerpo, balance. También es una celebración que rescata el proceso para hacer posible el producto final.

Alexandra Peterson, responsable del Control de Calidad y Marketing en Hacienda comparte que "es muy interesante ver la diferencia en las fincas, en el *terroir* (esencia del lugar), en los cafés y contar lo que hay detrás de cada uno". Otros países también producen Geisha con perfiles "extraordinarios", entonces la pregunta ineludible es ¿qué le ha dado al Geisha de Panamá una ventaja diferencial?

Ricardo Koyner, presidente de la SCAP, expone que “Panamá dispone de la capacidad de desarrollar sabores inigualables, debido a las condiciones geográficas, con influencia del Pacífico y del Atlántico en la región de producción. Destaca también la diversidad de climas, plantas y microorganismos como levaduras y bacterias que hacen posible la generación de sabores y fermentaciones que derivan en un producto único. El país cuenta con cuatro o cinco tipos de suelos formados por volcanes en sus tierras altas, en diferentes momentos históricos; esta complejidad de suelos volcánicos con climas distintos en cada lado de la montaña, resulta en estas condiciones únicas”.

Y agrega: “La variedad Geisha posee sabores muy florales afrutados o de frutas exóticas, como jazmín, framboesa, maracuyá. Entre más claro, fuerte, evidente y delicado es el sabor, mayor es el nivel de interés para el mercado, lo que genera tazas con calificaciones más altas”, define. “Si tenemos una planta con estas capacidades y un microclima favorable —que no está en otros países— tenemos el potencial”.

También refiere el rol del productor, que debe conocer y manejar muy bien los procesos: “La mano experta del productor es la que puede procesar el café y alcanzar estos sabores: escoger el grano en el punto óptimo de madurez, hacer las fermentaciones, utilizar los tiempos”.

Y entre todas estas singularidades destaca que de igual manera ha sido fundamental el prestigio del BOP, como el evento de catas de café más importante a nivel global.

COMPLEMENTARIEDAD

Tras la conformación de la SCAP en 1996, cuando el mercado había caído a niveles muy bajos y Panamá no era visible en el sector (por volumen de producción frente a los competidores), inició una estrategia de colaboración



MÁS DE 30,000 DÓLARES POR KILOGRAMO pagó Julith Coffee, de Dubái, en la subasta internacional Best of Panama este año

entre los productores: “En ese momento, para quienes estábamos en el mundo del café, era muy difícil subsistir; el país no tenía una diferenciación”, recuerda Ricardo Koyner.

“Producimos 200,000 sacos en un mercado que consume 170 millones, donde Brasil produce 60 millones y los vecinos entre 2 y 15 millones; éramos desconocidos por volumen”. Luego de conformarse la SCAP, “los productores dejaron de mirarse como competidores para alcanzar metas de beneficio común” y la búsqueda del reconocimiento de la marca país ha sido el objetivo desde su conformación.

“El Geisha vale lo que vale por sus sabores. Si no entiendes esos sabores en una cata, no podrás actuar para poderlos conseguir... Ahí encontramos cosas diferentes y tomamos el Geisha como bandera, dándole valor a la marca país”, refiere Koyner.

“Panamá tuvo el valor de hacer cosas totalmente diferentes cuando nadie más las hacía, eso le dio reconocimiento de marca, con la claridad de crear un sistema transparente, tanto para los socios como para el mercado internacional”. Así, a través de la competencia anual BOP, se trabaja logrando crédito con responsabilidad, claridad, trazabilidad, y que quienes producen el café se sientan seguros de que es un evento con todos los controles de auditoría para asegurar la integridad del mismo.

“El comprador que paga mucho, sabe que el café que se llevará está bajo 25 candados, que será custodiado hasta la entrega y que recibirá exactamente lo que cató; lo que también es parte del reconocimiento de la marca país”.

Así, la colaboración, la innovación y la búsqueda de estrategias para elevar la calidad del café que se presenta anualmente en el BOP es clave. Y también entendieron que el objetivo comercial estaba en Oriente.

“En el mercado occidental, el café debe ser fuerte, utilizan leche, azúcar y es barato. Por el contrario, en el mercado oriental, aunque no eran consumidores de café, sino de té, adoptaron rápidamente estos cafés en sus sistemas de productos de alta gama y nos enfocamos en venderle a Asia”.

Janette Janson, representante de Janson Coffee, coincide en que para la consolidación del Geisha panameño en el mercado internacional, el esfuerzo realizado por los productores y el trabajo de la SCAP han sido fundamentales: “Esto no nació de un día para otro; son ya más de 20 años desde que el primer Geisha de Panamá se presentó y ganó la competencia del Best of Panama en 2004. Durante todo este tiempo hemos trabajado incansablemente en producción y procesos, y asistiendo a ferias internacionales para darlo a conocer”.

Al elemento único del producto que es el terroir de Panamá, se suma “el trabajo incansable de los productores

ORÍGENES

■ El café Geisha se recolectó originalmente de los bosques de Etiopía en la década de 1930. Posteriormente se envió a Tanzania y luego a Centroamérica en 1953. En la década de 1960 se distribuyó en Panamá a través del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), después de haber sido reconocido por su tolerancia a la roya del café (enfermedad causada por el hongo *Hemileia vastatrix*).

■ Esta variedad premium se popularizó en 2005 cuando la familia Peterson, establecida en Boquete, ingresó al BOP y recibió calificaciones excepcionalmente altas, rompiendo el récord de los precios de la subasta de café verde, vendiéndose por más de 20 dólares por libra.

■ Este punto marcaría el inicio de un tránsito ininterrumpido para la industria productora de café de especialidad en Panamá, en donde el empuje, la creatividad, el trabajo en equipo, la resiliencia y la capacidad de innovar de las familias ha sido clave.

■ Chiriquí, que significa “Valle de la Luna”, en la lengua de las comunidades indígenas precolombinas que habitaron la zona, está bordeada por el Océano Pacífico y se encuentra a sólo tres horas por carretera del Mar Caribe (Bocas del Toro) y es la tierra fértil cuyo suelo y microclimas proveen las condiciones adecuadas para el cultivo de un grano excepcional, con las características únicas que le han dado el atractivo internacional al café.

■ Boquete ha ganado protagonismo en la última década por su clima, su costo de vida y la variedad de actividades en la zona. Pero su verdadera esencia reside en la tradición cafetera.

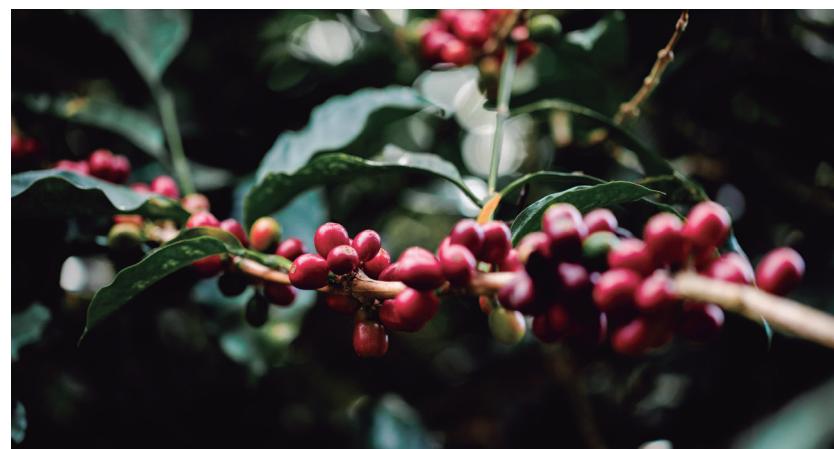
■ Sobre la llegada del Geisha lavado perteneciente a Hacienda La Esmeralda a Dubái, el maestro tostador de café en Julith Coffee expresa: “No estarán sólo probando café; estarán probando la cima absoluta del arte cafetero. Para Julith Coffee, será un hito que nos consolidará como líderes en calidad e innovación”.

66

EL COMPRADOR QUE PAGA MUCHO, SABE QUE EL CAFÉ QUE SE LLEVARÁ ESTÁ BAJO 25 CANDADOS, QUE SERÁ CUSTODIADO HASTA LA ENTREGA Y QUE RECIBIRÁ EXACTAMENTE LO QUE CATÓ; LO QUE TAMBIÉN ES PARTE DEL RECONOCIMIENTO DE LA MARCA PAÍS”

RICARDO KOYNER

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE CAFÉS ESPECIALES DE PANAMÁ



en busca de la excelencia y la calidad, con procesos que no opaqueran las características inherentes a la variedad”.

Wilford Lamastus Jr., tercera generación de Lamastus Family Estates, explica que desde 2017, a través del Comité de Marca ‘Panama Geisha’ se busca posicionar esta variante como un producto de todos para que trascienda el nicho actual. “Hemos trabajado fuertemente, en un equipo integrado por productores que si bien somos competencia, remamos en la misma dirección para lograr la marca de lujo que representa al país”.

Desde Lamastus Family Estates, una marca con identidad propia, la familia Lamastus explica que al exportar la marca a ciudades como Tokio, Dubái, Nueva York o Londres, el café panameño está expuesto en las estanterías como

un producto especial y de lujo, lo que genera “satisfacción; dejas el nombre de tu país en alto, así como el legado familiar, demostrando que todos los esfuerzos y sacrificios, han valido la pena”.

En el horizonte, Janette Janson considera que para mantener el valor del café de especialidad es preciso seguir explorando procesos nuevos, mantener la calidad, fortalecer la trazabilidad, ser consistentes en la promoción internacional del Geisha de Panamá y mantener una relación personal con los clientes. “El café es algo que une personas y proporciona experiencias. Es muy importante mantener la cercanía con los consumidores que son clientes pero también compañeros en esta aventura para que cuando escuchen ‘Geisha’ lo asocien con Panamá y, sobre todo, con una experiencia única”. **13**

• ESPECIAL •

EMPRESAS CON MEJORES BENEFICIOS LABORALES

CID GALLUP - METODOLOGÍA

La Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S. A. – CID Gallup – llevó a cabo el estudio “Empresas con mejores beneficios laborales”. Este con el objetivo de conocer la percepción de los ciudadanos con respecto a las empresas más sobresalientes en este ámbito

en cada uno de los países de la región.

Para cumplir con los objetivos se llevaron a cabo 2,100 entrevistas, a personas 30 años y más con un mínimo de 300 por país, en octubre del 2024. Los resultados tienen un margen de error igual a ±5.7 puntos a nivel país, calculado con

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

TIPO DE ESTUDIO:

Cuantitativo. Entrevista personal y/o telefónica.

COBERTURA:

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

MUESTRA:

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

TAMAÑO DE MUESTRA POR PAÍS:

Total n= 2100.

Por país n=300 mínimo.

ERROR DE MUESTRA:

±5.7 puntos por país a nivel total.

INFORMANTE:

Residentes en las áreas de cobertura, con teléfono celular.

FECHA DE RECOLECCIÓN:

Octubre del 2024.

• ESPECIAL •

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

GUATEMALA

1. CAMPERO
2. MC DONALD
3. WALMART
4. COCA COLA
5. CERVECERIA GALLO
6. PEPSI
7. CEMACO
8. TIGO
9. BANRURAL
10. BANCO INDUSTRIAL
11. LA TORRE

EL SALVADOR

1. SUPER SELECTOS
2. DIANA
3. WALMART
4. SIMAN
5. LA CONSTANCIA
6. PIZZA HUT
7. CAMPERO
8. ADOC
9. AEROMAN
10. FREUND
11. BANCO AGRÍCOLA

HONDURAS

1. INTUR
2. BAC
3. DIUNSA
4. FICOHSA
5. BANCO ATLÁNTIDA
6. COLONIA
7. LARACH & CIA.
8. CURACAO
9. LA MUNDIAL
10. CERVECERÍA NACIONAL
11. WALMART

NICARAGUA

1. COCA COLA
2. COMPAÑÍA CERVECERA (CCN)
3. CASA PELLAS
4. WALMART
5. CLARO
6. GALLO MÁS GALLO
7. PEPSI
8. TIGO
9. MAXI PALI
10. BIG COLA
11. BAC

COSTA RICA

1. DOS PINOS
2. WALMART
3. BOSTON SCIENTIFIC
4. AMAZON
5. MC DONALD 'S
6. COCA COLA
7. ICE
8. INTEL
9. FIFCO
10. ABBOT
11. CORPORACIÓN PIPASA

PANAMÁ

1. SUPER 99
2. EL MACHETAZO
3. EL COSTO
4. EL REY
5. XTRA
6. MC DONALD 'S
7. ACP
8. CERVECERIA NACIONAL
9. FEDURO
10. COLONIA
11. RIBA SMITH



TOP 05 en bienestar

LA CONSTANCIA
Creadores de Brindis

En nuestra empresa, hemos construido un **portafolio de beneficios integral** que abarca salud física y emocional, educación financiera y propósito personal, que se adapta a las necesidades de nuestros equipos.

Priorizamos la escucha activa a través de la retroalimentación y grupos focales para asegurar que cada iniciativa tenga un impacto real en su día a día.

Bienestar integral como herramienta de fidelización: La Constancia



La Constancia apuesta por beneficios laborales accesibles y flexibles, adaptados a cada etapa de la vida para mejorar la calidad dentro y fuera del trabajo.

Desde 1906, La Constancia ha sido parte del tejido productivo de El Salvador. Hoy, como filial de AB-InBev, representa una de las principales fuerzas económicas del país, con una participación del 1 % en el PIB y del 2.8 % en la recaudación tributaria, según datos de la misma empresa. Este peso en la economía nacional encuentra un reflejo directo en su forma de entender el bienestar de las más de 3,000 personas que integran su equipo.

Su estrategia de beneficios se construye sobre un principio claro: diseñar prestaciones que acompañen al colaborador en todas las dimensiones de su vida. No se trata únicamente de salud física o descansos reglamentarios, sino de generar valor real a través de ejes: salud, mente, físico, finanzas y propósito. A partir de esta visión, han implementado ferias de salud, programas de educación financiera y espacios para la atención emocional, con iniciativas adaptadas

a necesidades personales y familiares. Entre los beneficios más valorados destacan aquellos que facilitan el autocuidado y refuerzan la resiliencia en contextos de alta presión. Las ferias médicas, los espacios psicológicos y los programas de inteligencia emocional han marcado una diferencia tangible, tanto en la calidad de vida como en la permanencia del talento. A esto se suman alianzas con comercios y entidades financieras, que permiten acceder a productos y servicios en condiciones preferenciales.

Para garantizar la viabilidad de los programas, la empresa combina la escucha activa con la evaluación operativa. Encuestas, sesiones de retroalimentación y grupos focales permiten ajustar la oferta de beneficios, basándose en el uso real y la experiencia directa de los equipos. Este proceso fortalece el vínculo entre empresa y persona. En La Constancia, el liderazgo tiene un rol

clave en la consolidación de la cultura de bienestar. Las personas en puestos directivos no solo comunican los beneficios disponibles, sino que también los utilizan y recomiendan activamente. Al hacerlo, refuerzan la idea de que el bienestar es una prioridad organizacional. Además, procuran crear ambientes de confianza donde el equipo se sienta cómodo para acceder a estos recursos sin prejuicios.

En cuanto a tendencias, la empresa identifica tres ejes que transforman el diseño de beneficios: personalización, salud mental y educación financiera. Frente a este panorama, ha ampliado su red de alianzas y ajustado su oferta a las distintas etapas de la vida profesional y personal.

El enfoque integral de La Constancia no solo responde a los desafíos del entorno, sino que refuerza la propuesta de valor de la organización como uno de los empleadores más relevantes del país.

Por Yandira Núñez Naveda

UNA NUEVA RUTA PARA EL MOTOR MINERO

EL SINNÚMERO DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS QUE IMPlica REABRIR LA MINA COBRE PANAMÁ, LA MÁS GRANDE A CIELO ABIERTO DE CENTROAMÉRICA Y LA MAYOR INVERSIÓN PRIVADA EXTRANJERA EN EL PAÍS CANALERO, AHORA REVELA LA INDISPENSABLE CONCILIACIÓN LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL PARA TRAZAR UN CAMINO SOSTENIBLE.

