

CTOS: GENIOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

HOTELES  
DE LUJO, UN  
IMÁN PARA  
MILLONARIOS

LA INDUSTRIA VA POR CAPITAL EXTRANJERO

CENTROAMÉRICA

# Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2025



## DE GUATEMALA A SILICON VALLEY

EL INVERSIONISTA ÁNGEL QUE IMPULSA STARTUPS LATINAS,  
CHRISTIAN VAN DER HENST, LIDERA UN FONDO DE 10 MDD  
CON EL QUE PLANEA, EN LOS PRÓXIMOS 4 AÑOS, APOYAR  
A UNA NUEVA GENERACIÓN DE EMPRENDEDORES JÓVENES.

FORBES CENTROAMÉRICA  
ESTADOS UNIDOS, PANAMÁ Y PUERTO RICO / 6.5 DLS. EL SALVADOR / 5 DLS.  
COSTA RICA / 4.210 COLONES. HONDURAS / 125 LEMPIRAS  
GUATEMALA / 50 QUETZALES. NICARAGUA / 140 CORDOBAS





REACH FOR THE CROWN





EL DAY-DATE

ROLEX

# • CONTENIDO •

2

PÁG.  
44



## DESDE GUATEMALA HASTA SILICON VALLEY

CHRISTIAN VAN DER HENST APUESTA POR EL MÚSCULO EMPRENDEDOR DE LATINOAMÉRICA A TRAVÉS DE SU NUEVO FONDO DE INVERSIÓN. ASÍ ENFOCA TODO SU EXPERTISE EN IMPULSAR AL TALENTO REGIONAL DESDE SAN FRANCISCO, CALIFORNIA.

### FRONTAL

#### 10. INNOVACIÓN QUE SE TAMBALEA

Los indicadores que miden la investigación y el desarrollo en el mundo muestran señales de desaceleración en rubros que hacen tambalear la tendencia positiva a nivel global. Aquí las calificaciones para Centroamérica del Índice Global de Innovación realizado por WIPO.

#### 14. CUANDO EL LUJO SE VUELVE ESTRATEGIA

Cadenas hoteleras como Hilton y GFG Capital encuentran en Costa Rica la oportunidad para fusionar marca, rentabilidad y sostenibilidad. El debut del Waldorf Astoria Punta Cacique en el istmo es una apuesta por la hospitalidad de lujo sostenible en la región.

**OPINIÓN**

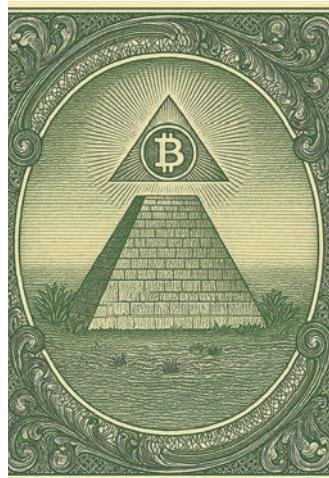
**24. LA SOLEDAD, PANDEMIA MUNDIAL** / Nuria Marín  
**25. NO BASTA CON HACER LO CORRECTO** / Ángel Martínez  
**26. BLOCKCHAIN E ISTMO** / Luiz Eduardo Abreu

**REPORTAJES****34. UNA ESTRATEGIA DE ESTÁNDAR MUNDIAL**

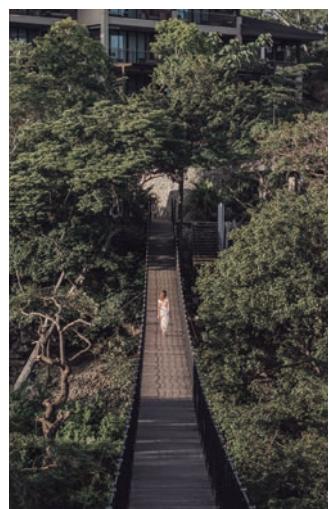
Centroamérica desarrolla parques industriales bajo estándares globales que, sumados a diversos incentivos, buscan atraer nuevos capitales en medio de la cautela por parte de los inversionistas.

**66. EN CRYPTO WE TRUST**

Estados Unidos aprobó la Ley GENIUS, y la regulación cripto entra en su fase decisiva para posicionar al país como líder en activos digitales soberanos.

**LIFE****76. EL LUJO DE GUANACASTE**

En el corazón de un santuario de conservación, en Península de Papagayo, Nekajui, a Ritz-Carlton Reserve, invita a dejarse consentir por la serenidad de la naturaleza.

**56. DINERO EN JUEGO**

La inteligencia artificial conquista los deportes en 2026. Desde el seguimiento y valoración de más de 14,000 componentes de vehículos de la Fórmula 1, hasta el apoyo para la resolución de jugadas polémicas en la Copa del Mundo.



# • 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**

Director de Arte LATAM  
**RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

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

Redes sociales  
**DENNISE AGREDA**

Director de fotografía  
**PACO GRAMONTTI**

Editor de Fotografía Jr.  
**NAIM MORÁN**

Editora de video  
**ARIADNA CASTRO**

CEO  
**DANTE ACEVEDO RICARDEZ**

Managing Director  
**MARIANO BENÍTEZ**

CFO  
**MARTÍN CELAYA**

CDO  
**CARLOS VALERIO**

Senior Advisor  
**ENRIQUE CARRASCO**

Coordinador Editorial Regional  
**GIORGIO ARTURI**

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

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

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

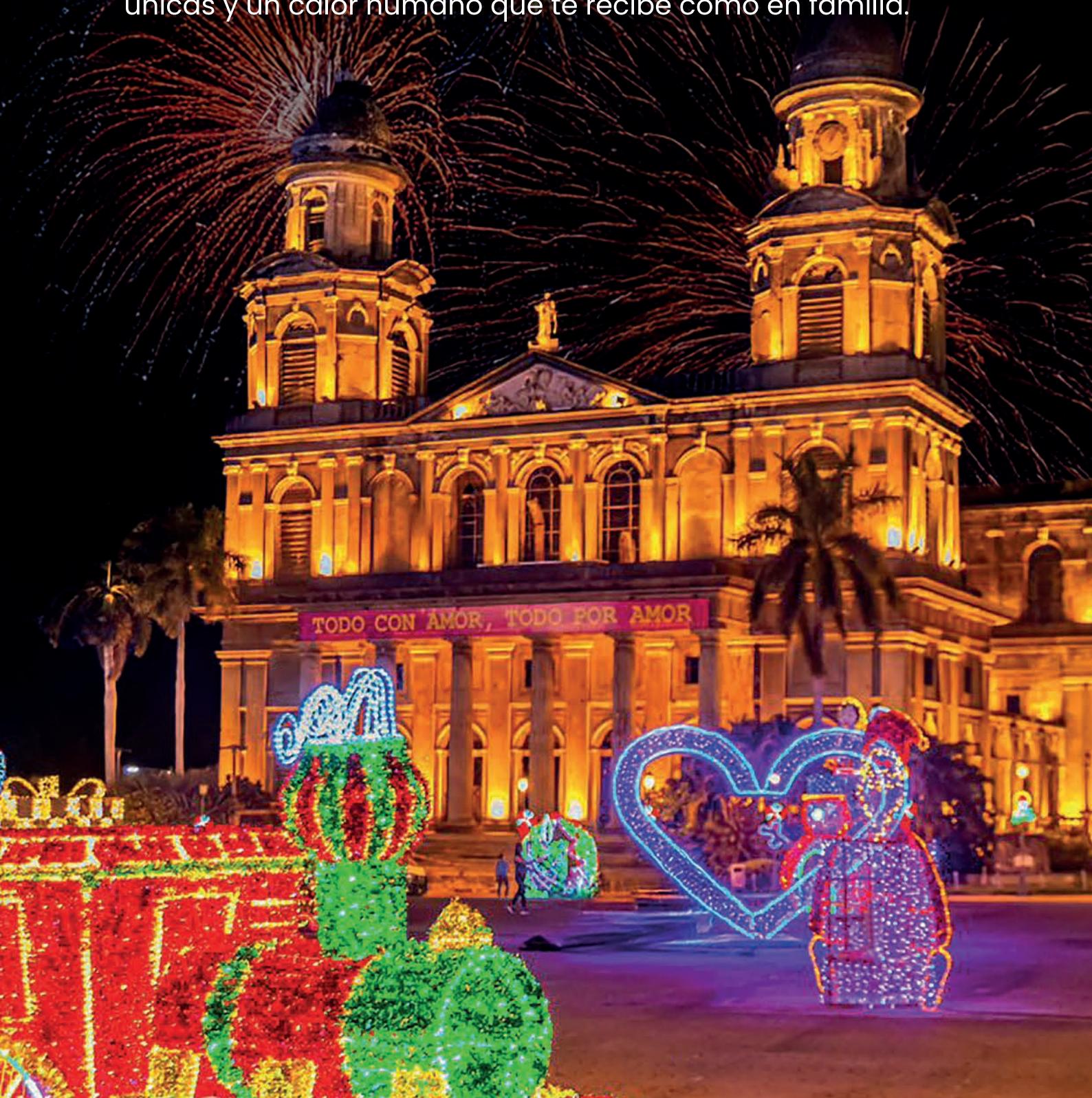
Administradora Centroamérica  
**MILDRED PEDRAZA**

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

# Nicaragua

Única... Original!

Esta Navidad, descubre la calidez de Nicaragua y déjate envolver por la magia de la tierra de lagos y volcanes. Un país lleno de cultura viva, paisajes que quitan el aliento, aventuras únicas y un calor humano que te recibe como en familia.



## LA NUEVA FRONTERA DEL TALENTO EMPRENDEDOR

Cuando el mundo debate en torno a la incertidumbre tecnológica, los conflictos geopolíticos y el impacto de la automatización en el empleo, en Latinoamérica emerge una generación determinada a transformar. Jóvenes líderes, emprendedores y creadores de tecnología están demostrando que la innovación no depende sólo del capital financiero, sino también del capital humano.

Christian Van Der Henst, protagonista de esta edición, encarna ese espíritu. Desde Guatemala hasta Silicon Valley, su trayectoria como cofundador de Platzi y como inversionista ángel expone una narrativa distinta: la que sustituye la visión de carencia por la de potencial. Su historia representa a los latinoamericanos que entendieron que el talento no tiene pasaporte, pero sí precisa puentes para conectarse con las oportunidades globales.

En una región que aún enfrenta brechas estructurales como acceso limitado a capital, educación tecnológica y políticas públicas que acompañen la innovación, figuras como Van Der Henst demuestran que la disciplina, el conocimiento y la visión estratégica pueden romper cualquier frontera.

Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo, entre 2017 y 2023, el mercado fintech de América Latina y el Caribe registró un crecimiento del 340%, siendo Brasil, México y Colombia los países que concentran el 57% del total de empresas del sector. Mientras los ecosistemas de startups maduran en estos países, Centroamérica marca su propio ritmo desde la resiliencia, con una red creciente de inversionistas, aceleradoras y emprendedores que apuestan por desarrollar empresas con propósito. Cada dólar invertido en talento local es también una apuesta por el desarrollo sostenible de la región.

El reto es tanto escalar las compañías como las mentes. Educar para la era digital no significa únicamente enseñar a programar, sino formar en pensamiento crítico, en ética y en un nuevo liderazgo latinoamericano consciente y protagónico que busca impacto y transformación.

Latinoamérica ha aprendido a crear en la adversidad. Lo que antes se veía como una desventaja (la inestabilidad, la falta de recursos o los entornos inciertos) hoy se convierte en un laboratorio de creatividad y reinención. En medio de los retrocesos globales, la región está dando señales de avance: un liderazgo más humano, más conectado y más dispuesto a colaborar.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "E. González".

### ELADIO GONZÁLEZ

Director Editorial para  
Centroamérica y  
República Dominicana

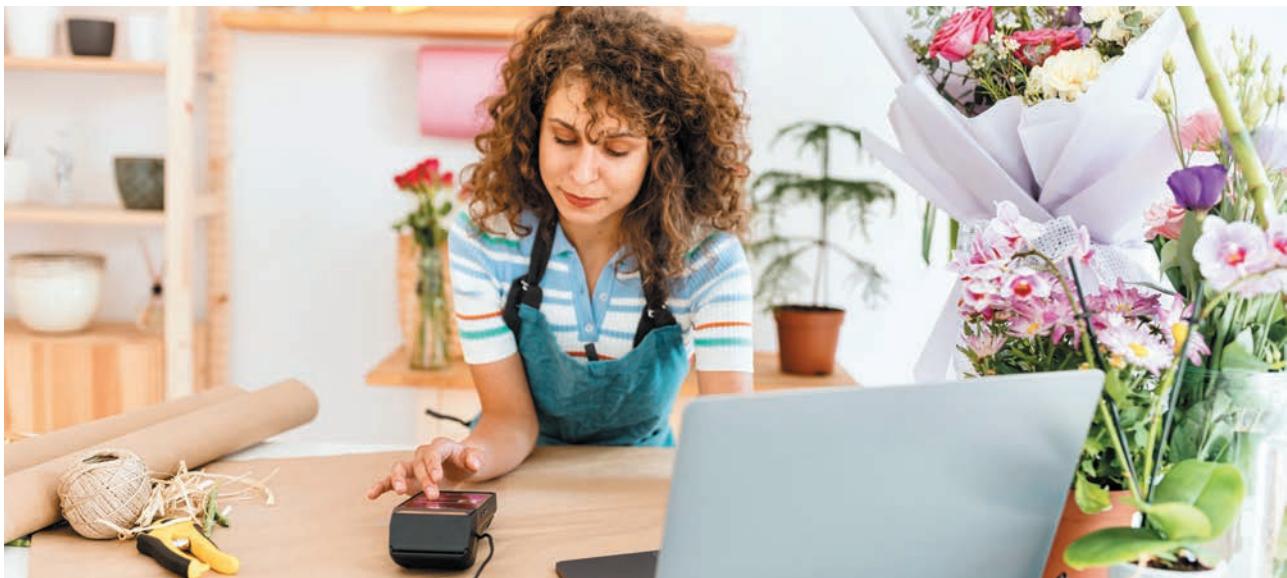


egonzalez@forbes.com.mx

El progreso no se medirá sólo por el número de unicornios, sino también por la cantidad de mentes que decidan innovar. En esa ecuación, la tecnología, la inversión ética y la educación serán las llaves del futuro.

Porque cuando el talento centroamericano se enfoca en construir desde la confianza, el mundo entero toma nota y se despliegan las oportunidades. 

# Pagos que impulsan el futuro del comercio



El futuro de la industria de pagos está en generar servicios que impulsen la eficiencia, personalización y crecimiento. En una región donde la digitalización avanza a paso firme, la innovación está en hacer de cada transacción una interacción de valor.

**D**urante décadas, las terminales de pago se centraron solo en procesar transacciones con tarjetas. Hoy, los comercios exigen más: soluciones que integren operaciones, gestionen información en tiempo real y ofrezcan experiencias más fluidas de compra. La tecnología ya no es solo un medio para pagar; se ha vuelto un catalizador de crecimiento.

Para Ingenico, líder global de aceptación de pagos, crear dispositivos de pago no es el futuro ni la innovación que requiere el sector, sino crear modelos de servicio físicos y digitales que transformen la operación de los comercios.

“Los comercios de hoy buscan rapidez y entender mejor a sus clientes, optimizar su operación y conectar canales. Innovar en pagos es innovar el modelo de negocio”, destacó Diego Velasco, Global Go to Market Manager, Client Solutions de Ingenico.

## ECOSISTEMA DE SERVICIOS

Para Ingenico, la verdadera innovación está en el desarrollo de ecosistemas

inteligentes que conecten pagos, datos y servicios desde una sola plataforma. Soluciones como AXIUM y Manage 360 reflejan esta visión al permitir administrar de forma remota, flexible y segura la red de terminales, sumando nuevas funciones sin interrumpir la operación.

AXIUM, basada en Android, integra múltiples métodos de pago —desde tarjetas con chip y banda magnética, hasta QR, contactless o billeteras digitales— y ofrece herramientas de valor como conversión de divisas, programas de lealtad o pagos con puntos. Todo desde un solo dispositivo adaptable a distintos entornos: terminales fijas, móviles, autoservicio o máquinas expendedoras.

“La evolución hacia plataformas abiertas como Android integra aplicaciones que aportan valor: soluciones de inventario o herramientas analíticas que ayudan a los comercios a tomar mejores decisiones”, señaló Diego.

Manage 360 redefine la gestión operativa. Permite supervisar en tiempo real el desempeño de las terminales, actualizar software, agregar nuevas aplicaciones o

configurar funciones específicas. Así, el punto de venta se vuelve un nodo entre la operación y experiencia del cliente.

## INNOVAR CON PROPÓSITO

En un mercado tan diverso como América Latina, la innovación debe tener propósito. No se trata de ofrecer dispositivos, sino soluciones que fortalezcan la relación de los comercios y clientes, mejoren la eficiencia, rentabilidad y fomenten la inclusión financiera.

“El verdadero valor de la tecnología está en simplificar la vida de las personas y empresas. Cuando una solución permite vender más, operar mejor y entender al cliente, pasa de ser una herramienta a ser un socio estratégico. La clave es transformar cada interacción en una oportunidad de crecimiento. En Ingenico, nuestro propósito es acompañar a los comercios en esa evolución con un ecosistema que integra tecnología, seguridad y experiencia para generar valor real”, finalizó Diego Velasco, Global Go to Market Manager, Client Solutions de Ingenico.

• FRONTAL •

36%

DE LAS NUEVAS EMPRESAS  
EN ESTADOS UNIDOS SON  
CREADAS POR LATINOS.

A diferencia de las empresas no latinas, éstas enfrentan desafíos importantes, como el acceso a financiamiento o la retención de talento. Un entorno más propicio podría allanar el camino para crear más de 600,000 nuevas empresas latinas, con potencial para generar 1.2 billones de dólares en ingresos en las próximas décadas.

FUENTE: *La situación económica de los latinos en Estados Unidos*, McKinsey & Company.

# Liderazgo técnico y sostenibilidad marcan el rumbo de DICOMA



Juan Carlos León, Director Financiero.



Adrián Sánchez, Director General.

Una estrategia que combina innovación, estándares auditables y visión de largo plazo ha consolidado a la empresa como un actor clave en la integración de servicios constructivos en la región.

**D**ICOMA Corporación ha sostenido un desempeño sobresaliente gracias a una estrategia que articula liderazgo técnico, innovación continua y sostenibilidad. Su expansión en América del Norte, Centro y Sur responde a una estructura sólida y una gestión enfocada en resultados medibles. Esta combinación le ha permitido posicionarse como un referente regional en integración de servicios constructivos, con un modelo que alinea eficiencia operativa, desarrollo humano y responsabilidad ambiental.

La cultura organizacional se basa en cuatro pilares: Personas, Producto, Planeta y Productividad. Bajo estos principios, la empresa ha impulsado la especialización constante de sus equipos mediante programas de formación, certificaciones ISO y metodologías de innovación aplicadas a los procesos constructivos. La mejora continua no se concibe como un eslogan, sino como un mecanismo concreto que estructura cada decisión operativa.

## ESTÁNDARES MEDIBLES Y GESTIÓN INTEGRAL

La calidad y la eficiencia son valores no negociables. Para garantizarlo, DICOMA ha desarrollado una cadena de suministro robusta, alianzas estratégicas con proveedores de clase mundial y representa regionalmente a marcas líderes del sector fotovoltaico. Auditorías externas periódicas, control interno y programas de mejora continua conforman un ecosistema que asegura excelencia técnica, cumplimiento y servicio en todos los niveles.

La medición del éxito no se limita a indicadores financieros. La empresa evalúa tres líneas estratégicas: el bienestar y desarrollo de su gente; la sostenibilidad ambiental con metas claras y medibles; y la solidez financiera respaldada por procesos éticos y certificaciones internacionales. Este enfoque le ha permitido generar valor para colaboradores, clientes y comunidades, manteniendo estabilidad en entornos cambiantes.

## EXPANSIÓN CON CONTROL Y VISIÓN DE FUTURO

El crecimiento regional acelerado representó uno de sus mayores desafíos: equilibrar la expansión operativa con la financiera. Para enfrentarlo, adoptó metodologías de Lean Construction, digitalización de procesos y herramientas de control en tiempo real que optimizan la programación y la toma de decisiones. Paralelamente, fortaleció su base interna: el desarrollo humano y una cultura de excelencia. Su certificación como Great Place to Work valida esa estrategia.

El sector de la construcción avanza hacia modelos sostenibles y tecnológicos, y DICOMA no se ha limitado a observar esta transición: la lidera. Ha incorporado soluciones en energías limpias, proyectos con CO<sub>2</sub> y exploración del hidrógeno verde, ubicándose en la primera línea de la transformación energética regional. Su visión a largo plazo es consolidarse como referente global en integración de servicios sostenibles, generando impacto medible en productividad, competitividad y responsabilidad ambiental.

# EL INGENIO SE TAMBALEA

UNA ENCRUJADA MÁS TIÑE EL PANORAMA ACTUAL DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO. SE TRATA DE LA DESACELERACIÓN EN LOS NIVELES DE INNOVACIÓN Y EN LAS CONDICIONES PROPICIAS PARA QUE ÉSTA SE GENERE. LA WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION (WIPO) CONSIDERA ESTA NUEVA CIRCUNSTANCIA COMO UN “MOMENTO DE RECALIBRACIÓN”, Y MENCIONA COMO RASGOS CARACTERÍSTICOS LA DESACELERACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO (I+D), LA MODERACIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL CAPITAL DE RIESGO CON UNA FINANCIACIÓN CAUTELOSA, ADEMÁS DE MODESTAS GANANCIAS EN LO QUE TOCA A PATENTES.

AQUÍ EL PANORAMA DEL RANKING ANUAL DE WIPO QUE INCLUYE A 139 PAÍSES.

**2.9%**  
4.4  
2023 2024

creció la inversión en ciencia e innovación en 2024 a nivel global, contra el 4.4% del año previo. Esto representa la tasa más baja desde 2010.

**1.3 BILLONES DE DÓLARES**

alcanzó el gasto corporativo en I+D en 2024, pero en términos reales se desaceleró a 3.2% contra el 8% de la última década.

	COSTA RICA	PANAMÁ	EL SALVADOR	HONDURAS	GUATEMALA	NICARAGUA
<b>POSICIÓN EN RANKING</b>	<b>72</b>	<b>82</b>	<b>98</b>	<b>119</b>	<b>123</b>	<b>130</b>
CRITERIOS (PUNTAJES OTORGADOS DE 0-100):						
<b>INSTITUCIONES</b>	<b>53.5</b>	<b>44.5</b>	<b>40.0</b>	<b>24.1</b>	<b>33.2</b>	<b>17.6</b>
<b>CAPITAL HUMANO E INVESTIGACIÓN</b>	<b>54.5</b>	<b>19.1</b>	<b>16.6</b>	<b>18.7</b>	<b>12.4</b>	<b>13.3</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>44.3</b>	<b>49.1</b>	<b>28.8</b>	<b>30.9</b>	<b>28.2</b>	<b>28.1</b>
<b>SOFISTICACIÓN DE MERCADO</b>	<b>31.6</b>	<b>31.4</b>	<b>32.2</b>	<b>29.9</b>	<b>28.2</b>	<b>29.9</b>
<b>SOFISTICACIÓN DE NEGOCIOS</b>	<b>28.0</b>	<b>18.3</b>	<b>20.9</b>	<b>20.4</b>	<b>21.7</b>	<b>28.3</b>
<b>PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA</b>	<b>23.4</b>	<b>15.5</b>	<b>12.4</b>	<b>13.6</b>	<b>10.9</b>	<b>10.9</b>
<b>PRODUCCIÓN CREATIVA</b>	<b>16.9</b>	<b>23.0</b>	<b>21.2</b>	<b>7.4</b>	<b>7.8</b>	<b>3.7</b>

**TOP 10 DE LOS + INNOVADORES EN EL MUNDO**

PAÍS	SCORE (0-100)
1. SUIZA	66.0
2. SUECIA	62.6
3. ESTADOS UNIDOS	61.7
4. COREA DEL SUR	60.0
5. SINGAPUR	59.9
6. REINO UNIDO	59.1
7. FINLANDIA	57.7
8. PAÍSES BAJOS	57.0
9. DINAMARCA	56.9
10. CHINA	56.6

**EN LATINOAMÉRICA**

PAÍS	SCORE (0-100)
58. MÉXICO	30
71. COLOMBIA	28.5
72. COSTA RICA	28.4
77. ARGENTINA	26.8
80. PERÚ	26.5
82. PANAMÁ	25.9
83. JAMAICA	25.2
84. BARBADOS	25.1
97. REP. DOMINICANA	22.6
98. EL SALVADOR	22.2

**SECTORES QUE AMPLÍAN SUS PRESUPUESTOS EN I+D**

- EMPRESAS TIC
- SECTORES CON USO INTENSIVO DE IA
- EMPRESAS DE SOFTWARE
- FARMACÉUTICAS

**SECTORES QUE RECORTARON EL GASTO EN I+D**

- EMPRESAS MANUFACTURERAS TRADICIONALES
- SECTOR AUTOMOTRIZ
- EMPRESAS DE BIENES DE CONSUMO

**7.7%**

Aumentó el valor de las operaciones del capital de riesgo en 2024, por las megaoperaciones con sede en Estados Unidos y la creciente inversión en IA generativa, mostrando un retroceso en la expansión hacia sectores no relacionados con las TIC y mercados emergentes.

**-4.4**

Se redujo el número de acuerdos para inversión en capital de riesgo, acumulando un tercer año en descenso.

**0.5%**

Crecieron las solicitudes de patentes internacionales, mostrando un crecimiento frágil con disparidades entre países y regiones.

**63%**

Avanzó la eficiencia de las supercomputadoras ecológicas.

**20%**

Descendieron los precios de las baterías, acelerando la transición a energías limpias y el uso de autos eléctricos.

**0.7%**

Aumentó la expectativa de vida.

**0.6%**

Decreció la pobreza.

**15%**

Aumentó la conectividad 5G.

**45%**

Subió el uso de autos eléctricos.

**2.5%**

Creció la productividad laboral.

**9.7 %**

Aumentó el uso de robots.

# HEINEKEN SE AFIANZA EN LA REGIÓN

**CON EL ANUNCIO DE COMPRA DE FIFCO, LA FIRMA HOLANDESA CONSOLIDA SU PARTICIPACIÓN EN CENTROAMÉRICA, Y LA CERVEZA LOCAL IMPERIAL QUEDA BAJO SU CONTROL, AL IGUAL QUE DIVERSAS MARCAS DE REFRESCO.**



**3,250 MDD**

## HEINEKEN COSTA RICA

El anuncio de esta compraventa vinculante entre Heineken y FIFCO implicará el desembolso de 3,250 millones de dólares (MDD) por parte de la marca de la estrella para hacerse del negocio de bebidas, alimentos y venta al detalle de FIFCO (Florida Ice and Farm Company) en Costa Rica. Así, la producción de la legendaria cerveza Imperial pasa a manos de la holandesa junto con otras divisiones, al igual que la licencia de embotellado de PepsiCo, marcando un hito para ambas empresas. Se prevé que el acuerdo se concrete en el primer semestre de 2026. FIFCO precisó que la transacción incluye la operación de bebidas y alimentos en Costa Rica y Guatemala, la operación de bebidas en México y participaciones en negocios cerveceros en Nicaragua y Panamá. Heineken ya poseía el 25% de acciones de estos negocios, y el acuerdo precisa la venta del 75% restante. FIFCO continuará con su división de hospitalidad, bienes raíces y su participación en el negocio del vidrio.



