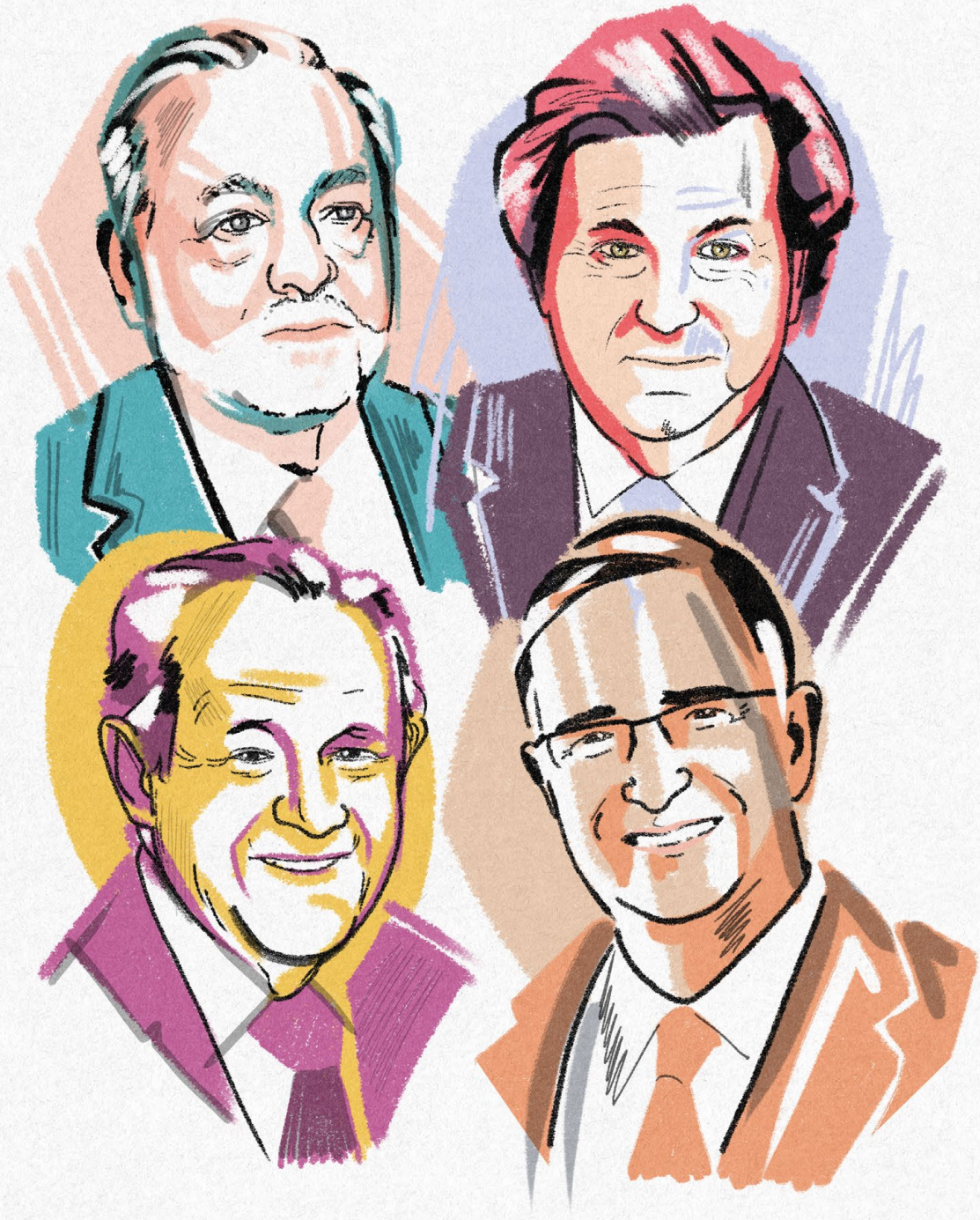


Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | CENTROAMÉRICA | MAYO-JUNIO 2025



BILLONARIOS LATINOAMERICANOS





REACH FOR THE CROWN

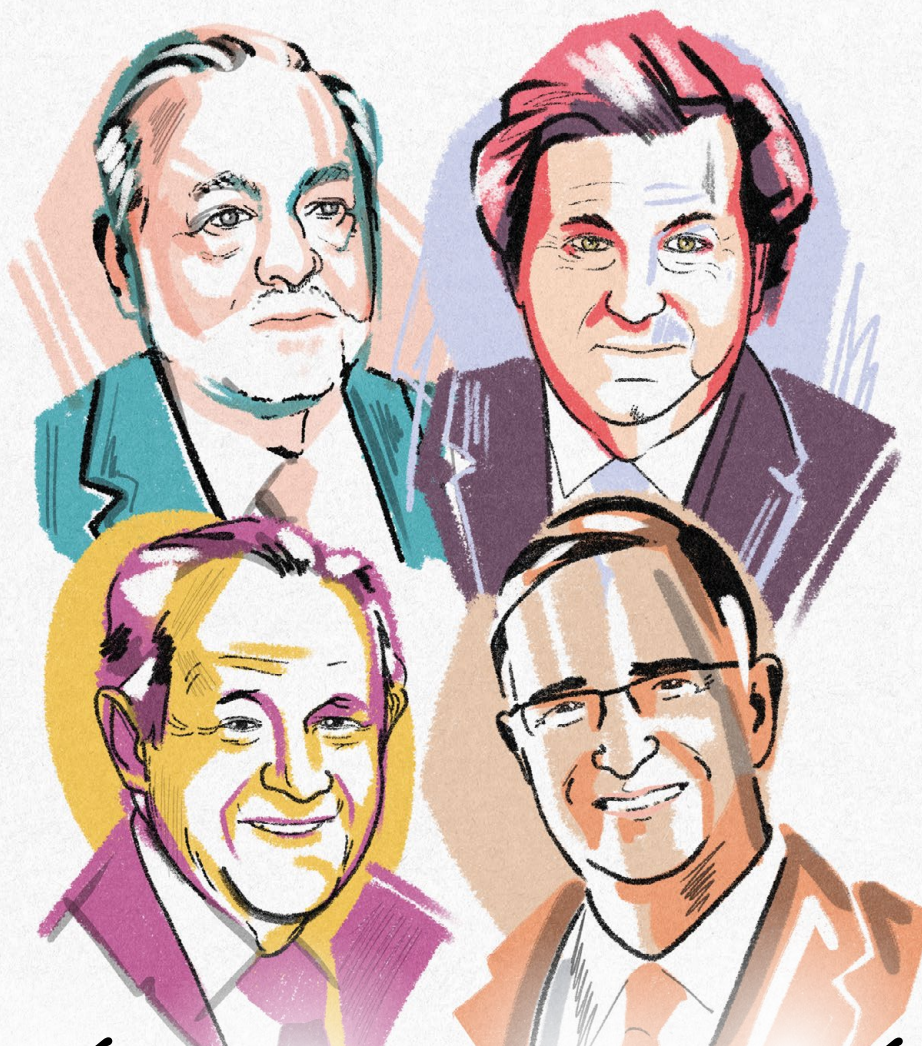
EL LAND-DWELLER



ROLEX

• CONTENIDO •

PÁGINA
36



LOS MÁS RICOS DE LATINOAMÉRICA

EL CAUDAL DE LOS BILLONARIOS LATINOAMERICANOS DESCENDIÓ ESTE AÑO RESPECTO DEL ANTERIOR, PERO AUN ASÍ SUS FORTUNAS JUNTAS SUMAN 484,300 MILLONES DE DÓLARES.

ILUSTRACIÓN DE PORTADA: RAYMUNDO RÍOS, PARA FORBES CENTROAMÉRICA

FRONTAL

7. LOS BANCOS CON MEJORES DESEMPEÑOS EN LA REGIÓN Y LOS RETOS PARA EL SECTOR.

De cara al futuro, los bancos deberán mostrar más que números, pues las nuevas tecnologías, entre éstas la inteligencia artificial, deberán enfocarse en mejorar el servicio al cliente y elevar la confianza en la banca tradicional.

17. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMPETIRÁ CON SECTORES CLAVE POR LA ENERGÍA.

Industria, vivienda y transporte son sectores prioritarios que deberán compartir el consumo de energía con los centros de procesamiento de datos para la IA, alerta la Organización Latinoamericana de Energía.

OPINIÓN

14. LA INVERSION MÁS BELLA / Francisco Carrillo

16. UN CASO DE ÉXITO EN INNOVACIÓN / Nuria Marín

REPORTAJES

22. INDUSTRIA Y HOTELERÍA APUNTALAN EL REAL ESTATE.

Con la consolidación de Costa Rica y Panamá, y el portencial de Guatemala y El Salvador, la industria inmobiliaria se apresta a aprovechar las oportunidades de la guerra arancelaria.