Pasadas las dos de la tarde, en las calles de Donoso, provincia de Colón, se percibe una quietud usualmente ajena a estos pueblos interioranos.

El sol y la humedad hacen su trabajo y nos acompañan en el trayecto a través de una carretera estrecha, en la que se abren paso casas modestas; algunas entre matorrales, otras con balcones de madera desgastados, que sirven de eco a una protesta silenciosa: “Los mineros no somos delincuentes: trabajamos honradamente”.

Este mensaje, que se dibuja a colores en una pancarta, adorna el

pueblo minero que se paralizó en 2023. El 28 de noviembre de ese año, el pleno de la Corte Suprema de Justicia declaró inconstitucional el contrato-ley del Estado panameño con Cobre Panamá, filial First Quantum Minerals (FQM) iniciando la suspensión de sus operaciones. La escena, que en aquel entonces dejó al gobierno enfrentando siete arbitrajes internacionales, trascendió a una repercusión socioeconómica que le ha costado al país el 5% de su PIB, la reducción de la inversión extranjera y la pérdida de 40,000 empleos directos e indirectos.

Con el cese de la actividad de minería metálica en el país canalero, expertos del sector avalan una marcada desaceleración de la economía, occasionando un crecimiento tímido del 2.15%, detalla el Consejo Nacional de la Empresa Privada (Conep) en un estudio hecho público en 2024.

En la coyuntura, el presidente de la República, José Raúl Mulino, ha indicado que un escenario viable para la reapertura de la mina en Donoso, Colón, se concretaría mediante una “asociación real”, descartando completamente la figura de un contrato-ley como el utilizado en la gestión previa.





© LEONARDO LEGUÍZAMO



LA URGENCIA DE REACTIVAR LA MINA COBRE PANAMÁ

Carlos Araúz, economista y banquero, evalúa que “sin duda matemática” la reactivación de la mina bajo cualquier vehículo legal crearía fuentes de empleo formal y despertaría de manera directa el área geográfica de La Pintada, Donoso y áreas aledañas. “El efecto de onda expansiva se sentiría en todo Panamá producto de cómo otros actores importantes se ven también beneficiados, incluyendo compañías de seguros, bancos, hospitales, escuelas privadas, y el sector logístico”.

Cuando estaba activa, Cobre Panamá —la mina a cielo abierto más grande de Centroamérica— aportaba el 75% de las exportaciones. La paradoja: el motor económico nacional está

+9,000 MDD

Representa la IED en Donoso y La Pintada, casi el 10% del tamaño de la economía de Panamá.

en pausa, mientras la minería global sigue acelerada por la transición energética. A pesar de una caída del 12% en IED hacia América Latina y el Caribe (164,000 millones de dólares) en 2024, según el World Investment Report, la minería y las energías renovables siguen atrayendo capitales.

“El despertar del sector minero a través de cualquier vehículo legal va a aportar de manera especial al componente del PIB que tiene que ver con

exportaciones. El cobre fue el principal producto de exportación por varios años y pasó a ser irrelevante como resultado de la decisión de declarar el contrato de explotación inconstitucional”, advierte Araúz.

Y es que, “Panamá necesita de IED con urgencia para rescatar el letargo económico de los últimos años”, zanja. Una salida innovadora que permita la reactivación del sector, respetando con disciplina al medioambiente “enviaría al mundo un mensaje de que en este país se respeta la seguridad jurídica y el estado de derecho a la par de honrar nuestro tesoro verde-azul”.

Según explica el experto, la mina podría representar mejores oportunidades de avances educativos,



profesionales y hasta socioeconómicos a un área demográfica que históricamente no ha recibido el enfoque, ni los favores de la riqueza generada en Panamá o Colón en las últimas dos décadas. “La transparencia con la que se manejen inversiones, dividendos, pagos al Estado y programas que beneficien a las familias del área podría marcar un antes y un después en materia de progreso y desarrollo social”.

Eric Molino, presidente del Consejo Interamericano de Comercio y Producción, deja sobre la mesa que el recurso mineral pertenece a Panamá “y lo que necesita el Estado es un socio con experiencia que pueda explotarlo....Buscar un aliado que tome el riesgo de operar y explotar el recurso para sólo recibir los beneficios sería

66

LAS CONSECUENCIAS DE LO SUCEDIDO NO SE PUEDEN CAMBIAR, PERO SÍ SE PUEDEN EVITAR LAS SECUELAS DE TIRAR A LA BASURA EL 5% DEL PIB NACIONAL, COSA QUE SEGURAMENTE NINGÚN PAÍS EN EL MUNDO SE ARRIESGARÍA A PERDER”

ZOREL MORALES

DIRECTOR EJECUTIVO DE LA CÁMARA MINERA DE PANAMÁ, CAMIPA

más potable. Es importante resaltar que no hay una sola fórmula y que lo que se debe priorizar es la asignación de riesgo a quien mejor lo pueda gestionar mientras se da un retorno razonable al socio y a la República”.

Para Molino, analizar los posibles modelos de gestión o esquemas contractuales, que podrían considerarse viables para equilibrar los intereses económicos del país con las preocupaciones sociales y ambientales, es un punto de partida: “es importante aprender de las lecciones obtenidas en otros países, y establecer buenas prácticas de gestión, sobre todo desde el ámbito institucional”.

LA CONCILIACIÓN, PRIMERO

La preocupación de los panameños, reconociendo ya el beneficio a la economía, es que “se sigan los protocolos ambientales y de gobernanza institucional para darle al país tranquilidad en la rendición de cuentas. En la medida en que los esquemas novedosos vayan orientados a iniciar un diálogo con First Quantum y se busque un acuerdo beneficioso para el país, podremos aprovechar al máximo la generación de empleos y seguir atrayendo futura inversión”, ahonda.

Por otra parte, pese a que ha mejorado su percepción de riesgo, Panamá “sigue cotizando como más riesgosos

que República Dominicana, Guatemala y Costa Rica”, esclarece.

La reciente salida de la lista de países cooperadores al blanqueo de capitales de la Unión Europea, la integración con el Mercosur y el anuncio del canal de inversiones que totalizan 8,500 MDD en los próximos 10 años, sitúa al país en una posición ventajosa para la atracción de la inversión extranjera, pero “debe ser coherente y consistente con su mensaje, garantizar seguridad jurídica para sus inversiones y buscar un mecanismo en el que se pueda desarrollar el contrato minero”.

“La Administración actual ha demostrado un compromiso en sanear las finanzas públicas y recuperar la confianza de los tenedores de deuda soberana. En una circunstancia donde se tiene que contener el gasto pero donde se mantiene la necesidad de inversión para la generación de empleos es imprescindible apalancarse del sector privado para lograr ese objetivo”, remarca.

Para Molino, el gobierno debe garantizar un proceso transparente y participativo en cualquier futura negociación; aquí, las organizaciones empresariales desempeñan un papel fundamental. “En la democracia es necesario que existan los pesos y contrapesos que garanticen los debidos procesos y la fiscalización”.

Y asevera que el rol de los gremios empresariales es determinante. “Deben insistirle al gobierno en que la negociación se haga velando por el mejor interés del país en todas sus dimensiones: estado de derecho, calidad ambiental y económica”. Además, mantenerse apolíticos y buscar que, en el terreno internacional, la imagen Panamá “continúe siendo atractiva para los mercados de capitales mientras que, en lo doméstico, nos enfocemos en la generación de empleo y la reactivación económica”.

De acuerdo con Molino, “es importante tener una política de Estado que busque el aumento en la productividad e inversión en otros sectores, pero no se puede desconocer que no tenemos en el corto plazo una actividad que reemplace a la minería y es clave que sea parte de la estrategia de reactivación económica”, expone.

TRANSPARENCIA, UNA CONDICIONANTE PREMIUM

Olga de Obaldía, directora ejecutiva de la Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana, Capítulo Panameño de Transparencia Internacional, señala que el proceso legal y político que rodeó la aprobación y posterior anulación del contrato minero con Cobre Panamá, “expone profundas fallas institucionales”.

Desde su origen “la falta de transparencia fue lo que marcó la tónica... y ha seguido siendo alarmante”. El fallo de la Corte Suprema que declaró inconstitucional el contrato de 1997 “fue emitido en 2017 y notificado en 2018. Sin embargo, la empresa siguió operando sin concesión durante años, en abierta violación del Código de Recursos Minerales. La respuesta tanto del Ejecutivo como del Judicial fue excesivamente lenta, minando el principio de separación de poderes”, relata.

Posteriormente, se cometió “el grave error” de negociar y aprobar un nuevo contrato bajo las mismas



DESISTEN DE ARBITRAJES CONTRA EL ESTADO PANAMEÑO

El 8 de abril, el gobierno panameño recibió la confirmación de las suspensiones de los procesos legales contra el Estado panameño por parte de las empresas involucradas First Quantum Minerals, Ltd. y su filial Minera Panamá, S.A., ante el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones y ante la Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CCI). A su vez, el 19 de junio, el mandatario panameño confirmó que la empresa canadiense Franco-Nevada, que tenía derechos de streaming en la mina, suspendió el arbitraje que mantenía contra Panamá por un valor de 5,000 MDD, a raíz del cierre de la mina.

condiciones “de opacidad y sin licitación pública, algo que ya había sido declarado inconstitucional”. Ese Contrato Ley 406 de 2023, además, contenía términos económicos muy desventajosos para el país”.

Desde su visión, algunos elementos fueron más preocupantes en términos de opacidad y falta de cumplimiento con los principios de rendición de cuentas. “Lo más notorio fue el proceso de negociación del nuevo contrato en 2022-23, que se dio con mínima participación ciudadana, sin consulta previa a comunidades afectadas, y con múltiples irregularidades legislativas durante su aprobación”.

Sin embargo, desde su origen, la “falta de transparencia marcó la tónica, empezando por la ausencia de una licitación internacional con términos claros, tanto en el primer contrato, como en el segundo; la falta de publicación del fallo de inconstitucionalidad de 2018; y la ausencia de auditorías (tanto financieras como ambientales) que realmente mostraran a la ciudadanía con total transparencia, los desempeños y afectaciones positivas y negativas”.

Obaldía también hace referencia al post fallo de la Corte, que declaró inconstitucional el Contrato 406 en noviembre de 2023: “Organizaciones como el Centro de Incidencia Ambiental de Panamá (CIAM) tuvieron que recurrir a recursos legales, incluyendo *habeas data*, para acceder a información pública clave, como los planes de preservación y gestión ambiental o los resultados de monitoreo por las autoridades de salud... Los negociadores por parte de Panamá, parecen haber faltado a su deber de defender los mejores intereses del país en el contenido de un contrato leonino en términos económicos, y muy tenue en protección y mitigación de daños ambientales”.

Además, “la Corte Suprema emitió un fallo valiente, pero su ejecución fue torpedeada por inacción ejecutiva. Se evidenció la urgente necesidad de fortalecer los mecanismos de participación ciudadana, garantizar acceso oportuno a la información y promover una cultura de legalidad donde se respete el rol del Órgano Judicial”.



66

UNA NUEVA ESTRUCTURA LEGAL SIN LOS VICIOS DE FALLAS CONSTITUCIONALES IDENTIFICADOS EN LA PREVIA CONCESIÓN Y SUS EXTENSIONES, PLANTARÍA UNA NUEVA FORMA DE RESPETAR LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA*

CARLOS ARAÚZ

ECONOMISTA

Zorel Morales, director ejecutivo de la Cámara Minera de Panamá (Campa), analiza que entrar lo más rápidamente al terreno de la conversación entre ambas partes (gubernamental y minera) es la mejor estrategia para compensar los impactos económicos y sociales: “Las consecuencias de lo sucedido no se pueden cambiar, pero sí se pueden evitar las secuelas de tirar a la basura el 5% del PIB nacional, cosa que seguramente ningún país en el mundo se arriesgaría a perder”.

Para el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS) el cierre de la mina Cobre Panamá “ha puesto de manifiesto la fragilidad de la recuperación económica panameña, ha erosionado la confianza de los inversionistas y ha generado una conmoción en el mercado mundial del cobre durante un momento crítico para el mineral.”

En la agenda, Morales deja el planteamiento de fortalecer la institucionalidad del sector minero “mediante

la creación de una Autoridad de Minería y la actualización del Código Minero”, que incluya los nuevos estándares en materia de manejo de relaves (desechos), cierre de minas y seguridad minera.

“Hay mucho trecho adelantado de esto, mediante un programa llevado a cabo por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el gobierno nacional, que generó el proyecto de ley para crear esa institucionalidad con las capacidades instaladas necesarias para regular y supervisar el sector minero”.

Harley Mitchel, abogado especialista en Derecho Ambiental, recuerda que la Constitución Política expresa que la explotación de los recursos naturales no renovables debe evitar perjuicios sociales, económicos y ambientales: “No se trata de un tema utópico, sino de la aplicación de medidas de manera responsable y transparente, con autorregulación empresarial sí, pero también con una celosa supervisión pública y transparencia ante la ciudadanía”, lo que garantiza una gestión ambiental sostenible de cualquier actividad, incluyendo la minería.

Y completa el economista Carlos Araúz: “la coyuntura se presta para recalcar cómo en Panamá se respeta la seguridad jurídica y el Estado de derecho. Una nueva estructura legal sin los vicios de fallas constitucionales identificados en la previa concesión y sus extensiones, plantaría una nueva forma de respetar la inversión extranjera directa que, en el caso específico de la operación minera en Donoso y La pintada, excede los 9,000 millones de dólares o casi el 10% del tamaño de la economía del país”.

Así la percepción, cualquier esquema que se decida adoptar para reencauzar la actividad minera en Panamá, si aspira a ser sostenible, demanda atender a un consenso legal, social y ambiental, en un marco de transparencia y rendición de cuentas. La mina Cobre Panamá está a la espera. **F**



LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA LLEGA A LAS FIRMAS LEGALES

El uso de inteligencia artificial, automatización y analítica jurídica está redefiniendo el rol de los abogados y el modelo de negocio de los despachos en América Latina, según revela un estudio del BID.

La revolución digital no ha pasado de largo frente al sector legal. Un nuevo estudio elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) revela que las herramientas de legaltech están comenzando a transformar de manera profunda la forma en que operan las firmas legales en América Latina y el Caribe. Aunque su adopción aún es desigual, las oportunidades que abre esta tecnología en términos de eficiencia, reducción de costos y valor agregado para los clientes están redefiniendo el modelo de negocio de muchos despachos jurídicos.

Entre las tecnologías que más están impulsando esta transformación destaca la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, los contratos inteligentes basados en blockchain y la automatización de procesos robóticos. De acuerdo con el reporte, estas herramientas no solo están optimizando tareas como la redacción de documentos, la revisión de contratos o la gestión de litigios, sino que también están permitiendo a las firmas ofrecer nuevos servicios legales más ágiles, personalizados y estratégicos.

El documento identifica tres perfiles de usuarios en el ecosistema legaltech: los administradores del derecho (como jueces o legisladores), los practicantes del derecho (firmas legales y abogados) y los sujetos de derecho (empresas y ciudadanos). Las firmas, en particular, están llamadas a desempeñar un papel protagónico en esta transformación, no solo como usuarias, sino también como impulsoras de iniciativas que contribuyan a modernizar el sistema legal en su conjunto.

Las soluciones tecnológicas no solo benefician a los grandes despachos. Herramientas como los sistemas de *contract life-cycle management* (CLM) y los asistentes jurídicos basados en IA pueden escalarse a firmas medianas o pequeñas, permitiéndoles competir con estructuras más robustas en tareas como la revisión de cláusulas, el cumplimiento normativo o la asesoría automatizada de primera línea.