**600 MDD**

## WALMART COSTA RICA

Como parte del plan de inversión de 600 MDD de Walmart en Costa Rica, recientemente fue inaugurado el primer supermercado Masxmenos en Liberia, centro turístico de la provincia de Guanacaste. Ubicado sobre la Ruta 1, "la nueva tienda presenta un modelo innovador, sostenible y en armonía con el ambiente", asegura la empresa. Con una superficie de 2,175 m<sup>2</sup>, este Masxmenos incluye paneles solares, sistemas de ahorro en consumo de agua y energía, válvula presurizadora de agua, mingitorios secos, sistemas especiales de refrigeración CO<sub>2</sub>, aire acondicionado, así como estaciones de carga semirrápida para vehículos eléctricos. Liberia tiene un notable auge impulsado por el turismo, la inversión en proyectos relevantes y una diversificación de su base productiva. Desde octubre de 2024, Walmart ha inaugurado 13 nuevos puntos de venta de sus diferentes formatos.



**150 MDD**

## NEXT GENERATION FARMS PANAMÁ

La empresa estadounidense Next Generation Farms desarrolla un programa de mejoramiento genético de cacao de alto rendimiento en la provincia de Chiriquí, con un desembolso inicial de 2 MDD y la proyección de invertir 150 MDD más en los próximos cinco años. El proyecto busca obtener variedades mejoradas de cacao para aumentar la productividad y responder a las necesidades del sector; cuenta con el acompañamiento de PROPANAMA (programa oficial de la Autoridad para la atracción de inversiones y la Promoción de Exportaciones), y es impulsado por el MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario) y el MICI (Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá). Se prevé que generará 3,000 empleos en su etapa final, luego de transferir tecnología de punta a productores locales.



# 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:



Por Eladio González

# CUANDO EL LUJO SE VUELVE ESTRATEGIA

14

FRONTAL • INVERSIÓN

HILTON Y GFG CAPITAL ENCUENTRAN EN COSTA RICA LA OPORTUNIDAD PARA FUSIONAR MARCA, RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD.

E

En la Península de Papagayo, un enclave de naturaleza exuberante y mar turquesa, abrió sus puertas el Waldorf Astoria Costa Rica Punta Cacique, un resort que simboliza una estrategia de expansión ambiciosa y de largo plazo para los socios detrás del proyecto. Administrado por Hilton, el desarrollo es propiedad conjunta de Revolution, Cacique Investors LLC y Garnier & Garnier, el desarrollador costarricense responsable de su ejecución.

Ubicado sobre los acantilados de Punta Cacique, con vistas panorámicas al Pacífico, el resort representa el debut de la marca Waldorf Astoria en Costa Rica y se suma a la apuesta por la hospitalidad de lujo sostenible en la región. La ceremonia de apertura —que contó con la presencia de Chris Nassetta, presidente y CEO de Hilton, y Steve Case, cofundador de AOL y presidente de Revolution— reunió a autoridades costarricenses, inversoristas y socios estratégicos.

“La creación de este destino dará la bienvenida e inspirará a las futuras generaciones de viajeros, definiendo la esencia de la comunidad de Punta Cacique”, afirmó Steve Case.

El resort, de 188 habitaciones, 40 suites y 40 residencias de marca, a cargo de Garnier & Garnier, combina



elegancia con un profundo respeto por el entorno natural. Pero detrás del esplendor arquitectónico y del lujo relajado que lo caracteriza —lo que Jorge Giannattasio, vicepresidente senior y jefe de operaciones de Hilton para el Caribe y América Latina, describe como “barefoot luxury”— hay una historia de visión empresarial, estrategia y una apuesta conjunta por el valor de la experiencia y la sostenibilidad.

## UNA OPORTUNIDAD Y UN DESTINO

La historia comenzó hace ocho años, cuando Steve Case buscaba desarrollar una propiedad frente al mar que llevaba una década sin avanzar.

Una recomendación lo llevó a Mauricio y Eduardo Gruener, cofundadores de GFG Capital, una firma especializada en estructurar proyectos inmobiliarios y hoteleros, con sede en Florida, Estados Unidos.

“Steve vino a vernos porque tenía esta tierra desde hacía casi 10 años sin poder concretar un desarrollo. Nosotros nos dedicamos a conseguir operadores, financiamiento y capital. Lo ayudamos a crear un proceso competitivo y cerramos con Hilton para traer el Waldorf”, recuerda Mauricio Gruener.

Lo que inició como un mandato de asesoría se transformó en una sociedad estratégica que dio vida a una inversión cercana a 200 millones de dólares (MDD), financiada con capital propio y créditos estructurados por GFG.

“Nos gusta el modelo de hotel con *branded residences* porque ofrece dos fuentes de valor: el negocio operativo y la venta inmobiliaria. Ambos se complementan y fortalecen la rentabilidad”, explica Gruener.

“Cuando hay un partnership sólido, una estructura de capital bien diseñada y un operador correcto, el resultado es un círculo virtuoso: experiencias memorables para los huéspedes, desarrollo para la comunidad y retornos sostenibles para los inversionistas”, asegura.

## HILTON ELEVA OPERACIÓN EN LATINOAMÉRICA

Para Hilton, la apertura del Waldorf Astoria Costa Rica es relevante como parte de su estrategia de lujo en América Latina. La compañía opera actualmente 290 hoteles en la región, con más de 43,000 habitaciones, y mantiene un *pipeline* de 140 propiedades adicionales, de las cuales el 60% pertenecen al segmento luxury & lifestyle.

“El crecimiento viene por dos vías: México y Brasil en la parte de *focus service*, y México y el Caribe en resorts y lujo. Guanacaste es un destino consolidado en el mapa del viajero de alto nivel y era natural que estuviéramos aquí”, afirma Giannattasio.

El Waldorf Astoria Costa Rica se une a otros destinos icónicos de la marca —Panamá, Los Cabos, Pedregal y Riviera Maya— y se complementa con nuevos desarrollos en San Miguel

66

**CUANDO HAY UN PARTNERSHIP SÓLIDO, UNA ESTRUCTURA DE CAPITAL BIEN DISEÑADA Y UN OPERADOR CORRECTO, EL RESULTADO ES UN CÍRCULO VIRTUOSO: EXPERIENCIAS MEMORABLES PARA LOS HUÉSPEDES, DESARROLLO PARA LA COMUNIDAD Y RETORNOS SOSTENIBLES PARA LOS INVERSIONISTAS”**

**MAURICIO GRUENER**

GFG CAPITAL

de Allende y Turks & Caicos. Además, Hilton prepara el debut de Conrad Lima, que consolidará su expansión hacia Sudamérica en un mercado impulsado por la demanda de experiencias exclusivas, sostenibles y con identidad local.

## SE IMPONE LA BÚSQUEDA DE EXPERIENCIAS CON SENTIDO

El auge del lujo en Costa Rica responde a una tendencia global: la del viajero que busca experiencias con propósito. De acuerdo con el *Informe de Tendencias 2026* de Hilton, la nueva era de las “Whycations” —viajes motivados por un *por qué*, no sólo un *adónde*— impulsa destinos donde predominan la calma, la autenticidad y la conexión humana.

“Después de la pandemia, el viajero de lujo es más joven y más consciente. Ya no busca el lujo acartonado, sino uno más natural, local y emocionalmente significativo”, explica Giannattasio.

Ese cambio de mentalidad se refleja en el concepto de *barefoot luxury*

del recién inaugurado Waldorf Astoria Costa Rica al conjuntar elegancia descalza, sofisticación sin rigidez y experiencias que integran bienestar, gastronomía local y sostenibilidad.

Hilton respalda esta visión con metas ambiciosas de reducción de huella de carbono (Scope 1, 2 y 3) hacia 2030, monitoreadas a través de su plataforma LightStay, y con programas de impacto comunitario como Empléate, desarrollado junto al Ministerio de Trabajo, que ha capacitado a más de 200 jóvenes costarricenses y ha contratado a 50 de ellos para el nuevo resort.

Por su parte, GFG Capital subraya la importancia del contexto local. “En Costa Rica, la sostenibilidad no es un discurso, es una exigencia cultural y regulatoria. Aquí, la inversión responsable no es opcional, es parte del éxito”, señala Eduardo Gruener.

## EPICENTRO DEL CAPITAL GLOBAL

El auge del lujo en el país coincide con una tendencia regional: la llegada de capital privado y de alto patrimonio que busca estabilidad, calidad de vida y propósito.

Según el *Henley & Partners Wealth Migration Report 2025*, Costa Rica y Panamá se perfilan como los nuevos refugios de los millonarios globales.

Esta convergencia —entre viajes con propósito y migración por bienestar— refuerza el atractivo del país como destino integral de lujo sostenible: “Costa Rica está *on fire*”, resume Mauricio Gruener. “Tiene lo que el viajero y el inversionista buscan: seguridad, belleza natural, bienestar y una cultura que vive el Pura Vida.”

Detrás del Waldorf Astoria de Costa Rica hay una filosofía compartida entre Hilton y GFG Capital: el lujo rentable es aquel que genera valor económico, social y ambiental a largo plazo: “Este proyecto simboliza cómo queremos crecer: con hoteles profundamente locales, sostenibles y humanos”, concluye Giannattasio. 

Por Anasella Acosta

# UN LICOR CON IDENTIDAD: FIREMONKEY

LA MEZCLA GENUINA DE JENGIBRE, CÚRCUMA, PIÑA, ESPECIAS Y ALCOHOL, SUMADA A UNA OBSESIÓN POR GENERAR UN NUEVO SABOR, HAN DADO ORIGEN A UN LICOR TICO QUE YA SE ABRE PASO EN EL COMPETIDO MERCADO DE BEBIDAS.

**E**sta empresa no se gestó en un garage, como comúnmente cuentan las historias de emprendimientos, pero sí en una cocina. Ahí, al calor del fogón, de las ollas hirviendo y los destilados neutros, Sergio Lizano y su esposa, Fabiola Artavia, combinaron una y otra vez ingredientes, ensayaron las cantidades, degustaron varias veces hasta que su paladar y el de sus conocidos aprobó el nuevo sabor que ha dado origen a Firemonkey, un licor que ya alista los navíos para conquistar otros mercados, y posicionarse a nivel global como bebida de origen costarricense.

Decir que es un licor del istmo no es gratuito; lo es en toda la extensión del dicho, porque no sólo nace y se produce en Costa Rica; sus ingredientes los son también y el sabor que ofrece "vibra y relaja" a un mismo tiempo, como el ambiente de esta región, asegura a *FORBES* su inventor.

Es ya tarde, y en la cocina de los Lizano, en Curridabat, un día de septiembre de 2022, la batalla por lograr el quinto sabor, el umami, lo sabroso, resultado de la combinación perfecta de los sabores existentes (ácido, dulce amargo y salado) no cesa. Un proceso de autoconocimiento ha llevado a Sergio de la psicología al psiconálisis, y de éste a la



FIREMONKEY

meditación profunda y luego a la India, tierra de especias. Para aterrizar en un estilo de vida wellness, que lo conduce a cuidar lo que come y a un destino que se le manifiesta de manera recurrente cuando luego de la maestría en Inglaterra y las meditaciones en India, regresa a Costa Rica con una misión: inventar un nuevo sabor.

Jengibre y cúrcuma son la base, pero el toque 'pura vida' es esencial: la piña. "Somos los principales exportadores de piña en el planeta, entonces teníamos que tenerla", además es una fruta altamente digestiva, dice Lizano.

Ese fue el inicio de FireMonkey pero aún faltaba carácter. Gracias a esa obsesión por la combinación perfecta, Sergio halló en las hierbas y especias el toque faltante. Esta mezcla se llevó en un destilado neutro, como el vodka (el alcohol de 95° no es de libre uso en el país), para no afectar los sabores.

Es fácil imaginar a Sergio metido en la cocina, con la frente aperlada por el calor y la fiebre obsesiva vertiendo macerados de frascos de cristal, catando, refutando, aprobando: "Si la gente dice que un whisky al día es super saludable, entonces quisimos llevar los ingredientes a un licor. Llevamos todo esto a pruebas caseras y de ahí pasamos a darlo a amigos y familiares, así fuimos puliendo esa receta hasta llegar al momento eureka".

La visión era clara desde entonces: conquistar el mercado de los licores, vasto y generoso. Sergio supo que era "el momento" porque luego de un shot de FireMonkey, la gente quería más, y de pronto la botella estaba vacía. Para este emprendedor, el gran hallazgo también fue que este producto premium no requería de procesos complejos de añejamiento, pero sí de un condicionante. En este caso "la fruta recién cortada debía ir directamente al alcohol", de esa manera, incluso antes de probarlo, "el olor te remite al corte de la piña y el jengibre, como si los tuvieras frente a ti".

66

**NUESTRA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN PLANTA HA TENIDO QUE MODIFICARSE; NOS HEMOS ADAPTADO FUERTEMENTE, PORQUE YA CUANDO LA GENTE COMENZÓ A VERLO Y CONOCERLO, LOS SUPERMERCADOS NOS PIDIERON MILES DE BOTELLAS"**

El gusto por FireMonkey creció y trascendió el círculo social cercano. Ahora no sólo está en bares y restaurantes, sino en aeropuertos, y su etiqueta peculiar es una bandera tica sin duda: amarilla, como el billete de 5,000 colones; con un mono cariblanco, que da el nombre a este licor junto con la calidad picante de jengibre para resultar en un 'mono de fuego'. El cariblanco se halla en una postura meditativa, sobre el caleaje de un atardecer costarricense, pero no cualquiera, sino el de Playa Flamingo. Todo ello, en conjunto, le otorga a FireMonkey, el distintivo de producto con identidad nacional.

"En bares se está poniendo de moda como shot de fiesta. Y también para mixología, porque FireMonkey tiene jengibre que contiene gingeroles que resaltan los sabores de las mezclas", comparte entusiasta Sergio, y agrega: "los mejores hoteles de este país están empezando a mezclarlo para tragos ya más elaborados. Y es deliciosísimo porque el fuego del jengibre baja cuando se hace, digamos, una margarita, una 'monquirita' como le llamamos acá. Y como digestivo también está gustando a un público un poco mayor".

Para responder a esa demanda, el proceso casero paso a la industrialización, y Sergio Lizano se asoció con productores agrícolas de la montaña del

Cañón del Guarco, y convenció a la Fábrica Nacional de Licores de Costa Rica para hacer pruebas en alcohol de 95°. Así, a inicios de este año se lanzó al mercado como un ultradigestivo nacional.

Aunque la confidencialidad se impone, Lizano asegura que 2026 va a ser un año "maravilloso" porque será su posicionamiento global, tanto en Asia como en Europa y Estados Unidos.

Comparte números que muestran la aceptación: "Empezamos vendiendo 100 botellas mensuales en enero, que realmente es muy poco. A mitad de año estábamos en 500 botellas, hacia el cierre estamos en 1,000, y para concluir este 2025 pensamos que estaremos en 2,000 unidades mensuales. Son números pequeños, pero es una marca que arrancó este año".

La estimación es que en 2026, la producción nacional de FireMonkey puede alcanzar 15,000 botellas mensuales. Para el mercado internacional se está previendo la producción de 30,000 unidades cada mes.

Efraín Torrentes, director de Estrategia de Negocios de Procomer, agencia gubernamental que apoya la expansión e internacionalización de FireMonkey, al igual que Marca País, considera que "robustecer la cadena de suministro de esta empresa es brindar herramientas y un complemento fundamental para un producto que desea introducirse en el mercado internacional con una propuesta diferenciada".

Este rápido crecimiento ha demandado nuevos requerimientos: "Nuestra capacidad de producción en planta ha tenido que modificarse, hemos tenido que adaptarnos fuertemente [...] Hay que entender que es un emprendimiento que ya se va a transformar a algo industrial".

Para lograrlo, Sergio se ha asociado con empresas clave para la fabricación y promoción, lo que le está permitiendo apalancarse financieramente y posicionarse a una gran velocidad en el mercado. 

Por Eladio González

# LA DIPLOMACIA QUE ATRAE AL CAPITAL

18

FRONTAL • VOCES

DESDE WASHINGTON HASTA BEIJING, PASANDO POR BRUSELAS, LA FUNCIONARIA SALVADOREÑA EXPLICA A FORBES EN QUÉ CONSISTE LA DIPLOMACIA ECONÓMICA PARA ATRAER A GRANDES EMPRESAS E IMPULSAR INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA.

ADRIANA MIRA

VICEMINISTRA DE RELACIONES EXTERIORES DE EL SALVADOR

La relación entre El Salvador y Estados Unidos vive uno de sus mejores momentos históricos. Las coincidencias entre la visión de Bukele y Trump han consolidado los vínculos bilaterales, desde la creación del Caucus de El Salvador en el Congreso estadounidense —un grupo bipartidista que impulsa migración, inversiones y crecimiento económico— hasta logros concretos como la inclusión del país en el programa Global Entry y la mejora en la alerta de viaje emitida por el Departamento de Estado. Estos avances refuerzan la confianza entre países, a la vez que tienen un impacto directo en la atracción de inversiones.

Pero la estrategia salvadoreña no se limita a Washington. La relación con China mantiene proyectos clave de infraestructura, como un estadio de gran envergadura regional, el muelle del Puerto de La Unión y el proyecto Bináez. Este pragmatismo también se refleja en la expansión de la red diplomática: El Salvador abrió embajadas



en Marruecos y proyecta otra en Egipto, mientras que en Medio Oriente amplió su presencia a Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita.

Europa tampoco queda al margen. España, principal nación inversionista y socio cooperante, participa en iniciativas de cultura, agua, saneamiento, medio ambiente y empleabilidad, mientras que el Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea fortalece la cooperación política y social, más allá de lo estrictamente comercial.

En este contexto, Adriana Mira, viceministra de Relaciones Exteriores de El Salvador, explica a **FORBES** cómo la diplomacia económica se ha convertido en una herramienta clave para atraer inversión, al igual que fomentar el comercio y proyectar al país como un socio confiable en la región.

**EN EL EXTERIOR, EL SALVADOR HA CAPTADO MUCHA ATENCIÓN MEDIÁTICA, TANTO POR SU TRANSFORMACIÓN INTERNA COMO POR EL CARISMA DEL PRESIDENTE BUKELE. SIN EMBARGO, TAMBIÉN HAY CRÍTICAS EN TORNO A LA CALIDAD DEMOCRÁTICA Y LOS DERECHOS HUMANOS. ¿QUÉ MENSAJE TRANSMITEN DESDE CANCELLERÍA A LA COMUNIDAD INTERNACIONAL Y A LOS INVERSIONISTAS?**

—Lo primero que transmitimos es que la realidad habla por sí sola. El Salvador pasó de ser uno de los países más violentos del mundo —en 2005 y 2015 ocupamos el primer lugar en homicidios a nivel global— a ser hoy el país más seguro del hemisferio occidental, según la encuesta más reciente publicada hace apenas unos días.

Es comprensible que haya percepciones distintas fuera del país, pero lo que pedimos a los inversionistas es que vengan, que vean con sus propios ojos cómo ha cambiado El Salvador y que escuchen directamente a nuestra gente. El ambiente es de seguridad, de orden y de apertura, y la seguridad

66

**ENTRE 2019 Y 2023...  
LOGRAMOS ATRAER MÁS  
DE 160 MDD EN INVERSIÓN  
HACIA EL PAÍS. EN LO QUE VA  
DE ESTE AÑO YA SUMAMOS 18  
MILLONES ADICIONALES Y CASI  
UN MILLÓN DE PRODUCTOS  
SALVADOREÑOS COLOCADOS  
EN DISTINTOS MERCADOS  
INTERNACIONALES"**

jurídica se mantiene sólida. De hecho, hemos fortalecido el marco legal con instrumentos como la Ley de Protección a las Inversiones y la Ley de Innovación Tecnológica, que incentiva la inversión en el sector tecnológico.

Gracias a ese entorno estable, empresas globales de gran peso han apostado por El Salvador. Google instaló aquí su hub de Google Cloud para la región, y recientemente H&M, la marca sueca, abrió su primera tienda en San Salvador. Es interesante recordar que en 2020 la compañía descartó invertir en el país por motivos de seguridad; sin embargo, al revisar las nuevas cifras decidieron venir y ahora planean abrir una segunda tienda, enfocada en el rubro deportivo, en noviembre de este año.

Este tipo de decisiones empresariales confirman la confianza internacional en El Salvador. Además, estamos firmando acuerdos bilaterales de protección y promoción de inversiones con países como Catar, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait y varias naciones sudamericanas. Todo esto refleja un mensaje claro: El Salvador hoy ofrece estabilidad, seguridad y oportunidades reales para quienes quieren invertir y crecer junto a nosotros.

MUCHAS DE ESAS INVERSIONES EXTRANJERAS SE ESTÁN GESTIONANDO DESDE LAS EMBAJADAS. ¿EN QUÉ CONSISTE LA ESTRATEGIA DE DIPLOMACIA ECONÓMICA?

—La diplomacia económica es la manera en que damos cumplimiento al mandato del presidente Bukele en este segundo periodo enfocado en el crecimiento económico. Es una estrategia que lanzamos formalmente el año pasado, aunque la venimos implementando desde 2019. Su esencia es clara: nuestras embajadas deben enfocarse no sólo en los temas de cooperación y política, sino también en atraer inversiones, promover los productos salvadoreños en el exterior y fomentar el turismo hacia El Salvador.

Los resultados han sido significativos. Tan solo entre 2019 y 2023 —hablando únicamente del trabajo de la cancillería, sin incluir el del Ministerio de Economía, la Secretaría de Comercio o Invest— logramos atraer más de 160 millones de dólares en inversión hacia el país. En lo que va de este año ya sumamos 18 millones adicionales y casi un millón de productos salvadoreños colocados en distintos mercados internacionales.

Un ejemplo muy concreto es el caso de H&M. Fue precisamente nuestra embajada en Suecia la que gestionó el acercamiento con la casa matriz en Estocolmo, lo que hoy se traduce en la llegada de la marca a El Salvador. Es una noticia importante, no sólo por la inversión, sino también por la generación de empleo y el voto de confianza hacia el país.

De cara al futuro, seguimos trabajando con diferentes instituciones para participar en ferias internacionales y promover a El Salvador en nuevos mercados. También avanzamos en la firma de acuerdos comerciales: estamos en negociaciones con Perú y China para tratados de libre comercio; con Reino Unido, tras su salida de la Unión Europea, impulsamos un

acuerdo a nivel centroamericano; y en materia de conectividad aérea estamos por firmar convenios con Argentina, Ecuador y República Dominicana, entre otros.

#### ¿Y CÓMO MIDEN EL IMPACTO REAL DE ESTAS INVERSIONES?

—Evaluamos tres aspectos fundamentales: el monto de inversión que ingresa al país, los empleos generados y la transferencia de tecnología. Por ejemplo, la llegada de H&M representa 100 empleos directos, y estamos analizando el impacto en toda la cadena de valor que se genera a su alrededor.

La transferencia tecnológica es especialmente importante para nosotros. Empresas como Google y Data Trust, que se han instalado en el país, son resultado directo de este esfuerzo y están contribuyendo a la tecnificación del talento salvadoreño. Esa formación del capital humano es parte de los acuerdos que impulsamos con las compañías internacionales.

Además, buscamos que la tecnología llegue también a los sectores tradicionales. Un ejemplo es el acuerdo firmado con Lavazza, una reconocida empresa europea de café, que ayudará a nuestros cafetaleros a cumplir con los estándares medioambientales y laborales exigidos por la Unión Europea. Es un paso más para fortalecer la competitividad de nuestros productos en los mercados globales.

**EL SALVADOR VENÍA DESEMPEÑANDO UN PAPEL DE LIDERAZGO EN LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA. AHORA, PARECE QUE ESE IMPULSO SE HA MODERADO Y QUE PRIVILEGIAN LAS RELACIONES BILATERALES. ¿HAN CAMBIADO DE ENFOQUE?**

—No diría que uno sustituye al otro. La integración sigue siendo un objetivo estratégico para El Salvador, pero es cierto que hay realidades que escapan a nuestra voluntad.



El Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) opera bajo un modelo de consenso, y en algunos temas clave no se ha logrado avanzar al ritmo deseado precisamente por la falta de acuerdos regionales.

Eso no significa que hayamos abandonado la visión integrationista. Como ha señalado el presidente Bukele, la prioridad es generar beneficios concretos y directos para la población. Por eso hemos concentrado nuestros esfuerzos en el pilar económico y en el trabajo con la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), cuyo secretario general saliente fue salvadoreño y desempeñó un papel muy activo, reconocido por todos los países de la región.

Gracias a ello, El Salvador forma parte de lo que llamamos la “integración profunda”, que implica avances concretos en materia aduanera —y en el futuro, migratoria— con Guatemala y Honduras. Actualmente, tenemos dos fronteras completamente integradas: Anguitú (con Guatemala) y El Amatillo (con Honduras). Esto ha reducido drásticamente los tiempos de paso: donde antes los transportistas debían detenerse dos veces y

esperar horas o incluso días, ahora el proceso tarda entre 15 y 20 minutos y sólo requiere una parada. Sin embargo, la integración económica no se limita a la frontera: también depende de una infraestructura moderna.

En ese sentido, El Salvador participa activamente en el Plan Maestro de Movilidad y Logística de la Región, que contempla la ampliación de carreteras clave para el comercio, algunas en colaboración con socios estratégicos como Japón. Un ejemplo concreto es el nuevo periférico de San Miguel, financiado con cooperación japonesa, que ya está en ejecución y mejorará significativamente el tránsito comercial.

Además, El Salvador ostenta actualmente la Presidencia pro tempore del Proyecto Mesoamérica, una plataforma que reúne a México, Colombia y los países de la región. Este proyecto se centra en fortalecer la economía regional, y también aborda temas prioritarios como la salud y el medio ambiente. En conjunto, todos estos esfuerzos reflejan una visión pragmática de integración: abierta, orientada a resultados y centrada en el bienestar de la población. **F**

# Reputation Day Guatemala: liderazgo, confianza y sostenibilidad para el futuro empresarial

La primera edición regional del Reputation Day reunió a líderes y especialistas para analizar cómo la reputación, la sostenibilidad y el liderazgo corporativo se consolidan como factores decisivos para la competitividad futura.



Por primera vez, el país reunió a líderes empresariales, especialistas y organizaciones internacionales en una jornada centrada en los factores que definen la competitividad de largo plazo: reputación, coherencia y propósito. El Reputation Day – Especial Centroamérica y Caribe, organizado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, CMI, Corporación Multi Inversiones y la firma PIZZOLANTE, marcó un precedente regional en la discusión sobre la gestión estratégica de intangibles.

Las conferencias, paneles y espacios de interacción giraron en torno a tres ejes: reputación, sostenibilidad y liderazgo corporativo. Se presentaron casos reales de transformación empresarial y se compartieron herramientas para enfrentar riesgos reputacionales y fortalecer el vínculo con grupos de interés desde una lógica de transparencia y valor compartido.

Uno de los momentos centrales del encuentro fue el lanzamiento regional de la décima edición del informe *Approaching the Future 2025*, elaborado por Corporate Excellence. El documento identifica las tendencias globales más relevantes en reputación e intangibles, así como los ámbitos que concentran mayores recursos de inversión. Para Ángel Alloza, CEO de la organización, “este evento en Guatemala es un paso clave en la misión de extender el conocimiento y la formación en Iberoamérica, acompañando a las empresas hacia la excelencia corporativa y el liderazgo reputacional”.