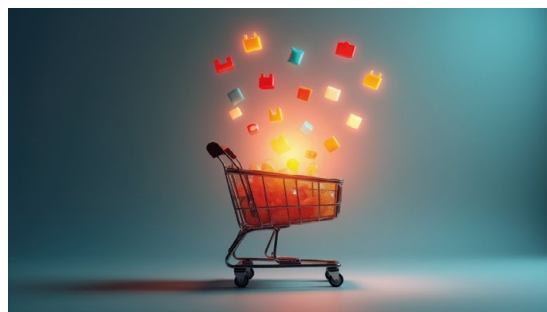
58. EL SEÑOR DE LOS PUERTOS

La estrategia de la naviera MSC de los millonarios Gianluigi y Rafaela Aponte (Suiza-Italia), les ha llevado a invertir más de 40,000 millones de dólares previo a asociarse con BlackRock para adquirir 45 terminales del conglomerado hongkonés CK Hutchison, entre éstas, dos cercanas al Canal de Panamá.



66. EL ESLABÓN PERDIDO. EL ADN DEL ÉXITO.

‘El propósito’ de las empresas parece derribar la máxima de Milton Friedman relativa a que la única responsabilidad social de una compañía es incrementar el beneficio para sus accionistas.



LIFE

76. GABY MORENO, ECO DE MIGRACIÓN.

Con el cortometraje *Lamento*, la cantante guatemalteca -respaldada por un sólido equipo de realizadores- da vida a una historia íntima que explora la melancolía de dejar el país de origen, la memoria y la esperanza.



• DIRECTORIO •

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 Regional de Arte
ABRAHAM SOLÍS

Diseñador
JESÚS CHÁVEZ

Redes sociales
DENNISE AGREDA

Director de fotografía
PACO GRAMONTTI

Editora de fotografía
ANGÉLICA ESCOBAR

Editora de video
ARIADNA CASTRO

Chief Operating Officer
CARLA FERNÁNDEZ REDONDO
credondo@forbes.com.mx

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

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

Administradora Centroamérica
MILDRED PEDRAZA

Chief Financial
Officer
HERNÁN CUNZO

Directora de
Administración
MARY CARMEN VELÁZQUEZ

Director
Creativo
DIEGO VILLANUEVA

Directora de Producción
y Circulación Latam
LAURA VEGA

Forbes Centroamérica , Año 12, No. 125, mayo - junio 2025

FORBES CENTROAMERICA EDITION is published by CASA PLINIO, S.A. DE C.V.
under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F, 88 Gloucester Road,
Wanchai, Hong Kong".
"FORBES" is a registered trademark used under license from FORBES LLC".

Impresa en Compañía Impresora Consorcio Gráfico Ajusco, S.A.P.I. de C.V. Calle José Ma.
Agreda y Sánchez No. 223., Col. Tránsito C.P. 06820, Ciudad de México.

LOS TITANES SE TAMBALEAN

En un mundo donde los multimillonarios parecen multiplicarse cada año —3,028 en 2025, según el último conteo global—, Latinoamérica va a contracorriente. En apenas 12 meses, la región perdió 15 fortunas, reduciendo su número total de ultrarricos a 95. Una simple estadística, sí, pero cargada de significado: revela la fragilidad estructural de las economías locales, la vulnerabilidad ante decisiones geopolíticas ajenas y los desafíos de un relevo generacional que no siempre garantiza continuidad.

Brasil, tradicionalmente el gigante del ranking regional, fue el más afectado: 15 de las 18 caídas provinieron de su territorio. México, aunque mantuvo su número de multimillonarios, vio desvanecerse buena parte de su riqueza. La depreciación del peso frente al dólar —cercana al 20%— y los aranceles reactivados por el presidente reelecto Donald Trump impactaron de lleno a las principales fortunas del país.

Carlos Slim, aún el hombre más rico de la región, perdió 19,500 millones de dólares tras el desplome bursátil de América Móvil y Grupo Carso. De figurar entre los 15 más ricos del mundo, descendió al puesto 19. Ricardo Salinas Pliego, con una caída del 70% en las acciones de Elektra y envuelto en disputas legales por presunto fraude, quedó fuera del top 10 regional.

Pero la narrativa no es sólo de pérdida. En Argentina, Delfín Carballo volvió a la lista gracias al buen desempeño de su entidad financiera. En Chile, Luis Yarur hizo lo propio. En Venezuela, Juan Carlos Escotet consolidó su liderazgo con un crecimiento del 68% de su fortuna. Y en Perú, Eduardo Hochschild regresó al radar con el buen momento de su grupo minero.

El 2025 también nos trae algunas despedidas. La muerte de Horst Paulmann, fundador del gigante chileno Cencosud, marcó el cierre de un capítulo para el comercio minorista sudamericano. En Argentina, el legado de Gregorio Pérez Compagnon pasó a manos de sus hijos, aunque ninguno ha alcanzado aún el umbral de los mil millones de dólares. Desde Panamá, en cambio, llegó un ejemplo de sucesión tranquila: Stanley Motta, figura emblemática del empresariado centroamericano, dejará en junio la presidencia del directorio de Copa Holdings, aunque seguirá como miembro activo de la Junta.

Durante décadas, Centroamérica fue percibida como una región pequeña, fragmentada y con desafíos estructurales persistentes. Sin embargo, en los últimos años ha empezado a consolidarse una narrativa distinta: la del Istmo como tierra de oportunidades. Y no son observadores casuales quienes lo han advertido. Empresarios influyentes de Colombia y México han apostado fuerte por esta región.



ELADIO GONZÁLEZ

Director Editorial para
Centroamérica y
República Dominicana



egonzalez@forbeslatam.net

Nombres como Carlos Slim, Luis Carlos Sarmiento Angulo, Jaime Gilinski Bacal y Ricardo Salinas Pliego han invertido en sectores clave como banca, telecomunicaciones, turismo, energía, retail, construcción y manufactura. Desde Claro hasta BAC Credomatic, desde Panamá Pacífico hasta Elektra, sus operaciones se expanden por todo el mapa centroamericano, posicionando al Istmo como un mercado estratégico de 50 millones de consumidores, con talento joven y una ubicación privilegiada.

Más allá del ranking, el listado de multimillonarios de 2025 deja una reflexión poderosa: la riqueza en Latinoamérica sigue siendo volátil, altamente dependiente de factores externos y concentrada en pocas manos. A diferencia de lo que ocurre en Estados Unidos, China o India —donde los nuevos ricos emergen de sectores de innovación como la inteligencia artificial, la biotecnología o la tecnología verde—, en nuestra región las grandes fortunas siguen arraigadas a industrias tradicionales, expuestas al vaivén político, económico y regulatorio. **1**

• FRONTAL •



es la contracción en el volumen del comercio global de mercancías que, inicialmente, estima la Organización Mundial de Comercio (OMC), a raíz de la escalada arancelaria desatada por la política estadounidense desde principios de este año. La OMC observa que los aranceles buscan "proteger a las industrias nacionales" pero desincentivan la manufactura en los países productores de materias primas, "dificultando su avance en la cadena de valor".

FUENTE: Organización Mundial de Comercio

BANCOS



LA REVOLUCIÓN DE LOS BANCOS A MANOS DE LA IA

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL MARCA UNA NUEVA ERA DE LA AUTOMATIZACIÓN INTELIGENTE, ASÍ COMO NUEVOS PARÁMETROS AL DESEMPEÑO DE LA BANCA. BCG CONSULTING ESTIMA QUE EN UN AÑO, ADEMÁS DE EVALUAR CÓMO OPERAN LOS BANCOS, SE MEDIRÁ CÓMO SIRVEN A LA SOCIEDAD Y CÓMO GENERAN CONFIANZA.

La sociedad espera que los bancos “simplifiquen drásticamente sus modelos de negocio, se digitalicen a gran escala, reduzcan costes, desarrollen resiliencia y se vuelvan más comprensibles y confiables”, observa Saurabh Tripathi, Managing Director & Senior Partner de BCG, y líder de la práctica de instituciones financieras a nivel global.

En este escenario, los ritmos acelerados de las nuevas tecnologías, incluyendo la Inteligencia Artificial, juegan un papel clave en las decisiones que toma la industria bancaria.

Para el experto de BCG, el mayor reto ahora implica un reequilibrio de la confianza, la responsabilidad y la innovación, y en Latinoamérica —una región que puede considerarse “un hervidero de innovación financiera”— ya hay “referentes globales” del camino que puede tomar la banca hacia el futuro.