Sin embargo, el camino hacia la transformación digital no está exento de desafíos. El estudio advierte que aún persisten barreras importantes como la resistencia al cambio, la inversión inicial, la falta de capacitación técnica

y la ausencia de marcos regulatorios claros. Además, el uso de herramientas como la IA generativa requiere una gobernanza estricta para garantizar la ética, la precisión y la seguridad en el ejercicio profesional.

Pese a estas dificultades, los beneficios son cada vez más tangibles. Las firmas que han incorporado soluciones de legaltech reportan mayor productividad de sus equipos, mejora en la experiencia del cliente, procesos más seguros y decisiones legales mejor fundamentadas a partir del análisis predictivo de datos.

El BID plantea que el próximo salto del sector legal no será únicamente tecnológico, sino estratégico: las firmas deberán replantearse su modelo de servicio en torno a experiencias digitales centradas en el cliente, que integren herramientas de IA, automatización, big data y plataformas colaborativas. En un entorno cada vez más exigente, la tecnología no solo es un complemento; se está convirtiendo en una condición para la relevancia y competitividad futura de los despachos en la región.



FORO **Forbes**



DESCIFRANDO EL FUTURO

Reúne a las mentes más brillantes para explorar las ideas que transformarán la sociedad, los negocios y la forma en que interactuamos con el mundo.

En un entorno de cambios acelerados, este evento ofrece una mirada profunda a las tendencias que marcarán la próxima era de disruptión y evolución.

Forbes Trends es el punto de encuentro para quienes buscan entender el presente y anticiparse al futuro.

JUEVES 13 DE NOVIEMBRE

HORARIO
DE 15:30 P.M. - A 21:00 P.M.

COSTA RICA

CONSULTE NUESTRAS OPCIONES DE PATROCINIO
y descubra cómo su empresa puede destacar.

milena@forbes.com.mx





Legal Builders for Digital Capital

Unlock the full potential of your Bitcoin and Digital Assets business with Nodeman's specialized expertise. From company setup to licensing and regulatory compliance, we deliver end-to-end solutions tailored for decentralized digital economies. Our practice is anchored to Bitcoin core values, built on trust and transparency, committed to safeguarding our clients' interests, one block at a time.



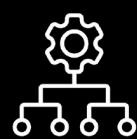
Bitcoin + DASP Licensing

Secure regulatory approval to operate confidently in the Bitcoin and Digital Assets ecosystem.



AML/CFT Compliance

Stay ahead of global standards with tailored frameworks to detect, prevent, and manage financial crime risks.



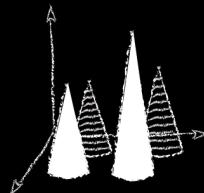
Legal Structuring

Design robust legal frameworks that support growth, protect assets, and ensure regulatory alignment.



On-chain Issuances

Launch compliant offerings on-chain with legal certainty, investor protection and transparency.



RWA Tokenization

Transform real-world assets into digital financial instruments, unlocking liquidity and global investment access.



Bitcoin Treasury

Deploy financial strategies in the form of digital capital, optimizing yields under compliant conditions.

Bitcoin Genesis Block

Raw Hex Version

```
00000000 01 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00000010 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00000020 00 00 00 00 3B A3 ED FD 7A 7B 12 82 7A C7 2C 3E
00000030 67 76 8F 61 7F C8 1B C3 88 8A 51 32 3A 9F B8 AA
00000040 4B 1E 5E 4A 2A 4B 5A 49 FF FF 00 00 00 00 AC 2B 7C
00000050 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00000060 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00000070 00 00 00 00 00 00 00 FF FF FF FF 4D 84 FF FF 00 1D
00000080 01 04 45 54 60 65 20 54 69 60 65 73 20 30 33 2F
00000090 4A 61 66 2F 32 30 39 39 29 43 68 61 66 63 65 6C
000000A0 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
000000B0 73 65 63 6F 6E 64 20 62 61 69 6C 6F 75 74 29 66
000000C0 6F 72 26 62 61 6E 68 73 FF FF FF FF 01 00 F2 05
000000D0 2A 01 00 00 00 43 41 04 67 8A FD 80 FE 55 48 27
000000E0 19 67 F3 A9 71 20 87 86 5C D6 A8 28 39 09 A6
000000F0 79 67 8A FD 80 FE 55 48 27 5C D6 A8 28 39 09 A6
00000100 F3 55 04 E5 1E C1 12 0F 5C 98 4D F7 BA 00 80 57
00000110 8A 4C 70 2B 6B F1 1D 5F AC 00 00 00 00 00 Stp:kh_...
```



Contact_:

j@nodeman.co
c@nodeman.co
eg@nodeman.co

Powered by:-



Nodeman, liderazgo jurídico desde el corazón del ecosistema digital



La firma boutique se ha consolidado como referente en activos digitales al combinar visión técnica, especialización legal y un enfoque pionero en el desarrollo de soluciones para las finanzas descentralizadas.

Nacida en el corazón del ecosistema cripto, Nodeman no se adaptó al cambio: lo anticipó. Desde sus orígenes se especializó en bitcoin y activos digitales, convirtiéndose en la primera firma boutique de este tipo en Centroamérica. Esta posición nativa dentro del entorno digital le permitió desarrollar una reputación basada en conocimiento técnico, enfoque estratégico y soluciones legales diseñadas específicamente para operadores de mercados digitales de capital.

Mientras otros actores del sector legal aún exploran cómo responder a las transformaciones tecnológicas y regulatorias, Nodeman se consolidó como referencia en una industria que exige precisión, visión global y seguridad jurídica. Su propuesta se diferencia por integrar desde el inicio las necesidades de clientes que operan en un mundo descentralizado, ágil y altamente sofisticado.

La evolución del marco regulatorio, particularmente en El Salvador, marcó un

punto de inflexión. La entrada en vigor de la Ley Bitcoin y la Ley de Emisión de Activos Digitales abrió nuevas posibilidades para el capital digital. En este contexto, la empresa fortaleció su perfil como arquitecta de soluciones jurídicas a la medida de estas nuevas dinámicas, combinando familiaridad tecnológica con anticipación de riesgos y detección de oportunidades legales.

Actualmente, la firma identifica tres áreas clave que marcarán el crecimiento del sector legal: activos digitales y mercados de capital, cumplimiento preventivo con estándares internacionales y ciberseguridad con protección de datos. Para cada una, Nodeman cuenta con profesionales altamente calificados, capaces de acompañar la transformación del sistema financiero con criterio técnico y visión jurídica.

La innovación también atraviesa la forma en que la firma opera. Atendiendo clientes en Europa, Asia y América, ha desarrollado herramientas colaborativas basadas en tecnología cloud e inteligencia artificial, elevando los niveles de eficiencia y sofisticación. Cada servicio entregado responde a un estándar técnico verificable, lo que refuerza la confianza de sus clientes y fortalece su propuesta de valor.

La construcción de relaciones a largo plazo no depende únicamente de marcos normativos sólidos, sino de la capacidad de escalar junto con el cliente. En un entorno cada vez más competitivo, la especialización se convierte en un valor diferenciador. Nodeman entiende la lógica de las finanzas descentralizadas y se posiciona como un socio estratégico que evoluciona con el ecosistema.

Su visión del derecho va más allá de la función normativa. La firma lo concibe como un catalizador para el acceso a capital e inversión digital, con un potencial transformador para la economía regional. Desde esta perspectiva, el diseño de soluciones jurídicas no solo protege intereses, sino que habilita desarrollo, confianza y crecimiento sostenible en Centroamérica.

Por Anasella Acosta Nieto

E

El primer agente virtual de reclamos implementado en Purdy Seguros hace año y medio ya ha atendido 5,870 siniestros. Su calidad es que además de analizar documentos, puede revisar y determinar comportamientos, lo que incluso le permite alertar sobre posibles fraudes.

La comercializadora de seguros tica decidió implementar este modelo de inteligencia artificial (IA), que funciona como un consultor virtual que emite recomendaciones previas a los dictámenes para acelerar tiempos de respuesta y reducir el margen de error.

A partir del análisis de documentos: licencias de conducir, cédulas, pólizas, declaraciones, fotos, croquis y aplicación de cláusulas, y alimentado con numerosos casos previos, el “agente de inteligencia artificial consultor de reclamos” emite una serie de recomendaciones al asesor: desde una primera aprobación y sugerencia del porcentaje de cobertura, pasando por las cláusulas que aplican o no acorde con los daños, hasta la solicitud de que se investigue más ante conductas sospechosas, explica a *FORBES* el director de Transformación y Tecnología, de Grupo Purdy, Víctor Esquivel.

La implementación de IA en este caso particular se ha traducido en una respuesta mucho más rápida para el cliente por el análisis inmediato, de modo que “casos que se tardaban entre 12 y 15 días, hoy pueden resolverse en 3 o 4 días”, asegura el directivo.



LA TRANSFORMACIÓN IMPARABLE

MIENTRAS EN LOS FOROS PÚBLICOS SE SIGUE DISCUTIENDO SOBRE LAS VENTAJAS O NO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, LAS IMPLEMENTACIONES DE ESTA HERRAMIENTA AVANZAN AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS, Y SUS ALCANCES COMIENZAN A SER PALPABLES PARA LOS QUE HAN DECIDIDO SUBIRSE AL TREN DE ESTA REVOLUCIÓN.

Pero no sólo eso, la reducción de la carga de trabajo para el asesor es significativa, de modo que ahora puede enfocarse en ofrecer un “servicio avanzado” al cliente, como mejorar la asesoría en cuanto a las coberturas y productos, por ejemplo. Sin olvidar, la reducción del riesgo de error (por vigencias de documentos, determinación de cláusulas adecuadas, etc). Al final, se busca “atender más la necesidad y beneficio del cliente para generar más ingresos”, asegura el directivo.

Este es uno de muchos casos ya existentes en Centroamérica, en que la inteligencia artificial cobra forma en los negocios tradicionales. De tal modo que comienza a dejar de ser un tema polémico de conversación para materializarse en ejemplos que muestran un mejor rendimiento operativo y productivo, elevando la competitividad de los negocios.

Actualmente se calcula que el 78% de las organizaciones en el mundo utilizan IA en al menos una función empresarial, y el 92% de los ejecutivos planea invertir más en los próximos tres años, señala la encuesta *The State Of AI: How Organizations Are Rewiring To Capture Value 2025*, de McKinsey.

En esa tendencia global, los negocios centroamericanos no están excluidos. Un ejemplo más es cómo la aplicación de inteligencia artificial generativa (IA Gen) está permitiendo a la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos liberar tiempo para concentrarse en la toma de decisiones estratégicas, mejorar la productividad y elevar el valor que entregan a sus clientes y consumidores.

Lo anterior es posible porque a través de la herramienta Copilot, de Microsoft, han podido automatizar tareas repetitivas, agilizar la redacción de informes, el análisis de datos y la gestión de tareas cotidianas, explica Sofía Valverde gerente de Relaciones

66

NO SE TRATA DE ‘AGARRAR’ LOS DATOS DE NUESTROS CLIENTES Y PEGARLOS EN GPT O EN UNA PLATAFORMA ABIERTA GRATUITA, DONDE EL MAYOR RIESGO ES QUE LOS DATOS TERMINEN SIENDO EL PAGO, PORQUE EN LAS COSAS ‘FREE’, USTED ESTÁ PAGANDO CON SUS DATOS”

VÍCTOR ESQUIVEL

DIRECTOR DE TRANSFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA, GRUPO PURDY

Comunitarias de la cooperativa costarricense a FORBES.

Dos Pinos tiene 78 años de trayectoria en el sector lácteo y agroalimentario, tiempo en el que ha comprobado que “la innovación tecnológica es clave para mantenernos competitivos en un entorno en constante cambio”, dice Valverde.

Además, precisa que al interior de las empresas, la IA “no es sólo una tendencia, sino una herramienta estratégica que ya estamos empleando en forma paulatina para maximizar y potencializar aún más nuestras operaciones”.

Otro de los casos singulares es el de Nestlé en Guatemala, país donde la multinacional inauguró hace dos años el Centro de Análisis de Datos e Inteligencia Artificial (CADIA), y donde se incorporan tecnologías avanzadas de machine learning, reconocimiento de imágenes y modelos predictivos que permiten analizar tendencias de compra, personalizar estrategias comerciales y optimizar la planificación de inventarios.

Con 100,000 puntos de venta en Guatemala, estas innovaciones, permiten “incrementar significativamente la eficiencia en sus procesos, asegurando una mejor disponibilidad de productos”, refiere Patricio Astolfi, director general de la firma en el país centroamericano.

Además señala que la meta del CADIA es generar conocimiento a partir de los datos así como desarrollo de soluciones digitales y analíticas para impulsar “una atención precisa y personalizada a cada uno de nuestros clientes y la identificación de tendencias de compra por región para garantizar un abastecimiento oportuno”.

Entre los beneficios alcanzados, Patricio Astolfi menciona una relación directa y estratégica con sus clientes en tienda, pues “al ofrecer una recomendación de venta específica se crea un modelo de negocio más rentable y fructífero en cada punto de venta”.

De igual forma, “a través de la IA, podemos actualizar en tiempo real las rutas de cada vendedor, lo que nos permite redireccionar sus trayectorias en caso de bloqueos, desastres naturales u otras eventualidades, asegurando siempre que las rutas sean seguras y eficientes”, agrega.

En términos más palpables, el director general de Nestlé Guatemala menciona que el año pasado lograron duplicar su crecimiento en ventas en comparación con 2023, “lo que indica una mejora significativa en nuestra eficiencia y rentabilidad... Además, experimentamos un aumento en la satisfacción de nuestros clientes y proveedores”.

En un corto plazo, Nestlé tiene la visión de explotar las posibilidades que la IA ofrece “desde el punto de vista de procesos, en lo que llamamos ‘de la granja del agricultor al tenedor del consumidor’: integrar todos los procesos y actores de la cadena de abastecimiento; productores, transporte, proveedores, clientes y consumidores”.

LAS SMART PYMES

La introducción de IA en el mundo empresarial también abarca ya a las pequeñas y medianas empresas centroamericanas. De acuerdo con una encuesta realizada por Microsoft Latam, tan sólo en Costa Rica, el 50% de las 140,000 pequeñas y medianas empresas (Pymes) ya utiliza algún tipo de IA en sus labores diarias, lo que refleja una rápida adopción de esta tecnología en el último año.

Y aunque el uso generalizado en las Pymes aún se concentra en mejorar el servicio al cliente y la satisfacción del mismo, un porcentaje importante (32) ya mira a la IA con la meta de asegurar la continuidad del negocio.

El principal uso de la IA por parte de las Pymes es la asistencia virtual en servicio al cliente (62%) pero un 59% de estas organizaciones la usa en mayor medida para la creación de nuevas soluciones y productos, refiere la encuesta anual de la firma tecnológica *IA en micro, pequeñas y medianas empresas: tendencias, desafíos y oportunidades*.

Microsoft “deduce” que el uso de esta tecnología ha permitido que las Pymes aceleren sus procesos, facilitando la escalabilidad y la adaptación en situaciones de alta demanda”.

Los alcances de la IA también han llegado de manera significativa al sector público. NATHANIE es el primer robot panameño de inteligencia artificial que se dedica a la gestión de registros sanitarios para alimentos de consumo humano, y que fue presentado oficialmente a principios de 2025.

Resultado de un emprendimiento liderado por Alix Belisa Moyron Broce y Yolany Alvarado, este nuevo ‘servidor público’, que funciona mediante la automatización de trámites, ha permitido al gobierno anotar un tanto en la reducción de tiempos de espera y mejoras en la eficiencia del sector alimentario, el comercio y la industria, para incentivar los negocios.



78%
de las organizaciones utilizan IA en al menos una función empresarial:
McKinsey

62 %
de las Pymes en Costa Rica usa la IA para la asistencia virtual en servicio al cliente

59%
de estas organizaciones usa la IA en mayor medida para la creación de nuevas soluciones y productos

FUENTE: Microsoft

En su momento, el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) de Panamá expresó su interés en que la iniciativa se integre a los diferentes procesos de gestión del MICI, mejorando

la eficiencia, reduciendo tiempos de espera y optimizando los servicios que ofrece la entidad.