Desde la perspectiva de CMI, la reputación es la consecuencia directa de vivir el propósito corporativo con autenticidad. Así lo expresó José González-Campo, Director Senior de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad: “En CMI estamos convencidos de que nuestra reputación es la consecuencia natural de vivir, todos los días y en cada acción,

nuestro propósito: generar con calidez familiar oportunidades que cambian vidas. La sostenibilidad, la comunicación responsable y el compromiso ético son pilares fundamentales para crear valor duradero y para reafirmar que, en las organizaciones, el cómo es tan importante como el qué”.

Ítalo Pizzolante, Socio Fundador de PIZZOLANTE y embajador de Corporate Excellence para la región, resaltó que la reputación no es un objetivo en sí mismo, sino el resultado de una gestión coherente. “Estos espacios de intercambio fortalecen un liderazgo empresarial capaz de construir confianza y generar valor sostenible para la sociedad”, afirmó.

La primera edición del Reputation Day en Guatemala consolida al país como un actor estratégico en la conversación regional sobre liderazgo corporativo y gestión de intangibles. El encuentro no solo impulsa el diálogo entre empresas y expertos, también abre la puerta a nuevas alianzas para proyectar a Centroamérica y el Caribe como una región clave en la construcción de confianza y sostenibilidad empresarial.



# ARTE: ENTRE FINANZAS Y POLÍTICA

**D**espués de muchos meses de resistir las presiones de Donald Trump, la Reserva Federal de Estados Unidos (Fed) decidió recortar los tipos de interés en un cuarto de punto porcentual. El impacto económico será variado y afectará particularmente a las inversiones que no generan rendimientos periódicos, como el oro, la plata, muchos criptoactivos, los lotes y terrenos y, probablemente, el arte.

Los bancos centrales reducen las tasas de interés con el objetivo de reactivar el gasto y la inversión, buscando acelerar la economía. Cuando esto sucede, pedir préstamos se vuelve más barato y el ahorro resulta menos atractivo. La baja en los rendimientos bancarios incentiva así a empresas y familias a asumir mayores riesgos y a consumir más, generando crecimiento económico. El desempeño económico del primer trimestre del año en Estados Unidos fue muy pobre, y la creación de empleos durante el verano también estuvo muy por debajo de lo esperado. Por ello, la Fed decidió estimular la economía, al mismo tiempo que accedió indirectamente a la presión de Donald Trump, quien espera que un mayor crecimiento económico le favorezca en las elecciones intermedias de 2026.

La política monetaria de la Fed debe ser, en teoría, independiente de las coyunturas políticas del país. No obstante, Donald Trump ha insistido en que la baja de los tipos de interés en 2024 obedeció a motivos políticos, argumentando que la decisión de su presidente, Jerome Powell, de recortar las tasas antes de los comicios es una prueba de ello. Ya sea por presiones políticas o para cumplir con

sus objetivos oficiales de generar empleo, estabilidad de precios y tipos de interés moderados a largo plazo, el hecho es que los nuevos tipos de interés afectarán la demanda de inversiones alternativas como el arte.

Los activos que no generan rendimientos periódicos, como muchas criptomonedas, los metales preciosos y las inversiones en artistas consagrados o arte "blue chip", se ven, en teoría, directamente afectados por los tipos de interés. Cuando las tasas bajan, también lo hace el costo de oportunidad de mantener estos activos, lo que incrementa su demanda, ya que suelen preservar mejor su valor que las monedas fiduciarias. Así, en un entorno de tipos bajos, las inversiones alternativas se vuelven más atractivas.

Existe evidencia empírica del incremento en la demanda de oro cuando los tipos de interés bajan. Algunos de los ejemplos más recientes incluyen la crisis financiera de 2008 y la pandemia de Covid-19, períodos durante los cuales el precio del oro aumentó significativamente en un contexto de tasas bajas. Sin embargo, en el caso del arte, la correlación inversa con los tipos de interés no es tan marcada. Factores como la incertidumbre geopolítica, los costos arancelarios y las disruptivas logísticas pueden debilitar significativamente este vínculo. Aunque no existe información suficiente para refutar por completo la correlación teórica, es posible especular que la baja de tipos de interés en Estados Unidos durante el tercer trimestre de 2024 no resultó en un incremento significativo de la demanda en el mercado de arte estadounidense, el cual, de hecho, cayó un 9% interanual.

Respecto a los impuestos de importación estadounidenses, el arte que tradicionalmente gozaba de exenciones arancelarias ahora, en algunos casos como el de las antigüedades, debe pagar nuevos gravámenes —como consecuencia del neoprotecciónismo impulsado por Trump—. Naturalmente, hay coleccionistas que han retrasado sus compras internacionales y se enfocan ahora en el mercado local.

El recorte de la Fed ilustra la tensión permanente entre la teoría económica y la realidad de un mercado influenciado por factores políticos. Si bien la lógica económica sugiere un repunte en la demanda de activos como el arte, la implementación de aranceles y la persistente incertidumbre económica internacional pueden alterar este panorama, frenando las inversiones en arte en general y desplazando la demanda hacia el arte local. Esta situación subraya que, para comprender el valor del arte como inversión, es indispensable analizar el ecosistema completo de fuerzas en juego, donde las decisiones políticas pueden llegar a tener un peso más decisivo que los indicadores puramente financieros. **F**

## PINCELADAS

La colección privada más grande de obras de **Rembrandt**, propiedad del millonario **Thomas Kaplan**, será dividida en lo que llama Project Minerva, un plan de fraccionamiento que permitirá a inversores adquirir participación en las obras a través de tokens digitales (posiblemente **Rembitcoin**). El objetivo es asegurar la misión de la colección como una biblioteca de préstamo de arte y llevar las obras de Rembrandt a un público más amplio, mientras Kaplan retiene el control familiar y la propiedad mayoritaria. \*La obra *El sueño* (*La cama*) de **Frida Kahlo** será subastada en noviembre en Sotheby's Nueva York, con una estimación de venta entre 40 y 60 millones de dólares, lo que podría convertirla en la obra más cara jamás vendida de una artista mujer, superando el actual récord de 44.4 millones de dólares de Georgia O'Keeffe. La pieza, pintada en 1940, representa a la artista en su cama rodeada de enredaderas y un esqueleto con dinamita, reflejando temas de vida, muerte y fragilidad. \*Un cuadro de **Pablo Picasso** titulado *Busto de mujer con sombrero de flores* será subastado en París, más de 80 años después de haber sido pintado y de permanecer oculto en la colección privada de una familia desde 1944. Se conoce solo por fotografías en blanco y negro. La casa de subastas **Drouot** estima que la pintura podría alcanzar un valor de unos 8 millones de euros. \***Frieze Art Fair** apoya la acción climática al unirse a la *Gallery Climate Coalition* (GCC), comprometiéndose a reducir su huella de carbono y a lograr prácticas de residuos cercanas a cero para 2030. \***Sydney Contemporary Art Fair** ha visto una cuarta edición consecutiva de ventas decrecientes. Las ventas de 2024 fueron de 17.5 millones de dólares australianos.

Francisco Carrillo Fuentes

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

# SOS: LA SOLEDAD, UNA PANDEMIA GLOBAL

24

**C**on frecuencia percibo que los temas de los artículos me llegan no por casualidad sino por la responsabilidad de hacer conciencia de situaciones que están ocurriendo y las pasamos por alto, incluso en temas tan importantes como la soledad, que la Organización Mundial de la Salud ha declarado como pandemia.

Mi primer llamado de alerta fue un amigo que trabaja con adultos que requieren cuidados, y como programa de responsabilidad social ideó un “club de amigos” para socializar con ideas simples como organizarse e ir al cine. En pocos meses había pasado de una docena a 2,000 participantes. Mi hipótesis en ese momento fue que la adultez y el envejecimiento son causa y producto de esa desconexión y soledad.

La hipótesis estaba completamente equivocada, como concluyó un estudio de la Comisión de la OMS creada al efecto, su informe *From Loneliness to Social Connection* partía con una cruda realidad: una de cada seis personas padecía de este mal que es el responsable de 870,000 muertes al año, esto con datos pre Covid (2014-2019), a los que luego el Foro Económico Mundial agregó datos en 2023 y ha actualizado en 2025.

Así el estudio muestra cómo la soledad está afectando a los más jóvenes, entre 18 y 24 años en un 59%, entre los 25 y 34 años en un 54%, y entre 35 y 44 años en un 47%, con una tendencia a la baja entre los 45 y 52 años, con un 32%,

siendo los menos afectados los mayores de 65, con un 22%. Como abuela, los números me generaron una gran preocupación por mis nietas, y como líder empresarial, un despertar y un llamado a preguntarnos cómo mejorar la salud mental de nuestros colaboradores. Precisamente en ese momento, recibí en mi correo el artículo de Kristin Gleitsman y Luis Velázquez, titulado *Loneliness is reshaping your workplace*, del Harvard Business Review (septiembre, 2025).

Convencida de que no hay coincidencias, leí el artículo que comienza con la historia de una ejecutiva senior quien escucha al ex cirujano general de Estados Unidos, el Dr. Vivek Murthy, hablar sobre el tema y comienza a tomar conciencia de que todo lo que se describe es lo que ella está viviendo socialmente, con sus equipos y en persona.

Sugiero la lectura del informe y del artículo pues brindan valiosas herramientas y tips. Por razones de espacio no señalo aquí esas herramientas pero sí algunos valiosos tips como indicio y provocación para indagar aún más: construir cohesión entre los equipos usando rasgos que les faciliten generar sentido de identidad, diseñar programas colaborativos para generar confianza, construir equipos resilientes, crear sistemas y rituales que creen un fuerte sentido de conexión y, por último, la tarea a nivel directivo: Reconocer que como líder también siente la carga de la desconexión y, por ello, es más urgente liderar con el ejemplo. **B**



\*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.

# NO BASTA CON HACER LO CORRECTO, HAY QUE HACER LO INTELIGENTE

**L**a sostenibilidad ha pasado de ser una cuestión de cumplimiento o reputación a convertirse en una fuente concreta de ventaja competitiva. Así lo demuestra nuestro último estudio en Boston Consulting Group (NCG) *Sustainable Business Model Innovation: What the Winners Are Doing Right* (*Innovación en modelos de negocio sostenibles: Qué están haciendo bien los ganadores*), desarrollado junto con *The Australian Financial Review*.

El reporte analiza cerca de 300 innovaciones sostenibles implementadas entre 2021 y 2024 en Australia y Nueva Zelanda, evaluadas con una metodología rigurosa (SBM-I) que considera el valor ambiental y social creado, el valor empresarial capturado, el alcance del cambio y el impacto en la industria.

Un hallazgo clave en el estudio es que las empresas mejor posicionadas (el 10% superior) aplican con mayor frecuencia ciertas tácticas de innovación que no sólo generan impacto, sino que también fortalecen su modelo de negocio.

Dos de esas tácticas destacan de manera especial, por lo que habría que detenernos en el afán de sacarles algún provecho. La primera se refiere a **expandir la cadena de valor**, esto significa que las empresas líderes no se limitan a su operación tradicional, sino que amplían su alcance para incluir capacidades como recolección, reciclaje o servicios posventa. Este enfoque les permite crear

nuevas fuentes de ingresos, mejorar su eficiencia y diferenciarse. Las empresas que destacaron en este punto fueron tres veces más propensas que otras a adoptar esta táctica.

La otra estrategia consiste en **incentivar el consumo sostenible**. Mediante intervenciones simples, como reorganizar productos sostenibles en góndolas o comunicar su impacto ambiental, las empresas influyen en el comportamiento del consumidor sin necesidad de incentivos económicos. Esta estrategia, de bajo costo y alta eficacia, también fue más común entre las empresas con mejor desempeño.

De esa manera el análisis demuestra que cuando la sostenibilidad está integrada al *core* del negocio, puede generar beneficios económicos, sociales y ambientales de forma simultánea. No se trata de compensar impactos, sino de diseñar modelos que creen valor desde el inicio.

Para América Latina, estas conclusiones son especialmente relevantes. En sectores como agricultura, energía, manufactura o retail, existen oportunidades concretas en las cuales aplicar este tipo de innovación sostenible. La clave para llevarlo a cabo de manera exitosa está en identificar tácticas que además de responder a los desafíos locales, a su vez activen ventajas competitivas duraderas, en el tiempo y espacio. Integrar sostenibilidad no es únicamente hacer lo correcto; es hacer lo inteligente. **F**



\*Managing Director & Senior Partner, Líder de Climate & Sustainability for Spanish South America, BCG.

# LA REGIÓN DEL ISTMO ANTE EL BLOCKCHAIN

**E**l ecosistema blockchain en América Latina avanza con fuerza y Centroamérica no es la excepción. Costa Rica y El Salvador han emergido como referentes, aunque desde enfoques muy distintos. El primero, con una aproximación orgánica, descentralizada y ligada al dinamismo de su comunidad tecnológica; el segundo, con una estrategia institucional audaz, pionera y con un fuerte respaldo estatal.

**El Salvador** se ha convertido en un caso de estudio global desde que, en 2021, se transformó en el primer país del mundo en otorgar estatus legal al bitcoin. Su apuesta generó tanto expectativa como escepticismo, pero cinco años después el país sigue manteniendo un rol estratégico en el mapa cripto.

Aunque la adopción ciudadana ha sido limitada —sólo el 1.7% de los salvadoreños posee bitcoin y más del 90% no lo utiliza en transacciones cotidianas— su marco regulatorio pionero, la exoneración de impuestos y la acumulación estatal de más de 6,000 BTC han convertido al país en un hub regional para la innovación blockchain.

Este enfoque ha tenido efectos colaterales significativos. El “turismo bitcoin” se consolidó como un motor económico, atrayendo casi cuatro

millones de visitantes en 2024, un aumento del 22% respecto al año anterior. Además, 181 empresas cripto se han registrado en el país, aunque sólo el 11% está plenamente operativa. El Salvador logró lo que ningún otro país de la región: poner a Centroamérica en la conversación global sobre criptomonedas y blockchain.

**Costa Rica** ha adoptado un camino igualmente interesante. En su territorio, las criptomonedas son legales pero no reguladas, y aunque el Banco Central insiste en que no son moneda de curso legal, tampoco las restringe. Este escenario ha permitido el surgimiento de un ecosistema abierto, con entre 40,000 y 60,000 billeteras activas, seis cajeros de bitcoin y proyectos que van desde comercios que aceptan pagos digitales hasta iniciativas salariales en cripto.

La propuesta costarricense no está marcada por una apuesta estatal agresiva, sino por la iniciativa privada, la comunidad tecnológica y el atractivo natural del país como hub para nómadas digitales. Programas como Bitcoin Jungle, que promueve pagos en la zona del Pacífico Sur, muestran cómo la innovación puede surgir desde lo local hacia lo global. Costa Rica, además, aprovecha ventajas como un entorno amigable para el inglés, energía renovable de bajo costo y una reputación

internacional ligada a sostenibilidad, factores que fortalecen su imagen como espacio fértil para proyectos de Web3 y ReFi (finanzas regenerativas).

Ambos países muestran que Centroamérica se posiciona como un espacio donde blockchain no sólo se discute, sino que también se aplica en casos de uso concretos: pagos, remesas, turismo y sostenibilidad.

#### AVANCES DEL ECOSISTEMA BLOCKCHAIN EN CENTROAMÉRICA

El mapa del blockchain en Centroamérica presenta desarrollos desiguales, aunque con señales de interés creciente. Por ejemplo, Guatemala y Honduras, hasta hace poco con ecosistemas incipientes, empiezan a mostrar casos concretos de innovación.

En **Guatemala**, durante las elecciones presidenciales de 2023, la plataforma Simple Proof, basada en blockchain, fue utilizada para asegurar la integridad de los resultados electorales publicados por el Tribunal Supremo Electoral. Este uso pionero de la tecnología tuvo como objetivo garantizar la transparencia y prevenir fraudes, fortaleciendo la confianza ciudadana en el proceso democrático del país. Esta experiencia ha sido citada como un referente para el uso cívico de blockchain en la región.

En **Honduras**, la iniciativa de la Zona de Empleo y Desarrollo Económico (ZEDE) Próspera, en la isla de Roatán, se ha convertido en un experimento singular de gobernanza digital que opera

bajo un marco legal independiente y ha adoptado completamente criptoactivos y contratos inteligentes como herramientas oficiales para gobierno corporativo y transacciones.

El proyecto ha sido respaldado por su potencial para atraer más de 11,000 millones de dólares en inversiones en tecnologías descentralizadas, a pesar de la oposición política local.

En **Panamá**, la propuesta de una ley de criptoactivos ha generado discusión en el Congreso y el país, gracias a su rol histórico como centro financiero y logístico, podría posicionarse como un actor clave en la estructuración de marcos legales regionales.

**Nicaragua y Belice** se mantienen rezagados y sin avances regulatorios significativos, aunque la llegada de nómadas digitales y la demanda por sistemas de pagos más ágiles podrían impulsar cambios en el mediano plazo.

En conjunto, la región aún enfrenta el reto de superar la falta de claridad normativa, la brecha educativa y la desconfianza ciudadana frente a los activos digitales.

No obstante, la dinámica observada en **El Salvador** y **Costa Rica** ya está sirviendo como catalizador al marcar el rumbo para que sus vecinos experimenten e integren el blockchain como herramienta estratégica para la inclusión financiera, la atracción de inversión y la competitividad global. 



Consultor internacional en blockchain

# EVO LUCIÓN

Todas nuestras unidades médicas, bajo una misma excelencia e identidad.

EMERGENCIAS



CENTRO DE IMÁGENES



LABORATORIO



PEDIATRÍA



NEUROCIENCIAS



CARDIOLOGÍA



CLÍNICAS MÉDICAS



Entregamos todo, por tu bienestar.



**HOSPITAL DE  
DIAGNÓSTICO**  
EXCELENCIA EN MEDICINA



@hospital de diagnóstico



[hospitaldiagnostico.com](http://hospitaldiagnostico.com)

# Hospital de Diagnóstico: excelencia médica como principio estratégico

Cuidar con excelencia es el resultado de unir conocimiento, vocación médica y tecnología de último nivel en una misma filosofía orientada al bienestar de los pacientes.



**E**n el sistema de salud privada, pocas estrategias han demostrado tanta consistencia como la de Hospital de Diagnóstico. A lo largo de casi 50 años, la institución ha construido su liderazgo sobre una idea sencilla, pero inamovible: todas las decisiones deben girar en torno al bienestar del paciente. Este principio guía la selección de tecnología médica, la formación de su personal, la definición de protocolos y la evolución de sus instalaciones. El resultado es una propuesta de atención reconocida en el país por su seguridad, comodidad y capacidad de innovación.

La cultura organizacional se estructura sobre una visión compartida: ofrecer la máxima calidad hospitalaria y clínica disponible. Para alcanzar este objetivo, se ha implementado un esquema de capacitación continua que combina habilidades blandas y técnicas. Durante el último año, casi 1,200 colaboradores participaron en entrenamientos sobre presencia profesional, comunicación empática, cuidados humanizados y manejo del estrés, entre otros temas esenciales para la atención integral.

En el ámbito técnico, la institución ha elevado sus estándares al certificar a todo su personal médico y de enfermería en técnicas avanzadas de soporte vital (ACLS-BLS). Esta decisión, poco habitual en el sector, unifica criterios de respuesta clínica y refuerza la seguridad de los pacientes en todas las áreas de atención.

La garantía de calidad se sostiene a través de un programa permanente de medición interna. Un equipo especializado realiza evaluaciones diarias y aleatorias sobre cinco ejes: seguridad del paciente, eficacia clínica, experiencia hospitalaria, eficiencia operativa y competencias profesionales. Con base en los resultados, se diseñan planes de acción, nuevos protocolos y capacitaciones específicas para cerrar brechas, manteniendo así una cultura de mejora continua.

La efectividad de esta estrategia se refleja en los indicadores de satisfacción. Más del 94 % de los pacientes reportan estar satisfechos o muy satisfechos con los servicios recibidos, mientras que el índice de médicos que remiten o

tratan personas en la institución supera el 90 %. Estas cifras confirman que la centralidad en el paciente no es un discurso, sino un criterio operativo que orienta decisiones cotidianas.

Los retos no han sido menores. El acceso a medicamentos y tecnología depende de mercados globales altamente competitivos, donde un país pequeño debe asegurar cuotas limitadas. A ello se suman inversiones elevadas y retornos a largo plazo que exigen equilibrio entre sostenibilidad financiera y ambición médica. En este contexto, cada decisión estratégica se alinea con el propósito original: priorizar la excelencia en medicina sobre la rentabilidad inmediata.

La institución ya incorporó inteligencia artificial en un módulo de resonancia magnética y amplió su oferta hacia la prevención mediante paquetes integrales de cheques médicos. Estas acciones responden a dos transformaciones claras: la integración de tecnología en la práctica clínica y el aumento de la expectativa de vida acompañado de estilos de vida más preventivos. La estrategia permanece invariable: invertir en procesos, tecnología y formación para garantizar que cada paciente reciba atención con la máxima calidad y seguridad posibles.



**Licenciada**  
**Elizabeth Brito,**  
Directora del Hospital  
de Diagnóstico.

Por Anasella Acosta

# GENIOS DE LA TRANSFORMACIÓN

**A MEDIDA QUE LA TECNOLOGÍA SE COLOCA COMO UNA VÍA ESTRATÉGICA PARA OBTENER RESULTADOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS, EL PAPEL DE LOS CTO / CIO Y SUS PUESTOS EQUIVALENTES, COBRAN MÁS RELEVANCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL DESTINO DE LAS ORGANIZACIONES.**

**L**a tecnología dejó de ser sólo una inversión en infraestructura para ser reconocida como una habilitadora de resultados, y en ese camino los Chief Technology Officer (CTO), o sus puestos equivalentes a cargo de la implementación de estrategias de transformación digital, tienen cada vez mayor responsabilidad al interior de las empresas, a fin de vincular las decisiones tecnológicas con los resultados operativos y financieros de las organizaciones.

Las empresas han comprendido que “digitalizar no es sólo incorporar tecnología, sino también construir una base sólida para operar con agilidad,

seguridad y resiliencia”, comparte con **FORBES** el gerente de Cuenta Sector Público y Teleco para Centroamérica y el Caribe, de Cisco, Joshua Sibaja.

Por esa misma causa, el rol de los CTO también ha evolucionado “de ser un gestor de tecnología a convertirse en el arquitecto de la visión digital de la organización”, destaca el experto.

El líder moderno de tecnología “tradicionalmente traduce la estrategia de negocio en capacidades tecnológicas, definiendo cómo la nube, la automatización, la IA o la ciberseguridad impulsan los objetivos corporativos y transforman la tecnología en un habilitador de crecimiento y eficiencia”, precisa Sibaja.

Para el líder regional de Cisco, el papel del CTO en nuestros días incluso va más allá, pues también le toca “lidiar con el cambio cultural” que la transformación digital conlleva, “promoviendo nuevas formas de pensar, aprender y adaptarse”.

De ese modo, administra tecnología, a la vez que “orquesta la transformación, combinando estrategia, innovación y propósito mientras habilita soluciones tecnológicas”.

Cristóbal Vergara, director Andina, Centroamérica y Caribe de SAP, otro proveedor clave de soluciones digitales en esta región, refuerza la idea anterior: los CTO de hoy “no se enfocan en administrar sistemas, sino en liderar una estrategia del negocio”.

Explica que la labor de estos líderes “se concentra en incrementar los ingresos a través de la innovación digital, de reducir el gasto en TI (tecnologías de la información) y mejorar las eficiencias operativas”.

En el caso particular de Centroamérica, observa que estos líderes “están impulsando la adopción de arquitecturas en la nube, definiendo estándares de ciberseguridad y conectando la visión tecnológica con las metas corporativas”. Además, “navegan el cumplimiento normativo y gestionan los desafíos de integración de datos”.

Destaca, igualmente, que la influencia del líder de tecnología y transformación digital “se extiende desde la toma de decisiones estratégicas hasta garantizar la implementación y adopción exitosas de soluciones, impulsando así la mejora continua del negocio y la escalabilidad”.



## HERRAMIENTAS A LA MANO

Para Joshua Sibaja, lo más interesante es que en este momento los líderes de la transformación digital cuentan con diversas herramientas y “un ecosistema robusto” para llevar a cabo sus tareas. Como ejemplos refiere la infraestructura híbrida y multicloud para desplegar cargas con flexibilidad y control; la “automatización y AIOps, que aumentan la eficiencia y reducen tiempos de respuesta”. También enumera las plataformas de observabilidad que “brindan visibilidad de extremo a extremo y permiten identificar rápidamente la causa de cualquier incidente”.

Subraya el tema de la seguridad integrada, que “protege a usuarios, datos y aplicaciones sin importar su ubicación”, y la colaboración inteligente mediante herramientas como Webex con IA para resúmenes automáticos, traducción y asistencia en tiempo real. A su vez, el directivo de SAP refiere entre

ese ecosistema de herramientas disponibles las que permiten la integración, automatización y análisis de datos, la gestión de procesos y la optimización de la arquitectura empresarial; la implementación y la mejora continua, “herramientas que son esenciales para mantener un entorno de TI escalable y seguro que se alinea con objetivos estratégicos de negocio”.

Y sintetiza cuatro líneas estratégicas en los actuales procesos de transformación digital de las empresas: la modernización de la infraestructura en centros de datos; la adopción de modelos híbridos y multicloud; la automatización de operaciones y mejora de la experiencia del usuario; y el tema de ciberseguridad como eje central de toda estrategia.

Sin olvidar la exploración de casos de uso de Inteligencia Artificial aplicados a optimizar procesos y generar valor al negocio.

## LAS FUNCIONES QUE VIENEN PARA EL CTO / CIO

■ **Orquestador:** Encabeza el área digital y de inteligencia artificial (IA) en todo lo concerniente a tecnología de la información (TI) y negocios, con responsabilidad por el valor.

■ **Constructor:** Crea nuevos negocios digitales y centrados en la IA que generen ingresos.

■ **Protector:** Protege los ingresos, desde la ciberseguridad hasta la resiliencia empresarial.

■ **Operador:** Absorbe e integra la tecnología en las funciones empresariales básicas como las operaciones de servicio

Fuente: McKinsey

66

**LOS CTO YA NO SE ENFOCAN EN ADMINISTRAR SISTEMAS, SINO EN LIDERAR UNA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO. SE CONCENTRAN EN INCREMENTAR LOS INGRESOS A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN DIGITAL, DE REDUCIR EL GASTO EN TI Y MEJORAR LAS EFICIENCIAS OPERATIVAS”**

**CRISTÓBAL VERGARA**

SAP

**HACIA UNA TRANSFORMACIÓN**

En Centroamérica, se calcula que 51% de las empresas están ejecutando un proceso de transformación digital, de acuerdo con la firma de consultoría KPMG, que además ubica tres tecnologías como clave en esos procesos en los siguientes tres años: la IA analítica, la data & analytics y la IA Generativa.

El directivo regional de SAP menciona que para las empresas ahora “la prioridad es dejar atrás los sistemas heredados y avanzar hacia modelos de ERP en la nube, que permitan operar con mayor agilidad, escalabilidad y eficiencia”.