Refiere el caso de Nubank, del que destaca un modelo “simple, totalmente digital y enormemente escalable”. Y el de Pix, el sistema de pagos en tiempo real de Brasil, “que ha transformado el acceso a las finanzas, los pagos y el crédito”, sin dejar de observar que si bien algunos bancos logran avances significativos, “muchos aún están en camino”.

La visión de la firma de consultoría es que en el siguiente año veremos



ESTAMOS A LAS PUERTAS DE UNA REVOLUCIÓN EN LA BANCA. UNA REVOLUCIÓN QUE REDEFINIRÁ CÓMO OPERAN LOS BANCOS, CÓMO SIRVEN A LA SOCIEDAD Y CÓMO GENERAN CONFIANZA, LO QUE EN UN FUTURO MÁS CERCANO DETERMINARÁ QUIÉN LIDERARÁ EN ESTA NUEVA ERA”

SAURABH TRIPATHI
BCG

transformaciones relevantes en el sector, en gran medida por la integración de IA generativa, pues “los agentes de IA automatizan procesos bancarios clave, desde ventas y atención al cliente hasta cobranzas y operaciones administrativas, con mucha mayor inteligencia, consistencia y resiliencia”.

BCG prevé que “las máquinas serán más consistentes e incluso más empáticas que muchos agentes humanos”. Así, “los clientes podrán interactuar mediante conversaciones naturales por voz, recibiendo no sólo

información precisa, sino también orientación empática sobre cómo administrar sus finanzas, gestionar el crédito o afrontar situaciones financieras difíciles”.

Para Saurabh “estamos a las puertas de una revolución que redefinirá cómo operan los bancos, cómo sirven a la sociedad y cómo generan confianza, lo que en un futuro más cercano determinará quién liderará en esta nueva era”.

Por lo pronto, los bancos privados de la región, incluyendo a los centroamericanos enfrentan una actividad económica más lenta, dado los reacomodos en los temas comerciales derivados de la escalada arancelaria, lo que “pondría en peligro los fundamentos de los sectores corporativos y la calidad de los activos de los bancos”.

Desde diciembre, calificadoras como S&P alertaron de “una eminente baja en las exportaciones de los mercados emergentes, lo que reducirá los volúmenes comerciales, los flujos de cartera y las inversiones extranjeras directas”.

No obstante, S&P observa que “los bancos en América Latina están acostumbrados a operar en condiciones desafiantes y tienen sólidos niveles regulatorios de capital y liquidez, lo que los ayudará a navegar en un entorno más difícil”. (Continúa en pág. 10)

Banca con propósito: Banco Nacional de Costa Rica



El BN es la institución bancaria más grande del país, para hacerle la vida más fácil a sus clientes cuenta con una robusta red de 152 oficinas, más de 3.000 BN Servicios en las comunidades y sus canales digitales.

El Banco Nacional (BN) transformó la forma de hacer negocios en Costa Rica. La institución comprendió hace muchos años que un banco no existe solo para generar ganancias, también debe beneficiar al medioambiente, a la sociedad y a las personas y empresas a quienes sirve.

“En el BN hacemos banca con propósito, centrados en innovar y en buscar soluciones que nos permitan transformar los sueños de las personas y empresas en realidades para impulsar el desarrollo del país. Estos resultados son posibles gracias al esfuerzo de más de 6.000 personas que integran la gran familia de Gente BN; pero también gracias a la confianza de nuestros clientes, que son nuestra razón de ser. Detrás de cada cifra hay una historia de una familia que logró un sueño, una empresa que pudo crecer o una persona que conquistó una meta, de eso se trata y para eso trabajamos”, comentó Rosaysella Ulloa Villalobos, gerente general del BN.

INNOVACIÓN DE LA MANO CON LA SOSTENIBILIDAD

El BN es un banco innovador. Fue la

primera entidad financiera de Costa Rica y Centroamérica en crear bonos temáticos, primero el Bono Social y después el Bono Azul.

Desde el 2024, el Bono Social es un instrumento financiero pionero en Costa Rica que combate la pobreza e impulsa el desarrollo económico con un enfoque en sostenibilidad, inclusión financiera y equidad de género, que permitió acceder a financiamiento en condiciones más blandas y el 50% de las beneficiarias fueron mujeres, el resto fue para poblaciones con otras condiciones de vulnerabilidad. Fue reconocido internacionalmente con el Premio Alide 2024 en la categoría de Productos Financieros.

El Bono Azul es una iniciativa única en Centroamérica, México y el Caribe que moviliza recursos para la protección de los océanos y la economía azul. Es reconocido a nivel internacional en la denominación Oro de los Premios a los Innovadores Financieros en las Américas 2025, en la categoría de Sostenibilidad y Responsabilidad Social.



**GRACIAS AL APOYO DEL
BN LOGRÉ CUMPLIR EL
SUEÑO DE TENER UN
LUGAR PARA REALIZAR
MI NEGOCIO.”**

**NATHALIE FONSECA
JUNTO A SU HERMANO
ÁNGEL DIRIGEN UNA
PLANTA DE PROCESAMIENTO
DE DESECHOS EN
DESAMPARADOS.**

GESTIÓN DEL BN EN 2024

INICIATIVAS

UTILIDADES HISTÓRICAS

Alcanzó en 2024 sus mayores utilidades antes de impuestos y parafiscales (utilidad bruta de ₡99.171 millones), lo que significa más crédito para diversas actividades.

CARTERA DE CRÉDITO

Creció un 6,5%, respecto a 2023 y alcanzó un total de ₡5,2 billones. Del monto colocado en crédito, 29% se encuentra en el sector vivienda, 23% en el sector servicios y 16% en consumo.

BN MUJER

Un tercio de la cartera de crédito del BN (equivalente a ₡1 billón) está destinado a mujeres, contribuyendo a la reducción de brechas de género.

APOYO A PYMES

Más de 372.000 pymes realizaron sus sueños, esto representó un saldo de cartera de ₡1,3 billones de colones colocados.

PRUEBAS DE ESTRÉS CREDITICIO

Recibió una calificación “Destacable” en las pruebas de estrés crediticio realizadas por la SUGEF confirmando su solidez.

En lo que toca a Centroamérica, el *Panorama bancario por país* —publicado a finales del 2024 por la calificadora—, destaca que en el caso de Costa Rica: “El clima de negocios del país, el turismo activo, la creciente manufactura orientada a la exportación de alta gama (como dispositivos médicos), las oportunidades de nearshoring y un aumento continuo de las exportaciones sostendrán el crecimiento, aunque a un ritmo más lento”.

Estima que la cartera de crédito de la nación tica podría crecer 3% en 2025, contra 2% del año previo.

Para El Salvador proyecta una mayor tasa de crecimiento del crédito (7.2%) pero prevé “que la inversión extranjera directa aún será baja y la productividad limitada”. Observa que las remesas —una importante fuente de fondeo para los bancos— “se han desacelerado recientemente”, y “un escenario de obstáculos inesperados” representaría un “riesgo para el desempeño del sistema”.

En el caso de Guatemala, prevé que el crecimiento del crédito se desacelere ligeramente, a 8.0%, pero “el resultado de las elecciones estadounidenses y las nuevas políticas gubernamentales determinarán el crecimiento económico y también serán cruciales para la expansión del crédito”.

Para Honduras, destaca que “la política monetaria y la limitada flexibilidad del tipo de cambio podrían debilitar aún más el panorama de negocios y disminuir las expectativas de crecimiento”.

Con todo, estima que los préstamos a corporaciones continúan impulsando el crecimiento del crédito de los bancos”.

Sobre los bancos panameños, S&P Global considera que en este año “la rentabilidad se mantendrá estable, pero las presiones sobre la calidad de los activos podrían aumentar las provisiones para pérdidas crediticias, lo que dañaría los resultados netos”.

ANÁLISIS DE RIESGOS DE LA INDUSTRIA BANCARIA POR PAÍS (BRICA)

Elaborado por S&P Global Ratings, donde 1 es riesgo bajo y 10 es riesgo alto



Explica que el deterioro se debe al fin de los programas de ayuda, altos niveles de desempleo y el crecimiento de la economía informal, lo que podría afectar la calidad de los activos”. Aún así estima que la cartera de créditos crezca 5% este año.

Entre los bancos privados de la región, destaca el desempeño de BAC Credomatic, con fuerte presencia en Costa Rica y Panamá, dados sus avances en servicios digitales pero también en sus compromisos sostenibles. El medio especializado *International Banker* (IB) lo reconoce como el Mejor banco comercial de Costa Rica en 2025.