LOS DATOS Y SU PROTECCIÓN

Para el director de Transformación y Tecnología de Grupo Purdy, Víctor Esquivel, en medio de la fiebre de la IA, es relevante elegir soluciones de inteligencia artificial hechas para empresas, a fin de evitar fugas o copias de datos.

En el caso de Purdy, comparte que se aliaron con una empresa que les diseñó una inteligencia artificial a la medida que cumple con los estándares de seguridad de datos, y “nos garantiza que esa información que estamos usando, que estamos poniendo en las plataformas, no va a ser utilizada por terceros para entrenar otros modelos, ni se puede fugar”.

Explica que “no se trata de ‘agarrar’ los datos de nuestros clientes y pegarlos en GPT o en una plataforma abierta gratuita, donde el mayor riesgo es que los datos terminen siendo el pago, porque en las cosas ‘free’, usted está pagando con sus datos”.

Esquivel asegura que en Purdy todo eso está bajo un mismo marco de control: “No dejamos que la información salga a una plataforma externa de un tercero, tanto por el riesgo de pérdida de los datos como por el riesgo de la confidencialidad de nuestros clientes”.

De este modo, la IA avanza en la transformación de las organizaciones, desde casos básicos de chatbots hasta aplicaciones para productos más precisos y a la medida. En cualquiera de los casos, la aplicación de la IA plantea profundos dilemas éticos, como lo es el derecho a la privacidad y la protección de los datos que las legislaciones en puerta, como la de Costa Rica y Panamá, deberán abordar de manera directa. Por ahora, en Centroamérica, sólo El Salvador puede presumir de contar con una Ley de Fomento a la Inteligencia Artificial y Tecnologías, la que fue aprobada este mismo año. 

Josefina Rodríguez: liderazgo joven que impulsa el turismo mexicano

Con una trayectoria marcada por la innovación y la visión sostenible, la funcionaria federal más joven del gabinete de Claudia Sheinbaum posiciona al país como referente internacional en el sector.



A los 35 años, Josefina Rodríguez Zamora se ha consolidado como una de las figuras clave del turismo en México y América Latina. Originaria de Atlangatepec, Tlaxcala, asumió el 1 de octubre de 2024 la titularidad de la Secretaría de Turismo del Gobierno Federal, convirtiéndose en la funcionaria más joven del gabinete de la presidenta Claudia Sheinbaum y en una de las 100 mujeres más influyentes del país.

Su llegada a este cargo es resultado de un trabajo constante y estratégico que combina compromiso, innovación y defensa del desarrollo sostenible. Desde sus primeros pasos en la administración pública hasta su papel actual como representante del turismo mexicano ante el mundo, Rodríguez ha trazado un camino para reposicionar al país como referente global.

DE TLAXCALA PARA EL MUNDO

Entre 2021 y 2024, ocupó la Secretaría de Turismo de Tlaxcala, etapa en la que

implementó la campaña "Tlaxcala sí existe", una estrategia que rompió con años de invisibilidad turística y colocó al estado en el mapa nacional. Logró la designación de Ixtenco como Pueblo Mágico, promovió publicaciones para rescatar el patrimonio cultural y fomentó políticas públicas con perspectiva de igualdad y desarrollo comunitario.

Su enfoque ha sido constante: impulsar un turismo inclusivo, sostenible y con impacto directo en las comunidades. En esta línea, combinó promoción turística con acciones que fortalecen la identidad local y generan beneficios tangibles para los habitantes.

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana de Puebla, cuenta con un diplomado en Dirección Emocional y una maestría en Alta Dirección por la Universidad del Valle de Tlaxcala. Antes de incursionar en el ámbito gubernamental, se desempeñó como empresaria restaurantera, directora del programa educativo "Espiral Educando" en Puebla, subdirectora de

Planeación en el Tecnológico de Atlixco y asesora en la Secretaría de Educación Pública.

Esta experiencia le permitió vincular educación, desarrollo social e impulso económico, sentando las bases para una gestión turística con perspectiva integral.

UNA VISIÓN DE FUTURO PARA EL TURISMO NACIONAL

En su actual función, Josefina Rodríguez plantea una estrategia que combina innovación tecnológica, promoción inteligente y políticas públicas orientadas a la sostenibilidad. "México se posicionará de manera competitiva a través de herramientas innovadoras de promoción y políticas que propicien el desarrollo sostenible y sustentable en cada uno de los destinos", afirmó al iniciar su gestión.

Su liderazgo busca una distribución más equitativa de los beneficios del turismo, integrando a comunidades que históricamente han estado al margen del desarrollo económico y diversificando la oferta más allá de los destinos tradicionales.

Rodríguez representa al país en foros internacionales, promoviendo una imagen moderna, diversa y auténtica de México. Su capacidad para combinar experiencia empresarial, visión política y sensibilidad social la proyecta como una figura clave para el futuro del sector en América Latina.

Bajo su liderazgo, la Secretaría de Turismo busca no solo recuperar posiciones en los rankings globales, sino redefinir el turismo como una herramienta de transformación social, cultural y económica.



CUANDO LOS AUTOS ELÉCTRICOS SE VUELVEN MODA

CON INCENTIVOS, INFRAESTRUCTURA Y UNA CRECIENTE CULTURA SOSTENIBLE, LOS PAÍSES DE LA REGIÓN ACELERAN LA ADOPCIÓN DE ESTOS NUEVOS OBJETOS DE DESEO QUE VIENEN, PRINCIPALMENTE, DE CHINA.

POR **ELADIO GONZÁLEZ**

Festamos a finales de abril en Shanghai. Una gran multitud avanza a empujones hacia las ventanillas de registro del National Exhibition and Convention Center como si se tratara del acceso a un concierto de Taylor Swift. El público es muy diverso, algunos visten atuendos tradicionales, joyas y ornamentos de sus países de origen. También hay muchas cámaras y teléfonos celulares tomando imágenes a cada paso. Ingresar a Auto Shanghai, la feria automotriz más grande de Asia y una de las más importantes del mundo, tiene algo de ceremonial.

Una vez dentro es fácil perderse. El espacio es monumental, con 360,000 metros cuadrados de superficie y más de 1,000 exhibidores. Los modelos de autos que se muestran son tan diversos como las personas, pero los que acaparan los focos son los *Made in China*. BYD, Geely, Zeekr, Chirey, Changan... Todas estas marcas hacen muestra de su poderío, especialmente, con sus modelos eléctricos. Sus stands son futuristas, con luces, proyecciones y edecanes uniformadas que hacen que admirar los autos se asemeje a la experiencia en un museo.

Es casi imposible acercarse a un auto sin interferir con otras personas que están tratando de capturar hasta el más mínimo detalle de estas hermosas máquinas para compartirlo en tiempo real con millones de seguidores en todo el mundo. Estos nuevos objetos de deseo te remiten a las pasarelas de moda de los años 1990 o a los lanzamientos de nuevos teléfonos celulares de la década pasada.

Hoy ya nadie cuestiona el liderazgo de China en electromovilidad. A finales de 2024, circulaban alrededor de 49 millones de vehículos eléctricos por sus calles, casi la mitad del total

Hoy ya nadie cuestiona el liderazgo de China en electromovilidad. A finales de 2024, circulaban alrededor de 49 millones de vehículos eléctricos por sus calles, casi la mitad del total global.

global, y sólo en 2023 se vendieron 6.3 millones de unidades, más de la mitad del mercado mundial. Como señala la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE), “el avance tecnológico en la fabricación de autos eléctricos, junto con la reducción de costos de las baterías y el incremento de la oferta de fabricantes, ha hecho que estos vehículos sean cada vez más competitivos frente a los autos de combustión”.

El dominio chino tiene un efecto directo en América Latina y el Caribe, donde la mayoría de los autos

eléctricos importados provienen de este país. Según la consultora McKinsey, la creciente fragmentación global y los aranceles diferenciados generan una “curva de costos arancelarios” que convierte a países con menores barreras, como México, Guatemala, Costa Rica o Panamá, en destinos más atractivos para la producción o la exportación.

Toda la región ha mostrado un crecimiento notable en movilidad eléctrica. Según la OLADE, hasta junio de 2024 circulaban 249,000 vehículos eléctricos livianos, cifra que aumentó a 444,071 a finales de ese año, un incremento del 78% en seis meses y un crecimiento anual del 187%. Brasil lidera con 237,200 unidades, seguido de México con 95,437 y Costa Rica con 22,732. Pero en términos relativos a su población, Uruguay y Costa Rica son líderes.

La movilidad eléctrica en Centroamérica se está beneficiando de las lecciones de otros países que han avanzado en transporte sostenible. Según un estudio de la Asociación de Distribuidoras de Energía Eléctrica Latinoamericanas (ADELAT), de mayo de 2024, algunos de los factores clave para acelerar la adopción incluyen el respaldo político y normativo, la colaboración público-privada y los estímulos financieros, como los observados en China y Noruega. Las experiencias de Estados Unidos, Japón e India muestran sobre todo la importancia de combinar los incentivos fiscales, la expansión de infraestructura de carga y los proyectos piloto.

COSTA RICA A LA DELANTERA

A nivel global, los vehículos eléctricos ya han desplazado 1.3 millones de barriles de petróleo diarios en 2024. La Agencia Internacional de Energía (IEA) estima que esa cifra podría multiplicarse hasta 12 millones de barriles diarios para 2035, siempre y cuando los países cumplan sus metas climáticas. En este contexto, Costa Rica se ha consolidado como líder indiscutible

¿Realmente ecológicos?

El transporte genera el 34% de las emisiones de energía en América Latina, más que la media del 28% de los países de la OCDE. Según ADELAT, un auto eléctrico pequeño emite sólo un tercio de lo que produce un equivalente a gasolina, con la ventaja de concentrar emisiones en puntos de generación controlables. Estudios de Enel y Deloitte proyectan que la región podría reducir hasta un 96% las emisiones del transporte con políticas de electrificación y energías renovables.

Los beneficios van más allá del clima: menos residuos tóxicos, menor consumo de materias primas, ciudades más limpias y silenciosas, y un impacto directo en la salud pública. ADELAT calcula que la transición eléctrica podría ahorrar 30,000 millones de dólares en costos sanitarios, al reducir hasta en 78% los óxidos de nitrógeno y 72% el material particulado en zonas urbanas.

de la movilidad eléctrica en América, superando incluso a las mayores economías del continente. El *Global EV Outlook 2025* sitúa al país como el que tiene la mayor penetración de autos eléctricos en la región, alcanzando un 15% de participación de mercado en 2024, muy por encima de Brasil y México, pero también de Estados Unidos y Canadá. Este avance responde a un ecosistema que combina políticas públicas visionarias, un sector privado dinámico y activismo ciudadano constante.

Silvia Rojas, directora ejecutiva de la Asociación Costarricense de Movilidad Eléctrica (ASOMOVE), explica a **FORBES** que la estrategia comenzó hace una década: “En 2015 empezamos a formular una ley de incentivos y promoción para el transporte eléctrico que se convirtió en realidad en 2018”. La Ley 9518 estableció tres pilares fundamentales: exoneración de impuestos para vehículos eléctricos; instalación obligatoria de cargadores rápidos cada 80 a 120 km, y la apertura del mercado a la importación masiva de autos eléctricos.

Esto permitió que muchos vehículos eléctricos costaran igual o menos que autos de combustión con especificaciones similares. Los resultados son

claros. En 2024, el 16% de los vehículos nuevos fueron 100% eléctricos, y al cierre de mayo de 2025 circulaban 27,879 unidades registradas, con proyecciones de superar los 35,000 antes de fin de año. Costa Rica prioriza los autos eléctricos puros, evitando híbridos intermedios. “Eso ha sido clave; las personas tenían dos opciones claras: pagar todos los impuestos por un vehículo de combustión o no pagar impuestos por uno eléctrico”, explica Rojas.

Gracias a eso, el mercado secundario también se ha fortalecido. “Modelos como el Nissan Leaf, introducidos en 2016, siguen operando sin fallas significativas en sus baterías. Esos vehículos todavía funcionan perfectamente. Ninguno se ha retirado ni ha tenido problemas serios con la batería”, destaca Rojas. Esto ha impulsado talleres especializados, seguros, servicios de reciclaje de baterías y un ecosistema económico en expansión.

Panamá, aunque avanza de manera más gradual, también tiene un gran potencial por ser uno de los tres países carbono negativo del mundo —junto a Bután y Surinam—. La Ley 295, aprobada en 2022, ha reducido significativamente los impuestos a autos eléctricos, y el país ya cuenta con 2,400 unidades ‘enchufables’. La irrupción de

más de 50 marcas chinas en los últimos años ha ayudado a democratizar la oferta.

Eduardo López de Victoria, presidente de la Cámara de Movilidad Eléctrica de Panamá (CAMEPA) y Regional Country Manager de BYD, comenta a **FORBES**: “Este año se ha marcado un hito: el 1.5% de los autos vendidos en Panamá ya son eléctricos. Antes no llegábamos ni siquiera al 1%”. No obstante, señala que los incentivos fiscales deben fortalecerse. La exoneración en Panamá no es permanente, a partir de 2030 cambiará a 5% para los eléctricos, mientras que los híbridos mantendrán el 10%.

Más allá del aspecto fiscal, el reto también es cultural. “La gente debe saber que cargar en casa u oficina es suficiente para la mayoría de los trayectos y que la infraestructura de carga pública sigue creciendo”, enfatiza Norberto Cusatti, quien es Tesorero de CAMEPA y Gerente Comercial de InterEnergy Group / Evergo.

Guatemala, otro ejemplo a destacar, implementó hace tres años el Decreto 40-2022, facilitando la importación de vehículos eléctricos. Actualmente, proyecta que circulen por sus calles más de 7,000 unidades para 2029.

Rojas, de la ASOMOVE, explica que la movilidad eléctrica no sólo transforma el transporte, sino que también impulsa todo un encadenamiento económico: servicios especializados, infraestructura de carga, seguros, reciclaje de baterías y educación del usuario. Los beneficios superan el impacto ambiental, incluyendo generación de empleo local, innovación tecnológica, diversificación de la matriz energética y reducción de costos operativos. El desarrollo de la industria local es una de las claves para consolidar este cambio.

DESARROLLO DE LA INDUSTRIA LOCAL

La transición hacia la movilidad eléctrica en Centroamérica no recae únicamente en las grandes automotrices

internacionales. De forma paralela, han surgido negocios locales que se adelantaron al cambio y buscan su espacio en la descarbonización y la electrificación del transporte.

Luka Electric nació en Guatemala hace una década, cuando hablar de electromovilidad parecía un sueño lejano. Fundada por tres socios con visión ambiental, la empresa inició importando bicicletas y autos eléctricos, pero en 2017 marcó un hito al introducir el primer autobús eléctrico de Centroamérica.

“Al principio queríamos entrar en vehículos de cuatro y dos ruedas, pero vimos que el impacto real estaba en el transporte colectivo”, explica a **FORBES** Julio Sosa, cofundador y gerente de operaciones de la empresa.

Ese primer bus eléctrico fue diseñado en China para adaptarse a la topografía guatemalteca. “Le cambiamos las baterías de plomo a litio, reforzamos la suspensión y mejoramos los frenos. El objetivo era crear un producto que pudiera subir y bajar las pendientes de la ciudad sin fallar”, detalla.

Hoy, con una planta de 12 trabajadores, Luka produce buses de 13 y 22 pasajeros, ensamblando dos unidades cada 45 días. Más de 40 de ellos ya circulan en rutas privadas de Ciudad de Guatemala.

Su meta inmediata es obtener un VIN guatemalteco que les permita exportar: “Queremos recuperar el sueño del país de ser fabricantes automotrices, pero ahora desde la movilidad eléctrica”, asegura su cofundador.