Estima que los sectores más avanzados en Centroamérica en su transición digital son los de manufactura, distribución, retail, servicios financieros y telecomunicaciones. Empresas regionales como Grupo Q o instituciones con presencia local como CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe ya operan con soluciones en la nube y modelos de negocio digitales, que incluso les ha proporcionado SAP.

Para Joshua Sibaja, de Cisco, es notable el avance del sector financiero encabezando la adopción tecnológica con inversión en automatización, ciberseguridad, canales digitales y analítica avanzada para ofrecer servicios más personalizados.

Un ejemplo es Ficohsa, institución financiera que en julio sumó un reconocimiento (el Giga Uno 2024, en la categoría de Solution Builder) por sus

**“La dirección futura del liderazgo tecnológico es una pieza fundamental para escalar el impacto de la IA y la tecnología con el fin de crear valor real”:**  
**McKinsey**

esfuerzos de transformación digital, en particular por la manera eficiente en la que ha integrado la herramienta Expediente Único Digital 360 del Cliente (basada en la plataforma OnBase, de Hyland) en los últimos seis años.

Esta solución le permite a la empresa hondureña centralizar la información de clientes, facilitando la gestión digital de sus datos, con lo que el banco puede contar con “una visión integral de cada uno de ellos y de todos los productos y servicios que éste posee en el ecosistema financiero del Grupo”.

Ficohsa también ha sido uno de los pioneros en la región con la implementación de sistemas Robotic Process Automation, es decir, asistentes virtuales que interactúan e interpretan transacciones con el fin de dar respuestas más rápidas y exactas.

Liderando todas estas implementaciones tecnológicas al interior de Ficohsa, se encuentra Diego Tovar, vicepresidente Regional de Tecnología

y Operaciones, quien cuenta con una trayectoria de más de 32 años en el sector financiero, liderando procesos de innovación, transformación digital, tecnología y operaciones.

Tovar tiene un EMBA y especializaciones en tecnología y administración, y actualmente realiza un doctorado en Gestión de la Innovación Tecnológica en la Universidad de los Andes.

Otros sectores que también destaca Sibaja por su avance en la transformación digital son los operadores de telecomunicaciones con la modernización de su redes, migrando a servicios en la nube e impulsando conectividad avanzada con 5G.

Por su parte, Claro Nicaragua, ha impulsado la digitalización de negocios mediante soluciones avanzadas en conectividad, computación en la nube (*cloud computing*), ciberseguridad, Internet de las Cosas (IoT) y redes administradas, con el fin de mejorar la competitividad empresarial.

A mediados de 2025, Claro Empresas y Cisco se aliaron para llevar a cabo el evento Cybersafe 360, que abordó los principales desafíos y soluciones en materia de ciberseguridad y transformación digital.

En este sentido, Oscar Von Hauske Solís, director de Operaciones Fijas y Director de Seguridad de la Información de América Móvil, empresa madre de Claro, refiere que “Los sectores salud y educación también están transformando la manera en que se prestan servicios mediante telemedicina, historiales clínicos electrónicos y clases virtuales.” En consonancia, Sibaja aprecia desde su expertise en Cisco que “sin importar el punto en el que se encuentren, todos los sectores convergen en la necesidad de la digitalización de sus servicios, integración de la seguridad y aplicación de casos de inteligencia artificial”.

**CERRAR BRECHAS ESTRUCTURALES**

Para Sibaja, desde la óptica de su

especialidad, las principales oportunidades para seguir acelerando los procesos de transformación están en cerrar brechas estructurales como lo es la formación de talento especializado: "Se requieren más profesionales en datos, ciberseguridad, IA y automatización". Menciona que, a través de Cisco Networking Academy, han formado más de 17 millones de estudiantes en el mundo, incluida Centroamérica.

De igual forma, considera que la recolección de datos es crucial porque "sin información limpia, integrada y confiable no hay transformación. Muchas organizaciones aún gestionan datos valiosos pero dispersos o sin gobernanza", estima.

Para este líder regional, otro tema crucial es la seguridad digital. Apunta que el *Cisco Security Outcomes Report 2025*, demuestra que las empresas más exitosas son las que integran la seguridad desde el diseño de sus proyectos tecnológicos.

Cristobal Vergara, líder de SAP, observa que "en los procesos de innovación muchas empresas enfrentan barreras culturales y de capacitación que deben tenerse en cuenta".

En el ámbito de la Inteligencia artificial, por ejemplo, "es importante considerar la máxima que dice que la IA es tan buena como lo son los datos que la nutren", por lo que "es importante asegurar la calidad de la información y fortalecer la gobernanza de datos corporativos".

Menciona que "sólo el 22% de las organizaciones reconoce tener políticas claras respecto a la implementación y uso cotidiano de la inteligencia artificial en los negocios".

## HACIA EL FUTURO DE UN PUESTO CLAVE EN LAS EMPRESAS

En medio de este bumerang tecnológico, Joshua Sibaja pugna por no perder de vista el propósito común: "Crear un futuro más inclusivo, seguro y conectado, mientras las



66

**EL ROL DE LOS CTO TAMBIÉN HA EVOLUCIONADO DE SER UN GESTOR DE TECNOLOGÍA A CONVERTIRSE EN EL ARQUITECTO DE LA VISIÓN DIGITAL DE LA ORGANIZACIÓN"**

**JOSHUA SIBAJA**

CISCO

empresas alcanzan sus metas y KPIs estratégicos".

En tanto, Cristóbal Vergara recuerda que las empresas que están destacando ahora en el ámbito digital suelen combinar una fuerte presión competitiva con la capacidad de inversión y la visión estratégica necesaria para sostener la transformación.

Para la firma de consultoría McKinsey, a fin de acelerar la transformación digital y los usos efectivos de la IA, es necesario que los líderes tecnológicos

asuman mandatos ampliados —y cuando lo hagan— "dependerá de cómo se posicen sus organizaciones en relación con el talento disponible, la experiencia del CTO / CIO, la dinámica de la industria, la madurez tecnológica y el potencial de valor".

Hacia el futuro, plantea la empresa de consultoría y análisis, la dirección del liderazgo tecnológico es una pieza fundamental para escalar el impacto de la IA y la tecnología, "con el fin de crear valor real". **F**

Por Anasella Acosta

34

REPORTAJES • DESARROLLO INDUSTRIAL

# E UNA ESTRATEGIA DE ESTÁNDAR MUNDIAL

El desarrollo de nuevas y modernas zonas industriales en Centroamérica es la respuesta inmediata al panorama de menor crecimiento, volatilidad y medida por parte de los inversiones para mover su capital. De ese modo, lejos de echarse para atrás, la región responde a las demandas de un mercado más exigente, y acepta el reto de ser más competitiva.

En 2024 la inversión extranjera directa (IED) en América Latina y el Caribe creció 7%, respecto del año previo, pero ya la CEPAL advertía que esa cifra era producto de la reinversión de empresas ya establecidas en la región y no por la atracción de nuevos flujos. Al mismo tiempo, auguraba un 2025 mucho menos halagüeño.

Esas expectativas negativas se confirmaron. En el primer trimestre del año el rey de la atracción de IED, Costa Rica, registró una disminución en la captación del 25.5%, respecto al mismo periodo anterior, de acuerdo con el Banco Central de ese país (BCCR). Mientras Panamá registraba una disminución de 51.4%, en ese mismo lapso, según datos de la consultora Deloitte.

**LEJOS DE ACHICARSE POR LA MESURA DE LA INVERSIÓN GLOBAL, CENTROAMÉRICA DESARROLLA PARQUES INDUSTRIALES BAJO EL RIGOR DE NORMAS INTERNACIONALES QUE, ACOMPAÑADAS DE DIVERSOS INCENTIVOS, ATRAEN NUEVOS CAPITALES.**



Por fortuna, el panorama no ha sido igual para otras naciones. La sorpresa la ha dado el pequeño del istmo que emerge como un gigante, El Salvador, con un crecimiento en la atracción de IED de 64.7% en el primer periodo del año, seguido por Guatemala, que también reportó un aumento de 17.2%.

Sin duda, las políticas arancelarias del gobierno estadounidense son uno de los motivos que han frenado las decisiones de inversión, pero lejos de desanimar el motor productivo de Centroamérica, lo han alentado para apuntalar más el desarrollo de zonas industriales, acorde a las demandas globales.

El argumento es claro: Las decisiones externas no se pueden controlar, pero sí las decisiones para ser más competitivos en un mercado complejo.

“Los aranceles que impuso el gobierno de los Estados Unidos son una decisión soberana... y eso no lo podemos controlar, pero sí los factores internos: ser más competitivos en lo que tiene que ver con la atracción de estas empresas y, sobre todo, con el que éstas puedan operar dentro del país con facilidad y con costos atractivos que nos pongan a competir”, plantea a **FORBES**, Ronald Lachner, presidente de la Asociación de Empresas de Zonas Francas (Azofras) de Costa Rica.

Los aranceles son un tema más, agrega el experto, “hoy día tenemos esto, hace cinco años teníamos una pandemia, luego una crisis logística, tenemos eventos geopolíticos, guerras que nos afectan... Es importante siempre estarlo monitoreando y trabajar en cualquier factor de competitividad”.

En lo que toca al desarrollo industrial, el Market Research Director de Newmark, Danny Quirós, menciona que “la construcción de parques industriales y logísticos es crucial para atraer inversión extranjera directa, ya que estos proyectos ofrecen una



## NNEO NEJAPA, CLASE A

■ **Ubicación estratégica.** Cuenta con accesos ágiles al Oriente y Occidente y cercanía a grandes centros de distribución; abundancia de talento en un radio de 5 km.

■ **Infraestructura Clase A.** Altura libre de 12 m en la parte más baja, resistencia de piso de 7 ton/m<sup>2</sup>, patios de 18 m, 1 andén de 470 m<sup>2</sup>.

■ **Gestión y sostenibilidad.** Ofrece *Property Management*, seguridad 24/7, y está en ruta hacia la certificación EDGE. Cuenta con un programa de economía circular.

infraestructura que las empresas multinacionales requieren para operar, incluyendo servicios esenciales como electricidad confiable, fibra óptica y seguridad”.

Pero alerta que “las demandas de la industria han evolucionado”, de ahí la necesidad de que adopten las tendencias mundiales que dan soporte a la

operación de las organizaciones. “Muchos edificios industriales y logísticos más antiguos no cumplen con los estándares modernos de eficiencia, sostenibilidad y tecnología”, explica.

Para Quirós, la falta de automatización, la escasa capacidad de energía, los diseños poco eficientes y la falta de certificaciones de sostenibilidad (ESG) hacen que estas propiedades pierdan valor y competitividad”.

Lo anterior también explica que se estén realizando inversiones importantes en este rubro, tanto en naciones donde parece obvio que ocurría, como en Costa Rica, o en las que emergen de manera sorpresiva, como El Salvador. Esto, sin olvidar a Guatemala, un país estratégico con alto potencial por su población y localización.

Tres proyectos son emblema estos días: Nneo Nejapa, el mayor parque logístico de El Salvador, inaugurado en julio, y desarrollado por Ternova con una inversión inicial de 100 millones de dólares (MDD). Evolution Free Zone, que lleva un año de operación formal en Costa Rica, desarrollado por Code Development Group —hasta ahora ha implicado invertir 200

MDD—, y así también Sinergy Industrial Park, en Guatemala, desarrollado por Spectrum y Grupo Pantaleon, un proyecto que contempla al menos 4,700 hectáreas y que ya ha iniciado su construcción.

### EL SALVADOR, MÁS COMPETITIVO

En conversación con **FORBES**, Rodrigo Samayoa Valiente, director de Proyectos de Nneo Smart Properties, brazo inmobiliario de Ternova y desarrollador de Nneo Nejapa, comparte que su primer parque industrial ya supera el 85% de ocupación, y entre las empresas instaladas se hallan “las principales firmas de retail de la región y uno de los productores de alimentos más importantes del Triángulo Norte”, por lo que ya alistan su segundo proyecto Nneo 2, que duplicará la capacidad instalada.

Samayoa recuerda que el proyecto de Nejapa, de más 110,000 m<sup>2</sup>, fue diseñado bajo parámetros de eficiencia operativa y sostenibilidad, “con conectividad real a Guatemala, Honduras, puertos y aeropuerto”.

Admite que en El Salvador existe un déficit histórico de naves modernas, lo que se ha traducido en una rápida colocación, pues incluso dos años antes de que iniciaran operaciones ya tenían clientes en puerta.

Para Samayoa, el mayor atractivo de los inversores en Nneo Nejapa es el control de accesos con inteligencia artificial, la eficiencia energética y la alineación con estándares internacionales, además de un esquema *property management* que “busca asegurar un desempeño estable y la gobernanza del activo en el tiempo”.

Danny Quirós de Newmark observa que “El Salvador está experimentando un crecimiento significativo en el sector de parques industriales y logísticos, impulsado por una política gubernamental proinversión”.

Menciona otros dos proyectos: Parque Logístico Integración, con

## • REPORTAJES •

### EVOLUTION FREE ZONE

- **Localización.** Acceso directo a la Carretera Interamericana Norte (Ruta 1), lo que facilita el acceso a las principales carreteras y puertos del país.
- **Talento.** Grecia y sus ciudades vecinas atraen una fuerza laboral potencial en Costa Rica, lo que aumenta la cartera de talento para las empresas de Evolution Free Zone.
- **Incentivos.** Opera bajo el Régimen de Zona Franca de Costa Rica, así ofrece incentivos como 12 años de exención total del Impuesto Sobre la Renta.

### SINERGY INDUSTRIAL PARK

- **LEED Master Site Registered.** Contará con más de 1,000,000 m<sup>2</sup> de reservas naturales y áreas verdes distribuidos en todo el proyecto.
- **Flexibilidad.** Su portafolio de productos está diseñado para ofrecer flexibilidad y versatilidad, para ajustarse a las necesidades de los clientes.
- **Acceso a recursos.** Su ubicación lo provee de calidad y cantidad suficiente de energía y agua para procesos productivos.

una inversión de 100 MDD, en Apopa, San Salvador, y Orion Industrial Park, que “busca atraer inversión en un modelo sostenible, incluyendo la instalación de paneles solares”.

El analista piensa que existen varios factores que han cambiado la percepción del país, presentándolo como “un destino prometedor para la inversión con una combinación estratégica de políticas gubernamentales y un cambio fundamental en la percepción de seguridad”.

La “drástica reducción” de la violencia ha mejorado la confianza de los inversores, mientras que las políticas de fomento a la inversión, que incluyen incentivos fiscales y la simplificación de trámites, hacen de El Salvador “un destino más competitivo”, de ahí el “notable crecimiento” de la IED.

### COSTA RICA: TALENTO, EL ORO MOLIDO DE NUESTROS DÍAS

Carlos Wong, director general de Code Development Group, desarrollador de Evolution Free Zone también comparte con **FORBES** las razones del éxito de este parque industrial: “En dos años y medio hemos hecho una multitud de inversiones bastante significativas; duplicamos nuestra tierra; hoy tenemos 100 hectáreas en pleno desarrollo. Hemos construido la infraestructura de la fase 1 y avanzamos prácticamente con el 80% de la fase 2”.

Además, hicieron mejoras de infraestructura pública para generar un acceso de clase mundial a la ruta 1, que conecta con el centro de San José, y que da acceso a poco más de un millón de personas que son la fuerza laboral de este parque”.

Wong menciona que actualmente construyen cerca de siete nuevos edificios para clientes que van a iniciar operaciones en el segundo semestre de este año y principios del año entrante.

Evolution Free Zone es parte de la Zona Franca. Wong precisa que uno de los primeros elementos para el éxito de cualquier desarrollo ahí tiene que ver con el factor de localización. Lo que quiere decir, “contar con un fácil acceso y con una disponibilidad a un pool de talento que sea muy atractivo”. De igual forma, destaca que Evolution se hizo siguiendo estándares internacionales, como FM Global y LEED, “lo que nos permite garantizar los factores de sostenibilidad, de calidad de servicios e infraestructura de conformidad con estándares de clase mundial”.

Para Carlos Wong, en medio del panorama que ha reducido el nivel de inversiones en Costa Rica, conviene “ayudar a que las empresas puedan tener una mayor productividad”. De ahí que impulsen reglamentaciones como la 4.3, referente a jornadas flexibles, para trabajar 365 días al año. Eso se traduce en un uso más eficiente y productivo, de plantas y maquinarias”.

Asume como uno de los retos más apremiantes la continua formación de talento. Por eso, trabajan en fortalecer la presencia de universidades en la zona de occidente, y en ayudar en la creación de esas carreras STEAM que necesita la industria de dispositivos médicos y de alta tecnología.

“Nuestro reto precisamente está en que esas transformaciones ocurran a la brevedad posible”, expresa.

Para Wong, “el límite es el cielo”; por lo pronto, ya delinean la tercera etapa de Evolution con la meta de llegar a las 200 hectáreas.

#### FREE ZONE, UN EJEMPLO LATINOAMERICANO

El Régimen de Zonas Francas de Costa Rica es ejemplo para Latinoamérica,



RONALD LACHNER

66

## HOY DÍA, LOS PARQUES DE ZONA FRANCA SE DESARROLLAN CON LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y LAS TECNOLOGÍAS DE PUNTA QUE REQUIEREN LAS EMPRESAS DE DETERMINADAS INDUSTRIAS, COMO LA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS”

**RONALD LACHNER**

AZOFRAS

dado el éxito alcanzado en la captación de IED y del impacto en sus exportaciones, que en 2024 sumaron 13,013 MDD.

Conformado por 626 empresas de diversos sectores, este régimen se

posiciona como el principal motor de crecimiento económico en Costa Rica. Tiene una contribución absoluta a la producción nacional de 15% del Producto Interno Bruto (13,893 MDD). Y genera más de 260,000 empleos directos e indirectos.

Con todo, Ronald Lachner, se refiere al área de oportunidad en este momento: “El éxito del esquema de zonas francas y el éxito del país en atraer inversión extranjera directa ha hecho que se haya demandado más recursos humanos, y un talento humano muy específico; nuestro sistema de educación no ha logrado ponerse al día”. No obstante, asegura que ya se ocupan del tema.

Sabedor de que son un ejemplo, Lachner destaca la seguridad jurídica que el régimen ofrece como garantía de que “las reglas del juego se van a mantener independientemente de qué partido político esté en el poder”.

También así, el ecosistema que facilita los proveedores necesarios para que las empresas puedan operar: empresas de logística, contabilidad, finanzas, aduanas, *relocation*, servicios migratorios, legales, etcétera.

Azofras se somete a una evolución continua para estar a la vanguardia de las necesidades, asegura Ronald Lachner, muestra de ello, es el Congreso de Zonas Francas que se realizó el 22 de octubre, donde tomadores de decisión del país analizaron “dónde estamos y cuáles son las nuevas tendencias a nivel mundial”.

#### **LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, PARTEAGUAS EN EL SECTOR**

Lo de ahora, comparte Lachner con **FORBES**, “va definitivamente de la mano de la inteligencia artificial”. Es algo que está impactando todas las industrias, en especial la de servicios, y a la de manufactura, por supuesto, haciendo que todos sus procesos sean mucho más eficientes y que los productos finales sean de mayor calidad.

“Esa es el área a donde yo creo que hay que apuntar, y que contiene todo el trasfondo de contar con una infraestructura eléctrica sólida, de telecomunicaciones, de preparación de las personas”.

#### **GUATEMALA PLANEA UNA PROVINCIA INDUSTRIAL**

Danny Quirós, de Newmark, menciona que Guatemala está intensificando sus esfuerzos para modernizar sus parques industriales y logísticos. Y recuerda que el país cuenta con un marco legal de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas (ZDEEP), cuya misión es atraer inversión con incentivos fiscales.

Observa que actualmente hay cinco parques habilitados, mientras que entre 8 y 10 están en proceso de construcción o autorización, con una ubicación estratégica para la logística internacional.

## • REPORTAJES •



**EL SECTOR INMOBILIARIO INDUSTRIAL CONTINUARÁ SIENDO UN SEGMENTO RESILIENTE Y CON POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN CENTROAMÉRICA”**

**DANNY QUIRÓS**

NEWMARK

Destaca el caso de Synergy Industrial Park, uno de los proyectos “más ambiciosos”, ubicado estratégicamente en Escuintla, una de las principales ciudades industriales. “El parque no sólo ofrecerá espacios para la industria, sino que también planea incorporar vivienda y servicios en el futuro, creando un ecosistema completo para las empresas.

En julio pasado, Alejandro Guillén, gerente de Negocio Industrial de Spectrum, informó que la inversión hasta esa fecha ascendía a 45 MDD y ya habían rentado 59,000 m<sup>2</sup> de bodegas,

aunque la edificación terminada era de 30,000 m<sup>2</sup>. Destacó que la ubicación de Synergy lo perfila como un centro de distribución regional para El Salvador, Honduras y México.

Este desarrollo guatemalteco aspira a ser el más grande de Centroamérica con un plan a largo plazo que sumaría 4,700 hectáreas de terreno, “el equivalente a un cuarto de la ciudad de Guatemala”, cita en su página web, donde también se asegura que cuenta con “estándares de categoría mundial”.

Danny Quirós considera que a pesar de la incertidumbre macroeconómica, la demanda de espacios industriales de alta calidad, combinada con la inversión en infraestructura y la capitalización de la tendencia del nearshoring, sugiere que el sector inmobiliario industrial “continuará siendo un segmento resiliente y con potencial de crecimiento en Centroamérica”, en lo que resta del año y un poco más allá.

De ese modo, la región asume el reto en medio de una recomposición de fuerzas a nivel internacional, y perfila su oferta industrial, de estándares globales para competir en un mercado mundial más exigente.

• ESPECIAL •

# EMPRESAS CON IMPACTO REGIONAL



# El empleo como impacto: cómo la región transforma el trabajo desde el sector privado

En una región marcada por brechas laborales, algunas iniciativas privadas están construyendo oportunidades reales mediante formación, innovación y trabajo digno, a ofrecer experiencias flexibles y medibles.

**C**entroamérica enfrenta una paradoja persistente: crecimiento económico sin suficiente generación de empleo de calidad. Según estudios internacionales, más de la mitad de la población ocupada trabaja en la informalidad, sin seguridad social ni estabilidad. La situación afecta especialmente a jóvenes y mujeres, quienes encuentran obstáculos para acceder a empleos formales o a procesos de capacitación que les permitan ingresar en sectores emergentes. La migración se convierte, para muchos, en la única alternativa de movilidad social ante la falta de oportunidades en sus países de origen.

A este escenario se suma un diagnóstico documentado por el Banco Mundial. Según el informe *The Future of Work in Central America and the Dominican Republic* (2024), una parte importante de los empleos de la región está expuesta

a informalidad, automatización y baja capacidad para adaptarse a sectores tecnológicos emergentes. El documento señala que la informalidad supera la mitad del mercado laboral en países como Honduras y Nicaragua, y que la transición hacia empleos formales se ve limitada por la falta de habilidades técnicas y educativas en la población.

Frente a ese panorama, diversas organizaciones de la región decidieron intervenir desde adentro. No solo crean empleos, sino que fortalecen las condiciones para que estos sean dignos, formales y sostenibles. Lo confirma el estudio *Perspectivas regionales y de negocio 2025* de KPMG: la atracción y retención del talento es el principal desafío para 47% de la alta dirección. Para enfrentarlo, 63% prioriza la capacitación, 58% mejora sus ofertas económicas y 32% incorpora esquemas de flexibilidad laboral.

Además, 38% de las organizaciones planea ampliar sus equipos de trabajo en 2025, principalmente en áreas operativas, ventas, atención al cliente y tecnología. Esta apertura no solo implica contratación, sino iniciativas para cerrar brechas educativas mediante alianzas con universidades, formación en inglés, reskilling en procesos digitales y programas para que jóvenes sin experiencia accedan a su primer empleo formal.

La apuesta por el talento también se vincula con nuevas oportunidades económicas. El nearshoring y la relocalización de cadenas de suministro colocan a la región en el mapa de inversiones, siempre que exista personal capacitado. Costa Rica, República Dominicana y otros países han comenzado a impulsar programas vinculados con semiconductores, servicios digitales y manufactura avanzada, donde el dominio del inglés y la formación técnica son condiciones imprescindibles.

El impacto no es solo económico. Cuando una persona accede a empleo formal, obtiene acceso a salud, ahorro para el retiro y estabilidad para su familia. Cuando la capacitación se convierte en política interna, el trabajo deja de ser una actividad de supervivencia y se convierte en una vía de progreso. Y cuando se invierte en talento local, se reduce la migración forzada y se fortalece el tejido social.

Hablar de empleo con impacto no implica contabilizar la cantidad de plazas disponibles, sino medir cómo estas transforman vidas. En medio de informalidad, automatización y desigualdad, la región empieza a demostrar que generar trabajo también es una forma de desarrollo. No con discursos, sino con decisiones concretas: formar, incluir y mantener el talento donde nace.



# Estrategia regional y sostenibilidad alimentan la expansión de Cargill



La empresa impulsa un modelo que conecta innovación, agricultura sostenible y alianzas productivas para fortalecer la seguridad alimentaria en Centroamérica.

La seguridad alimentaria y la estabilidad de las economías rurales siguen siendo dos desafíos centrales para Centroamérica. Al mismo tiempo, aumentan las exigencias de trazabilidad, disponibilidad de alimentos y sostenibilidad en la producción. Ante esta presión, Cargill adoptó una estrategia regional que articula innovación, tecnología agrícola y trabajo directo con productores y mipymes para garantizar abasto, fortalecer capacidades locales y responder a un sistema alimentario cada vez más exigente.

Esa expansión se sostiene en una visión estratégica que, según Verónica Castro, vicepresidenta y directora ejecutiva en Centroamérica, se basa en "calidad inquebrantable, innovación constante y una orientación profunda hacia el cliente y el consumidor". Bajo la estructura de Cargill Food Latinoamérica, la empresa opera hoy como una plataforma integrada que conecta mercados como México, Centroamérica, Colombia, Brasil, Argentina y Ecuador, con un portafolio ampliado de opciones, tales como proteínas, aceites, harinas, cacao, edulcorantes de

diferentes tipos, almidones y productos a base de tomate, entre otros.

El impacto regional no solo se mide en crecimiento comercial. Más de 668 mil personas en Centroamérica recibieron apoyo mediante programas sociales vinculados con acceso a alimentos, educación ambiental y desarrollo de capacidades productivas. La empresa trabaja con más de 2,400 productores y 1,000 mipymes para fortalecer economías locales, impulsar prácticas regenerativas y mejorar los medios de vida de agricultores y comunidades.

Castro afirma que el compromiso de la organización se basa en principios que no cambian con las fronteras y que definen su forma de operar. Señala que "el impacto trasciende fronteras porque se construye sobre un marco de valores universales: hacer lo correcto, poner a las personas primero y buscar siempre la excelencia". Sobre esa base se impulsan acciones ambientales como la meta global de reducir 30% las emisiones de gases de efecto invernadero al 2030 mediante innovación, agricultura sostenible y empaques biodegradables.

Adaptarse a las realidades de cada país implicó retos culturales, logísticos y económicos. Para responder, la empresa combinó capacidades globales con autonomía local, lo que permitió anticipar disruptiones, fortalecer cadenas de suministro y asegurar continuidad en el abastecimiento. La inversión en tecnología, digitalización y trazabilidad facilitó la toma de decisiones y optimizó la operación en toda la región.