El Banco General de Panamá también figura en ese listado como Mejor

banco comercial canalero. Mientras, Mercantil Banco Panamá es uno de los destacados por su nivel de innovación. *Global Finance* lo reconoció este año por segunda vez como Best Investment Bank.

En Guatemala, Banco industrial, destaca como Mejor banco comercial por IB. Este año recibió la primera parte de un financiamiento de Corporación Financiera Internacional (IFC) —miembro del Grupo Banco Mundial— por 150 millones de dólares (MDD), de un total de 350 MDD. Se prevé que esos recursos sean destinados a impulsar las finanzas climáticas, promover créditos para viviendas sostenibles y asequibles, y apoyar a pequeñas y medianas empresas (pymes). **F**

UniBank: liderando la transformación de la banca en Panamá

Con soluciones digitales y atención personalizada, la banca panameña se adapta al cliente moderno.



John Rozo, CEO y gerente general de UniBank.

En un entorno financiero cada vez más digitalizado y competitivo, UniBank, institución panameña comprometida con la excelencia, ha demostrado ser un referente gracias a su enfoque estratégico centrado en el cliente. En el corazón de su visión está la capacidad de fortalecer la posición financiera de sus clientes, ofreciendo soluciones alineadas con las necesidades del mercado moderno.

Uno de los principales retos ha sido equilibrar la tradición de un servicio cercano con las exigencias de un mundo digital que demanda immediatez. La confianza, antes construida a través de relaciones a largo plazo, ahora debe trasladarse al ámbito virtual. Para abordar esto, UniBank ha invertido en una infraestructura digital segura que facilita transacciones, acceso a la información y mantiene un trato humano mediante canales personalizados y soporte omnicanal.

DIFERENCIACIÓN EN UN MERCADO COMPETITIVO

En un panorama donde los bancos tradicionales compiten, UniBank ha logrado destacar por su enfoque en productos que se ajustan a las necesidades reales de sus clientes y por servicios diferenciados. Entre sus iniciativas más relevantes se encuentran:

- **Experiencia digital:** onboarding 100 % digital para cuentas de ahorro y préstamos de auto, reduciendo tiempos y mejorando la experiencia. Pronto se integrarán soluciones para leasing y cuentas jurídicas PYME.
- **Financiamiento especializado:** créditos verdes para proyectos sostenibles, agroindustriales y comerciales. También se han implementado programas enfocados en sostenibilidad e inclusión de género.
- **Servicios integrales:** leasing, fideicomisos y corretaje de valores mediante UniLeasing, UniTrust e Invertis

Securities. Próximamente se sumará una oferta en seguros.

EVOLUCIÓN DE PRODUCTOS PARA CENTROAMÉRICA

UniBank ha adaptado su oferta para responder a las necesidades cambiantes de los clientes en Panamá y la región. Incluye créditos flexibles dirigidos a pequeñas y medianas empresas, así como a proveedores de clientes comerciales.

IMPACTO TECNOLÓGICO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La tecnología ha transformado la eficiencia operativa de UniBank y mejorado la experiencia del usuario. Sus plataformas permiten consultas, transferencias y pagos desde cualquier dispositivo. Además, herramientas como whatsing, con reconocimiento facial, garantizan acceso seguro y ágil. Estas innovaciones han reducido los tiempos operativos hasta en un 70 %, permitiendo una atención más eficaz.

COMPROMISO CON SOSTENIBILIDAD E INCLUSIÓN FINANCIERA

UniBank entiende que su responsabilidad va más allá de lo financiero. Su compromiso con el desarrollo sostenible se refleja en alianzas estratégicas como la de Proparco, por 20 millones de dólares para mitigar el cambio climático y reducir la desigualdad de género, y la de FMO (Dutch Entrepreneurial Development Bank), con fondos por 40 millones enfocados en préstamos verdes y apoyo a PYMEs.

Como afirma John Rozo, CEO y gerente general de UniBank: “La banca debe ser un puente hacia el progreso económico y social”. Este principio guía cada decisión, desde las inversiones tecnológicas hasta las alianzas para promover el desarrollo. En Panamá, UniBank no solo es un banco: es un socio estratégico comprometido con el éxito financiero de sus clientes y con el crecimiento del país como hub financiero regional.

BANCOS CENTROAMERICANOS CON MEJORES UTILIDADES

BANCOS DE COSTA RICA



Superintendencia General de Entidades Financieras.
A diciembre de 2024. En colones y porcentajes.

	Banco	Resultados antes de impuestos y participaciones	Activos (porcentajes)
1.	BAC Credomatic	136,215,905,504.00	80.06
2.	Banco CMB	36,546,748, 179. 34	62.27
3.	Banco Davivienda	11, 414, 361, 426. 33	82.51
4.	Scotiabank	8, 884, 006, 574.15	82.14
5.	Banco BCT SA	7, 759, 862,959.39	81.44
6.	Banco Promerica	4,061, 945, 609.97	76.06
7.	Banco Improsa	2,356,964,364.48	78.85
8.	Banco General Costa Rica	2,041,742, 195.23	81.18
9.	Banco Lafise	1,664,283,609.43	77.57
10.	Banco Cathay	1, 662, 686, 431.60	76.27

BANCOS DE NICARAGUA



Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF).
A diciembre de 2024. En miles de córdobas.

	Banco	Resultados de operaciones antes de impuestos y contribuciones por leyes especiales	Activos
1.	BAC	4, 341, 568.3	83,118,033.4
2.	Banco Lafise Bancentro	3, 317, 767.0	83,363,147.3
3.	Banco de la Producción (Banpro)	3,006,213.1	98,218,395.1
4.	Banco Ficohsa Nicaragua	706,917.2	27,936,763.0
5.	Banco Avanz	339, 452.5	12,347,521.8
6.	Banco de Finanzas (BDF)	268,007.5	21,767,115.8

BANCOS DE GUATEMALA



Superintendencia de bancos de Guatemala.
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024. Cifras en miles de quetzales.

	Banco	Resultado del ejercicio	Activos
1.	Banco de Desarrollo Rural // Banco de Desarrollo Rural, S.A. (BanRural) en 'BB	3,004,610	121,621,774
2.	Banco Industrial	2,683,037	160,925,891
3.	Banco G&T Continental // Banco G&T Continental S.A. (G&TC)	1,035,968	68,642,472
4.	Banco de los Trabajadores // y Banco de los Trabajadores (Bantrab)	707,123	42,606,106
5.	Banco Promerica, S. A.	609,574	32,816,283
6.	Banco de América Central // BAC	377,527	47,573,307
7.	Banco Internacional	287,532	16,538,915
8.	Citibank, N.A., sucursal Guatemala	237,433	3,999,502
9.	Banco Agromercantil de Guatemala, S.A. (BAM) en 'BB+'	115,655	46,570,316
10.	Banco Azteca de Guatemala	79,725	2,226,610



BANCOS DE PANAMÁ



Superintendencia de Bancos de Panamá.
En miles de balboas. A diciembre de 2024

	Banco	Utilidad antes de provisiones	Total de activos a Dic. 2024
1.	BAC International Bank INC	1, 224, 990, 777.57	12,258,129.82
2.	Banco General	819, 195, 055.61	18,439,512.54
3.	Banistmo	207, 477, 485.51	10,449,873.06
4.	Banesco	79, 853, 763.00	5,637,924.99
5.	Mercantil Banco	50, 021, 959.93	3,727,397.37
6.	Global Bank Corporation	41, 885, 239.00	8,693,916.53
7.	Multibank	30, 714, 170.56	5,184,291.00
8.	Banco Aliado	23, 386, 327.70	3,840,493.00
9.	Credicorp Bank	20, 470, 972.24	1,972,207.98
10.	Davivienda	18, 002, 396.82	1,819,305.98

BANCOS DE EL SALVADOR



Asociación Bancaria Salvadoreña.
A noviembre de 2024. En millones de dólares.

		Utilidades	Activos
1.	Agrícola	116.9	5,941.10
2.	Cuscatlán	47.9	4,221.6
3.	BAC Credomatic	32.0	3,657.8
4.	Davivienda	29.6	3,371.8
5.	Hipotecario	21.2	2,254.8
6.	Promerica	6.8	1,434.0
7.	Atlántida	3.9	1,332.2
8.	Azul	8.4	907.9
9.	Industrial	6.7	75.,5
10.	BFA	6.5	497.5

METODOLOGIA:

Listado elaborado con resultados financieros de las entidades, a partir de sus utilidades antes de impuestos y/o resultados del ejercicio, con referencia de activos totales al 2024, con datos de las superintendencias de cada país.

BANCOS DE HONDURAS



Comisión Nacional de Banco y Seguros.
En miles de lempiras.