Otro ejemplo lo encontramos en Costa Rica, donde Fortech se ha posicionado como referente en la gestión sostenible de baterías de litio, uno de los grandes retos de la electromovilidad. Su planta industrial logra recuperar hasta el 98% de los componentes, que luego reintroduce en la cadena productiva bajo un esquema de economía circular.

“El gran problema no es sólo fabricar baterías, sino lo que haces con ellas

PAÍSES EN LATAM CON MAYOR NÚMERO DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS LIVIANOS A DICIEMBRE DE 2024

País	Unidades
Brasil	237,200
México	95,437
Costa Rica	22,732
Colombia	20,392
Uruguay	18,423
Guatemala	14,061
Chile	12,319
Ecuador	4,813
Bolivia	3,839
Rep. Dominicana	3,043
Paraguay	1,962
Nicaragua	1,950
Panamá	1,851
Argentina	1,761
Perú	1,666
El Salvador	1,590
Jamaica	552
Honduras	256
Guyana	224

Fuente: Movilidad Eléctrica en América Latina y el Caribe. Monitoreando la electromovilidad, de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE).

PENETRACIÓN DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS EN AMÉRICA (2024)

Cuota de mercado de vehículos eléctricos (%)	
Costa Rica	15.0
Uruguay	13.0
Colombia	7.5
Brasil	6.5
México	3.0
Estados Unidos	10.5
Canadá	12.0

Fuente: Global EV Outlook 2025, Agencia Internacional de Energía.

al final de su vida útil. Ahí es donde entramos nosotros”, explica a **FORBES** Guillermo Pereira, CEO de Fortech.

“Mediante minería urbana extraemos litio, cobalto y níquel en atmósferas

inertes y los transformamos en óxidos de alta pureza para que puedan volver a usarse en nuevas baterías” detalla.

El modelo de negocio combina trabajo con fabricantes (B2B) y consumidores (B2C), buscando extender la vida útil de las baterías y abaratar los costos de nuevas celdas: “No creemos en desechar, creemos en darles una segunda y hasta tercera vida”, afirma.

Actualmente, Fortech recibe baterías de Costa Rica y otros países, y prepara una expansión en México para triplicar su capacidad. Su meta es convertirse en la primera multilateral especializada en reciclaje de estos componentes en los próximos cinco años.

La llegada de las marcas chinas ha sido el gran catalizador para generar la competitividad necesaria que consolida la adopción de la electromovilidad. En paralelo, la región comienza a tejer un ecosistema propio, en el que emprendimientos como Luka y Fortech nacen con la visión de acelerar la transición hacia un transporte sin emisiones y una economía circular.

AUTOS CHINOS...Y LOS DEMÁS

En una reciente entrevista con Walter Isaacson, el CEO global de Ford, Jim Farley, abordó —sin ocultar su impotencia— los desafíos que enfrenta la compañía frente a las marcas chinas de autos eléctricos, y aseguró que lo que ha visto en China es impactante: allí se fabrica el 70% de los vehículos eléctricos del mundo, con una tecnología a bordo muy superior, impulsada por gigantes como Huawei y Xiaomi, y con autos que superan a Occidente en costo y calidad. Subrayó que la competencia con China es global y no se limita sólo a los eléctricos, advirtiendo que, si Ford pierde esta batalla, no tendrá futuro.

Norberto Cusatti, quien ha recorrido cerca de 100,000 kilómetros en menos de dos años con su propio auto eléctrico chino, comparte una anécdota personal: “Un día se fue la luz en casa. Llamé a mi esposa e hijo al carro, pusimos Netflix y el aire acondicionado durante hora y

media, y sólo consumimos el 5% de la batería. No hay comparación con nada que ofrezca un vehículo de combustión". Esta historia evidencia no sólo la eficiencia energética de los EVs chinos, sino también su versatilidad y capacidad de adaptación a la vida cotidiana.

Mientras el mercado global de vehículos eléctricos sigue su expansión, impulsado por la caída de los precios de las baterías y la ampliación de la infraestructura de carga, China lidera, además de la producción, la innovación tecnológica: cinco de sus fabricantes figuran entre los 10 más innovadores del mundo, según el Center of Automotive Management, gracias a avances en baterías, sistemas de asistencia y diseño inteligente.

Además, los modelos chinos se han vuelto más asequibles que sus equivalentes convencionales en muchos mercados emergentes, acelerando las ventas incluso cuando los incentivos gubernamentales disminuyen. En contraste, en Estados Unidos y Alemania, los autos eléctricos siguen siendo entre un 20% y 30% más caros que los vehículos de combustión interna, limitando su expansión.

Por si eso fuera poco, "es casi imposible que Estados Unidos o Europa alcancen los niveles de producción que tiene China. He visto plantas casi totalmente automatizadas que fabrican un auto cada 50 segundos" afirma el gerente regional de BYD.

En 2024, BYD mantuvo el liderazgo global con 3.84 millones de unidades vendidas, seguida de Tesla con 1.78 millones. Completando el top 10 global Geely/Zeekr, GWM, Volkswagen, BMW, Wuling, Changan, Toyota/Lexus y Mercedes-Benz, lo que evidencia la creciente presencia de fabricantes chinos.

En Costa Rica, el BYD Yuan Pro lidera las ventas con 606 unidades importadas en el primer trimestre de 2025, seguido del BYD Seagull y el Geely Geometry E. Otros modelos destacados incluyen el Geely EX5 y el BMW iX1. Hoy, los autos eléctricos



“
Al principio queríamos entrar en vehículos de cuatro y dos ruedas, pero vimos que el impacto real estaba en el transporte colectivo”

Julio Sosa
cofundador y gerente
de Luka Electric

chinos acaparan cerca del 70% del mercado costarricense en este segmento.

En Panamá, la presencia de marcas chinas también ha transformado la dinámica competitiva. Según López de Victoria, "un carro eléctrico chino hoy integra inteligencia automotriz, sistemas de frenado automático, estacionamiento inteligente y conectividad total, a un costo muy bajo. No tienen nada que envidiar a los modelos europeos o estadounidenses". Además, la estrategia de las marcas incluye alianzas con grupos locales y un modelo de atención al cliente basado en la asesoría tecnológica.

Bryan Wu, vicepresidente de Geely International y gerente general de Geely México, explica que la estrategia de la compañía se basa en producto, equipo local y atención al cliente, por eso, la marca ha adaptado sus vehículos a

estándares de carga locales y sistemas como Android Auto y Apple CarPlay, garantizando funcionalidad completa en la región.

A pesar del crecimiento de este segmento, la oferta aún enfrenta desafíos. Muchos modelos deseados por los consumidores no llegan a Centroamérica debido a prioridades de las casas matrices en mercados más grandes, dejando un vacío que los vehículos chinos han llenado. “No es que la gente prefiera necesariamente un vehículo chino; es que los modelos que la gente quiere no se envían desde Europa o Estados Unidos”, explica Rojas.

“Hoy, el mercado es más complicado que hace tres años, con muchas marcas chinas entrando”, señala Wu, pero al mismo tiempo afirma haber recibido una retroalimentación positiva de concesionarios y usuarios, principalmente, por la calidad de sus vehículos y la disponibilidad de repuestos, un factor crítico frente a otros competidores que enfrentan retrasos de hasta un año en piezas esenciales.

En Centroamérica, los precios competitivos, la tecnología avanzada y el respaldo posventa son lo que está consolidando a la región como un terreno fértil para la expansión de las marcas chinas.

UN CAMINO CON CURVAS

En 2023, la Asociación Latinoamericana de Movilidad Sostenible (ALAMOS) organizó la primera Ruta Centroamericana en vehículos eléctricos, recorriendo desde Guatemala hasta Panamá. La iniciativa buscaba demostrar que la movilidad eléctrica transfronteriza es viable, aunque aún enfrenta limitaciones por la infraestructura regional.

El reciente apetito por los autos eléctricos ha ejercido presión sobre la infraestructura de carga. Según datos de 2024, en Centroamérica, Panamá lidera en este tema con 195 estaciones,

PAÍSES DE LATAM CON MAYOR NÚMERO DE ESTACIONES DE CARGA POR CADA 100 VEHÍCULOS ELÉCTRICOS (A DIC. 2024)

País	Estaciones de carga / 100 autos
Panamá	10.5
Jamaica	10.1
Chile	9.2
Argentina	6.2
Brasil	5.4
Honduras	5.1
Perú	4.6
Paraguay	4.6
El Salvador	3.5
Nicaragua	3.4
México	3.4
Rep. Dominicana	3.2
Ecuador	3.0
Guyana	2.7
Colombia	1.5
Uruguay	1.1
Guatemala	0.7
Bolivia	0.4
Costa Rica	0.3

Fuente: Movilidad Eléctrica en América Latina y el Caribe. Monitoreando la electromovilidad, de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE).

seguido por Guatemala con 100 y Nicaragua con 67. En casi todos los casos, esos números representan un déficit de estaciones en relación con sus vehículos, lo que limita la movilidad fuera de entornos urbanos.

Según Silvia Rojas “el 93% de las cargas se realizan en casa, así que no siempre se necesita un cargador rápido. Pero para flotas empresariales, taxis eléctricos y transporte de plataformas, estos cargadores son esenciales”.

La normativa costarricense exige un cargador rápido cada 80 km en carreteras nacionales, pero ahora se busca abrir el mercado al sector privado para expandir la infraestructura. El Banco Centroamericano

de Integración Económica (BCIE) identifica la infraestructura insuficiente como uno de los principales obstáculos para la adopción masiva de vehículos eléctricos. Por ello, promueve alianzas público-privadas, financiamiento mixto y proyectos piloto en ciudades como Guatemala con Transmetro y Aerometro.

Para Rosa María Morales, directora General de Qualitas Costa Rica, la expansión en Centroamérica enfrenta otros desafíos críticos, como la falta de talleres especializados y la complejidad de las reparaciones, que han obligado a la aseguradora a implementar el pago de valor convenido en pérdida total, para dar mayor confianza al usuario. Además, la falta de grúas capacitadas y repuestos confiables incrementa la siniestralidad.

La cadena de suministro sigue siendo un cuello de botella: piezas importadas de distintos mercados generan incompatibilidades, mientras que la pandemia de Covid-19 y la guerra comercial entre China y Estados Unidos ha afectado la producción y logística globales.

Morales afirma que “China inundó el ‘tercer mundo’ de vehículos eléctricos... pero en el momento en que les cierran la puerta en Estados Unidos, paran la producción y todo se encarece”.

Mientras en Centroamérica la historia de la electromovilidad aún se está escribiendo, los fabricantes chinos ya apuntan hacia un nuevo capítulo: la movilidad autónoma. Y si las advertencias del CEO de Ford resultan ciertas, dentro de poco la gran batalla de la industria automotriz se librará casi en exclusiva entre las marcas de China.

Faltan todavía dos años para el próximo Auto Shanghai. Habrá otras ferias y muchos fabricantes de distintas latitudes seguirán mostrando sus avances, pero todos —sin excepción— tienen la mirada fija en el gigante asiático. **F**

Castillo Hermanos: sostenibilidad como legado, estrategia y motor de desarrollo



Con casi siglo y medio de historia, la empresa reafirma su compromiso con Guatemala al impulsar iniciativas que combinan rentabilidad, responsabilidad y desarrollo social.

Con una trayectoria de más de 139 años, Castillo Hermanos ha demostrado que la sostenibilidad no es un accesorio empresarial, sino un pilar esencial para trascender. Desde sus inicios, la organización ha considerado a sus colaboradores como parte de una familia, y hoy suma más de 21 mil personas dentro de su estructura laboral. El impacto de esta red se extiende a más de 100 mil personas, incluyendo a sus núcleos familiares.

A esta visión se suma el compromiso con el entorno social y ambiental. La empresa ha impulsado programas que abarcan desde educación hasta conservación forestal, dejando huellas tangibles en las comunidades donde opera. Entre sus hitos se encuentran la creación del Colegio Mariano y Rafael Castillo Córdoval en 1963, el inicio de operaciones

de reforestación en 1975 —con más de 5,000 hectáreas de bosque sostenible actualmente— la erradicación frontal a la desnutrición infantil desde 1990.

La sostenibilidad para Castillo Hermanos no implica elegir entre rentabilidad o responsabilidad. Por el contrario, es una sinergia que guía sus decisiones estratégicas. En 2011, la empresa incorporó el uso de energía renovable y, mucho antes, en 1995, ya implementaba prácticas de reciclaje como parte de sus procesos productivos.

Uno de los proyectos más ambiciosos de la organización es el programa Guatimaltecos por la Nutrición, con una inversión inicial de 15 millones de dólares. Esta iniciativa, que comenzó en zonas rurales de Huehuetenango, también se ha extendido el tema hacia el interior de la propia empresa con el programa

Fortifik2, abordando la nutrición como un tema interno y externo a la vez.

El enfoque integral de Castillo Hermanos también se refleja en su impulso a las alianzas multisectoriales. Reconociendo que los retos de país demandan esfuerzos conjuntos, la empresa promueve activamente la colaboración entre sectores público y privado, con la convicción de que la sostenibilidad puede y debe convertirse en una ventaja competitiva para la región.

La estrategia corporativa de la organización se articula en torno a un propósito claro: “Combinamos innovación y pasión para compartir y celebrar todos los momentos de tu vida, generando bienestar y desarrollo sostenible”. Ese propósito se traduce en acciones consistentes que combinan pasión, impacto social y visión de largo plazo.



DEL PRECIO AL PRESTIGIO

LO QUE LAS MARCAS DE GRAN
CONSUMO PUEDEN APRENDER DEL LUJO

Por **GIUSEPPE STIGLIANO Y OLIVIER NICOLAY**

V

ivimos en una época en la que las marcas compiten no sólo por cuota de mercado, sino por segundos de atención, relevancia cultural y lealtad emocional. En este contexto, donde la abundancia de opciones diluye el impacto de las diferencias funcionales y donde el precio se convierte en una variable fácilmente replicable, muchas empresas buscan inspiración en el mundo del lujo. No lo hacen necesariamente para convertirse en marcas de lujo, sino para aprender de su capacidad de generar deseo, construir valor percibido y mantener una coherencia impecable a lo largo del tiempo.

La "premiumización", en este sentido, se presenta como una vía estratégica para elevar la propuesta de valor. Pero ¿qué significa realmente "premiumizar"? ¿Cómo puede una marca justificar un precio más alto sin perder autenticidad ni credibilidad? ¿Existe un proceso para identificar los componentes de la oferta que realmente importan al cliente, y enfocar los esfuerzos en mejorar lo que más valora, de modo que esté dispuesto

a pagar más? ¿Y qué principios del lujo pueden aplicarse más allá del universo exclusivo del lujo tradicional?

Además, cabe preguntarse: ¿Es posible para una marca de gran consumo elevar progresivamente su calidad (real y percibida), inspirándose en las lógicas del lujo, sin necesidad de crear una nueva submarca o una versión premium separada? ¿Puede la transformación hacia una percepción más valiosa partir de la etiqueta existente sin perder su esencia, pero evolucionando con coherencia y ambición?

El lujo nos ha enseñado que la percepción de valor nace de una combinación entre excelencia, escasez, autenticidad y narrativa. En el verdadero lujo, lo más importante es ser culturalmente relevante y honesto y, luego, crear las condiciones para que surja una leyenda. No se trata de convencer al cliente, sino de invitarlo a formar parte de una historia que vale la pena vivir. El cliente debe entrar en el mundo posible que propone la marca y sentirse parte de él.

¿Qué pueden aprender del lujo las marcas de gran consumo?