El portafolio de productos refleja esa adaptación a los consumidores. En Costa Rica destaca la línea de pollo de libre pastoreo Pipasa; en Guatemala, los nuevos productos de pollo empanizado Delicia; en Nicaragua y Honduras, la iniciativa "Trazabilidad de la Frescura" para proporcionarle tranquilidad y confianza a los consumidores al mostrarles el rastro de sus alimentos a lo largo de la cadena de suministro; además de la integración de huevos frescos al mercado regional.

El impacto no se mide solo en operaciones o cifras financieras. Incluye la cantidad de vidas transformadas por programas sociales, el fortalecimiento de productores, la reducción de huella ambiental y la confianza que generan marcas como Perry, Tip-Top, Pipasa, Norteño, Kimby y Delicia en el Top of Mind de los consumidores.

La estrategia regional mantiene como horizonte contribuir al desarrollo de Centroamérica. Con más de 10,000 colaboradores en la región, la empresa apuesta por un sistema alimentario más inclusivo, sostenible y preparado para los desafíos demográficos y ambientales de los próximos años.



**Verónica Castro,**  
vicepresidenta y directora ejecutiva  
en Centroamérica de Cargill Food  
Latinoamérica

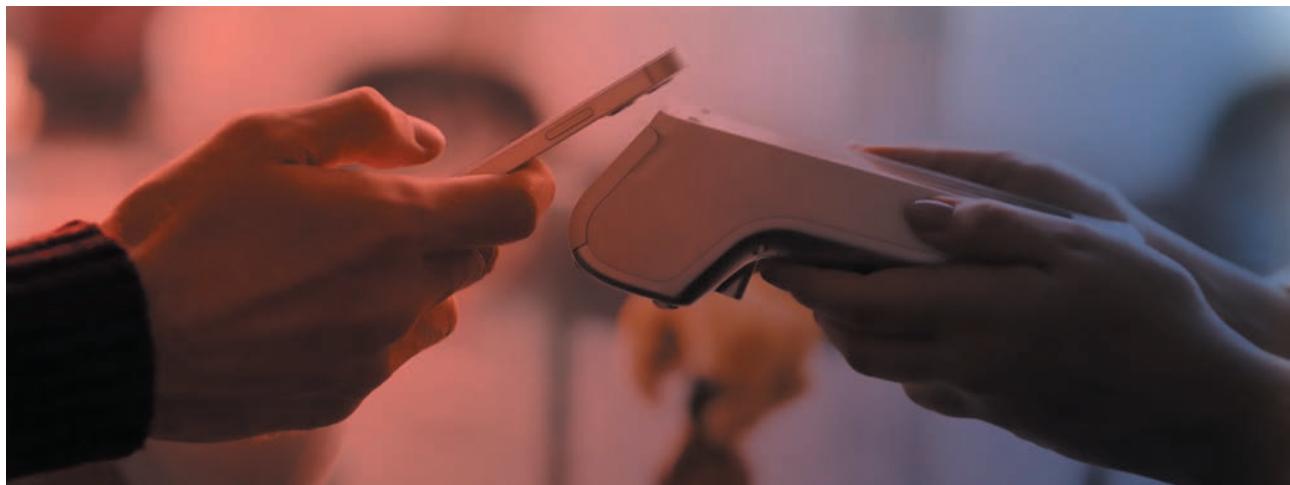


# UNA ALIANZA QUE IMPULSA LA DIGITALIZACIÓN

de los medios de pago en Centroamérica



# Serfinsa y Visa impulsan la transformación del ecosistema financiero en Centroamérica



La alianza combina experiencia regional y tecnología global para fortalecer la infraestructura de pagos, promover la inclusión financiera y reducir brechas digitales.

**L**a alianza entre Serfinsa y Visa surge del compromiso compartido por impulsar la innovación y la eficiencia en el ecosistema de pagos de Centroamérica. Ambas organizaciones comparten una visión clara: fortalecer la infraestructura financiera regional mediante soluciones tecnológicas robustas, seguras y escalables que aceleren la digitalización de pagos.

Esta colaboración une la experiencia de Serfinsa, con más de tres décadas en el procesamiento de pagos, y el alcance global de Visa. El resultado es una sinergia que potencia bancos, cooperativas, fintechs y Payfacs en un entorno financiero cada vez más conectado.

Más allá del fortalecimiento operativo, la alianza busca generar un impacto económico, social y tecnológico que trascienda fronteras. Las dos organizaciones trabajan para facilitar la inclusión financiera, fomentar el crecimiento de los comercios locales y promover una adopción tecnológica equitativa en toda la región. A través de iniciativas conjuntas, impulsan la creación de ecosistemas más accesibles y eficientes, contribuyendo al desarrollo económico y a la reducción de brechas digitales.

## ADAPTACIÓN A ENTORNOS REGULATORIOS Y TECNOLÓGICOS DIVERSOS

El panorama financiero centroamericano presenta realidades distintas en materia regulatoria, de infraestructura y de adopción tecnológica. Este contexto ha llevado a ambas organizaciones a diseñar soluciones flexibles y a la medida, capaces de integrarse en diferentes entornos con agilidad y cumplimiento normativo.

Para responder a estos retos, han optado por la colaboración técnica, la adaptación operativa y el fortalecimiento de capacidades locales. Así aseguran respuestas acordes con el nivel de madurez digital y las necesidades específicas de cada mercado.

La alianza se traduce en proyectos estratégicos centrados en tres pilares: innovación, eficiencia e inclusión. Desde la optimización del procesamiento adquirente y emisor hasta la implementación de nuevas herramientas de pago digital, buscan generar valor compartido entre instituciones financieras, cooperativas, PayFac y fintech. El objetivo es construir un entorno colaborativo en el que la tecnología impulse la confianza

y la competitividad en todos los niveles del ecosistema.

## MEDICIÓN DEL IMPACTO Y PROYECCIÓN REGIONAL

El éxito de esta alianza no se medirá únicamente con indicadores financieros. Los focos de evaluación incluyen el aumento en el uso de pagos digitales, la incorporación de nuevas instituciones al ecosistema de medios de pago, el fortalecimiento de la educación y cultura financiera y la optimización de recursos en el procesamiento para los aliados.

Estas acciones buscan dinamizar el sistema financiero y transformar la manera en que Centroamérica paga, cobra y crece. En los próximos años, ambas organizaciones visualizan un papel protagónico en el desarrollo de la economía digital en Centroamérica. Su objetivo es impulsar la innovación, la interoperabilidad y la conectividad entre todos los actores del sistema financiero.

Con visión global y ejecución local, esta colaboración marca un antes y un después en la evolución del ecosistema de pagos, consolidando a Serfinsa y Visa como aliados estratégicos del progreso financiero en Centroamérica.

# EL ÁNGEL QUE TRAZA RUTAS PARA LATINOS EN SILICON VALLEY

**Christian Van Der Henst es un visionario sin filtros. Tras cofundar la primera startup para Latinoamérica admitida en Y Combinator y la mayor escuela de tecnología en español, apuesta por el músculo emprendedor a través de su nuevo fondo de inversión que busca inyectar 10 MDD en los próximos cuatro años. El guatemalteco revela cómo piensa, elige y acompaña a los fundadores de la región.**

Por **YANDIRA NÚÑEZ NAVEDA**

**C**uando nos topamos por primera vez con Christian Van Der Henst, en un bar cítrino (2301 Bryant Street de San Francisco, California), fue un desafío conversar y “bajar el volumen” al ruido de la multitud. Pasadas las 10 de la noche, este pequeño pub aglutinaba a founders, innovadores, creativos, emprendedores y visionarios. Entre el movimiento, las luces, el vino y las tapas, el *angel investor* guatemalteco servía de host en una locación que vibraba al ritmo de Silicon Valley.

Con una melena negra densa, coleta y barba poblada, vestía jeans, tenis y un suéter color vino. De aire jovial

y carismático, este emprendedor influyente en el ecosistema startup de Latinoamérica (Latam), no soltaba el papel de anfitrión en la velada. Así, caminando de un lugar a otro, se nos fue mezclando el *espanglish* entre los rostros, las voces y la gente, para entender por qué estábamos allí y cómo podíamos exprimir ese encuentro que días más tarde se repetiría en un vuelo de San Francisco a Ciudad de Panamá, y luego en una tertulia virtual.

Aunque es un trotamundos, el guatemalteco y cofundador de Platzi, —la primera startup latinoamericana de educación tecnológica en ingresar a Y Combinator, que sirve a millones

• DE GUATEMALA A SILICON VALLEY •



45

PORADA • EL ÁNGEL QUE TRAZA RUTAS PARA LATINOS

©JUSTIN ABELLES

de estudiantes del mundo— está enraizado en la urbe californiana; una ciudad que resuena con su lenguaje y curiosidad: “Nací en un país chiquito que me hizo darme cuenta de que tenía que pensar en grande”, confiesa.

Su vida temprana tuvo un punto de inflexión, cuando descubrió que no sólo podía consumir contenido en línea, sino también crearlo, lo que lo llevó a su vocación de creador y a alejar a otros a construir en internet. Su padre también fungió como una figura elemental en ese mismo despertar.

Siguiendo la brújula juvenil de un universitario, el camino lo llevó a España, Chile, Colombia y Estados Unidos como plazas para expandirse en el ecosistema tecnológico, y así fue moldeando su figura que hoy autodefine como “un latino internacional”, adaptándose a diferentes culturas y acentos, lo que a menudo confunde a quienes intentan encasillarlo en una única identidad.

Se reconoce a sí mismo como un *early adopter* conectado con las tendencias de la industria, con un rol favorito que es el de la educación, porque se considera profesor antes que emprendedor. En su historia, destaca el haber apoyado a empresas de Latinoamérica y Silicon Valley como Rappi, Toku, Ontop, PayCaddy, Nuvo-cargo, Valued, Terapify, Fondeadora, Pachama, Treble, Trii.

## UN PUNTO DE INFLEXIÓN

Tras la fundación de Platzi en 2011 —un reto que asumió con Freddy Vega— la plataforma disparó su potencial como una promesa en el mercado, siendo la mayor escuela de tecnología en español para América Latina y la primera en ingresar al programa de una de las aceleradoras más importantes del mundo.

“Tuve la suerte de que pude enfocarme mucho en Platzi hacia la pandemia, que fue un momento clave y de crecimiento en la empresa; y a la

vez invertir en un montón de latinoamericanos y otros emprendedores brillantes que me enseñaron más del mundo”, expresa.

Platzi es una de las plataformas de educación profesional online más grandes de la región. Hoy registra 3

**“ Hoy muchas de mis inversiones son enfocadas en perfiles técnicos. Cuando veo un perfil que no ha estudiado la tecnología o no cuenta con experiencia creando productos, soy tres pasos atrás. Un emprendedor joven, con mucho conocimiento técnico y un problema que va a San Francisco, que toca puertas, entiende un poco el lingo (jerga), puede levantar capital. Hay que aprender ese lenguaje”**

millones de estudiantes activos en más de 140 países, miles de cursos y áreas de estudio enfocadas en el desarrollo de habilidades y conocimientos que requieren las grandes empresas del mundo.

Este año, tras más de una década de acompañar el proyecto —logrando tracción masiva, financiamiento relevante e impacto social—, Ven Der Henst decidió desmarcarse de la compañía para dirigir Región Cuatro, su nuevo fondo de inversión, orientado a empresas con talento técnico latinoamericano en etapa temprana.

La meta es incubar proyectos y destinar inversión a startups, amplificando así su vocación de mentor. Desde allí pretende inyectar 10 millones de dólares (MDD) a nuevos emprendimientos en los siguientes cuatro años.

Van Der Henst lleva en su portafolio cerca de 60 cheques como *angel investor*, de los cuales un 80% han sido para empresas de Latam que ha visto crecer desde 2016 hasta ahora.

¿Y por quiénes apuesta? Sin titubeos, se confiesa cautivado por la determinación de fundadores positivos, que imaginan una mejor versión del mundo y ven cómo su empresa o servicio contribuirá a ello: “Gente que no se rinde, gente que empuja, que no se cansa, que nunca para”.

El visionario confía más en el perfil que usa sus capacidades técnicas y su inteligencia para aprender a vender, procesar *leads*, prospectar clientes, maximizar reuniones: “La gente más talentosa viene de un perfil técnico y si aprenden a vender con su mismo conocimiento y tecnología, pueden llegar a crear grandes empresas”.

La ruta para los nuevos founders es clara: “Necesitas atraer; necesitas vender rápido, cautivar, dar números; ese lenguaje lo aprendes jugando el juego. Si un emprendedor joven, pero con mucho conocimiento técnico y un problema va a San Francisco,

• DE GUATEMALA A SILICON VALLEY •



47

PORADA • EL ÁNGEL QUE TRAZA RUTAS PARA LATINOS

toca puertas, entiende un poco el lingo (jerga), puede levantar capital. Hay que aprender ese lenguaje”.

Por otra parte, para Van Der Henst, la soledad es inherente al emprendimiento; a pesar de las victorias compartidas, son las negativas y los fracasos los más comunes. Los líderes deben mantener una actitud positiva para sus equipos, lo que los aísla con sus cofundadores. Aunque no cree que el emprendimiento sea para todos, sí considera que todos deberían intentarlo en algún momento como una “buena escuela”.

“Si bien mucha gente te celebra y puedes compartir las victorias y las primeras rondas de inversión, la realidad es que es más común que te digan que no; es más común que no funcione; y esto sólo lo puedes compartir con tus cofundadores y no con el equipo que necesita líderes que les digan que todo va a estar muy bien. Entonces, eso te reduce a una posición muy solitaria”, transmite.

Para el guatemalteco, la ambición está en el ADN del emprendedor centroamericano. A pesar de estar inicialmente enfocados en el mercado local, los istmeños rápidamente amplían su visión a un nivel más global. A diferencia de otras culturas latinoamericanas, en la región son más “individualistas”, lo que puede dificultar el trabajo en equipo, pero también los hace resilientes y capaces de producir resultados: “El emprendedor centroamericano piensa en grande, es ambicioso; pero curiosamente siempre piensa en su mercado local. Son buenos managers, son duros, hacen que las cosas sucedan, entonces no se rinden y eso es muy potente”, afirma.

“También traemos un poco de cultura conservadora, y son las sociedades bastante conservadoras las que ayudan a crear procesos y a establecer normas y culturas”, dice.

Y reflexionando en un plan macro sobre la comunidad, insiste en que los negocios latinos están creciendo pero también enfrentan barreras: escalar,



## 36%

de los nuevos negocios en EU en el año 2023, fueron creados por los emprendedores latinos o hispanos, casi el doble de su proporción en la población general, según datos de McKinsey & Company.

## 340 %

creció el ecosistema fintech de América Latina y el Caribe entre 2017 y 2023, siendo Brasil, México y Colombia los países que concentran el 57 % del total de empresas del sector, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo.

retener talento, y acceso al capital para crecimiento. “Estamos empezando a tener transacciones interesantes que demuestran que América Latina tiene mucho potencial, pero con el debido cuidado; soy un poco cauteloso porque we haven’t delivered (no hemos cumplido todavía)”, afirma.

En el contexto actual, Silicon Valley está enfocado en sí, relata, lo que dificulta que los proyectos latinoamericanos capten atención si no tienen un mensaje global: “El mundo ya cambió; también la tecnología. Ahora lo que falta es que nosotros, los seres humanos, nos adaptemos a este cambio”.

Y aunque ve fluir capital masivamente, estima que son pocos los latinos en Silicon Valley aún, y por lo tanto es reducida su dinámica con la comunidad propia.

“Fuimos criados conservadoramente con la premisa de que la gente latina es trabajadora y humilde. Y Silicon Valley no; aunque agradece la humildad, no la

valora de la misma manera que nosotros. Los latinoamericanos queremos que a la gente le vaya increíblemente bien y que uno nunca presuma. Silicon Valley asume que todos presumen un poquito”.

#### PENSAR EN IA

En un marco en el que la inteligencia artificial está redefiniendo los modelos de negocio y los márgenes de rentabilidad, con la adopción de soluciones dentro del portafolio de startups latinoamericanas, el *angel investor* aclara que la IA no es una característica adicional, sino una parte integral de cualquier solución tecnológica actual y cualquier negocio que adopte tecnología hoy en día ya incorpora IA, de la misma manera que usaría internet o bases de datos.

Se trata de una evolución natural de las herramientas tecnológicas para alcanzar los mismos objetivos.

Al evaluar los costos operativos entre Silicon Valley y Latinoamérica, reflexiona que 1 millón de dólares (MDD) puede cubrir un año de operaciones para una startup de cuatro o cinco personas en Silicon Valley, mientras que en el mundo hispano ofrece mucha más cobertura.

Asimismo, critica la tendencia en Latam de formar equipos grandes antes de que las soluciones funcionen con equipos pequeños. Sugiere para las rondas pre-semilla: un proyecto que funcione debería buscar entre 1 y 2 MDD, y las series completas pueden llegar hasta 5 MDD.

#### INVERTIR Y ACOMPAÑAR

En términos de talentos, el potencial de los emprendedores está distribuido en toda la región, con el desafío del acceso a la educación tecnológica, el financiamiento y las redes de apoyo, lo que representa una gran oportunidad para quienes ven más allá, como Van Der Henst.

Desde una visión humanista, destaca la importancia de quienes acompañan a

Hoy día el emprendedor tiene que llevar un mensaje global, tiene que saber utilizar inteligencia artificial y no sólo apantallar de que se leyó todos los artículos especializados; tiene que ir, hacer la tarea y demostrar que cuenta con el conocimiento técnico”

los fundadores más allá de la inversión. “Hay un tipo de ángel que tiene poca experiencia y más que un *angel investor*, es un ángel de la guarda [...]; es quien te dio un poquito de su plata, te compartió un poco del capital porque cree en tu proyecto; pero te va a cuidar, te va a ayudar, va a probar tu producto, le va a contar a todos sus amigos, va a hablar lindo de ti. Esos ángeles a veces son más importantes”.

En paralelo, recuerda que hay fundadores que construyen rondas con dos o tres fondos y juntan 1 MDD; otros con cinco o 10 ángeles: “También conozco al emprendedor que logró mover a 100 ángeles con 100 cheques chiquitos y con eso llega a una ronda pre-semilla bastante fuerte”.

Van Der Henst resume el mensaje en la clara distancia entre Silicon Valley y la región: no se trata sólo de viajar, sino también de pertenecer. La verdadera innovación no surge del asombro de una semana, sino del roce constante con las ideas, los fracasos y las conversaciones que ocurren puertas adentro.

“Todas las universidades aceleradoras y proyectos que ayudan a emprendedores en Centroamérica deberían luchar fuertemente porque sus emprendedores vayan a pasar tiempo a Silicon Valley y no que se queden sólo una semana”, insiste. “En una semana te enamoras del lugar pero no conectas con la gente. Si fuiste a San Francisco y conociste un montón de restaurantes y muchas oficinas, no conociste San Francisco. Lo conoces cuando te empiezan a invitar a las casas, a los retiros y a los eventos en donde la gente comparte con naturalidad”.

Para que Centroamérica se convierta en un semillero competitivo, no basta con admirar el ecosistema tecnológico desde lejos; según explica, hay que integrarse en él, aprender sus códigos y traer de vuelta conocimiento, a la vez que relaciones, talento y visión de largo plazo, porque además, “hay demasiados caminos para emprender; no existe una fórmula mágica”. 

## • ESPECIAL •

# EMPRESAS CON MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE

## CID GALLUP - METODOLOGÍA

**L**a Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S. A. – CID Gallup – llevó a cabo el estudio “ranking de las empresas con mejor atención al cliente”. 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  $\pm 5.7$  puntos a nivel país, calculado

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

**TIPO DE ESTUDIO:**

**Cuantitativo. Entrevista personal y/o telefónica.**

**COBERTURA:**

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

**MUESTRA:**

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

**TAMAÑO DE MUESTRA POR PAÍS:**

Total n= 2100.

Por país n=300 mínimo.

**ERROR DE MUESTRA:**

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

**INFORMANTE:**

Residentes en las áreas de cobertura, con teléfono celular.

**FECHA DE RECOLECCIÓN:**

Octubre del 2024.

## • ESPECIAL •

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

GUATEMALA	EL SALVADOR
1. Mc DONALD'S 2. WALMART 3. POLLO CAMPERO 4. LA TORRE 5. CLARO 6. CEMACO 7. DESPENSA FAMILIAR 8. TACO BELL 9. TIGO 10. MAXI DESPENSA 11. BURGER KING	1. SÚPER SELECTOS 2. PIZZA HUT 3. WALMART 4. CAMPERO 5. SIMAN 6. DESPENSA FAMILIAR 7. CLARO 8. MAXI DESPENSA 9. FARMACIA SAN NICOLAS 10. TIGO 11. BANCO AGRÍCOLA
HONDURAS	NICARAGUA
1. LA COLONIA 2. DIUNSA 3. WALMART 4. TIGO 5. BAC 6. CLARO 7. BANPAIS 8. BURGER KING 9. INTUR 10. FICOHSA 11. BANCO ATLÁNTIDA	1. CLARO 2. COCA COLA 3. TIGO 4. SUPERMERCADO LA COLONIA 5. MAXI PALI 6. GALLO MÁS GALLO 7. LA SIRENA 8. WALMART 9. BAC 10. BANCO LAFISE 11. CASA PELLAS 12. BIG COLA
COSTA RICA	PANAMÁ
1. WALMART 2. Mc DONALD 'S 3. PALÍ 4. MAXI PALI 5. BAC 6. KFC 7. GOLLO 8. PRICESMART 9. MASX MENOS 10. AUTOMERCADO 11. AMAZON	1. TIGO 2. XTRA 3. BANCO GENERAL 4. SUPER 99 5. RIBA SMITH 6. EL COSTO 7. EL REY 8. EL MACHETAZO 9. Mc DONALD'S 10. EL FUERTE 11. + MÓVIL

*farmacias San Nicolás.*

# ¡Gracias El Salvador, por elegirnos cada día!

**+60 años** cuidando de ti y tu familia con  
medicinas que sí **CURAN**



# Farmacia San Nicolás: 60 años de servicio con calidez humana

Seis décadas de un modelo de servicio centrado en las personas, con formación continua, bienestar integral y transformación digital para una atención cercana, ágil y confiable.



**Dr. Víctor Silhy,**  
Fundador de  
Laboratorios Suizos.

Hace más de seis décadas, el Dr. Víctor Silhy sembró la semilla de lo que hoy es una de las empresas más queridas y confiables de El Salvador. Lo que comenzó como un pequeño mostrador en el corazón de San Salvador, impulsado por la vocación de un químico farmacéutico que buscaba acercar la salud a toda la población, se transformó en una red con más de 100 sucursales y una historia marcada por calidez, innovación y excelencia en el servicio.

La promesa de “medicinas que sí curan” se sostiene con un trato humano y cercano. Ese legado está presente en cada colaborador y en gestos de servicio que honran la filosofía del fundador: “cuidar la salud con amor y profesionalismo”.

El crecimiento se explica por un modelo de gestión humana que ubica el bienestar del colaborador en el centro. La empresa ofrece formación gratuita,

acompañamiento psicológico, flexibilidad laboral y una cultura de valores familiares como base de su compromiso interno.

“Nico Campus” forma de manera continua a miles de personas en servicio, liderazgo y desarrollo personal. Mediante una alianza con el Instituto Especializado del Hospital El Salvador, los equipos acceden al título de Técnico Superior en Química y Farmacia, con nuevas oportunidades profesionales dentro de la organización.

El bienestar integral también guía la propuesta de valor: canastas básicas mensuales, programas de ahorro, créditos, fiestas familiares, seguro médico privado, reconocimientos por años de servicio y alto desempeño.

Encuestas de CID Gallup la ubican entre las empresas con mejor atención al cliente en el país, reflejo de una cultura que valora respeto, empatía y confianza.

A lo largo de su historia, la empresa evolucionó sin perder su esencia. Invirtió en transformación digital y desarrolló canales de atención omnicanal que facilitan la experiencia de sus usuarios.

Hoy, las compras se realizan mediante la app, el portal web, la línea 2555-5555 y NicoBot, un asistente con inteligencia artificial que atiende por WhatsApp y redes sociales con respuestas eficientes y personalizadas.

Su plataforma de comercio electrónico se ubica entre las más sólidas del país, con entregas a domicilio en tiempo récord y disponibilidad inmediata en sucursales. Esta integración tecnológica sostiene un estándar de atención ágil, moderno y humano, incluso en un entorno competitivo.

Con 60 años de trayectoria, la marca se consolidó como referente de confianza, innovación y cercanía. Su liderazgo se sostiene en tres pilares —personas, servicio e innovación— y su legado avanza bajo la dirección del Dr. Víctor Silhy, junto con la segunda y tercera generación de su familia, con el propósito de estar presente donde más se necesita y “cuidar y servir a cada salvadoreño, con excelencia y corazón”.

# SOLUCIONES INTEGRALES QUE IMPULSAN TU CONEXIÓN EMPRESARIAL



CONECTIVIDAD



MULTICLOUD



VOZ Y DATOS



CIBERSEGURIDAD



LA MEJOR RED  
DE NICARAGUA

**tigo** business

# Tigo Nicaragua fortalece su liderazgo con un modelo de atención centrado en las personas

La empresa ha consolidado una cultura de servicio que combina tecnología, cercanía humana y formación interna para construir relaciones duraderas y un crecimiento sostenible.



**Mauricio Marenco**, gerente general de Tigo Nicaragua

**E**n Tigo Nicaragua, la atención al cliente no se concibe como un departamento aislado, sino como un eje transversal que articula cada proceso. La visión parte de un principio claro: cada conexión, interacción y mejora debe tener a las personas en el centro. “La confianza no se impone, se construye; detrás de cada usuario hay una persona, una historia y una relación que valoramos profundamente”, afirma Mauricio Marenco, gerente general. Esta filosofía ha sido determinante para posicionar a la empresa como un referente regional en servicio y experiencia.

A partir de esta premisa, la organización ha transformado su modelo de atención con un enfoque híbrido. Las

herramientas digitales como Liza y la App Mi Tigo se integran a espacios físicos renovados, ofreciendo soluciones ágiles y cercanas. Más allá de proveer tecnología, el objetivo es generar experiencias consistentes, eficientes y alineadas con las necesidades reales de sus usuarios, fortaleciendo la confianza y el vínculo a largo plazo.

En un entorno altamente competitivo y en constante evolución tecnológica, la empresa ha definido una estrategia que equilibra eficiencia operativa, innovación y conexión emocional. El servicio no se limita a resolver problemas con rapidez: busca generar emociones positivas y construir relaciones duraderas. “La atención sobresaliente no se trata solo

de resolver rápido —añade Marenco—, sino de conectar genuinamente con las personas y superar sus expectativas”. Este enfoque permite diferenciarse en un mercado donde la experiencia del cliente es un factor decisivo.

La formación interna es uno de los pilares de esta estrategia. Desde distintas áreas se impulsa la cocreación, alentando a los equipos a proponer ideas que enriquezcan los procesos. La capacitación abarca tanto habilidades técnicas como emocionales, y va acompañada de un reconocimiento constante al esfuerzo de los colaboradores. De esta manera, la motivación interna se traduce en una atención de alta calidad y en una cultura organizacional cohesionada.

La escucha activa complementa este proceso. A través de mecanismos de retroalimentación continua, la empresa identifica oportunidades para optimizar la comunicación, ajustar procesos y fortalecer el seguimiento proactivo.