	Banco	Utilidad antes de ISR	Total de activos
1.	Banco de Occidente (Bancocci)	663,785.6	148,469,100.1
2.	BAC Credomatic Banco de América Central Honduras	502,560.7	149,364,823.0
3.	Banco Financiera Comercial Hondureña (FICOHSA)	307,984.9	185,658,722.0
4.	Banco del País (BANPAIS)	286,261.1	116,414,439.7
5.	Bancatlán: Banco Atlántida	217,509.9	173,988,027.2
6.	Banco Davivienda Honduras	140,235.7	64,197,287.0
7.	Banco Azteca	71,296.5	6,451,891.9
8.	Banco de Honduras	53,760.3	12,324,525.2
9.	Banco LAFISE Honduras (LAFISE)	31,706.4	28,504,196.6
10.	Banco Financiera Centroamericana (FICENSA)	19,404.3	17,487,850.

FUENTES: Superintendencias de cada país.

LA INVERSIÓN MÁS BELLA DE TODAS

De la enorme cantidad de herramientas de inversión existentes en el mundo, el arte es una de las opciones más rentables y, además, por mucho, es la más bella de todas.

Vivimos tiempos de incertidumbre económica y política, hay nubes amenazantes por todos lados, invertir en arte puede ser muy seguro y gratificante a la vez, ya que una conexión con la cultura a través de la propiedad de una obra de arte es muy satisfactoria.

Según Art Basel y el banco UBS, el mercado del arte mundial, es decir, el valor anual de las ventas globales de arte es cercano a los 70,000 millones de dólares (MDD). Más de la mitad de todos los países del mundo tienen economías de tamaños inferiores a esta cifra. Según la plataforma Masterworks, especializada en inversiones de arte, entre 1995 y 2022 las inversiones en arte contemporáneo superaron en 3.6% al rendimiento promedio anual del índice S&P 500. También en este mismo periodo el arte duplicó las apreciaciones anuales promedio del oro, bonos del tesoro estadounidense y bienes raíces. Por lo que es claro que una inversión en arte normalmente es rentable.

Un rasgo característico y no tan positivo del arte, es su poca liquidez. Realizar una venta de manera inmediata es algo complicado. Si a esto le sumamos que la oferta de obra —en especial de

artistas consagrados— es muy limitada, tenemos como resultado un mercado muy estable en el que la demanda casi siempre supera a la oferta, por lo que un desplome en el valor de éste por pánico de los inversionistas o sobreoferta artística es poco probable y convierte al arte en una excelente herramienta de inversión contracíclica.

La opacidad, tangibilidad y manejabilidad de muchas obras de arte han permitido a víctimas de la guerra escapar la persecución y librar retenes migratorios con activos de gran valor bajo sus brazos. Un control cambiario o restricciones del Estado a cuentas bancarias personales pueden limitar muchísimo el acceso a las inversiones de una persona. Los filtros migratorios normalmente impiden a grupos perseguidos escapar de sus perseguidores con monedas o billetes de su pertenencia. Sin embargo, el limitado conocimiento del arte por la población juega muy a favor de los conocedores para evitar la incautación de este tipo de activos. La popularidad de políticos autoritarios y radicales va en aumento en todo el mundo, de tal suerte que una obra de arte puede ayudar a más de un inversionista a reducir el nerviosismo que pueda sentir por la actual coyuntura política internacional.

Para algunas personas, el arte es la llave de entrada a nuevos círculos sociales a los que las inversiones tradicionales no les permiten el mismo acceso. Probablemente lo más gratificante de la

posesión de una obra de arte, para la mayoría de los inversionistas, tiene que ver con la vinculación con la cultura e intelectualidad que ésta representa. Poseer una obra es como ser tenedor de un pedacito de la historia; como ser dueño de un momento en el tiempo. Asimismo, el arte siempre ha tenido una importancia muy especial por ser el medio para conectarse con algo más grande: el arte tiene una carga de misticismo muy especial que no tiene ningún otro tipo de inversión. El arte no sólo es —con muchísima frecuencia— una expresión de lo estéticamente aceptable, sino que siempre ha jugado un papel medular en el desarrollo de las naciones gracias al sentido de pertenencia e identidad nacional que brinda. Y, a la vez, fortalece la creatividad, fomenta la tolerancia, y tiende puentes de entendimiento entre los pueblos.

Algo también muy particular en las inversiones en arte, es la posibilidad que éstas tienen de servir como una forma de expresión personal. Los psicólogos hablan mucho de que las percepciones, en buena medida, son proyecciones del individuo. Pues el arte nos permite ponerle rostro y hasta ideología a los activos. No es lo mismo poseer una obra de David Alfaro Siqueiros que una de Jean-Honoré Fragonard, ambos destacadísimos en sus épocas y especialidades.

Al mal tiempo, buena cara, dice el refrán. Y la expresión más bonita que se le puede dar a un capital es a través de una inversión en arte. Si la estética no

BREVES DE ARTE

■ La casa de subastas Christie's lanzó su primera subasta de obras de arte elaboradas con inteligencia artificial, sin duda es la primera de muchas por venir.

■ Donald Trump firma orden ejecutiva para forzar cambios en los museos Smithsonianos y limitar "ideología inapropiada".

■ 240 galerías exhibieron en Art Basel Hong Kong, a la que asistieron más de 90,000 visitantes. La obra INFINITY-NETS [ORUPX] de Yayoi Kusama se vendió en \$3.5 millones de dólares.

■ La Trienal de Arte Internacional de Setouchi en Japón, abrirá durante 100 días (espaciados) de finales de abril a principios de noviembre.

convence, recordar que las inversiones en arte son estables, crean legados importantes y son rentables, seguramente permitirá a los lectores tomar en cuenta esta clase de activo único en sus futuras estrategias de diversificación. **F**

Francisco Carrillo Fuentes

Docente de Economía, Relaciones Internacionales y Administración en universidades de Estados Unidos y China. Actualmente enseña Economía y Economía del Arte en la St. Thomas University, en Miami, EU.

UN CASO DE ÉXITO EN INNOVACIÓN

La decisión de UPS división Salud de convertirse en la empresa de logística número 1 en su nicho, es una de esas decisiones estratégicas más acertadas que toda buena junta directiva debe considerar. Su estrategia devino de una excelente lectura del futuro: la tendencia del envejecimiento de la población, la aceleración de enfermedades crónicas y la necesidad de frío de los nuevos productos farmacéuticos que trajo de la mano con las nuevas tecnologías una exitosa innovación, la que se ha convertido en un caso obligado de estudio.

En el UPS Healthcare Forum del pasado año, miles de personas del mundo participaron bajo el tema Together we Thrive y en el se expusieron tres de las decisiones estratégicas que la empresa tomó acertadamente en su momento, en un mercado que para el 2030 se proyecta llegara a la suma de 23,700 millones de dólares.

La primera estrategia fue convertirse en una empresa experta en la “cadena de frío”, lo que los motivó a comprar al grupo Boomi, que en su momento tenía presencia en 14 nuevos países, acompañado con la compra de vehículos con capacidad de controlar las diversas temperaturas que el mercado demanda. También adquirieron otra empresa, Frigo-Trans, por su experiencia y pericia en envíos de medicamentos; ellos tenían una línea de

tiempo crítica, y estaba ubicada en Europa un mercado en donde el 80% de los tratamientos actuales requieren especificaciones críticas de frío y de tiempo. Se agregaría después la adquisición de una flotilla marítima con capacidades de manejo de frío de -70 °C, y un laboratorio de investigación con capacidad de realizar pruebas clínicas de crioterapia a -184 °C.

El segundo eje sería la confiabilidad garantizada por la tecnología, utilizando por ejemplo bots, robótica e IA, lo que les permitía mejorar la capacidad de almacenaje y disminuir los tiempos de entrega al paciente final. Gracias a esta decisión su productividad se ha triplicado en algunas áreas.

El tercer eje de su estrategia ha sido no olvidar su mercado inicial, mejorando el acceso a pacientes en cualquier parte de Estados Unidos, lo que evita que el cliente tenga que ir a hospitales y reciba a tiempo su medicamento. Hoy pueden llegar al 80% de los centros de salud en un rango de cuatro horas.

Maravilla que provean rangos tan diversos como -25 °C; -15 °C; de 2 °C a 8 °C; de 15 °C a 25 °C, y los más sofisticados como los que requieren de -70 °C a -80 °C o -196 °C.