1. A redefinir su propuesta de valor: No es lo mismo vender un producto que ofrecer una experiencia. Y no toda experiencia es memorable. Pregúntate: ¿Qué es lo que realmente valora tu cliente? ¿Dónde puedes elevar tu propuesta?
2. Invertir donde se percibe: No todo vale lo mismo. Un pequeño cambio en la presentación puede causar más impacto que una gran mejora interna no visible. La percepción manda.
3. Cuenta una historia auténtica: El *storytelling* no es decoración. Es lo que convierte un producto en una experiencia. El cliente quiere creer, pertenecer, compartir. No vendas funcionalidad. Inspira emoción.
4. Simplifica y enfoca: Eliminar lo superfluo también es premium. Menos productos, más sentido. Claridad y coherencia son poderosas herramientas para elevar el valor percibido.
5. Alinea todo el ecosistema: No basta con que el producto sea mejor; toda la organización debe estar alineada con esa ambición, desde el empaque hasta el servicio postventa.
6. Elige cuidadosamente la gama que vas a impulsar. En este sentido, prioriza el impacto en imagen por encima de la rentabilidad a corto plazo. Al limitar el volumen, la pérdida inicial de margen será leve en comparación con las ganancias futuras en valor de marca.

El lujo funciona porque comprende profundamente lo que su cliente valora y le ofrece una oportunidad de expresarse a través de la historia de la marca. A través de sus productos, el cliente toma prestado ese relato para comunicar a los demás que él o ella también pertenece a ese mundo.

El primer paso de cualquier estrategia de “premiumización” es redefinir la (nueva) propuesta de valor. Hay que

“Premiumizar” no es encarecer: es crear deseo. “Premiumizar” no consiste en subir precios, sino en generar un anhelo

“
Hoy, un producto se pone de moda muy rápidamente, pero el desafío ahora está en sobrevivir”

Olivier Nicolay

“saber qué emociona, qué toca una fibra profunda en el consumidor, y construir desde ahí. Hay que generar deseo por tu producto o tu marca. Ese deseo nace de una comprensión profunda del cliente de hoy y del de mañana.

En el lujo, cada gesto cuenta. Desde la ceremonia de venta hasta el tiempo de espera. Un objeto que tarda meses en llegar puede ser más deseado que uno disponible en 24 horas. ¡Paradoja!

Pero ahí radica el valor percibido: en la tensión entre la expectativa y la recompensa. La venta se convierte en ritual, y el cliente, en embajador creíble, porque compartirá con su red el placer de haber accedido a ese universo.

La calidad no se proclama, se demuestra. En el lujo, la coherencia tiene que ser absoluta para que la marca prospere: leyenda, producto, servicio, comunicación, espacios, posventa... Todo debe estar alineado.

“Premiumizar” exige lo mismo: eliminar lo superfluo, enfocar el mensaje, invertir en lo que se percibe y, sobre todo, escuchar. Porque el cliente no quiere que le vendan: quiere ser servido, sorprendido, recordado e incluido. La ceremonia de venta se vuelve una oportunidad clave para crear conexión y fortalecer el vínculo emocional.

Hasta para las marcas de gran consumo que venden en supermercados, hoy se abre una nueva posibilidad: repensar la “ceremonia de venta”. Ya no se trata sólo de estar en el estante correcto, al precio justo. Se trata de diseñar una experiencia (aunque breve) que contribuya a la diferenciación, genere conexión emocional y refuerce el posicionamiento.

Una marca de yogures, por ejemplo, puede transformar un momento ordinario en algo memorable mediante un *packaging* sensorial, un relato impreso en la tapa o una campaña digital que invite al consumidor a compartir su ritual matutino. Incluso una degustación bien ejecutada o un código QR que desbloquee contenido exclusivo puede detonar deseo y fortalecer la percepción de valor.

No hablamos de un ritual comparable al de la boutique de lujo, pero ahí está el punto: cualquier marca puede elevar su posicionamiento inspirándose en las dinámicas del lujo. Porque, al final, todo posicionamiento es relativo. Siempre hay margen para ascender, siempre hay una versión más elevada (más coherente, más significativa), de lo que una marca puede llegar a ser.

El lujo nos enseña que cada contacto cuenta. Y, en el mundo del consumo masivo, cada punto de contacto es una oportunidad para emocionar. Si no puede hacerse en el punto de venta, puede activarse antes (a través de embajadores), o después, mediante interacciones memorables con el consumidor.

Hoy más que nunca, las marcas deben “premiumizar” con propósito. No se trata de elitismo, sino de significado. El nuevo lujo no es excluyente: es relevante. La sostenibilidad, la transparencia, la inclusión y la coherencia son ya parte integral del valor percibido. El cliente no compra sólo un producto. Compra una postura ante el mundo. Eso sí: el respeto no se impone. Se gana.

¿Y AHORA QUÉ?

Durante y después del Covid, muchas marcas optaron por subir precios como respuesta a la presión inflacionaria o a los desafíos en la cadena de suministro. Sin embargo, ese recurso (que, en su momento, pudo parecer necesario o, incluso, eficaz a corto plazo), ha llegado a su límite. Hoy, muchos consumidores muestran un claro *push back* frente a lo que perciben como precios excesivos, especialmente cuando no identifican un valor añadido equivalente.

Al mismo tiempo, en varios sectores se observa una caída en los volúmenes de venta. Ya sea por un consumo más racional o por un cambio estructural en la demanda, las marcas enfrentan un dilema: ¿Cómo compensar esa contracción?

Algunas marcas han decidido vender menos, pero mejor, priorizando la calidad sobre la cantidad. Otras lo están sufriendo sin una estrategia clara. Y algunas más están optando por reducir progresivamente sus precios o lanzar una gama más accesible para recuperar competitividad, procurando que ese movimiento no se perciba como una admisión de error ni como un debilitamiento de la marca.



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.



OLIVIER NICOLAY

Es un líder internacional del sector del lujo, con más de 30 años de experiencia en YSL y Chanel. Fue presidente regional de Chanel para Reino Unido, Canadá, Sudáfrica, México, Brasil y América Latina, dirigiendo equipos en algunos continentes y participando en los comités globales de estrategia, auditoría y gobernanza del grupo. Actualmente es director no ejecutivo (NED) en Harrods, donde preside el Comité ESG, además de ser profesor asociado en ESCP Business School y asesor estratégico de varias empresas.

En todos los casos, la clave está en rediseñar el equilibrio virtuoso entre precio, calidad, distribución y experiencia.

Reconquistar al cliente exige mucho más que promociones. Requiere

escucha, empatía, innovación y autenticidad. Volver a seducir con propuestas que emocionen, que tengan sentido, que estén alineadas con los valores del consumidor. Ése es el verdadero desafío (y la gran oportunidad) para las etiquetas en esta siguiente etapa que vive el mercado.

EL NUEVO LUJO: ÉTICO, HUMANO, DESEADO

Vivimos en un mundo hiperacelerado. Las reputaciones se construyen y destruyen en un instante. La IA desafía los límites entre lo real y lo artificial. Pero también nos invita a redescubrir lo esencial: la belleza de lo bien hecho, la emoción de lo único, el placer de lo que perdura.

“Premiumizar” hoy no es adoptar los códigos del lujo clásico, sino inspirarse en su lógica para construir marcas con alma, productos con significado y experiencias que dejen huella. La clave no es sólo parecer premium, sino serlo de forma honesta, relevante y duradera.

¿Se puede “premiumizar” sin crear una nueva marca? En muchos casos, sí. Las hay que han decidido elevar progresivamente la calidad real de su oferta y, en consecuencia, han justificado aumentos graduales de precio, reforzando su posicionamiento sin perder autenticidad. Pero también hay casos en los que el posicionamiento de una marca de gran consumo no soportaría el estrés de un proceso de “premiumización” sin riesgo de desconectarse de su público original. En estos escenarios, la estrategia más inteligente puede ser la creación de una marca paralela, que puede o no hacer explícito su vínculo con la marca madre, pensada para un nuevo público con mayor capacidad de gasto y expectativas más altas.

Porque, al final, el verdadero lujo del futuro será ofrecer algo que merezca ser recordado. Y esto vale también para las marcas que, inspirándose en el lujo, logran “premiumizarse”, elevando su posicionamiento estratégico y su calidad, real y percibida. **F**

Forbes IA

EL MÚSCULO OCULTO
DE LAS GRANDES INDUSTRIAS

LA IA INVISIBLE

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL YA NO ES UN RECURSO EXCLUSIVO
DE CHATBOTS Y GENERADORAS DE CONTENIDOS. EN EL MUNDO
ENTERO IMPULSA CAMBIOS REALES EN TODO TIPO DE INDUSTRIAS.

DESDE COREA DEL SUR HASTA YACA MUERTA EN ARGENTINA,
PASANDO POR BRASIL E INDIA, LA IA MEJORA LA PRODUCTIVIDAD,
REDUCE COSTOS Y MUEVE MILLONES DE DÓLARES.

POR LALO ZANONI

“Somos una compañía global que genera valor local”: Louis Balat, presidente de Zona Centro para Coca-Cola Latinoamérica”.



El Sistema Coca-Cola ha desarrollado una cadena de valor robusta que integra directamente a las comunidades, generando valor desde lo local.

“ Cuando un transportista en Guanacaste, una tendera en Quetzaltenango y un joven ingeniero en San José coinciden en una misma cadena de valor, es porque algo más grande los une. En el centro de ese ecosistema está una compañía que, más allá de vender bebidas, genera oportunidades.” Así lo resume Louis Balat, presidente de la Operación Zona Centro para Coca-Cola Latinoamérica: “El secreto está en co-crear con las comunidades. Ahí es donde se genera el verdadero valor.”

Desde Costa Rica, Louis Balat lidera una red que no solo distribuye productos, sino que impulsa crecimiento de las comunidades en donde hay operación. Bajo su visión, Coca-Cola en Centroamérica se ha convertido en un actor clave para el desarrollo económico y social de la región. Y no lo dice solo él: lo confirma

el más reciente Estudio de Impacto Socioeconómico, elaborado por la firma internacional Steward Redqueen.

Los resultados revelan el verdadero alcance del Sistema Coca-Cola en la región. En Guatemala, con 3 plantas, 29 centros de distribución y más de 130.000 clientes, la operación representa el 1.9% del PIB nacional y está asociada a 141.700 empleos directos e indirectos. En Costa Rica, la presencia de 2 plantas y 11 centros de distribución, con más de 32.000 clientes, genera un impacto de más de 379,3 mil millones de colones, lo cual equivale al 0.9% del PIB – y se traduce en más de 14.800 empleos. Detrás de cada cifra hay personas, comunidades y pequeños negocios que hoy son más fuertes gracias a un modelo de negocio que prioriza la colaboración local.

Lo más importante para Balat son las historias humanas que, sumadas,

generan ese impacto en la región. “No son únicamente resultados económicos. Es el reflejo de familias que progresan, de negocios que crecen, de personas que encuentran oportunidades reales para salir adelante.”

Bajo la estrategia de liderar co-creando, que combina visión de negocio con compromiso social, la Compañía está haciendo la diferencia en la región promoviendo un impacto colectivo que va mucho más allá de los resultados financieros. Detrás de cada cifra hay una historia de un productor que accede a nuevos mercados, la de una tienda que digitaliza su operación, la de un joven que encuentra su primer empleo formal. Sobre esto, concluye Balat, “el progreso se hace realidad cuando todos avanzamos en la misma dirección y aportamos para construir el país que queremos”.

Mientras medio mundo sigue obsesionado con los chatbots de Inteligencia Artificial (IA) generativa que escriben textos y hacen imágenes y videos impresionantes en pocos minutos, la verdadera revolución de la IA también está ocurriendo en otro lado: en las industrias duras. Claro que no se ve ni tiene tanta prensa, pero ya cambió la forma en que se fabrican metales, se siembran campos, se hacen diagnósticos médicos y medicamentos o se controlan máquinas industriales en tiempo real. La IA ya se integró (slientiosamente) en el corazón de muchas industrias. Y no es una promesa: es un negocio. Hay empresas que ahorran millones de dólares, operarios que trabajan más seguros, cosechadores más eficientes, procesos más acelerados y hospitales que detectan antes una enfermedad antes de lo habitual. Sucedé ya en Corea del Sur, Brasil, Alemania, India, México e, incluso, Argentina.

ACERO

La llamada “industria pesada” ahora también es inteligente. La fabricación de acero es una de las industrias más antiguas y contaminantes del planeta. La empresa Posco, en Corea del Sur, es el cuarto productor de acero del mundo e implementó sistemas de IA para optimizar el proceso de fundición, detectar defectos en tiempo real y reducir el consumo energético. El resultado es contundente: un ahorro del 5% en costos de producción y una disminución del 3% en emisiones de carbono, según datos publicados por la propia compañía. En julio pasado, la siderúrgica anunció un acuerdo con Amazon Web Services (AWS) para usar herramientas como Bedrock, una biblioteca de modelos de lenguaje, y SageMaker, una plataforma para el desarrollo de algoritmos. Van a implementar un asistente de IA diseñado específicamente para entornos industriales.

En Alemania, la empresa Thyssenkrupp (un conglomerado formado

en 1999 tras la fusión de Thyssen AG y Krupp, las dos empresas siderúrgicas líderes en ese país) integró modelos de IA para anticipar fallas en los hornos de alta temperatura. Esto no sólo evita paradas imprevistas, sino que mejora la seguridad de los operarios y extiende la vida útil de las máquinas. Un dato: cada hora de inactividad no planificada le cuesta a una planta de acero entre 100,000 y 250,000 dólares.

La compañía también está explotando ciertos modelos de lenguaje para abordar la escasez de trabajadores calificados en el sector industrial. Por el momento, la IA en la siderurgia no reemplaza operarios, sino que los asiste. Analiza millones de datos en segundos y toma decisiones que antes dependían de la intuición humana o de planillas de Excel.

AGRÍCOLA

En Brasil, el gigante del agronegocio Agrotools (una de las principales AgTechs de Latinoamérica) desarrolló un sistema de visión computarizada (VC) que analiza imágenes satelitales en tiempo real para monitorear el estado de los cultivos, anticipar plagas y predecir rendimiento por hectárea. Los modelos de IA cruzan datos de suelo, clima y vegetación para emitir alertas tempranas para actuar antes de que el daño sea irreversible. Resultado: Menor uso de pesticidas, mayor eficiencia en el riego e incremento promedio del 12% en los rendimientos de soja y maíz.

En Argentina, startups como Kilimo (optimización del riego) usan IA para

recomendar prácticas de riego inteligente a partir del análisis de miles de variables climáticas y agronómicas. En campos de las provincias de Córdoba y San Luis, algunos productores lograron reducir hasta 30% el uso de agua sin afectar la productividad. No es magia: es *machine learning*.

También hay avances en la maquinaria. John Deere, por ejemplo, ya incorpora sistemas de IA en sus tractores para guiar el trabajo con precisión centimétrica. Las sembradoras hoy “ven” el terreno, reconocen condiciones y ajustan el trabajo en tiempo real. Cada semilla cuenta.

El agro siempre fue una industria de márgenes ajustados y decisiones a largo plazo. Con IA, la apuesta es reducir la incertidumbre y maximizar cada hectárea. En una economía global hambrienta de eficiencia, los algoritmos también siembran.

ENERGÍA

En el megayacimiento de Vaca Muerta, Argentina, la IA ya dejó de ser teoría. Tecpetrol, una de las principales operadoras del grupo Techint, se alió con la firma estadounidense Corva, creadora de una plataforma de IA diseñada para optimizar la perforación y fractura de pozos de gas y petróleo no convencional. Corva combina análisis en tiempo real, automatización, IA predictiva y visualización avanzada de datos. ¿El objetivo? Detectar problemas antes de que ocurran, ajustar parámetros sobre la marcha y reducir costos sin comprometer la seguridad.

Hay avances en la maquinaria: John Deere, por ejemplo, ya incorpora sistemas de IA en sus tractores para guiar el trabajo con precisión centimétrica

En la práctica, los ingenieros y técnicos de Tepetrol acceden, desde tablets o estaciones de monitoreo a distancia (Buenos Aires como eje), a un tablero digital que muestra el rendimiento de cada pozo, posibles desvíos, consumo de recursos, desgaste de válvulas y otros indicadores críticos. Los algoritmos aprenden de la operación y sugieren acciones correctivas.