El enfoque centrado en el cliente también se extiende al ámbito corporativo. A través de Tigo Business, la empresa ofrece soluciones integrales que facilitan la conectividad, la digitalización de procesos y la virtualización de entornos de trabajo.

Sus servicios fijos y móviles se adaptan a las necesidades específicas de cada negocio, garantizando eficiencia y seguridad. Con ello, acompaña a distintas organizaciones en su camino hacia la transformación digital, fortaleciendo su competitividad y contribuyendo al desarrollo de un entorno económico más dinámico y conectado.

Más allá de las cifras, el verdadero indicador de éxito está en la confianza que los usuarios depositan en la marca. Para Marenco, el mayor logro es que las personas se conviertan en promotoras naturales de la empresa gracias a experiencias satisfactorias y vínculos sólidos.

Esta visión integral, que combina tecnología, cercanía humana y escucha activa, ha permitido consolidar un modelo de atención que impulsa el crecimiento sostenible y refuerza el liderazgo de Tigo Nicaragua en la región.

Por Anasella Acosta

# LA IA CONQUISTA LOS DEPORTES EN 2026

DESDE EL SEGUIMIENTO Y LA VALORACIÓN DE MÁS DE 14,000 COMPONENTES DE VEHÍCULOS DE LA F1, HASTA LOS MOVIMIENTOS DEL BALÓN QUE RODARÁ EN EL MUNDIAL, LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL TOMA PROTAGONISMO PARA CAMBIAR LA HISTORIA DEL DEPORTE.

**L**os tentáculos de la inteligencia artificial (IA) expanden sus alcances cada vez más en el área deportiva, ahora prometen llegar a los eventos más destacados en la agenda 2026 para colocarse como uno de los protagonistas tanto de la Fórmula 1, como de la Copa del Mundo. Su presencia cobra tal relevancia, que se estima que el valor de mercado en este ámbito crecerá a un ritmo de más de 14% de manera anual.

En lo que toca al automovilismo, si bien la IA ya es empleada para la precisión del entrenamiento de los pilotos que suelen alcanzar velocidades hasta de 350 kilómetros por

hora, y cuyo desempeño se cuenta en milésimas de segundos, ahora llega a terrenos de precisión administrativa y financiera para dar cumplimiento a las nuevas reglas de la Federación Internacional del Automóvil (FIA).

Así, además de analizar patrones de comportamiento de los corredores y realizar mediciones y simulaciones para determinar estrategias a través de softwares de IA como Epi-cor, la inteligencia artificial hace acto de presencia en el automovilismo como una herramienta de precisión en las finanzas de las escuderías, las que en 2026 tendrán un nuevo límite presupuestario que deberán respetar



si es que no quieren ser multadas, como ya ha ocurrido antes.

El tope al gasto de los equipos se aplica desde 2021 con el fin de reducir la brecha entre equipos grandes y chicos, y aspirar a competencias más justas, donde la ventaja no sea económica, sino de audacia en la gestión de recursos similares para el desarrollo e innovación en los autos. Lo cierto, es que muchos rubros de gastos no entraban en ese límite presupuestal, a pesar de incidir en el desempeño de los automotores.

Por ello, la FIA decretó que para 2026 ese tope subirá 60%, a 215 millones de dólares (MDD) desde los

135 MDD de este año, lo que, asegura la federación, no implicaría gastar más, sino incorporar rubros en el presupuesto que antes no se contemplaban pero que impactaban el desarrollo e investigación de los monoplaza —tales como contratación de soporte técnico externo o desarrolladores freelance— además de hacer un ajuste por inflación y tipo de cambio.

Este nuevo tope implica “la inclusión de ciertos costos que antes no se contaban dentro del límite”, explicó en su momento Federico Lodi, director de regulación financiera para monoplazas de la FIA: “No significa

que los equipos vayan a tener más recursos reales, porque ya estaban gastando en esas áreas, sólo que ahora se reflejarán dentro del tope”, detalló.

Así el panorama impone un reto a los equipos que ya buscan herramientas que les permitan gestionar de manera inteligentemente los recursos dentro del límite de gastos.

Antes de que se estableciera por primera vez el tope presupuestario, en 2021, el equipo de Mercedes llegó a ser uno de los que más gastos reportaba, pero ahora toma la batuta en la adopción de soluciones de inteligencia artificial para tener un mayor control de eficiencia financiera.



Mercedes-AMG PETRONAS se ha asociado con SAP, proveedor tecnológico de aplicaciones e IA para los negocios, con el objetivo de “optimizar sus operaciones, fomentar la innovación y asegurar el cumplimiento regulatorio ante la entrada en vigor de las nuevas regulaciones financieras de la FIA”, especifica la firma tecnológica.

El soporte que SAP planea brindar a la escudería va desde garantizar el acceso a información financiera estratégica en tiempo real, a analíticas predictivas y operaciones optimizadas en toda la organización, hasta la predicción de necesidades presupuestarias, sugerencias para la optimización de cadenas de suministro y la gestión del inventario con precisión, “capacidades esenciales bajo el nuevo

# 14.7 %

**Es la tasa de crecimiento estimada para el mercado de la IA en los deportes entre 2025 y 2034, desde los 1,200 mdd alcanzados en 2024:**  
Global Market Insights

marco de límite de costos”, plantea el proveedor tecnológico.

También se planea un seguimiento de los costos y su asignación a investigación y desarrollo, así como a la fabricación y operaciones de carrera; automatizar la generación de informes

de cumplimiento con seguimiento de auditoría integrado, y modelar escenarios financieros para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

#### UN BALÓN INTELIGENTE

A una velocidad similar a la de un monoplaza, la IA trasciende las pistas y también llega a los escenarios de la Copa del Mundo en 2026.

Trionda, el balón diseñado, fabricado y comercializado por Adidas para este encuentro, incorpora la tecnología *Adidas Connected Ball*.

Lo anterior significa que viene cargado con un chip, que es un sensor de movimiento de la unidad de medición inercial (IMU), por primera vez colocado dentro de uno de los cuatro paneles con los que se ha diseñado el balón, incorporando contrapesos en



**El soporte que SAP brindará a la escudería de Mercedes-AMG PETRONAS implica garantizar acceso a información financiera en tiempo real, a analíticas predictivas, optimización de cadenas de suministro y gestión de inventario con precisión, entre otras.**

los otros tres “para garantizar estabilidad y equilibrio de vuelo constantes”, detalla su fabricante.

Trionda cuenta con un diseño alusivo a los tres países que en 2026 serán sede los partidos de la Copa del Mundo: México, Estados Unidos y Canadá. Así como a los colores que los representan: verde, azul y rojo. Asimismo, incluye iconografía de las tres naciones: una estrella, una hoja de arce o maple y un águila.

El objetivo de esa tecnología es recabar datos a través de la visión en movimiento del esférico para enviarlos al sistema de Video Asistente de Árbitro (VAR) en tiempo real, lo que combinado con datos de la posición de los jugadores e inteligencia artificial, será un auxiliar para la toma de decisiones más rápidas por parte de

los árbitros en jugadas fuera de lugar, por ejemplo, o en aquellas que puedan resultar polémicas.

Además, esta nueva tecnología, desarrollada por Adidas en colaboración con Kinexon Sports, promete ayudar a identificar cada toque individual del balón, para resolver de forma más expedita los incidentes con la intervención de manos.

“Nuestra tecnología permite a los entrenadores tomar decisiones informadas”, asegura Kinexon en su página electrónica.

Las soluciones de este desarrollador no sólo benefician al arbitraje futbolístico, pues el seguimiento de jugadores y balones en tiempo real aplica a todas las disciplinas, los mismo que al análisis de rendimiento avanzado y la participación inmersiva

de los fanáticos. De ese modo, llega a entrenadores, atletas, seguidores y hasta inversionistas, pues analiza habilidades, tácticas y el desarrollo a largo plazo de los jugadores, comparando talento, rendimiento y sugiriendo asignación de recursos de forma “inteligente”.

La firma de tecnología, que ya ha trabajado con 500 equipos deportivos, y que llega al Mundial 2026 a través del Trionda, ofrece “arbitrajes con precisión de milisegundos, y entrega de datos y perspectivas detalladas sobre el rendimiento”.

La IA se posiciona de esta manera como una herramienta clave en la evaluación y valuación de los atletas, las decisiones de árbitros y jueces, la gestión financiera e, incluso, la conexión con la afición. **F**

PARQUES INDUSTRIALES: MÁS ALLÁ DE LOS TRATADOS

# DE LA RETÓRICA A LA REALIDAD

EN UN ENTORNO GLOBAL VOLÁTIL, LA ACTUAL ENCRUCIJADA APUNTA A LA NECESIDAD DE PENSAR ESTOS ESPACIOS COMO PLATAFORMAS DE ORIGEN PARA DISPARAR EL LIBRE COMERCIO EN AMÉRICA LATINA.

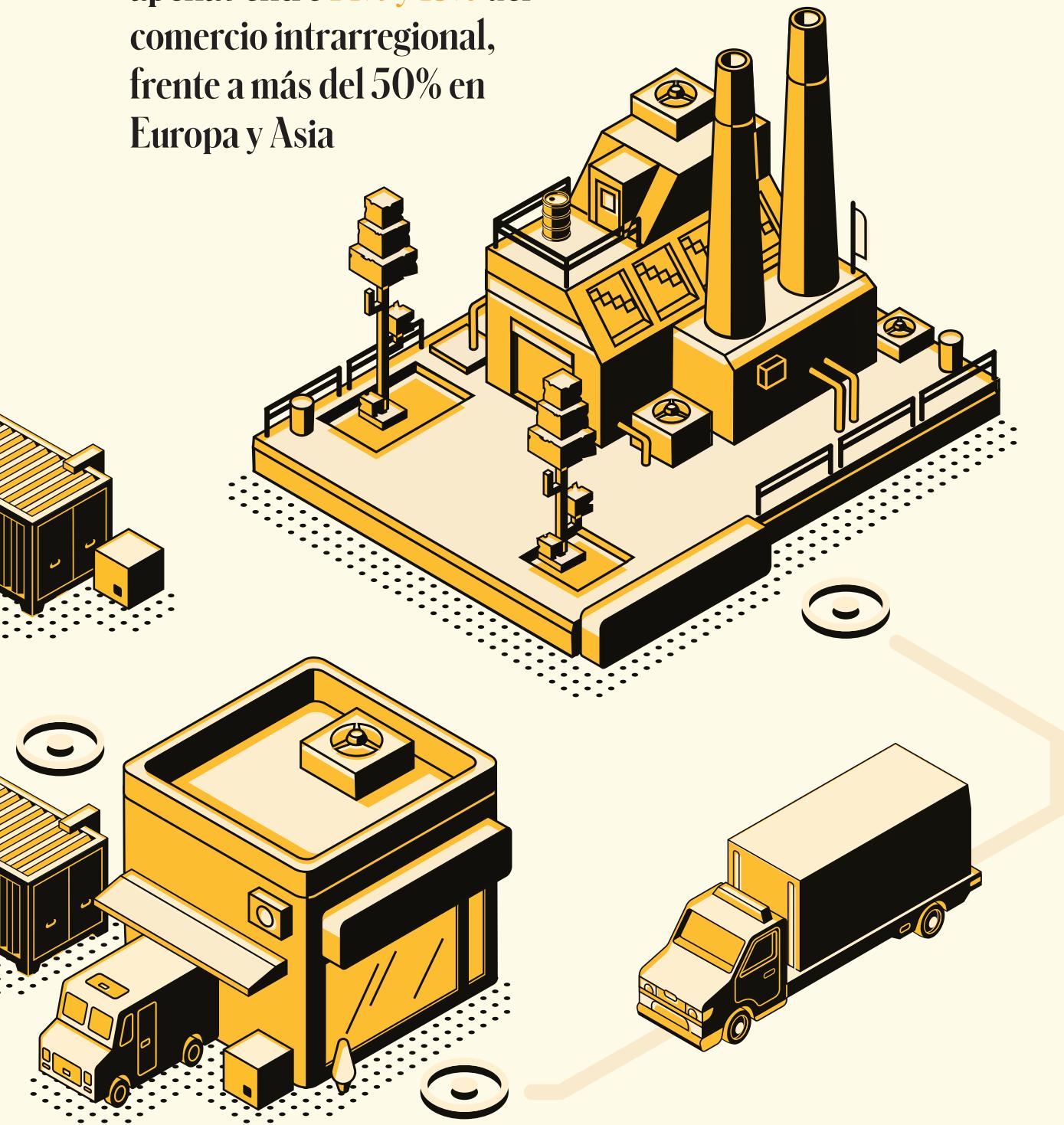
Por **ALFREDO NEME MARTÍNEZ**

**A**mérica Latina se encuentra en una encrucijada histórica. Por un lado, acumula una red extensa de tratados de libre comercio que, en teoría, deberían haber acercado sus economías. Por otro, la integración comercial real sigue siendo una deuda pendiente: apenas el 15% del comercio es intrarregional, una cifra irrisoria, si se compara con el 50% o más que registran Europa y Asia.

Este divorcio entre los acuerdos sobre el papel y la realidad en los puertos y aduanas revela una falla estructural, y la respuesta a este rompecabezas podría estar en una infraestructura subutilizada: los parques industriales. Replanteados no como meros espacios de renta, sino como plataformas de origen estratégicas, éstos pueden convertirse en los nodos de certificación, acumulación regional y trazabilidad que conviertan el discurso del libre comercio en acceso real y blindaje efectivo frente al proteccionismo global.



América Latina representa apenas entre **14% y 15%** del comercio intrarregional, frente a más del 50% en Europa y Asia



El contraste latinoamericano se hace evidente con dos noticias recientes. Mientras Europa vuelve a posponer la ratificación del emblemático acuerdo UE-Mercosur, la Alianza del Pacífico vio cómo su tratado con Singapur entraba en vigor, incorporando un innovador capítulo de acumulación de origen. Este vaivén refleja la volatilidad del entorno global y, al mismo tiempo, las estrategias de las empresas muestran el camino: BYD en Brasil lanzó con agilidad la producción local de autos eléctricos para eludir aranceles y aprovechar el mercado local, mientras que Tesla en México sigue posponiendo su *gigafactory* ante trabas de infraestructura, energía y permisos.

El mensaje es claro e ineludible: ya no basta con firmar tratados, lo que cuenta es “originar” correctamente y construir ecosistemas que garanticen el acceso preferencial a los mercados. América Latina tiene muchos acuerdos, pero poco comercio intrarregional efectivo. Esta desconexión nos deja en una posición de vulnerabilidad extrema, sin cadenas de valor propias y resilientes ante cualquier shock externo, ya sea arancelario, logístico (como la crisis de los contenedores) o político, que podría paralizar las exportaciones.

### Diagnóstico: la deuda histórica de la integración

**Las cifras** son elocuentes y crudas. América Latina representa apenas entre 14% y 15% de comercio intrarregional, frente a más del 50% en Europa y Asia. Esto implica que, pese a contar con marcos ambiciosos, como el Mercosur, la Alianza del Pacífico, el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-DR) o el acceso de México, Chile y Perú al Acuerdo Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP), se sigue dependiendo primordialmente de la exportación de *commodities* y de insumos manufacturados en cadenas controladas desde fuera de la región.

### DE BODEGAS A PLATAFORMAS: HOJA DE RUTA PARA LA INTEGRACIÓN REAL

Para que el discurso se convierta en realidad, América Latina necesita una hoja de ruta práctica y concreta:

1. **Parques como nodos de certificación:** Transformar los parques en centros de servicios de origen avalados por autoridades aduaneras.
2. **Integración de comunidades y propietarios de tierra:** Desarrollar modelos de alianzas equitativas con propietarios para evitar conflictos sociales y asegurar el largo plazo.
3. **Ventanilla única regional:** Crear una plataforma digital unificada que simplifique la obtención de permisos, certificaciones y trámites para todos los países de la región.
4. **Incentivos fiscales inteligentes:** Vincular los beneficios fiscales no

sólo a la renta de naves, sino a la innovación, la generación de empleo de calidad y al porcentaje de contenido regional incorporado.

5. **Green & Digital como ventaja competitiva:** Posicionar la transición ecológica y la digitalización no como un costo, sino como el sello distintivo y la ventaja competitiva de la manufactura latinoamericana.

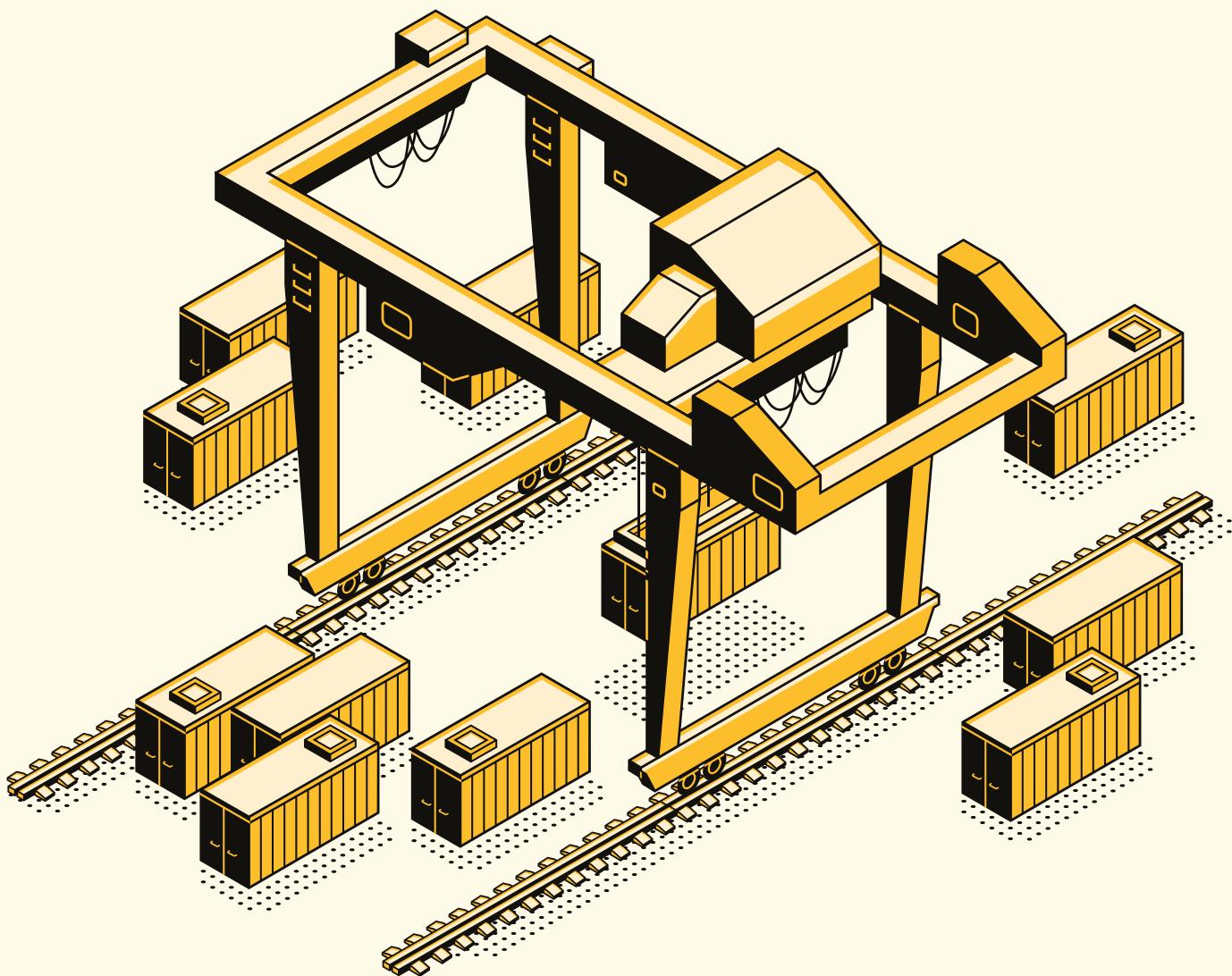
En este esquema, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) no pueden quedar fuera. Los parques del futuro deben equiparse con plataformas de servicios compartidos que permitan a las Pymes acceder a logística de clase mundial, marketing internacional, consultoría legal especializada y financiamiento con condiciones preferentes, democratizando, así, el acceso a los beneficios del libre comercio.

El problema se agudiza con la fragmentación de las reglas de origen. Cada tratado tiene sus propias normas, creando, así, un laberinto burocrático. Una prenda textil que combine hilos de Perú con telas de México no necesariamente califica como “originaria” y accede a arancel cero, aunque ambos países tengan acuerdos con el destino final. La consecuencia es un costo oculto brutal: las preferencias arancelarias se diluyen y las empresas, especialmente las Pymes, terminan pagando tarifas como si no existieran acuerdos, por pura complejidad administrativa.

A esto se suma una logística desigual y deficiente. Puertos congestionados, carreteras ineficientes y una clamorosa falta de corredores multimodales integrados limitan la competitividad regional. Mientras en Asia la infraestructura está diseñada para servir a la integración, América Latina a menudo parece diseñada para impedirla.

No obstante, el contraste con otras economías es aleccionador. Vietnam, por sí solo, capta anualmente más de 30,000 millones de dólares (MDD) en Inversión Extranjera Directa (IED) orientada a la manufactura. República Dominicana, con un PIB menor al de muchas capitales latinoamericanas, ha logrado que sus zonas francas representen el 60% de sus exportaciones. Estos ejemplos demuestran que el problema no es geográfico ni de tamaño del mercado, sino de voluntad política, diseño institucional y estrategia ejecutiva.

El gran secreto a voces de los TLC es que el acceso a arancel cero está condicionado al estricto cumplimiento de las Reglas de Origen (ROO). El problema es que, en la práctica, demostrar el origen es un proceso complejo, técnico y costoso. Muchas empresas no logran acreditar el porcentaje de contenido regional requerido o carecen



de la documentación adecuada y auditada. Esto genera dos efectos graves que minan la competitividad:

1. Pérdida de preferencias: Los exportadores pagan aranceles que podrían haberse evitado, con lo cual erosionan su margen y su precio final.
2. Incertidumbre y retrasos: La falta de trazabilidad y confianza en los certificados de origen obliga a los socios comerciales a intensificar las revisiones en aduanas, generando retrasos logísticos costosos y dañando la confianza en la relación comercial.

La solución, por lo tanto, no es negociar más tratados que añadan capas de complejidad, sino implementar herramientas que hagan efectivos los existentes. Y es aquí donde el papel de los parques industriales se vuelve fundamental.

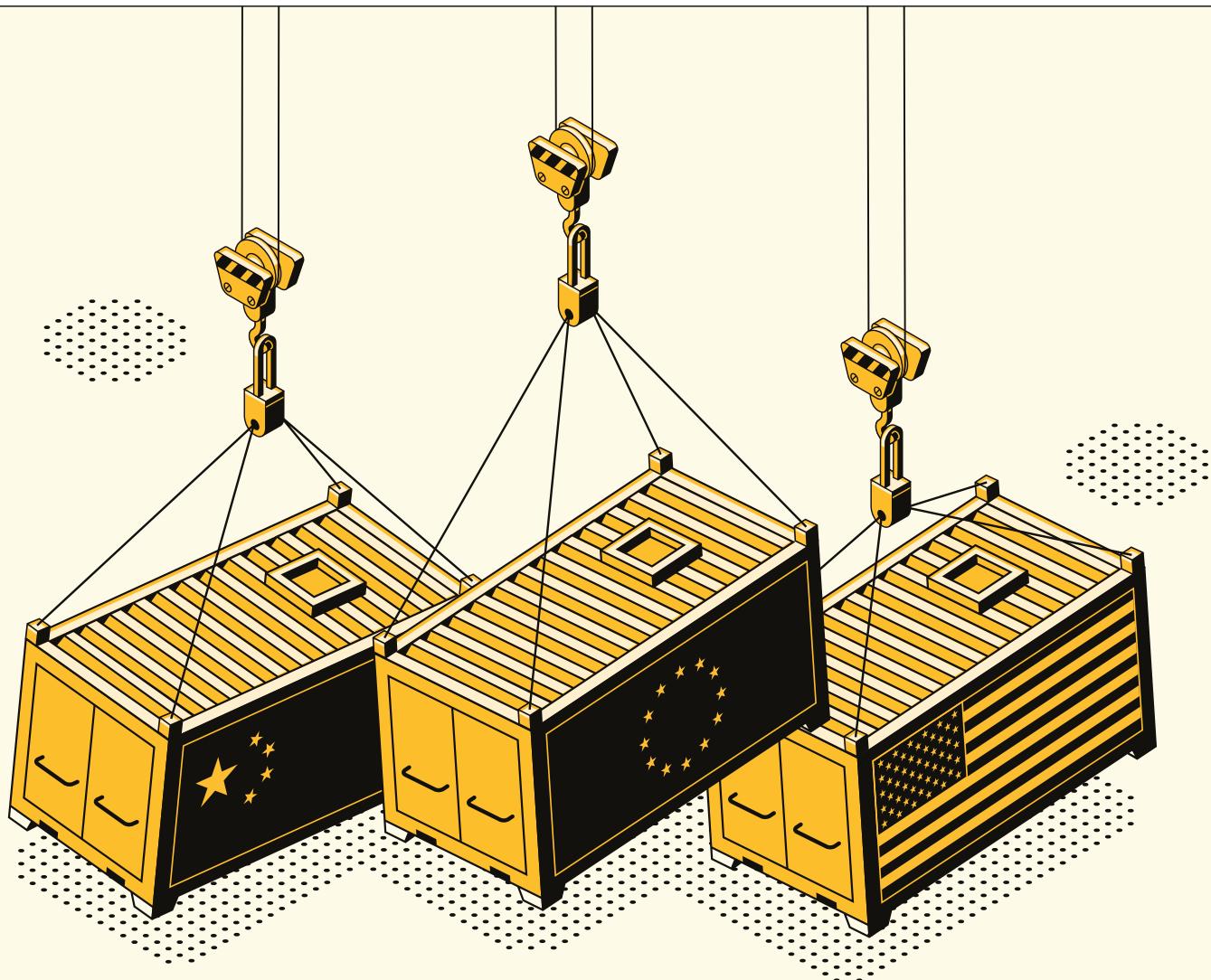
### Parques industriales como plataformas de origen certificado

**Tradicionalmente**, los parques industriales de la región se han concebido como espacios de renta de naves o clusters manufactureros básicos. Su potencial, sin embargo, es infinitamente mayor. Pueden y deben evolucionar para

convertirse en nodos de libre comercio real, donde se garantice, de forma anticipada y confiable, el cumplimiento de las reglas de origen y se habilite una integración regional profunda.

Imaginemos parques industriales de última generación que cuenten con:

- Oficinas de origen integradas: Unidades especializadas, avaladas por las autoridades aduaneras, capaces de asesorar, verificar y emitir certificaciones de origen con validez pre-aprobada para los tratados vigentes.
- Acumulación regional planificada: Parques diseñados desde su



concepción para albergar cadenas de suministro multipaís. Un producto ensamblado en un parque en México podría usar componentes de Brasil, Colombia y Argentina, acumulando el origen para cumplir con los requisitos del T-MEC o la Alianza del Pacífico.

- Clusters con certificaciones AEO (Operador Económico Autorizado) y trazabilidad digital: Agrupar empresas que cumplan con los más altos estándares de seguridad y confiabilidad aduanera, agilizando todos sus trámites. Implementar el registro de *blockchain* para la trazabilidad de insumos desde su origen.