En resumen, este caso es el ejemplo de una exitosa combinación de visión, estratégica, adquisiciones, crecimiento (duplicaron su metraje cuadrado) y pericia en frío. Gracias a esta empresa se salvarán muchas vidas. **IF**

*Nuria Marín Raventós**

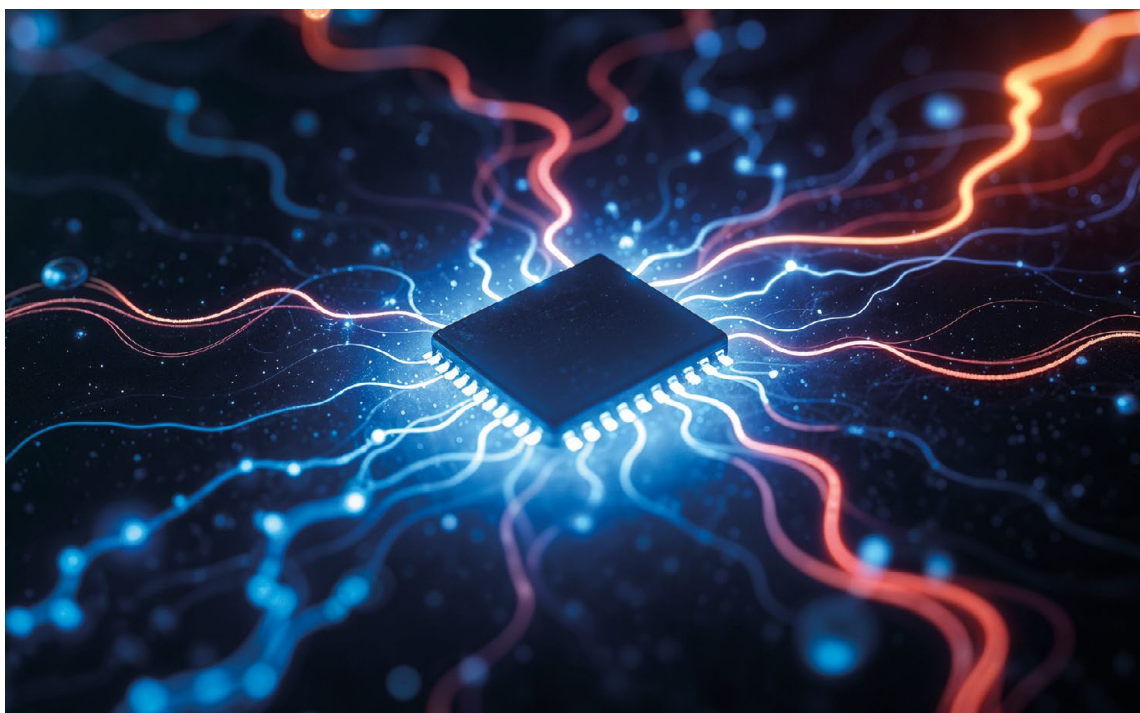
*Empresaria e integrante del board para América Latina, del Wilson Center, organización global que brinda asesoramiento sobre temas globales a formuladores de políticas a través de investigación, análisis y estudios. Condecorada en 2024 con el Premio de Excelencia para Mujeres Excepcionales, otorgado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

EMPRESAS ENERGÉTICAS



INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMPETIRÍA POR ENERGÍA CON INDUSTRIA, TRANSPORTE Y VIVIENDA

ANTE EL CRECIMIENTO EXPONENCIAL DE LOS CENTROS DE PROCESAMIENTO DE DATOS PARA EL DESARROLLO DE LA IA Y SUS NECESIDADES DE ENERGÍA, LA OLADE ALERTA QUE ESTARÍA COMPIRIENDO POR ESTE RECURSO CON SECTORES PRIORITARIOS.



Latinoamérica experimentará una demanda energética “sin precedentes asociada al funcionamiento de servidores de inteligencia artificial”, ha alertado la Organización Latinoamericana de Energía (Olade), al tiempo que expertos convocados por esta misma entidad hacen un llamado hacia la integración energética para afrontar los cortes de energía que sufre la región y que en

2024 tuvieron un impacto económico de entre el 1% y 1.5% del Producto Interior Bruto (PIB) en algunos países.

En un documento técnico divulgado por la misma Olade, se precisa que en cuanto al consumo de energía que demandará la inteligencia artificial (IA) hay áreas críticas como “el entrenamiento de algoritmos, la ejecución de consultas y los complejos sistemas de enfriamiento necesarios para mantener la operatividad”.

Por lo anterior, la entidad advierte que “la IA representará el 5% del consumo total de electricidad en América Latina y el Caribe para el año 2035, una demanda energética que podría competir con sectores prioritarios”.

El secretario ejecutivo de la Olade, el chileno Andrés Rebolledo, considera que “la transformación digital de los sistemas productivos debe ir de la mano con una planificación energética responsable y sostenible”, pues

precisa que la IA “podría competir por recursos energéticos con sectores prioritarios como el residencial, el industrial o el transporte”, según lo expuesto en un comunicado.

CRECIMIENTO EXPONENCIAL DE CENTROS DE DATOS

Para la Agencia Internacional de Energía (AIE) “el consumo mundial de electricidad aumentará a su ritmo más rápido en los últimos años, creciendo cerca del 4% anual hasta 2027, a medida que el uso de energía aumenta en una variedad de sectores”, revela en su informe *Electricity 2025*.

Precisa que el aumento está impulsado “principalmente” por el sólido y creciente uso de electricidad para la producción industrial, el aumento de la demanda de aire acondicionado, la aceleración de la electrificación, liderada por el sector del transporte, y la rápida expansión de los centros de datos.

Actualmente existen 455 centros de procesamiento para aplicaciones de IA en Latinoamérica y el Caribe; cada uno consume 50 gigavatios-hora (GWh), pero se proyecta un crecimiento acelerado, del 165% en el número de estos a nivel global, lo que representa una tasa promedio anual del 15%, según las estimaciones de la Olade.

La entidad expone que, dado el crecimiento exponencial de los datos y la expansión de la inteligencia artificial generativa, es importante que los países de la región fortalezcan sus marcos regulatorios, mejoren la eficiencia energética de sus centros de datos y sigan apostando por fuentes renovables que amortigüen el impacto ambiental del avance tecnológico.

De acuerdo con la AIE, “la mayor parte de la demanda adicional durante los próximos tres años provendrá de las economías emergentes y en desarrollo, que representan el 85% del crecimiento de la demanda”. Pero estima que “el crecimiento de las fuentes de bajas emisiones,

CONDICIONES HACIA LA MODERNIZACIÓN E INTEGRACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO LATINOAMERICANO

1. Mayor inversión para una modernización de las redes.

2. Aplicación de nuevas tecnologías.

3. Mayor eficiencia.

4. Mejora en las políticas públicas y marcos regulatorios definidos que dé certeza jurídica a las inversiones.

5. Promoción para incentivar la inversión del sector privado.

FUENTE: Alfonso Blanco, director de Programas de Diálogo Interamericano. Olade.

5.5%

Se incrementó la generación eléctrica en América Latina y el Caribe en 2024, impulsada por la expansión de centrales eólicas y solares fotovoltaicas, y por una mayor participación del gas natural en la matriz eléctrica regional: Olade

principalmente las renovables y la nuclear, “es suficiente, en conjunto, para cubrir la totalidad del crecimiento de la demanda mundial en los próximos tres años”.

En 2024, América Latina y el Caribe registró un incremento del 5.5% en la generación eléctrica, impulsado “por la expansión de centrales eólicas y solares fotovoltaicas, y por una mayor participación del gas natural en la matriz eléctrica regional”, reporta la Olade en su análisis *Generación Eléctrica en América Latina y el Caribe*.

LOS IMPACTOS DEL APAGÓN

La Organización Latinoamericana de Energía convocó recientemente a un foro para abordar las posibles soluciones a los apagones recurrentes en la región que afectan “la calidad de vida, productividad económica y estabilidad social de sus países”.

Uno de los casos más emblemáticos, es Ecuador que, a finales de 2024 experimentó apagones que duraron hasta 14 horas diarias, con un impacto equivalente al 1.5% de su PIB.

Las causas de los apagones recientes son “multisectoriales”; van desde “sequías prolongadas que afectan la generación, hasta insuficiencias en la transmisión, fallas en infraestructuras críticas y una limitada diversificación de las matrices eléctricas, con el trasfondo del cambio climático que ha intensificado estos desafíos”.

Frente a este panorama, los expertos convocados por la Olade señalaron que “la integración energética y la cooperación internacional emergen como ejes estratégicos para construir sistemas” que permitan afrontar esta situación.

El director de Estudios, Proyectos e Información de Olade, Fitzgerald Cantero, se refirió a la importancia de aplicar en la Latinoamérica estrategias preventivas a la hora de planificar la gestión de la energía, lo mismo que el almacenamiento para afrontar los momentos críticos de generación.