Según fuentes internas, desde que usan Corva lograron reducir un 12% los tiempos de perforación, y hasta un 15% los costos operativos por pozo. En un yacimiento como Vaca Muerta, eso se traduce en millones de dólares y en una operación más segura, más predecible y menos dependiente del error humano.

Otro caso es el de Pi Health, una startup que construyó un hospital en India para probar su software de IA. Sus fundadores, Geoff Kim y Bobby Reddy, médicos oncólogos con experiencia regulatoria, sabían que completar ensayos clínicos lleva mucho tiempo, lo que significa un enorme cuello de botella en el desarrollo de medicamentos. Tan sólo el 8 % de los pacientes con cáncer en Estados Unidos participa en estudios clínicos, lo que limita la comprensión de la enfermedad y su impacto en distintas poblaciones.

Kim y Reddy creían que el software con IA que desarrollaba Pi Health haría los estudios pronto y más barato. Pero, primero, necesitaban probar que ese software ayudaría a hospitales del extranjero y centros comunitarios de cáncer a gestionar toda la documentación requerida para la aprobación regulatoria. Así, encontraron un terreno en Hyderabad, un polo tecnológico y farmacéutico del sur de India, y construyeron allí un hospital oncológico de última generación, con 30 camas.

El Hospital de Cáncer Pi Health se inauguró en septiembre de 2023 y ese mismo año comenzó a realizar ensayos clínicos. Hasta hoy ha hecho ocho estudios, incluyendo uno que permitió aprobar en India un medicamento para el cáncer de esófago, apenas siete meses



LALO ZANONI

Periodista y consultor de tecnología y comunicación, analiza los nuevos medios y redes sociales desde hace 25 años. Autor de cinco libros sobre medios y tecnología, el último es *Las máquinas no pueden soñar*, sobre IA (2018). Fue editor general de *FORBES ARGENTINA*. Es columnista permanente en *Clarín*, revista *Viva*, *Newsweek*, *Infobae* y *Reporte Publicidad*, entre otros. Es speaker en eventos locales e internacionales.

La combinación de inteligencia artificial y biotecnología promete cambiar la velocidad del desarrollo farmacéutico

después de que el primer paciente indio fuera incorporado al estudio (menos de la mitad del tiempo habitual). Ese hito valida el software, y Kim y Reddy creen que los ayudará a incrementar sus clientes.

Hasta ahora, la startup (con sede en Cambridge, Massachusetts) ha recaudado unos 40 MDD, con una valuación cercana a 100 millones. Ya genera ingresos, con contratos firmados por más de 70 MDD, y actualmente trabaja en cerca de 20 estudios clínicos para cinco farmacéuticas globales.

MERCADOS EFICIENTES VS. REALIDAD

La Hipótesis de los Mercados Eficientes (EMH), formulada por el economista norteamericano Eugene Fama en 1970, sostiene que los precios de los activos reflejan toda la información disponible. En un mercado perfecto, nadie debería ganarle constantemente al mercado. Pero la práctica muestra otra cosa. En la realidad, hay ineficiencias: la información no circula de forma pareja, hay demoras, emociones humanas, sesgos cognitivos y limitaciones técnicas. Las oportunidades aparecen cuando alguien interpreta mejor o más rápido que los demás la misma información. Ahí es donde entran las firmas cuantitativas.

Firmas como Jane Street, Two Sigma, Renaissance Technologies o Citadel procesan enormes volúmenes de datos públicos usando algoritmos de *machine learning*. Analizan precios, clima, noticias, redes sociales, imágenes satelitales y más. Detectan patrones mínimos, pero repetitivos, y los aprovechan ejecutando millones de operaciones automatizadas en tiempos imposibles para un humano. Un ejemplo: contar autos en los estacionamientos de grandes cadenas, como Walmart, a través de imágenes satelitales. Si hay menos autos de lo esperado, infieren una baja en ventas, lo que anticipa un mal resultado en los reportes trimestrales.

Esta ventaja de información real permite actuar antes, y el enfoque, basado en datos alternativos, es central en el análisis de hoy. No es información secreta ni ilegal, sino pública y no obvia, combinada con herramientas como procesamiento de lenguaje natural, visión computacional y aprendizaje profundo.

Con la IA generativa se acelera la capacidad de interpretar reportes financieros, conferencias con analistas y noticias económicas. Mientras siga habiendo límites humanos o técnicos, habrá margen para modelos que vean más, mejor y más rápido. En un entorno donde la información abunda y la atención escasea, eso hace la diferencia.



MOLÉCULAS DESCUBIERTAS POR ALGORITMOS

En la industria farmacéutica, el proceso tradicional para desarrollar un nuevo medicamento puede tardar entre 10 y 15 años y costar más de 1,000 MDD. Pero con IA, esos números están empezando a bajar drásticamente.

Un ejemplo claro es el de Insilico Medicine, una biotech con base en Hong Kong y centros de desarrollo en Estados Unidos y China. En 2023 anunciaron el primer medicamento diseñado de punta a punta por una IA, que ya entró en fase 2 de ensayos clínicos en humanos: se trata de un tratamiento contra la fibrosis pulmonar. Todo el proceso de descubrimiento de

moléculas y diseño de compuestos se hizo con algoritmos de *deep learning*, en semanas.

En India, el laboratorio Sun Pharma, uno de los más grandes del mundo en producción de genéricos, usa IA para anticipar problemas en la cadena de suministro, detectar desviaciones en calidad y adaptar líneas de producción según la demanda regional. El resultado: menos desperdicio, mejor cumplimiento de normativas y mayor eficiencia en planta.

En América Latina también hay casos, como el de la startup chilena PhageLab (fundada en 2010 por Pablo Cifuentes, Hans Pieringer y Nicolás Ferreira), que está desarrollando

antibióticos a medida usando IA para combatir bacterias resistentes, un problema que crece a nivel global. Lo hacen mediante modelos que simulan el comportamiento de los fagos (virus que atacan bacterias) y, así, diseñan terapias más rápidas y efectivas.

En definitiva, la combinación de IA y biotecnología promete cambiar la velocidad del desarrollo farmacéutico: lo que antes se procesaba a través del método de tanteo, hoy se basa en simulaciones y predicciones con márgenes cada vez más ajustados. Por supuesto, el negocio es gigantesco, ya que, tan sólo en 2023, las inversiones globales en IA aplicada al sector superaron los 4,000 MDD. **F**

LA GUERRA FRÍA DE LOS CHIPS



Toda la Inteligencia Artificial (IA) que usamos hoy depende de sólo tres empresas. No son ni Google, ni OpenAI (ChatGPT), ni Microsoft. Ellos dominan el software. El verdadero poder está en el hardware: los microprocesadores. Nvidia (Estados Unidos) diseña y comercializa los chips. ASML (Países Bajos) fabrica las máquinas litográficas para producirlos. Y TSMC (Taiwán) los realiza. Esta última controla el 90% de los chips más avanzados (tres nanómetros, nm, conocidos como N3), clave para los modelos de IA.

Sin la taiwanesa TSMC, la IA actual no existiría. Así de simple. Y Taiwán está en el centro de una tensión histórica con China. Por lo tanto, si Pekín interrumpe el suministro de chips, la economía global podría colapsar. Por eso Estados Unidos protege a Taiwán y, a la vez, restringe a Nvidia y ASML, que no pueden venderle a China.

ASML también le vende a Intel y Samsung, pero sus chips no alcanzan

la eficiencia ni escala necesarias para la IA de hoy.

Por su parte, Nvidia domina el ecosistema, ya que su software CUDA es el estándar para programar redes neuronales, y todas las empresas dependen de él. Por eso, en 2023 superó a Apple, Microsoft y Amazon en cotización bursátil y hoy vale 3.85 billones de dólares.

En una situación donde la demanda supera a la oferta, compañías como Meta, OpenAI o Tesla compiten por los GPU, y Nvidia tiene lista de espera hasta 2028. Su chip Blackwell cuesta entre 30,000 y 40,000 dólares, y siguen subiendo, en tanto la escasez y dependencia empujan a empresas como Microsoft a desarrollar sus propios chips (como Azure Maia).

Estas tres firmas privadas son las que definen actualmente el futuro tecnológico. Todo (desde algoritmos hasta modelos como ChatGPT) depende de unos chips que necesariamente deben cumplir con unos estándares cada vez más altos.

Fabricarlos es carísimo y complejo. Son diminutos, hechos de silicio con millones de transistores; y, como ejemplo, un iPhone tiene 16,000 millones de ellos y un GPU H100 de Nvidia, más de 80,000 millones.

Por su parte, TSMC utiliza litografía: graba circuitos en obleas de silicio con luz y radiación, a escala nanométrica, de la misma manera en que se construyen los chips más sofisticados del planeta.

El punto es que la industria entera (celulares, autos, salud, defensa), depende de estos chips. Por eso, la batalla está en lo comercial y en la geopolítica; y, otra vez, Estados Unidos y China están cara a cara.

China, claro, no quiere quedarse afuera y avanza con fabricantes propios, como SMIC y Huawei. Pero aún no logra producir chips de 3nm.

Los chips son el nuevo petróleo. Quien controle los chips, controlará la IA. Y quien controle la IA, controlará la próxima etapa del poder global. 

Forbes

Life



Diseño en tránsito

Tradición, sostenibilidad y audacia
desfilan desde el istmo, llevando el diseño
regional hacia nuevos territorios.



Guatemala fue sede de la 13.ª edición de LAPS 2025, evento clave para la industria cárnica en América Latina

El encuentro buscó fortalecer la cooperación comercial y técnica entre América Latina, el Caribe y Estados Unidos, en un contexto de retos globales para el sector cárnico.

Guatemala recibió a más de 450 representantes del sector cárnico de Estados Unidos, Centroamérica, Sudamérica y el Caribe en la 13.ª edición del Latin American Product Showcase (LAPS), una plataforma internacional orientada a negocios, actualización técnica y fortalecimiento comercial para la industria de la carne.

Creado en el marco del Tratado de Libre Comercio CAFTA-DR, LAPS nació con el objetivo de estrechar los lazos comerciales entre Estados Unidos y América Latina. Desde su primera edición, ha buscado expandir la oferta cárnica estadounidense, fomentar programas educativos en manejo y calidad e impulsar el desarrollo de productos con valor agregado.

Con el paso de los años, el evento ha sumado la participación de países de Sudamérica y el Caribe, consolidándose como un espacio de intercambio comercial y análisis de tendencias en tecnología, sostenibilidad y consumo responsable.

Guatemala ha sido sede recurrente gracias a su ubicación estratégica y dinamismo económico. En 2025 volvió a ser anfitrión, convocando a importadores, distribuidores y procesadores de carne de toda la región para establecer alianzas, compartir conocimientos y conocer los avances de la industria cárnica estadounidense.

El encuentro se desarrolló en un escenario marcado por desafíos como la baja disponibilidad de ganado bovino

en Estados Unidos, problemas sanitarios como el gusano barrenador y restricciones en mercados asiáticos, lo que refuerza la importancia de fortalecer el comercio regional.

Además de las transacciones, LAPS busca consolidar a Guatemala, Centroamérica, Sudamérica y el Caribe como socios estratégicos en la generación de valor agregado, promoviendo innovación, calidad y un crecimiento sostenible en el consumo de carnes rojas.

La capacidad de adaptación y liderazgo regional de Guatemala son determinantes para impulsar la industria cárnica y contribuir al aumento del consumo per cápita en América Latina. <https://m-sml.mtrbio.com/public/smartlink/us-meat>



Por Manuel Grajales

74

LIFE • MODA

EL ISTMO ROMPE ESQUEMAS

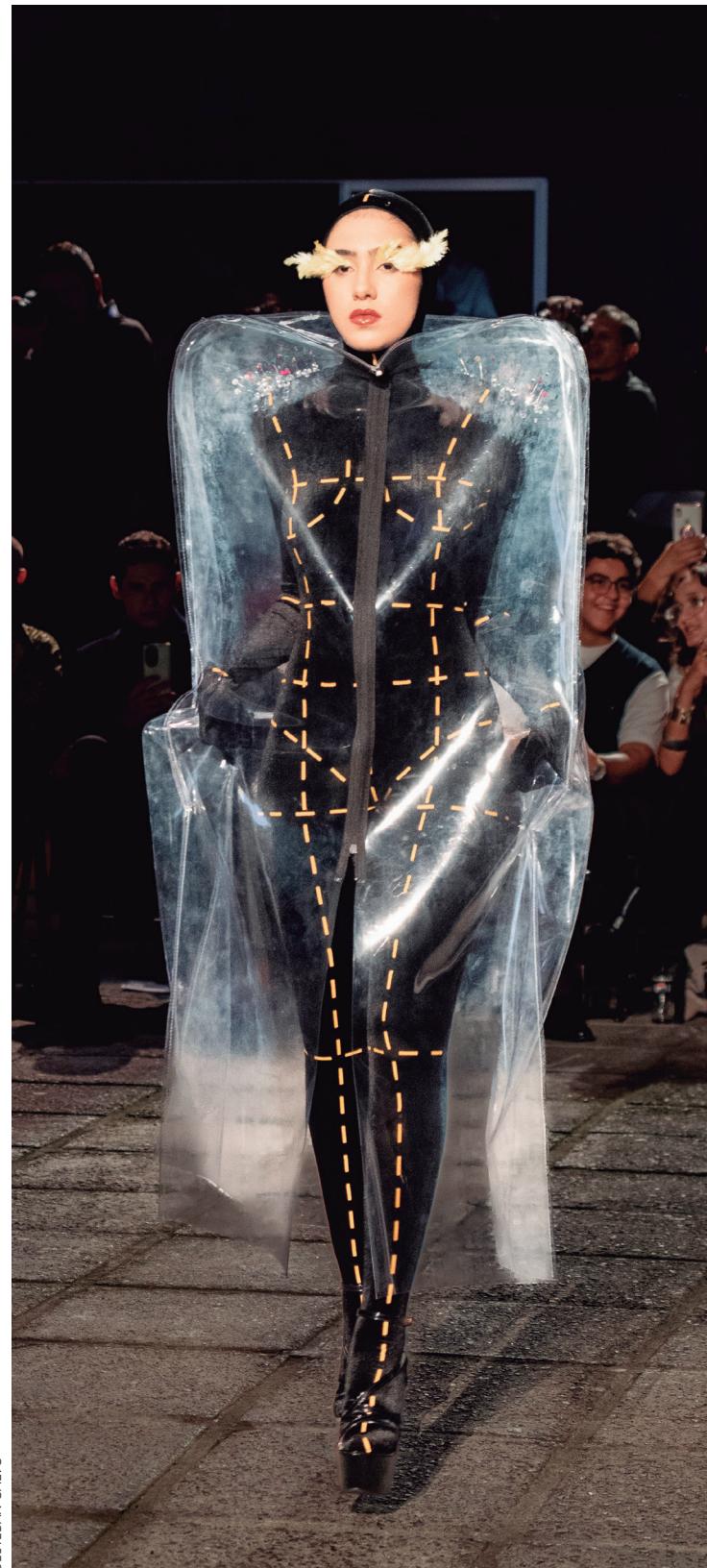
ENTRE CREATIVIDAD DESBORDANTE, COMPROMISO SOSTENIBLE Y MAESTRÍA ARTESANAL, LAS SEMANAS DE LA MODA DEL ISTMO REVELAN SUS ÚLTIMAS JUGADAS PARA TENDER UN PUENTE QUE CONECTE EL TALENTO REGIONAL CON EL MUNDO.

Encajes etéreos, transparencias y una paleta de tonos suaves marcaron el cierre de Costa Rica Fashion Week Forever Green (CRFW) 2025 con “Amor Amor”, la propuesta de AMAG by Nolys Rodríguez. Un desfile que celebró el amor en todas sus formas y selló con broche de oro una de las tres grandes citas que llevan a la moda centroamericana más allá de sus fronteras.