### ALFREDO NEME MARTÍNEZ

Empresario y ex presidente de la Confederación Nacional de Agrupaciones de Centrales de Abasto A.C., encargada de representar al sector mayorista alimentario del país, además de cofundador del TMexpark, la plataforma logística de México.

- Certificados de Origen Digital (COD-ALADI): Utilizar como base los certificados digitales que ya operan con éxito entre Colombia y Uruguay, y replicar ese modelo desde estos parques nodo hacia toda la región, eliminando el papel y acelerando los procesos.

Con estas funciones avanzadas, los parques dejarían de ser bodegas para volverse el corazón palpitante de la integración manufacturera regional. En este sentido, la coyuntura actual ofrece dos ejemplos paradigmáticos:

- Tesla en México: El anuncio de la gigafactory fue recibido con

euforia y visto como un triunfo del *nearshoring*. Sin embargo, el proyecto se ha ralentizado por la falta de infraestructura eléctrica confiable, permisos ambientales lentos y limitaciones en la disponibilidad de agua. Demuestra que no basta con atraer grandes anuncios con incentivos fiscales: hay que ofrecer condiciones habilitantes concretas en el terreno.

- BYD en Brasil: La automotriz china entendió a la perfección el entorno. Adquirió una fábrica en Bahía y lanzó rápidamente la producción local de autos eléctricos, no sólo para el mercado brasileño, sino para exportar a la región. Esta estrategia le permite cumplir con las reglas de origen del Mercosur y otros acuerdos, evitando aranceles altísimos, y demostrando la importancia de una estrategia de “origen local” para penetrar los mercados.

El contraste no puede ser más claro: el éxito depende de la capacidad de los países para ofrecer plataformas productivas integrales, donde las empresas no sólo se instalen, sino que produzcan con valor regional y exporten sin barreras.

Por su parte, México ofrece un caso de estudio avanzado de los beneficios de una implementación robusta. Gracias al T-MEC, mantiene arancel cero en la mayoría de su comercio con Estados Unidos (EU) y Canadá. Lo más crucial son las cláusulas de Nación Más Favorecida (NMF), que actúan como un escudo legal: si EU concede un arancel más bajo a un competidor de otro país (ej., Tailandia), está obligado a extender ese mismo beneficio a México.

Esto convierte al tratado en una herramienta de defensa activa contra el proteccionismo. Sin embargo, este blindaje es condicional: sólo aplica si los productos mexicanos cumplen estrictamente con las reglas de origen. La misión, entonces, es llevar esta lógica al terreno. Los parques industriales deben integrar servicios que faciliten

## El contraste no puede ser más claro: el éxito depende de la capacidad de los países para ofrecer plataformas productivas integrales, donde las empresas no sólo se instalen, sino que produzcan con valor regional y exporten sin barreras

al 100% este cumplimiento, dando a cada empresa instalada la certeza de que su producción está blindada contra los vaivenes arancelarios.

### Nearshoring verde y digitalización aduanera: la ventana de oportunidad

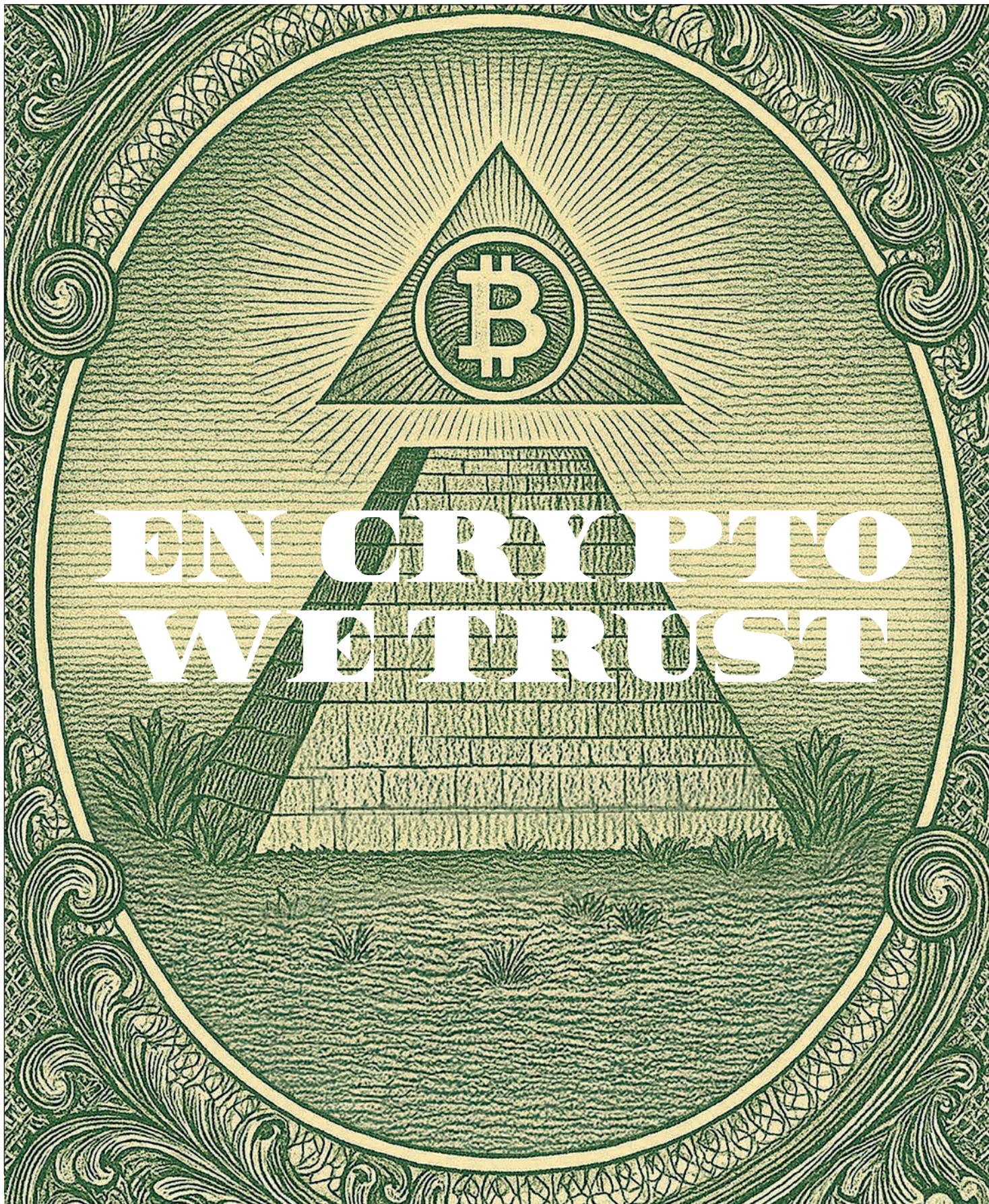
En cuanto observamos la presión global por cadenas de suministro limpias, éticas y trazables, se abre una segunda oportunidad: el *green-shoring* o

*nearshoring* verde. Los inversionistas ya no buscan sólo cercanía geográfica: exigen cadenas bajas en carbono con certificaciones ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza). Parques industriales equipados con energía solar y eólica, sistemas de tratamiento de aguas de circuito cerrado y políticas de cero residuos pueden atraer industrias de alto valor que ya no quieren producir en Asia debido a la huella ambiental y los riesgos reputacionales.

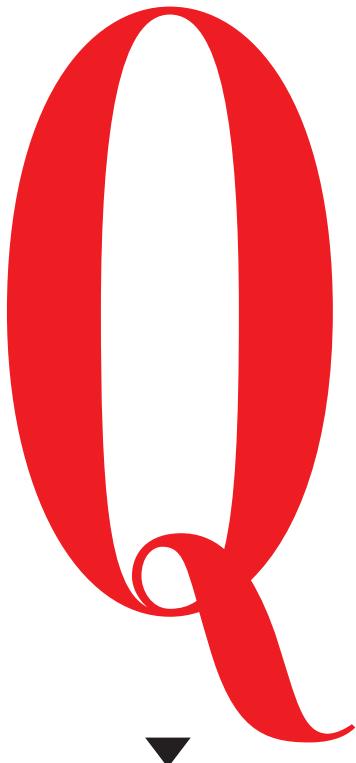
En paralelo, la digitalización aduanera masiva no es una opción, sino una necesidad de supervivencia. La implementación de ventanillas únicas de comercio exterior y certificados electrónicos de origen puede reducir los tiempos de despacho hasta en un 40%, haciendo más competitiva a la región. Ejemplos exitosos ya existen: Colombia y Uruguay, con sus certificados digitales de la ALADI; Costa Rica, consolidando su plataforma para exportaciones tecnológicas con Intel; Chile y Perú, aprovechando el CPTPP para agroindustria de valor. Son indicadores que demuestran que es posible avanzar hacia cadenas más limpias, rápidas y confiables.

Desde una mirada extrospectiva, el gran reto latinoamericano es la alineación de una aplicación desigual y fragmentada de los tratados. Para aprovechar la histórica oportunidad del *nearshoring* y el *friend-shoring*, se necesita una estrategia común que unifique la visión de los empresarios con la de los trabajadores, los propietarios de la tierra y, sobre todo, con una política pública clara y coherente.

De esta manera, queda claro que los parques industriales pueden ser esa bisagra estratégica tan necesaria: espacios de convergencia donde gobierno, inversionistas y comunidades construyan consensos. Si se transforman en plataformas de origen, no sólo atraerán inversión, sino que consolidarán cadenas de valor regionales capaces de resistir shocks externos y generar desarrollo inclusivo. 



EN CRYPTO  
WE TRUST



**Quién hubiera** pensado que un exjugador de fútbol americano de Yale, cuya carrera deportiva terminó prematuramente debido a una lesión de hombro, sería la pieza clave en la transformación del sistema financiero estadounidense. Bo Hines, de 29 años, pasó de interceptar pases a interceptar el futuro de las criptomonedas en Estados Unidos (EU). Como podría decir cualquier entrenador: "A veces las mejores jugadas surgen cuando el plan original no funciona".

Nombrado director ejecutivo del Consejo Presidencial de Asesores para Activos Digitales por Donald Trump, Hines se convirtió en el arquitecto principal de la implementación de la Ley GENIUS, demostrando que su transición del campo de juego al campo de batalla regulatorio no fue casualidad, sino una buena jugada del presidente.

No obstante, el ex-quarterback de los Yale Bulldogs y N.C. State duró poco como funcionario, ya que renunció el 9 de agosto pasado, para unirse al sector privado, según Reuters. Asimismo, diversos medios revelaron que seguirá colaborando en temas de Inteligencia Artificial (IA) y criptomonedas, como empleado gubernamental especial.

Por su parte, La Ley GENIUS (Guiding and Establishing National Innovation for U.S. Stablecoins)

Estados Unidos aprobó la Ley GENIUS, y la regulación cripto de ese país entra en su fase decisiva. ¿Qué implica la legislación para el ecosistema de activos digitales? Además, analizamos la renuncia de Bo Hines y cómo sigue el panorama para su sucesor natural, Patrick Witt.

Por **JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA**

no es sólo un acrónimo pegajoso que suena como si hubiera salido de una película de superhéroes: básicamente, es como poner cinturones de seguridad en los "autos" cripto: nadie quería usarlos al principio, pero ahora todos estaremos más seguros en el viaje hacia el futuro financiero.

La norma es la primera legislación federal importante que promete gobierno sobre las criptomonedas en Estados Unidos y, pese a haber sido firmada por Trump el 18 de julio último, su implementación aún depende de la coordinación interinstitucional y de la aprobación de la Ley Clarity o Ley de Claridad del Mercado de Activos Digitales de EU, de la que hablaremos más adelante.

### **Fundamentos: más sólido que el oro de Fort Knox**

#### **1. El mercado de 238,000 millones de dólares (MDD) ya no será el Salvaje Oeste**

La ley regula el gigantesco mercado de *stablecoins*, que maneja aproximadamente 238,000 millones. Para ponerlo en perspectiva: eso es más dinero que el PIB de países enteros. La GENIUS Act básicamente dice: "Oigan, si van a manejar tanto dinero, mejor háganlo bien".

## 2. Respaldo 100% real

Un aspecto práctico clave: la ley exige que cada *stablecoin* esté respaldado al 100% con activos líquidos reales: dólares estadounidenses o bonos del Tesoro a corto plazo. Nada de “confía en mí, bro” o esquemas piramidales disfrazados. Además, las empresas deben hacer divulgaciones públicas mensuales de qué exactamente tienen en sus reservas. Es como obligar a los casinos a mostrar sus cartas.

## 3. Protección al consumidor: Porque nadie quiere perder sus ahorros en un “IUY!”

La ley establece reglas estrictas contra el lavado de dinero, porque, aparentemente, algunos narcotraficantes pensaron que las criptos eran su nueva lavandería favorita. Ahora será mucho más difícil que actores maliciosos usen *stablecoins* para actividades ilícitas.

## Las reglas del juego cripto: quién puede jugar (*spoiler: no cualquiera*)

### Implicación práctica inmediata:

Sólo los “emisores de *stablecoins* de pago permitidos” pueden operar en EU. Esto significa que deben ser entidades estadounidenses subsidiarias de instituciones de depósito aseguradas. En otras palabras: si quieras emitir *stablecoins* desde tu garaje, mejor busca otro pasatiempo.

### El estándar 1:1 (matemáticas simples para un mundo complejo)

Por cada *stablecoin* emitido, debe haber exactamente un dólar (o equivalente en bonos del Tesoro) respaldándolo. Tan simple que hasta un político podría entenderlo. Este requisito elimina el riesgo de que los *stablecoins* se conviertan en la próxima crisis financiera.

### Anti-conflicto de interés: porque los políticos tampoco son santos



## ASPECTOS PRÁCTICOS PARA EL CIUDADANO COMÚN

**¿Qué significa la Ley GENIUS para la billetera digital del ciudadano común?**

### Inmediatamente:

- Mayor confianza en *stablecoins* regulados
- Mejores protecciones contra fraudes y estafas
- Posible integración en plataformas de pago *mainstream*

### A futuro:

- *Stablecoins* podrían competir directamente con métodos de pago tradicionales
- Menores costos de transferencia internacional
- Mayor adopción empresarial de pagos cripto

### Para inversionistas:

#### el juego cambió

Los inversionistas institucionales que esperaban en la banca ahora tienen luz verde.

Esto podría resultar en mayor liquidez, precios más estables y, paradójicamente, mayor volatilidad a corto plazo, mientras los mercados se ajustan a la nueva realidad.

En definitiva, la Ley GENIUS no es perfecta, pero es un paso gigante hacia un futuro donde las criptomonedas no son el equivalente financiero del Salvaje Oeste. Con Bo Hines coordinando la implementación desde su posición estratégica, EU está apostando fuerte a que puede liderar la revolución cripto global sin sacrificar la estabilidad financiera.

Como dirían en Wall Street: “En crypto we trust, pero ahora también tenemos regulaciones que verificar”. El experimento más ambicioso de la historia financiera moderna acaba de comenzar, y todos tenemos asientos de primera fila para ver cómo se desarrolla.

Una estipulación interesante prohíbe a cualquier miembro del Congreso o funcionario *senior* del poder ejecutivo emitir productos *stablecoin* durante su servicio público. Traducción: Nada de “CongresoCoin” o “SenateBucks” mientras permanezcan en el cargo.

### Implicaciones inmediatas: el efecto dominó

#### 1. Wall Street ya no puede ignorar las criptos

Inversión institucional masiva: Con regulaciones claras, los grandes fondos de inversión, bancos y corporaciones que antes veían las criptos como “dinero de internet para nerds”, ahora pueden participar legalmente y sin miedo a despertar en medio de una investigación federal.

#### 2. Adiós, zona gris; hola, zona verde

La ley cierra un vacío regulatorio que existía desde hace años. Antes, las empresas cripto operaban en una zona legal gris, que era como caminar por un campo minado con los ojos vendados. Ahora tienen un mapa claro del terreno.

#### 3. El dólar estadounidense saca “músculo”

Con *stablecoins* respaldados por dólares como estándar, EU refuerza la posición del dólar como moneda de reserva mundial. Es como decir: “Pueden jugar con criptos, pero van a hacerlo con nuestras reglas y nuestro dinero”.

### Implicaciones futuras: la visión a largo plazo

**Adopción masiva** y predicción práctica: Con protecciones claras al consumidor y marcos regulatorios sólidos, es probable que veamos *stablecoins* en aplicaciones de pago cotidianas. Imaginemos pagar nuestro café matutino

**Aunque la Ley GENIUS se enfoca en *stablecoins*, es parte de una estrategia más amplia, que incluye la, hasta el momento trunca, Ley Clarity, y la creación de una Reserva Estratégica de Bitcoin, mediante la cual la Administración Trump adquiriría Bitcoins de manera agresiva, para posicionarlos como el “oro digital” de EU, que aún espera su concreción**



**José Luis Díaz Rivera**

El autor ha participado en el mercado financiero, básicamente en el mercado de valores, desde 1983. Es graduado en curso Diplomado en DEFI y Cripto en Learning Heroes en España. Tiene dos años operando en el mercado de criptomonedas, tanto spot como *stake* y *pools*.

con un *stablecoin* tan estable como un dólar, pero tan rápido como un mensaje de texto.

#### La “capital cripto del mundo”: No es sólo un eslogan

En declaraciones a la BBC, Trump prometió hacer de EU la “Capital cripto del mundo”, y la Ley GENIUS es el

primer paso concreto. Con regulaciones claras, EU puede atraer empresas cripto globales que antes huían hacia jurisdicciones más “amigables”, pero menos estables.

Aunque la Ley GENIUS se enfoca en *stablecoins*, es parte de una estrategia más amplia, que incluye la, hasta el momento trunca, Ley Clarity, y la creación de una Reserva Estratégica de Bitcoin, mediante la cual la Administración Trump adquiriría Bitcoins de manera agresiva, para posicionarlos como el “oro digital” para la nación, que aún espera su concreción.

No obstante, al momento de la aparición de esta edición, el primer paso para la puesta en vigor de la Ley GENIUS habrá concluido, con la consulta a la opinión pública convocada por el Departamento del Tesoro, ya que la norma exige la participación del público para identificar métodos, técnicas o estrategias innovadoras o novedosas que las instituciones financieras reguladas utilizan, o podrían utilizar, para detectar actividades ilícitas, como el blanqueo de capitales relacionado con activos digitales. 

# LA RENUNCIA DEL EXQUARTERBACK DE YALE Y LA CONTINUIDAD DE LA REVOLUCIÓN CRIPTO

POR GIORGIO ARTURI

**L**a renuncia de Bo Hines como director ejecutivo del White House Crypto Council (Consejo de Criptomonedas de la Casa Blanca) el 9 de agosto último, marca un punto de inflexión para la política cripto estadounidense. No es una ruptura abrupta, sino una transición planificada, en medio de negociaciones legislativas críticas y de la implementación de una estrategia sin precedentes: posicionar a Estados Unidos (EU) como líder en activos digitales soberanos.

Durante su gestión, Hines, quien asumió en diciembre del año anterior, fue percibido como un funcionario de visión empresarial y pragmatismo político. Su enfoque buscó reducir la fricción entre innovación y regulación. "Servir en la administración del presidente Trump y trabajar junto a nuestro brillante zar de la IA y las criptomonedas, David Sacks, como director ejecutivo del Consejo de Criptomonedas de la Casa Blanca ha sido un honor inolvidable", dijo Hines en una reciente publicación en X.

En este sentido, el vacío que deja el ex mariscal de campo de Yale tras ocho meses de gestión, llega justo cuando el Congreso se dispone a debatir la Ley Clarity, el proyecto de 236 páginas que pretende reorganizar el marco regulatorio de los activos digitales, y busca resolver la disputa de competencias entre la Comisión de Bolsa y Valores

**Durante su gestión, Hines, quien asumió en diciembre del año anterior, fue percibido como un funcionario de visión empresarial y pragmatismo político**

compran y venden criptomonedas para su entrega y pago inmediato). Para la industria, representa la posibilidad de contar con una estructura más flexible y alineada con la velocidad del mercado; para sus detractores, podría añadir complejidad, en lugar de resolverla.

**"Gran parte del trabajo pesado ya se ha hecho"**

Hines, quien participó en las primeras fases de la elaboración del proyecto de Ley Clarity, aseguró, antes de partir, que "gran parte del trabajo pesado ya se ha hecho", y que las bases para avanzar están sentadas. La responsabilidad de llevarla al Senado recae ahora en Patrick Witt, su subdirector. Si bien Witt es visto como un perfil técnico, menos mediático y más orientado a la ejecución, su mandato interino incluirá, además, la tarea de consolidar la Reserva Estratégica de Bitcoin, una iniciativa que aspira a emular la lógica de la reserva de petróleo, pero con un activo digital cuya volatilidad y potencial geopolítico lo convierten en un instrumento de doble filo.

No obstante, el momento es delicado. La GENIUS Act, ofrece el primer marco federal para las *stablecoins*, pero su implementación aún depende de la coordinación entre las instituciones mencionadas. En tanto, la Clarity Act, que aún espera aprobación con respaldo bipartidista, podría definir las

(SEC) y la Comisión de Comercio de Futuros de Productos Básicos (CFTC), otorgando a esta última mayor autoridad sobre los mercados spot (donde se



reglas de juego para un mercado que supera los 3 billones de dólares y que, hasta en momento, ha operado bajo un crisol de normativas estatales y disputas judiciales.

### Especulaciones y flamante nombramiento de Hines

**Más allá** de las especulaciones, la renuncia de Hines parece responder a la lógica de recambios de la Administración Trump, que busca mostrar continuidad sin personalismos. De esta forma, la Casa Blanca mantiene sus planes y, con Witt al mando, apuesta por una fase de implementación, ya que, para el ecosistema, el verdadero examen vendrá en los próximos meses, cuando la Ley Clarity consiga el visto bueno, si la Reserva Estratégica de Bitcoin se convierte en una política de Estado y si las stablecoins, son reguladas sin dilaciones.

Al cierre de esta edición, Tether, la empresa más grande del ecosistema de activos digitales, presentó USAT, su futura stablecoin regulada y respaldada por dólares, junto con el anuncio y nombramiento de Bo Hines como el director ejecutivo de Tether USAT. La presentación simultánea del token y del director ejecutivo refleja el compromiso de Tether de ofrecer una stablecoin regulada por EU y respaldada por dólares, con reservas transparentes, una sólida gobernanza y el liderazgo estadounidense desde el primer día.

Cabe agregar que, como la stablecoin más utilizada en el mundo, el token de Tether se ha convertido en la infraestructura que está impulsando la economía de activos digitales, con una capitalización de mercado superior a los 169,000 MDD y con un volumen de transacciones diarias que supera, incluso, a los gigantes tradicionales del sector de pagos, como las principales compañías de tarjetas de crédito y remesas.

**Al cierre de esta edición, Tether presentó USAT, su próxima stablecoin regulada y respaldada por dólares, junto con el anuncio y nombramiento de Bo Hines como futuro CEO**

## EL ALGORITMO COMO SOCIO ESTRÁTÉGICO

# DE LAS REDES A LA CAJA REGISTRADORA

Por **MARIEL FERNÁNDEZ CELIS**

**L**as redes sociales han dejado de ser simples espacios de interacción digital para convertirse en uno de los canales de venta más influyentes y determinantes de la economía contemporánea. El comercio electrónico ha evolucionado hacia el llamado *social commerce*, un modelo que ya representa casi una quinta parte de las ventas globales en línea y que, según proyecciones de Statista y eMarketer, moverá más de 3.3 billones de dólares en transacciones hacia 2028.

En este sentido, la integración entre contenido, entretenimiento y compra dentro de las plataformas no es una moda pasajera: es un nuevo paradigma de consumo en el que la inspiración inmediata se traduce en transacciones concretas con una velocidad sin precedentes.

En América Latina, el impacto de este fenómeno es cada vez más visible. La región supera los 450 millones de usuarios activos en redes sociales, con promedios de conexión que rondan entre tres y cuatro horas diarias. Este ecosistema convierte al continente en uno de los mercados más dinámicos para la economía digital.

En particular, TikTok ha emergido como la plataforma con mayor tiempo de uso, alcanzando cifras que superan las 45 horas mensuales por usuario en mercados clave, como México, Brasil o

Colombia. Esta concentración de atención convierte a la aplicación de origen chino en el escaparate digital más poderoso para los consumidores jóvenes, quienes ya no separan el entretenimiento del consumo: ver un video y adquirir un producto forman parte del mismo flujo natural que se ha consolidado con el auge de TikTok Shop y soluciones de venta similares en otras plataformas.

Este terreno es ideal para las marcas, pero también plantea un gran reto estratégico: la viralidad, que por sí sola no garantiza ventas. Un video con millones de reproducciones puede quedarse en una simple exposición, si no está diseñado específicamente para activar la intención de compra. Lo que realmente impulsa la conversión es la conjunción de contenido atractivo, narrativas cercanas, confianza en la marca y procesos de compra integrados, simples y seguros dentro de la misma aplicación. De esta manera, la atención es el recurso inicial, pero la confianza es el verdadero motor que convierte visualizaciones en ingresos.

El algoritmo se ha convertido en el mediador silencioso de todo este proceso. Lejos de ser un obstáculo, es el socio invisible que determina qué contenido llega a quién y con qué fuerza. Su lógica no depende de la suerte: premia la retención de audiencia, la interacción en los primeros segundos, el uso de

tendencias y la frecuencia de interacciones compartidas.

De esta manera, las marcas que comprenden estas señales y producen clips que activan estos criterios, convierten al algoritmo en su aliado estratégico. En lugar de luchar contra él, lo aprovechan como un socio de negocio que amplifica el mensaje, promueve productos y multiplica su alcance con una precisión imposible de lograr en medios tradicionales.

Las plataformas sociales, conscientes de esta oportunidad, han desarrollado soluciones de comercio cada vez más sofisticadas. Hoy es posible pasar de ver un video a realizar una compra en segundos, sin abandonar la aplicación, gracias a catálogos integrados, botones de compra inmediata, transmisiones en vivo con ventas en tiempo real y métodos de pago nativos.

En México, por ejemplo, la Asociación Mexicana de Venta Online estima que casi la mitad de los consumidores ya ha concretado al menos una compra dentro de redes sociales, aunque apenas una fracción de las empresas invierte de manera sostenida en este canal. En Colombia, encuestas de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico reflejan que más del 40% de los compradores digitales ha realizado transacciones a través de Instagram o Facebook en el

último año. En Perú, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico destaca que el *social commerce* está creciendo a tasas superiores que las del e-commerce tradicional, especialmente en sectores como Moda y Accesorios. En Costa Rica y Centroamérica, el fenómeno también avanza: pequeñas y medianas empresas han encontrado en TikTok e Instagram un canal más económico y efectivo para llegar a clientes jóvenes que pasan gran parte de su tiempo en redes sociales.