También destacó la necesaria integración entre naciones vecinas, algo que en zonas como Centroamérica “funciona muy bien”, pero que aún es un pendiente en Sudamérica.

Mientras, Rodrigo Moreno, de la Universidad de Chile, alertó que la descarbonización del sector eléctrico no va a ocurrir si antes no se cambian los paradigmas de diseño y operación del sistema eléctrico.

Si el plan es utilizar las energías renovables “para alimentar masivamente la demanda, se requieren de tecnologías habilitantes”, expuso. **F**

Transición energética y sostenibilidad: el avance de Enel en Centroamérica

La operación de Enel en Panamá, Costa Rica y Guatemala es 100 % limpia, con plantas hidroeléctricas y solares, e incorpora tecnologías que refuerzan la seguridad y eficiencia en la generación de energía.



Foto: Enel Central hidroeléctrica Fortuna en Panamá.

Con presencia en 28 países en los cinco continentes, líder en el mercado de las energías renovables, Enel en respuesta a los retos de la transición energética y la lucha contra el cambio climático ha trazado una hoja de ruta clara para lograr Cero Emisiones Netas para 2040, que en el caso de la generación se traduce en una energía limpia que acelera los procesos de descarbonización y electrificación de los usos, reduciendo las emisiones. En Centroamérica, Enel genera energía a partir de fuentes renovables, lo que la convierte en 100% limpia y en foco estratégico para aportar al compromiso sostenible.

En Panamá, Enel cuenta con la Central Hidroeléctrica Fortuna, la más grande del país, con una capacidad instalada de 300 megavatios. A esta se suman once

parques solares distribuidos a lo largo del territorio nacional, que aportan cerca de 162 MW. En conjunto, estos parques fotovoltaicos permiten una entrega promedio mensual de más de 18,740 MWh al sistema eléctrico panameño y tienen el potencial de abastecer anualmente a más de 44,200 hogares.

En Guatemala, el portafolio está conformado por cinco plantas hidroeléctricas, que generan 164 megavatios, mientras que en Costa Rica se operan dos centrales que suman 81 megavatios. En total, la capacidad instalada de Enel en los tres países asciende a 646.6 MW, energía suficiente para iluminar aproximadamente 9 millones de hogares, que equivale a el cincuenta por ciento del número de habitantes actuales en Guatemala.

La generación es solo una parte del compromiso de la compañía con la transición energética. También se impulsa un cambio estructural en la forma de producir y consumir la energía y el relacionamiento con las comunidades. Un ejemplo concreto de esta transformación es la instalación de puntos de recarga para vehículos eléctricos en áreas estratégicas de la Ciudad de Guatemala y sus alrededores, incluyendo seis restaurantes de McDonald's, como parte de su apuesta por una movilidad más sostenible.

Además de abastecer a los sistemas interconectados nacionales, Enel en Centroamérica contribuye a la competitividad de clientes industriales y comerciales a través de eficiencias económicas que logran mediante contratos bilaterales

o corporativos para el suministro de energía hasta por 10 años. Este modelo de negocio permite que las empresas negocien libremente condiciones como el precio y el volumen de energía. Actualmente se suministra energía sostenible a 110 grandes usuarios en Panamá y Guatemala.

Los servicios para grandes consumidores también incluyen representación comercial ante el sector eléctrico, participación en el mercado regional con servicio de reserva complementaria, suministro de energía y potencia, servicios técnicos y comerciales de valor agregado y certificados internacionales de energía renovable (I-RECs) los cuales certifican físicamente, el uso de energía limpia en la operación y contribuyen con sus objetivos de sostenibilidad, así como con el aporte a la reducción de huella de carbono.

INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD, LA APUESTA DE DESARROLLO

Enel impulsa la eficiencia operativa mediante innovaciones tecnológicas. En la

Central Fortuna de Panamá, utilizó por primera vez en 2024 el robot cuadrúpedo industrial Unitree B2 para inspeccionar tres kilómetros de túneles durante labores de mantenimiento, recolectando datos estructurales y ambientales sin poner en riesgo al personal y tomar decisiones técnicas.

En Guatemala, en colaboración con el Laboratorio Turing de la Universidad Galileo, desarrolló el “Pipe Inspector”, un rover semiautónomo con tecnología LIDAR capaz de detectar deformaciones en tuberías hidroeléctricas. Esta solución permite anticipar fallas y reduce la exposición del personal a zonas críticas cuidando su vida y seguridad.

El plan de Enel para los próximos años se basa en tres pilares estratégicos: flexibilidad, proactividad y resiliencia; eficiencia y eficacia organizacional; y Sostenibilidad financiera y medioambiental. El primero se centra en garantizar que las operaciones sean capaces de adaptarse a los desafíos futuros sin perder rentabilidad, invirtiendo en digitalización e

innovación para lograr la transición energética. El segundo, apunta a procesos simplificados, estructuras más ágiles y responsabilidades claramente definidas; y el tercero busca crear beneficios para el medioambiente y toda la cadena, generando valor para todos.

El plan también incluye una transición energética justa, alineada con los objetivos globales de sostenibilidad. Enel a través de sus operaciones en Costa Rica, Guatemala y Panamá reconoce y promueve un modelo económico sostenible e innovador como motor del desarrollo en los países donde opera. En este marco, ha impulsado iniciativas como Innovaplay y Tejiendo sueños con energía, priorizando en los tres países el acceso a la educación, la generación de oportunidades laborales, la creación de nuevas fuentes de ingreso y la adopción de modelos como la economía circular. Estos esfuerzos están enfocados en beneficiar a niñas, niños, jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad, fortaleciendo así los vínculos con las comunidades y contribuyendo al crecimiento sostenible de las regiones.



Foto: Enel Central hidroeléctrica Palo Viejo Guatemala.

Por Anasella Acosta Nieto

INDUSTRIA Y HOTELERÍA APUNTALAN EL REAL ESTATE

CON LA CONSOLIDACIÓN DE PANAMÁ Y COSTA RICA, Y EL POTENCIAL DE GUATEMALA Y EL SALVADOR, EL SECTOR INMOBILIARIO INDUSTRIAL SE ALISTA A APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES EN MEDIO DE LA GUERRA ARANCELARIA. MIENTRAS LOS DESARROLLOS HOTELEROS CONFÍAN EN LA TENDENCIA ALCISTA DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA Y LAS OFICINAS APUESTAN POR LA FLEXIBILIDAD.



En medio de la oscuridad que la escalada arancelaria esparce a nivel global, Centroamérica ve una luz en el camino con las oportunidades que el reacomodo en el orden del comercio mundial le presenta, y que van desde la expansión de las cadenas de suministro ya existentes con el mercado estadounidense, hasta el aprovechamiento de

la ventaja competitiva en costos de mano de obra y de tierra. Tan es así, que el sector inmobiliario industrial en la región atraviesa por un momento expansivo; el desarrollo hotelero se consolida y el corporativo se rediseña.

Sin pasar por alto que la política arancelaria estadounidense puede elevar los costos de importación de materiales para la construcción y deteriorar

las relaciones diplomáticas, también hay que entender que “presenta oportunidades para la región, para posicionarse como un hub de operaciones comerciales y de servicios que atiendan a los socios comerciales que se reusan a someterse a dichas políticas”, plantea Danny Quirós, Market Research Director, de Newmark Centroamérica. (Continúa en la página 24)

Foragro se consolida como un aliado técnico para el agricultor latinoamericano



Con 36 años en el mercado, la empresa ofrece soluciones agrícolas formuladas localmente, impulsa proyectos de innovación y apuesta por una operación sostenible y centrada en el talento humano.

Foragro fue fundada en 1988 como una alternativa a los insumos agrícolas tradicionales que, aunque disponibles en el mercado, no respondían a las realidades de los agricultores latinoamericanos. Su propuesta inicial fue clara: desarrollar soluciones formuladas específicamente para las condiciones de la región. Con el paso del tiempo, esta visión le permitió diseñar más de 300 productos adaptados a distintas necesidades agrícolas y más de 2,000 registros en países donde las características del suelo, el clima y los cultivos cambian drásticamente.

La empresa tiene presencia en los siete países de Centroamérica, así como en República Dominicana y Ecuador. Para operar en mercados tan diversos, ha construido una estrategia basada en el acompañamiento técnico y en el diseño de programas de cultivo a la medida. “No es lo mismo ser un agricultor

de maíz en Guatemala que en Panamá. Adaptamos nuestra propuesta para cada país, tomando en cuenta sus condiciones y problemas biológicos locales”, explicó Mario Nufio, gerente de Mercadeo.