Diseñadores icónicos, nuevos talentos y voces claves de la industria se dan cita en estos encuentros que, más que pasarelas, son auténticos foros de ideas. Ahí se conversa sobre tendencias, branding y estrategias de exportación para marcas emergentes, mientras se entabla un diálogo que cada vez más indaga sobre sostenibilidad y diseño regenerativo.

“Las semanas de la moda son plataformas de conexión, formación y visibilidad que abren puertas a nuestros diseñadores en mercados internacionales. En el istmo, estos eventos impulsan la profesionalización de la industria, generan oportunidades de negocio y proyectan la identidad cultural de cada país”, comparte Karina Díaz, presidenta de CFW con *FORBES Life*; bajo su liderazgo el evento más relevante de Costa Rica ha catapultado a creadores nacionales a las pasarelas globales, atraído compradores y tejido alianzas estratégicas que fortalecen el ecosistema.

La pionera en la región es Panama Fashion Week (PFW) que celebra su edición número 24 en septiembre de 2025. En tanto, Guatemala Fashion Week se sumó a la agenda hace más de una década. Juntas han moldeado el calendario de moda en Centroamérica.



©ESTEBAN CALVO



CREATIVIDAD CON ACENTO PROPIO

Cada uno de estos fascinantes encuentros se mueven por los laberintos de la moda y la cultura como parte de su enriquecedora propuesta de valor. Los organizadores no solo reúnen a talentos de la región, también convocan a renombrados diseñadores de otros países y perfilan alianzas encaminadas a lograr que la industria local pueda consolidar sus propuestas en mercados como Miami, Nueva York, Europa y, claro, el norte de Sudamérica. De esta forma han conseguido que la moda comience a integrarse a una narrativa en donde conviven el minimalismo tropical, el trabajo artesanal y la sofisticación, para dejar en claro que las industrias creativas en el istmo también pueden ser protagonistas del devenir regional.

“En Costa Rica Fashion Week Forever Green fomentamos la sostenibilidad y el trabajo con comunidades artesanales, lo que nos permite no sólo competir, sino también diferenciar la moda centroamericana en el escenario mundial”, sostiene Díaz.

Una estrategia similar sigue Guatemala, en donde esta plataforma nacional lanzó, recientemente, la iniciativa “Made in Guatemala”, con la firme intención de promover la riqueza de las técnicas artesanales del país. Para ello, convocó a diseñadores de la región para que, junto con artesanos del país, expongan sus propuestas creativas y el potencial de sus narrativas.

“Costa Rica Fashion Week Forever Green ha pasado de ser un evento nacional a convertirse en una plataforma internacional reconocida por su compromiso con la moda sostenible”

©ESTEBAN CALVO

KARINA DÍAZ
PRESIDENTA DE CRFW

En tanto, Panamá busca sumar historias culturales, técnicas artesanales y exploraciones contemporáneas del *ready-to-wear*, como parte de lo que presenta en cada una de sus ediciones, al colaborar estrechamente con instituciones empresariales o el Instituto Nacional de la Mujer. Asimismo, la plataforma espera hacer alianzas con instituciones como las escuelas nacionales de danza, música y teatro, con la finalidad de posicionarse como un auténtico encuentro integral de cultura.

MIRADA INTERNACIONAL

Con los pasos firmes que han dado estos encuentros, se han convertido en protagonistas del impulso a la alta indumentaria de Centroamérica, permitiendo que ésta brille con luz propia en los mercados internacionales. Tal es el caso de nombres como Toribio & Donato, quienes, a través de sus vistosos diseños, muestran la cara más sostenible de la moda costarricense, o del panameño Tony Vergara, merecido ganador del Orion Star Award Cannes 2025 y próximo participante en la Paris Fashion Week.

Ellos son sólo un par de notables ejemplos de cómo los diseñadores del istmo están acaparando reflectores en las pasarelas internacionales. Sin embargo, para lograr que cada vez más creativos se sumen a esta tendencia, los eventos regionales están consolidando alianzas estratégicas orientadas a fomentar el diálogo con el Caribe y Latinoamérica, así como a integrar en su programación a firmas y diseñadores provenientes de distintas partes del mundo.

CRFW sorprendió, recientemente, al anunciar una colaboración estratégica con New York Fashion Week, abrió así una de las vitrinas más codiciadas en el mundo para los creativos costarricenses: “En los últimos años, hemos pasado de ser un evento nacional para convertirnos en una plataforma internacional reconocida por su compromiso con la moda sostenible —apunta Karina Díaz—. Hoy sumamos alianzas con semanas de la moda en América, Europa y Asia y fortalecemos al talento local con mentorías, capacitaciones y programas para diseñadores emergentes.”

Las semanas de la moda en el istmo buscan consolidarse no sólo como escaparates para admirar nuevas colecciones, sino como auténticas plataformas que impulsen al talento regional y proyecten sus creaciones, marcadas por la innovación, la cultura y una apuesta decidida por una moda con responsabilidad social. **F**



© GUILLERMO CHINCHILLA ELIZONDO, © KYLE CRUICKSHANK

NO SE TRATA DE UN SEGURO POR OBLIGACIÓN

SE TRATA DE ESTAR CUANDO MÁS LO NECESITÁS



ELEGÍ EL SEGURO QUE CONOCE A TU EMPRESA

RT RIESGOS DEL
TRABAJO
DEL INS

100 Años
INS

Por Manuel Grajales

EXPANSIÓN NATURAL

AMAN AMPLÍA SU PORTAFOLIO A MÉXICO Y BAHAMAS, DISEÑANDO EXPERIENCIAS QUE FOMENTAN UNA CONEXIÓN EMOCIONAL MÁS PROFUNDA. ESTA ESTRATEGIA REFLEJA UNA RESPUESTA CLARA A LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LUJO Y LAS DEMANDAS DEL VIAJERO CONTEMPORÁNEO.

Sublimes islas arquitectónicas, suspendidas sobre delgadas columnas, permiten el libre flujo de la flora y la fauna en un resort enclavado entre majestuosas montañas y las tranquilas aguas del Golfo de California. Es Amanvari, un auténtico refugio de paz que evita lo estridente y lo evidente, y que abrirá sus puertas en 2026.

Este lanzamiento marcará el inicio de una nueva etapa para Aman en Latinoamérica, donde México representa una expansión estratégica y natural, según Olivier Lordonnois, Managing Director - The Americas en el sello hotelero.

Aman, que cuenta con 34 propiedades alrededor del mundo, experimenta una creciente presencia en la región, en donde, además de sus hoteles (que ya operan en vibrantes destinos estadounidenses como Utah, Wyoming o Nueva York), agrega también magníficos resorts en República Dominicana (Amanera) y las Islas Turcas y Caicos (Amanyara). Asimismo, están en desarrollo Aman Miami Beach, Aman Beverly Hills; el hotel en Los Cabos, México, y Amancaya, en Bahamas.

Este último es un sofisticado refugio ubicado en uno de los destinos más exclusivos del Caribe, donde se puede escuchar, sin que se encime otro sonido, el susurro del viento, al estar inmersos en dos de los cayos privados más apartados de Exumas, reconocidos por sus playas de arena blanca, alteradas solamente por el suave vaivén de las olas y sus atractivos paisajes marinos, que atraen a los amantes del buceo de clase mundial.



Por su parte, Amanvari brindará la distinción arquitectónica y el servicio elevado que los huéspedes de la firma esperan, en un lugar que se siente remoto y, a la vez, accesible. “Con la creciente demanda de destinos de ultra lujo y baja densidad en la región, creemos que es el momento adecuado para introducir Aman en este mercado [Méjico] a través de un proyecto que refleje nuestra visión y valores a largo plazo”, dice el entrevistado, quien subraya que Cabo del Este, península de Baja California, ofrece una combinación única de belleza natural, privacidad y conectividad, “cualidades que se alinean fuertemente con el ADN de nuestra marca”.

Con las exclusivas propiedades que ya operan y las que están por venir, la firma espera atender a sus principales mercados en Latinoamérica: Brasil, México, República Dominicana, Argentina, Chile y Puerto Rico.

HOSPITALIDAD ÍNTIMA

Desde su visión, en la actualidad el viajero de lujo demanda algo más que una ubicación deseable, un diseño impecable y comodidades de valor agregado. Se sienten (dice Lordonnois) cada vez más atraídos por el servicio personalizado y las experiencias transformadoras, tanto en términos de su estadía como de las actividades que la rodean. Esto puede

“Estamos presenciando una creciente demanda de viajeros más jóvenes y familias, lo que refleja un cambio más amplio en el panorama del ultra lujo”

OLIVIER LORDONNOIS

MANAGING DIRECTOR - THE AMERICAS,
EN AMAN

variar, desde programas de bienestar profundamente restauradores y clases magistrales de cocina hasta momentos culturales cuidadosamente seleccionados con la intención de crear una conexión profunda y emocional con el lugar.

El sello persigue una evolución constante en aras de satisfacer estas demandas cambiantes de sus huéspedes y atraer a los viajeros más jóvenes, quienes buscan experiencias más personalizadas y únicas.

Parte de esta transformación natural ha llevado a la creación de una nueva generación de desarrollos en entornos urbanos, ubicados en destinos como Tokio, Nueva York y

Bangkok. Además, ya tienen la mirada puesta en Miami Beach, Beverly Hills y Dubái.

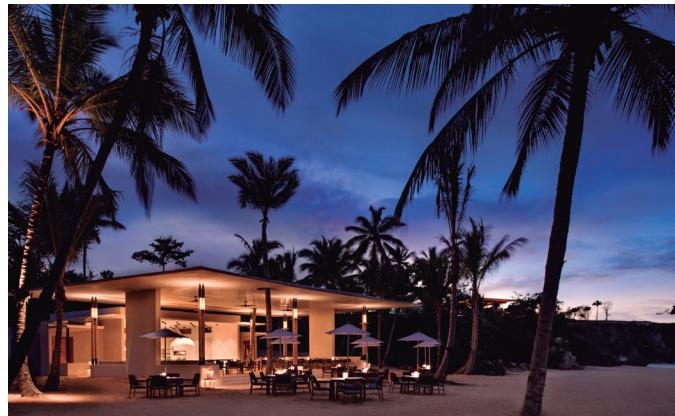
“Al mismo tiempo, seguimos comprometidos con nuestras raíces y el desarrollo continuo de retiros aislados”, cuenta Lordonnois, quien resalta que, como parte de esta sutil estrategia, también experimentan un crecimiento exitoso de su marca hermana, Janu, desarrollada en respuesta a las solicitudes de los huéspedes de Aman, así como la expansión global del legado de Aman Club y una cartera de desarrollo más amplia.

Estos proyectos se eligen con sumo cuidado. A decir del Managing Director, el enfoque de la firma para el crecimiento es altamente selectivo por su diseño, donde exploran lugares que ofrezcan privacidad, belleza natural y profundidad cultural. “El desafío no es el volumen o la velocidad de crecimiento: es encontrar sitios que cumplan con nuestros estándares, tanto operativos como de experiencias”.

Un santuario insular que invita a la contemplación, un destino urbano que despierta la exploración creativa y una hospitalidad íntima anclada en el lujo atemporal, podrían definir el ritmo sereno de una estancia en las propiedades de una marca que, desde hace décadas, alienta los viajes hacia algunos de los rincones más inspiradores del mundo. **F**



AMAN





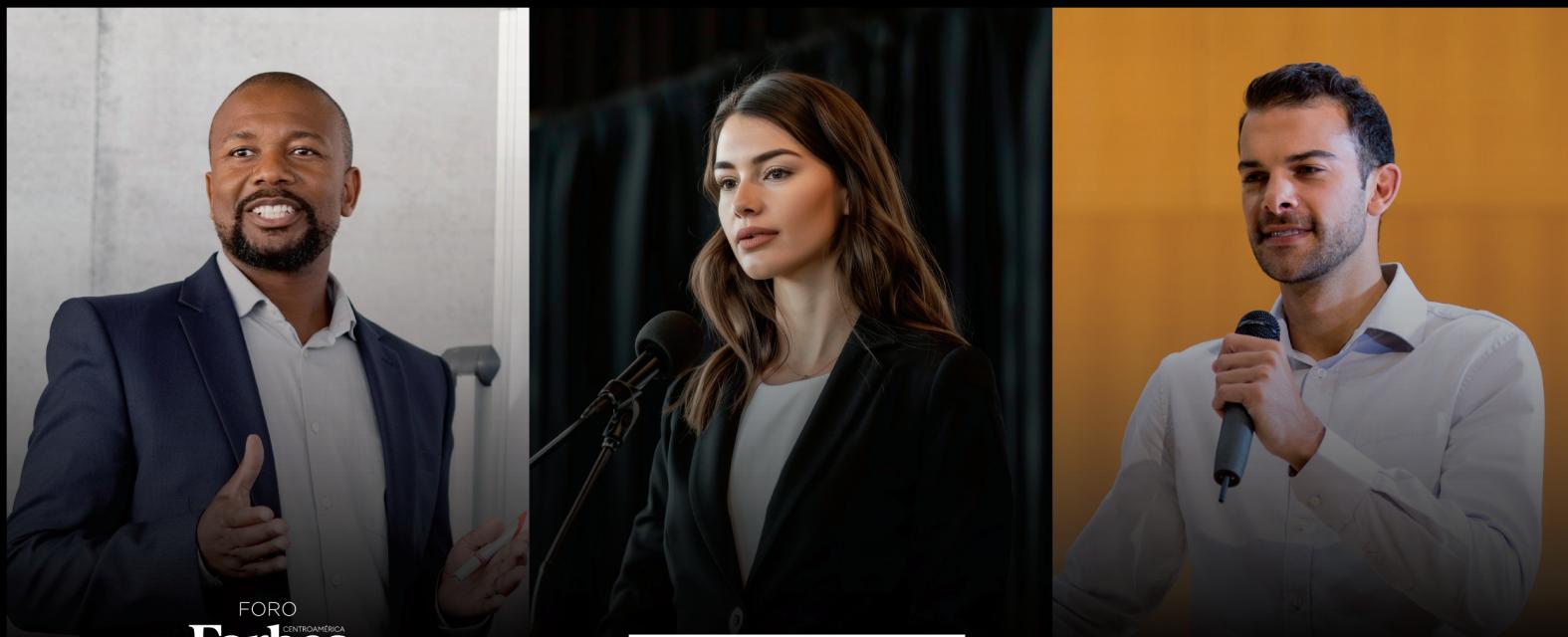
PIONERO PETIT

Lo pequeño también puede ser extraordinario. Así lo demuestra el reloj Santos de Cartier, un ícono nacido en 1904 para el legendario inventor y pionero aviador Alberto Santos-Dumont, que revolucionó la relojería con su caja cuadrada y tornillos visibles. Hoy, el nuevo *petit modèle* rinde homenaje a esa herencia con proporciones compactas, elegancia solar en la esfera y un movimiento de cuarzo de gran autonomía. Disponible en oro o acero, con brazalete metálico o correa de piel, ésta es una pieza que reafirma que la innovación también cabe en la muñeca.

CARTIER

Forbes

CENTROAMÉRICA | EVENTOS 2025



FORO
CENTROAMÉRICA
Forbes



ECONOMÍA
VERDE
Y DESARROLLO
SOSTENIBLE
2025

**ECONOMÍA VERDE
Y DESARROLLO
SOSTENIBLE**
16 OCT
GUATEMALA



**DESCIFRANDO
EL FUTURO**

**FORBES
TRENDS**
13 NOV
COSTA RICA



**FORO
ECONOMÍA
& NEGOCIOS**

**ECONOMÍA
Y NEGOCIOS**
20 NOV
PANAMÁ

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE PATROCINIOS

milena@forbes.com.mx

**UNOS VEN
A UNA INGENIERA
CONSTRUYENDO
EN LAS ALTURAS.**



**NOSOTROS
A UNA PROFESIONAL
EN LO MÁS ALTO
DE SU CARRERA.**

LO ESENCIAL ESTÁ EN EL INTERIOR

GRUPO AG