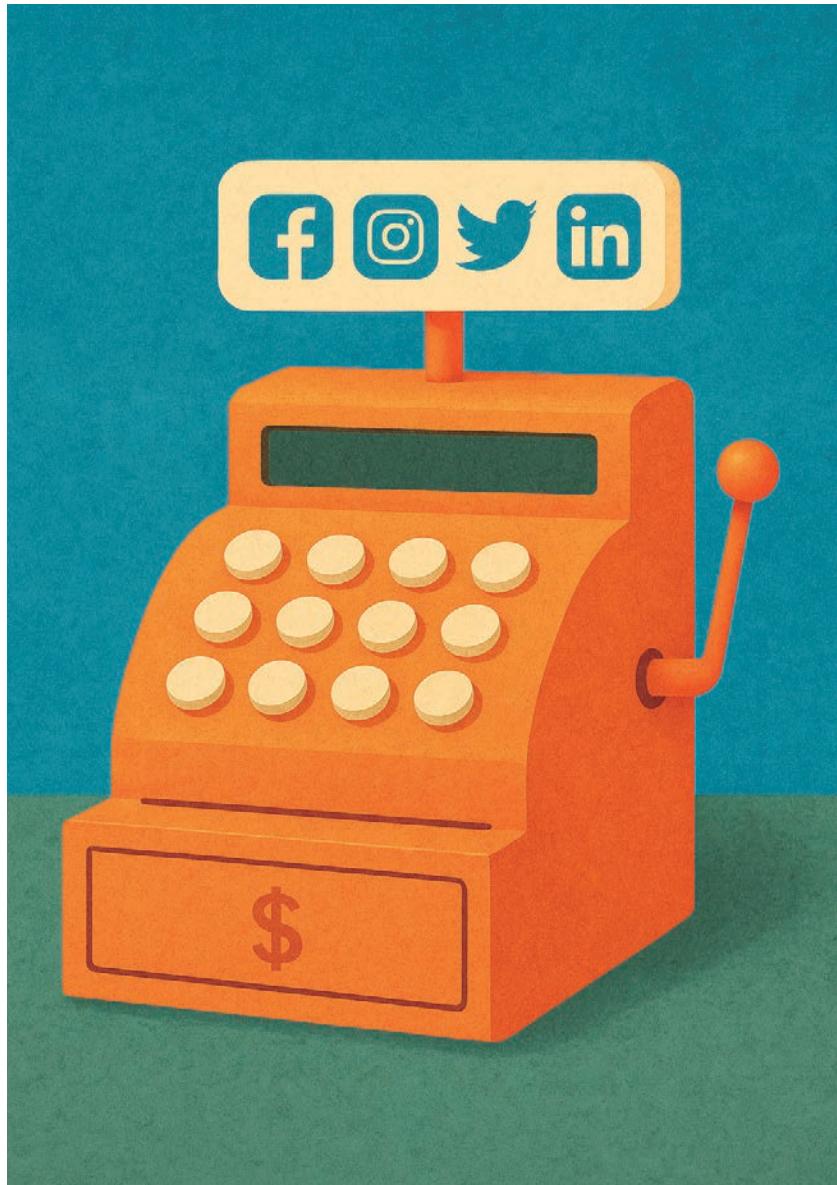
Existen múltiples ejemplos que confirman esta tendencia. En México, cadenas como Coppel han aprovechado TikTok para generar millones de vistas y despuntar un notable incremento en sus ventas digitales; y marcas de comida rápida, como Pizza Hut México, se han posicionado entre las más efectivas de la región en TikTok, con un crecimiento acelerado en pedidos en línea.

En Colombia, Juan Valdez ha sabido combinar campañas en Instagram con experiencias interactivas en TikTok, impulsando tanto su presencia digital como sus ventas de café en mercados locales e internacionales.

En Perú, Renzo Costa, una de las marcas más reconocidas de artículos de cuero, ha fortalecido su estrategia digital con videos cortos optimizados para algoritmos que logran altas tasas de conversión.

Volviendo a Costa Rica, emprendimientos como Musi han utilizado transmisiones en vivo para impulsar ventas de moda sostenible, convirtiendo la interacción con usuarios en compras en tiempo real. Y en Guatemala, pequeñas marcas de alimentos han alcanzado niveles de exposición inéditos gracias a TikTok, logrando internacionalizar sus ventas a través del *social commerce*.

Esta tendencia en Latinoamérica está empujando una transformación cultural en la manera en que las marcas construyen comunidad. Ya no basta con aparecer en el *feed*: se trata de crear ecosistemas de valor donde el consumidor participe, opine y se sienta parte de la narrativa de la marca. Los negocios



**El algoritmo se ha convertido en el mediador silencioso de todo este proceso; lejos de ser un obstáculo, es el socio invisible que determina qué contenido llega a quién y con qué fuerza**

## • REDES SOCIALES •

más avanzados no sólo venden, sino que educan, entretienen y generan vínculos emocionales que trascienden la transacción puntual.

Este efecto es más visible en mercados como Colombia o Perú, donde el consumidor busca autenticidad y cercanía en cada interacción. La nueva métrica de éxito no será únicamente la conversión inmediata, sino la capacidad de generar un ciclo virtuoso donde cada compra alimente la lealtad, cada interacción sume confianza y cada experiencia digital impulse a los clientes a convertirse en embajadores orgánicos de la marca.

Estos casos ilustran una lección clara: cuando el contenido conecta y cumple con los criterios algorítmicos, la exposición se traduce en reconocimiento de marca y, posteriormente, en ventas reales. Lo mismo se ha visto en Brasil, con Natura y Magazine Luiza; y en Argentina, con Mercado Libre, donde el *social commerce* ya no es experimento, sino estrategia central de crecimiento.

Hoy por hoy, el reto es claro: la creatividad ya no puede ser improvisada. Las marcas necesitan generar un proceso sistemático de experimentación guiado por datos. Cada publicación es una oportunidad de medir, aprender y ajustar. Analizar métricas de retención, identificar narrativas más efectivas y adaptar formatos de manera ágil se convierte en la base de una estrategia escalable. De esta manera, el algoritmo funciona como retroalimentación inmediata: señala qué funciona y qué no, permitiendo optimizar campañas en tiempo real con un nivel de precisión que antes era impensable.

No obstante, depender exclusivamente de esta dinámica puede crear riesgos, si no se hace con cuidado. Cualquier cambio, por pequeño que sea, en las reglas de la plataforma podría modificar drásticamente el alcance orgánico de un contenido. Por ello, las firmas con visión de largo plazo



**Mariel Fernández Celis**

Es inversionista en más de 12 empresas y cofundadora de Sesén Company, una fábrica y marca de suplementos especializados, líder en el espacio de *wellness*. Fiel creyente de un modelo de negocio rentable, humano y con propósito, ha compartido su visión empresarial en distintos foros sobre liderazgo y emprendimiento, así como en diversas publicaciones impresas y *online*.

consolidación del *social commerce*. Estudios recientes muestran que los consumidores latinoamericanos tienen mayor disposición que en otros mercados a comprar productos descubiertos de manera espontánea en redes sociales. Este patrón impulsa el crecimiento de categorías como Moda, Belleza, Gadgets y Alimentos preparados, que dominan las transacciones sociales.

Mirando hacia adelante, el futuro del comercio digital en América Latina estará definido por la capacidad de las marcas para integrar el componente humano con la lógica algorítmica. El algoritmo puede ser un gran socio para escalar el alcance y optimizar resultados, pero la lealtad se construye con autenticidad, coherencia y valor real. El consumidor no sólo busca un producto: busca pertenencia, identificación y confianza. Y ésta, en un entorno saturado de mensajes, se convierte en el bien más escaso y valioso.

En realidad, se podría definir el camino de TikTok a la caja registradora en una ecuación de tres factores: creatividad con propósito, dominio técnico de las plataformas y visión estratégica para transformar interacciones efímeras en relaciones comerciales duraderas. Aquellas marcas que logren dominar este triángulo no sólo capitalizarán la ola del *social commerce*, sino que se posicionarán como líderes en la economía digital del futuro, donde la atención se mide en segundos, pero la confianza se construye en años. **F**

diversifican: combinan el poder de las redes sociales con la construcción de activos propios, como sitios web, bases de datos, newsletters o comunidades privadas. De esta forma, equilibran la exposición algorítmica con la solidez de un ecosistema independiente (o que no depende del todo) de plataformas externas, pero que sí sabe beneficiarse de ellas al máximo.

Es así que el contexto latinoamericano suma particularidades relevantes. Con una población joven, digitalmente activa y cada vez más habituada a la inmediatez, la región es un terreno privilegiado para la

**Hoy por hoy, el reto es claro: la creatividad ya no puede ser improvisada; las marcas necesitan generar un proceso sistemático de experimentación guiado por datos**

Forbes

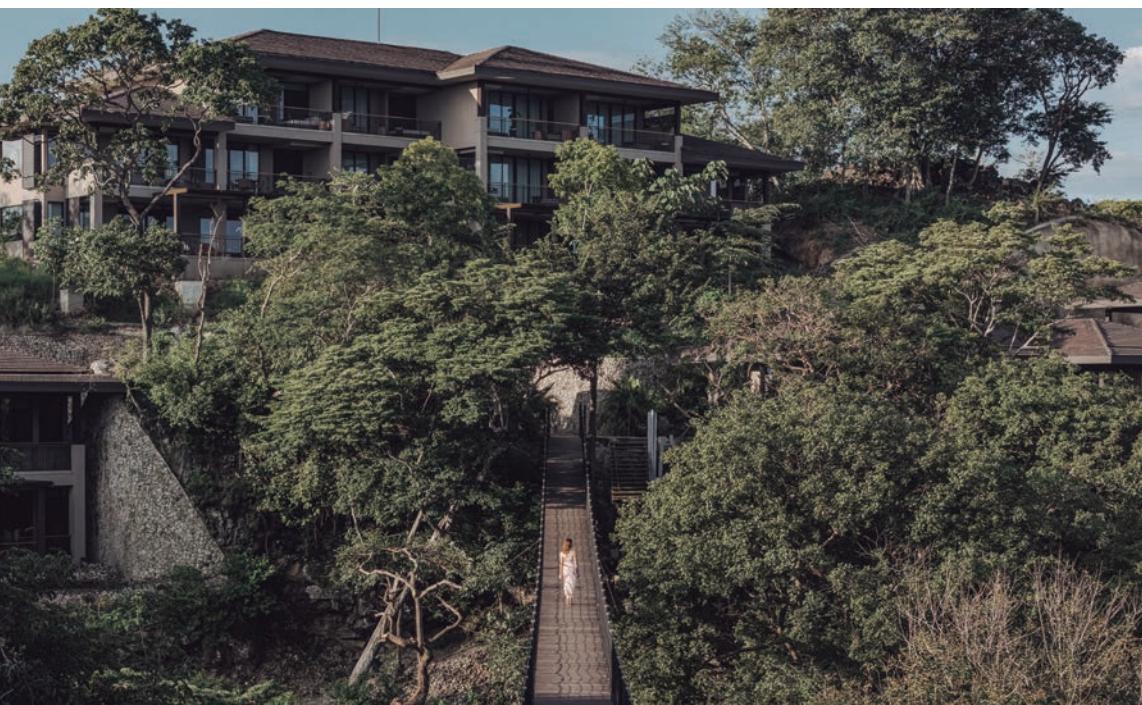
*life*



# *Donde habita la vida*

A unos meses de su apertura, Nekajui, A Ritz-Carlton Reserve, es reconocido por su hospitalidad íntimamente vinculada a la conservación de su entorno.

# El lujo de Guanacaste



**D**esde lo alto del puente colgante que une ambos lados del resort, el Pacífico se abre en una gama de azules intensos. La vegetación se extiende en un tapiz exuberante que desciende hasta la costa, donde la naturaleza marca el pulso de la vida cotidiana. En Nekajui, a Ritz-Carlton Reserve, cada día se despliega con calma: caminatas por senderos intactos, encuentros con

las tradiciones locales, momentos de aventura e instantes de serenidad que invitan a reconectar con lo esencial.

Rodeado por el Área de Conservación Guanacaste, declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, este enclave de lujo se integra en casi 162,000 hectáreas de bosques y montañas, hogar de una asombrosa biodiversidad. Fiel a la filosofía de la marca, el resort demuestra que el turismo de alto nivel también puede ser un motor

de preservación. En alianza con los guías locales de Papagayo Explorers, Nekajui ofrece experiencias que conducen a los huéspedes por uno de los últimos bosques secos tropicales del mundo, fomentando una conexión profunda con los ecosistemas de la región.

El Campamento Nekajui es un universo aparte: un laboratorio de curiosidad donde los niños exploran el mundo con los ojos bien abiertos. Caminan entre senderos, juegan con la tierra, observan insectos y crean con lo que la naturaleza ofrece. Mientras ellos se maravillan, los padres encuentran su propio descanso con la certeza de que sus pequeños están cuidados, entretenidos e inspirados por el entorno más auténtico que podrían imaginar.

#### UN RESORT INTEGRADO AL ENTORNO

Sí, la vida en Nekajui es un espectáculo continuo: aves de colores que se posan junto a las piscinas, monos aulladores que se asoman desde las copas de los árboles y el sonido constante del mar crean un ambiente que diluye la frontera entre el resort y la naturaleza.

Los interiores reflejan la arquitectura guanacasteca con un lenguaje contemporáneo: materiales naturales, texturas orgánicas y un equilibrio entre las influencias españolas y sabaneras. Las amplias terrazas y balcones (muchos de ellos con piscinas infinitas) invitan a disfrutar de la vista y del aire cálido del trópico.

En el Nimbu Spa & Wellness, la sabiduría ancestral de Nicoya inspira rituales que buscan más que bienestar: longevidad y conciencia. Los tratamientos reinterpretan prácticas locales para enseñar que el verdadero lujo está en el tiempo, en la pausa y en la plenitud.

La misma filosofía se refleja en la gastronomía. En Nekajui, comer es un acto de conexión con el entorno: desde un ritual de café artesanal al amanecer hasta cenas privadas entre las copas de los árboles o propuestas de cocina peruana moderna, cada experiencia celebra los ingredientes locales y la elegancia de lo fundamental. Así, este lugar comienza a consolidarse como uno de los enclaves más deseados para conectar con la esencia de Costa Rica a escasos meses de su apertura. **F**

**EL LUJO NATURAL QUE ABANDERA  
NEKAJUI, A RITZ-CARLTON RESERVE,  
FUE RECONOCIDO CON DOS LLAVES  
MICHELIN 2025**



Por Manuel Grajales

# ENTRE LAS FAUCES

**A TRAVÉS DE LA FOTOGRAFÍA SUBACUÁTICA, GERARDO DEL VILLAR ENCONTRÓ UNA PASIÓN QUE LO LLEVÓ A ENFRENTAR SUS MIEDOS EN COMPAÑÍA DE TIBURONES. EN LA ACTUALIDAD, ES UN FERVIENTE DEFENSOR DE SU CONSERVACIÓN Y DEL ECOTURISMO RESPONSABLE.**

“ Los tiburones no son los asesinos despiadados que todos creen”. Así comienza la conversación con Gerardo del Villar, el reconocido fotógrafo subacuático mexicano, único latinoamericano que ha fotografiado e interactuado con 50 de estas especies, entre ellas, algunas de las más peligrosas del mundo.

Para él, la profundidad del océano, si bien esconde muchos misterios, es el lugar donde ha aprendido con claridad las más grandes lecciones de su vida. Por ello, ha dedicado las últimas dos décadas a crear conciencia sobre la conservación de estos peces cartilaginosos y ha fomentado el ecoturismo responsable. “Sin ellos [los tiburones], habría un mar enfermo y los ecosistemas marinos colapsarían”.

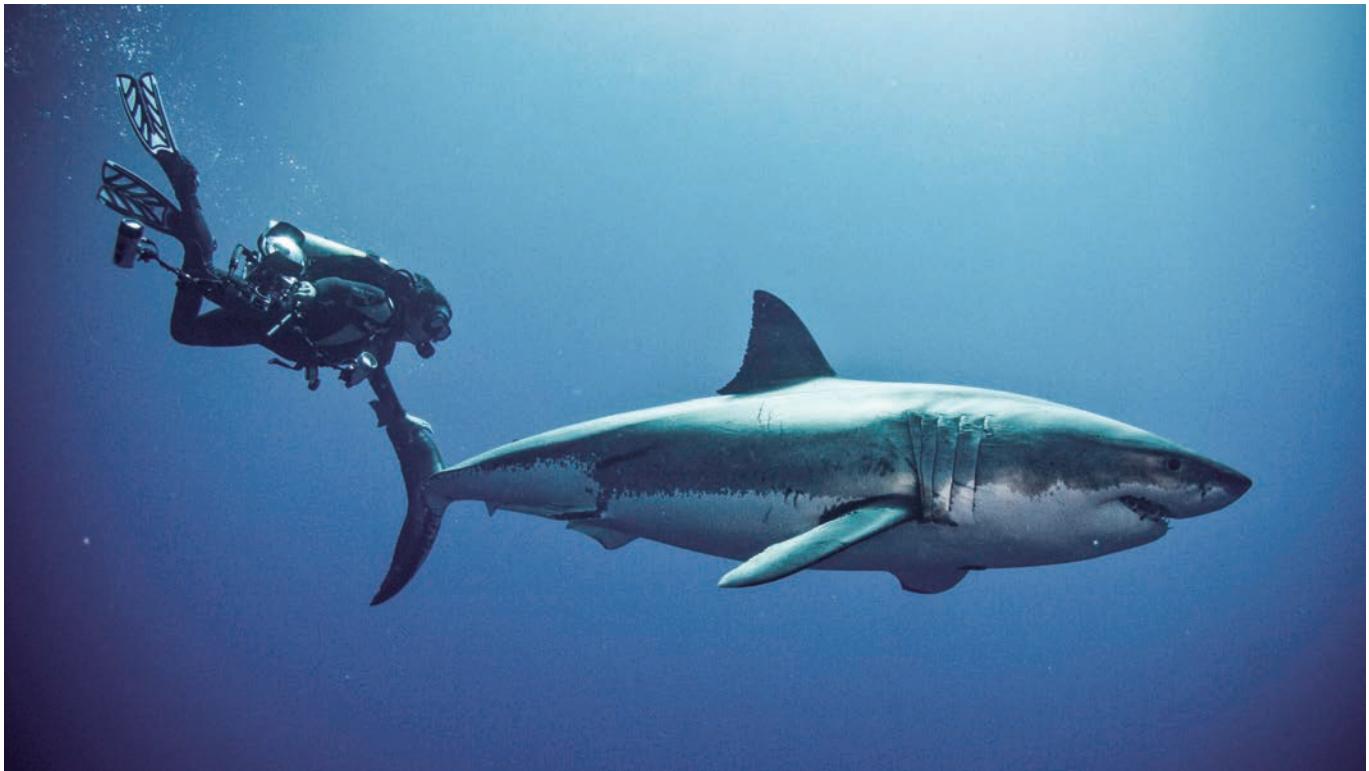
Como casi todo niño nacido en la década de 1970, su temor infundido a estos depredadores se lo debe a la película *Tiburón*, de Steven Spielberg. Sin embargo, a la postre, su relación con ellos se convertiría en un amor auténtico.

Su primer encuentro con tiburones ocurrió en Belice, en 2004, muy cerca del famoso Blue Hole, una maravilla natural donde se pueden encontrar varias de estas especies marinas. “La verdad, iba muy nervioso”, narra, como si volviera a revivir ese momento; “pero, al mismo tiempo, tenía muchas ganas y estaba muy ansioso. Estuve buceando como cuatro o cinco días y todavía no los había visto”.



**“El mar, independientemente de que haya tiburones o no, es una fuerza muy poderosa que exige respeto”**

**GERARDO DEL VILLAR**  
FOTÓGRAFO SUBACUÁTICO



Casi a punto de rendirse, y tras una expedición de 40 minutos, las transparentes aguas del Caribe y sus impresionantes corales le revelaron una imagen: cinco metros debajo de él pasó un tiburón gato. “Contrario de lo que pensaba, ‘que me iba a dar miedo’, me apasionó”, cuenta, mientras su voz adquiere un tono más grave y reflexivo. “Fue un amor a primera vista”, agrega.

La adrenalina del momento lo hizo querer acercarse más, pero su sorpresa fue que el animal, al sentirlo, nadó rápidamente para alejarse. Tenía miedo.

“Fue ahí cuando pensé: ¿Qué está pasando? ¿Qué no era el tiburón de la película?”. Lo que observó lo dejó asombrado. Por ello, al regresar a México se preparó para ir a la Isla de Guadalupe, localizada cerca de las costas de Baja California, para encontrarse con el carnívoro más grande y temido de estas especies: el tiburón

**“Los tiburones tienen mucha claridad sobre cuáles es su papel, y cumplen un propósito importantísimo en la conservación del ecosistema”**

blanco. Esa vez lo acompañó una pequeña cámara *point and shoot*, con la cual estaba listo para registrar lo que veía. Fue ahí, reconoce, donde nació su amor por la fotografía, combinado con su interés por los tiburones.

**AL ENCUENTRO DE UN SUEÑO**

Fotógrafo subacuático, buzo, conferencista motivacional y autor del libro *Los tiburones también tienen miedo*, Gerardo del Villar ilumina su rostro cuando se le pregunta sobre la

importancia de México como santuario de estos depredadores, en cuyas aguas nacionales se han registrado 110 especies, de las casi 500 existentes en todo el mundo.

“México es increíble”, exclama, antes de agregar que, gracias a los diferentes mares que bordean las costas del país (el Golfo de California, el Océano Pacífico, el Golfo de México, y el Mar Caribe, el cual se junta con el Océano Atlántico), existe una gran biodiversidad marina.

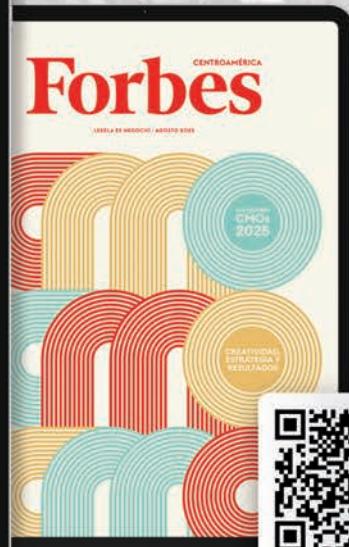
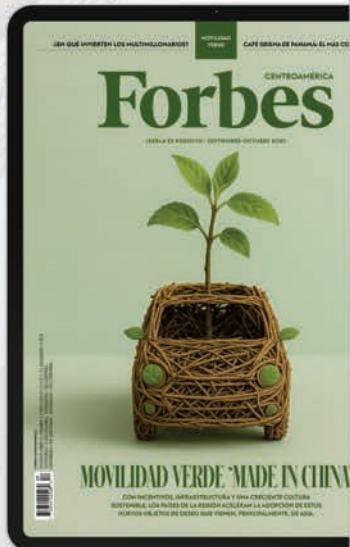
Del Villar también ha viajado a países como Costa Rica, Ecuador o Filipinas. En este último aprovechó la oportunidad de fotografiar al que considera su especie preferida: el tiburón zorro: “Tiene una cola muy larga, más larga que su cuerpo”, narra, antes de lamentarse de que en México sólo lleva dos registros (en fotografía y video) de esta especie, y que se trata de animales muertos o que habían sido pescados. 



# ALMA CINÉFILA

**L**a colección Montblanc Alta artesanía *El mundo del cine* integra seis ediciones limitadas que se inspiran en algunos de los períodos y géneros cinematográficos que han marcado el desarrollo de la industria filmica mundial. Entre ellos, la ciencia ficción, la *nouvelle vague* francesa y el universo creativo que envuelve a los dibujos animados. Esta pieza, que pertenece a la Edición Limitada 1, captura particularmente la magia de la época dorada de Hollywood a través de un despliegue de elementos exquisitos.

Entre ellos, uno refulge con potencia: es la bandera de Estados Unidos que, engastada con piedras preciosas, hace un guiño al “sueño americano”. El trazo de una pintura en miniatura revela un beso de amor envuelto en un halo de nostalgia, muy cerca de unas letras grabadas en oro, en franca alusión a los finales felices. En el capuchón emerge una incrustación esmaltada a mano en forma de cubo de palomitas, mientras el clip de la tapa evoca, con gran precisión, los rollos de un antiguo proyector cinematográfico. **F**



LA PLATAFORMA DE NEGOCIOS  
MÁS IMPORTANTE DE LA REGIÓN  
REVISTA DIGITAL INTERACTIVA



DIGITAL

**1.9M**  
USUARIOS ÚNICOS

**5.4M**  
PAGE VIEWS

SOCIAL MEDIA

**279K**  
FACEBOOK

**121K**  
INSTAGRAM

SOCIAL MEDIA

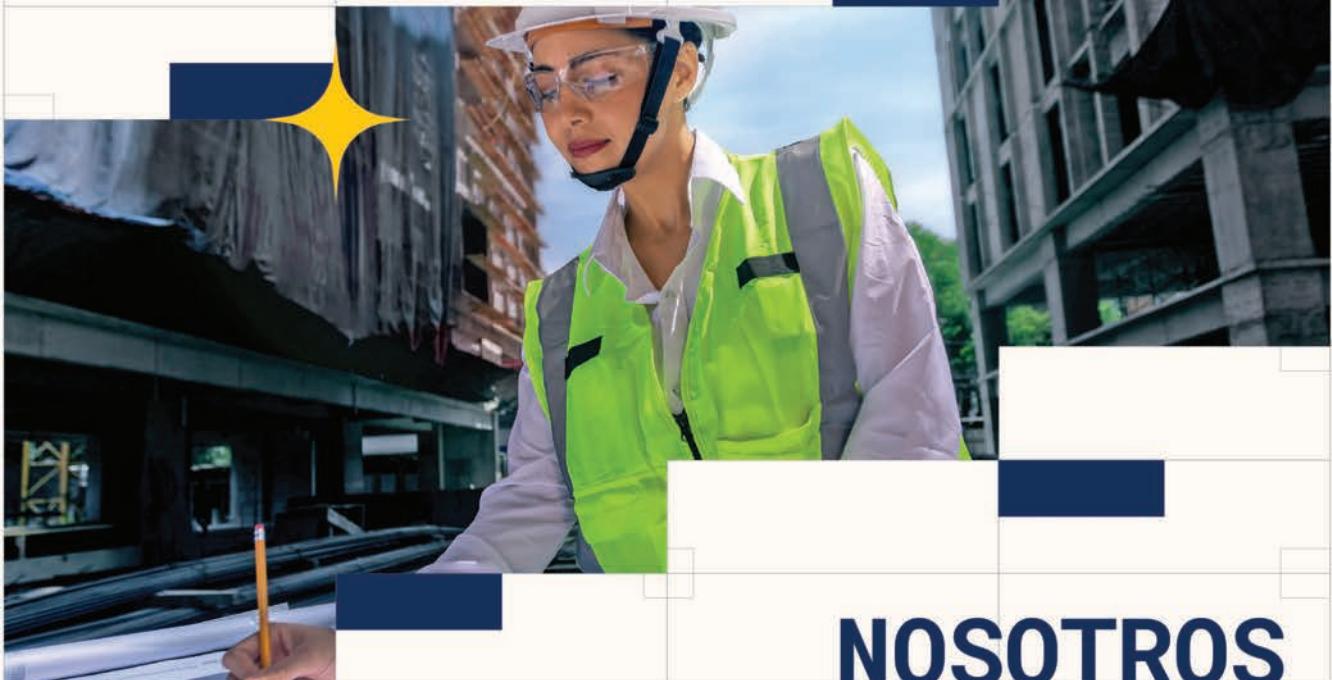
**49.7K**  
X (TWITTER)

**49K**  
LINKEDIN

VISITA NUESTRO SITIO WEB  
**WWW.FORBESCENTROAMERICA.COM**

Para más información:  
[milena@forbes.com.mx](mailto: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**