Más allá de la oferta de productos, la relación con los distribuidores ha sido determinante. Mayoristas, distribuidores y aliados estratégicos en la región también son parte del mejor equipo para el agricultor, porque son ellos los que hacen llegar los productos hasta el último rincón y hasta el último espacio donde se necesita.

Desde 2015, Foragro cuenta con una división especializada en innovación. Actualmente, tiene más de 30 líneas activas en el mercado que incluyen semillas, productos nutricionales, enmiendas de suelo, biológicos y una iniciativa de economía circular que transforma residuos plásticos agrícolas en nuevos insumos para exportadores. La empresa también

ha desarrollado productos con certificación orgánica para mercados como Estados Unidos y Europa.

Uno de los próximos pasos será el lanzamiento de una línea de productos biológicos en Costa Rica. Esta propuesta busca complementar los esquemas tradicionales de manejo agrícola con herramientas que permitan reducir la dependencia de soluciones químicas. Además, se integra a un esfuerzo más amplio por desarrollar formulaciones con bandas toxicológicas más nobles y un uso más responsable de ingredientes activos.

El crecimiento de Foragro ha estado acompañado por un equipo multicultural y multidisciplinario. La empresa cuenta con más de 650 colaboradores de ocho nacionalidades y ha fortalecido su enfoque en diversidad e inclusión. Un 23 por ciento de su fuerza laboral son mujeres y el 20 por ciento de ellas ocupan cargos de liderazgo. “Nuestro talento humano también nos acerca a muchas necesidades. Esa cercanía es muy buena para proponer cosas nuevas”, señaló Nufio.

Como parte de su estrategia de crecimiento, Foragro contempla su expansión a México, el Caribe y Colombia. Aunque aún no hay una fecha precisa, se prevé que el ingreso a estos mercados ocurra entre 2025 y 2026. La empresa reconoce que cada país tiene niveles tecnológicos distintos y requiere propuestas adaptadas. Por ello, iniciará el proceso con presencia local y un diagnóstico profundo de sus necesidades agrícolas.



Mario Nufio,
gerente de Mercadeo.

PROYECTOS DE PARQUES INDUSTRIALES EN DESARROLLO



■ SYNERGY INDUSTRIAL PARK

Este parque industrial, en Escuintla, Guatemala, está enfocado en logística y manufactura. Desarrollado por Spectrum y Grupo Pantaleon, se halla en el kilómetro 53 de la carretera al Pacífico. Cuenta con una extensión de 500 hectáreas. Se prevé que sea ocupado en un 70% por empresas provenientes de Europa, Norteamérica, Sudamérica y Asia. La inversión inicial asciende a 20 millones de dólares (MDD). Es parte de un masterplan que contempla 4,700 hectáreas para viviendas, comercios, hoteles, entretenimiento, áreas verdes, hospitales y universidades.



■ INNOVAPARK LOGISTICS & FREE ZONE

Este parque industrial, ubicado en el Coyol de Alajuela, Costa Rica, ha sido pensado para albergar manufactura avanzada y logística, tanto bajo régimen de zona franca como régimen definitivo. Ideado como un centro de operaciones de dispositivos médicos, semiconductores y diversas industrias globales. Incluye almacenes logísticos de alta capacidad y espacios personalizables. Es desarrollado por las empresas A1 Industrial Real Estate y el Grupo Cuestamoras. Su construcción rentable es de 63 hectáreas.



■ ORION INDUSTRIAL PARK

En El Salvador se lleva a cabo el desarrollo de la segunda fase de Orion Industrial Park, la primera zona franca aeroportuaria en El Salvador (AirCity), así como la modernización de techo industrial en American Industrial Park y Sirius Industrial Park. En cuanto a Orion, contempla 180,000 m² de área arrendable hecha a la medida, alimentado 100% con energía renovable. Considerada como la primera zona franca ecoindustrial, destinará el 50% de su terreno a áreas verdes. Recientemente el BID destinó 50 MDD para impulsar su segunda fase.

El directivo de la firma de brokeraje Newmark comparte con FORBES que Centroamérica “podría incentivar el nearshoring, atrayendo a empresas que busquen optimizar sus operaciones logísticas y comerciales, al situarse cerca de sus principales mercados de consumo”.

Para Mario Veraldo, CEO de MTM Logix, empresa con presencia en Guatemala, y quien cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector logístico, “en términos generales, lo que está haciendo Trump tiene un poder muy grande de reacomodo en las cadenas de suministro”.

Estima que en el nuevo orden de comercio global vemos a Centroamérica como parte de esta construcción de cadenas productivas alrededor de Estados Unidos”.

Destaca que industrias clave, por su ya estrecha relación con Estados Unidos, podrían cobrar nueva fuerza en el contexto de los aranceles recíprocos.

Se refiere a las industrias textil, agrícola, manufactura ligera, dispositivos médicos y energía renovable.

“Todas esas industrias, por la capacidad que ya está instalada o por la dispersión de capital que sabemos que existe, podrían hacer que Centroamérica realmente compita, de manera muy fuerte, en un mundo donde las tarifas recíprocas están implementadas”, dice Mario Veraldo.

En tanto, Luis Ronca, Chief Operating Officer de LatAm Work Dynamics, de JLL (Jones Lang LaSalle), estima que el tema de la guerra arancelaria impulsará “más a Centroamérica, porque (la región) es como un (terreno) neutro en

toda esta pelea”. Además, observa que lo que está ayudando a reforzar esa oportunidad —ya abierta por los reacomodos geopolíticos, la pandemia y las guerras— es la inversión en infraestructura por parte de los gobiernos de Centroamérica.

Lo anterior, considera, “puede apoyar con la continuidad de desarrollo y crecimiento”.

A su vez, Rodrigo Millán, Managing Director Transaction & Consulting Services Work Dynamics, también de JLL, observa que “en la región hay un *pipeline* de inversiones relacionadas con puertos, carreteras y energía. Y Centroamérica ya se beneficia de acuerdos de libre comercio, como el CAFTA (Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos).

DESARROLLOS HOTELEROS



■ MARRIOTT

Esta cadena anunció el desarrollo de 11 nuevos proyectos hoteleros en Costa Rica, que significa sumar 1,295 habitaciones. Algunas de las marcas que estarán presentes son Autograph Collection El Mangroove Residences (Guanacaste); Four Points San José (finales de este año); Nekajui, a Ritz-Carlton Reserve y sus residencias (Guanacaste, primer trimestre de 2025); Tribute Portfolio La Sabana (primer trimestre de 2025); Residence Inn San José (tercer trimestre de 2025) y Autograph Collection Marina Golfito (cuarto trimestre de 2025).



■ EL PRIMER JW MARRIOTT EN EL SALVADOR

En el segundo trimestre de 2025 inicia la construcción del primer JW Marriott en San Salvador como parte del complejo Multiplaza de Antiguo Cuscatlán. Contará con 186 habitaciones, tres restaurantes, un spa y salones para eventos. Se espera que la construcción del lujoso hotel dure aproximadamente tres años. Resultado del acuerdo firmado por Grupo Poma, a través de su marca Real Hotels & Resorts, el JW en El Salvador, será el tercer JW bajo la gestión de Real Hotels & Resorts, que ya opera en Hacienda Pinilla, Costa Rica, y en Bogotá, Colombia.



■ HYATT REGENCY

En febrero fue inaugurado el primer Hyatt Regency Ciudad de Panamá. Ubicado en la zona bancaria, fue pensado para viajeros de negocios. Diseñado por Gensler, una de las firmas de arquitectura y diseño más influyentes a nivel global, crea un espacio que equilibra lujo, comodidad y autenticidad local. Tiene un enfoque en la sostenibilidad y la experiencia del huésped. El desarrollo fue responsabilidad de Desarrollo Bahía.

EL AUGE DEL SECTOR INDUSTRIAL

En 2024, el sector industrial fue, “sin lugar a dudas, el más dinámico del año”, anota la firma de brokeraje Colliers en su *Guía Definitiva para el Mercado Inmobiliario Regional 2025*. El documento explica que lo anterior se debió al crecimiento del comercio electrónico y a la necesidad de modernos espacios logísticos.

El año pasado “Panamá se consolidó como un centro logístico clave, gracias a su cercanía a puertos y aeropuertos esenciales, como el de Balboa y Tocumen”. Mientras que las zonas francas, como las de Costa Rica “jugaron también un papel fundamental, atrayendo inversiones extranjeras y promoviendo el desarrollo de infraestructuras industriales de última generación”, anota el estudio.

Según las previsiones para este año, Guatemala y El Salvador, lo mismo que

República Dominicana “verán una expansión en parques industriales, generada por el crecimiento de la industria manufacturera”, destaca la Guía.

“El sector industrial y logístico debe experimentar [en 2025] una transformación en la región, con la consolidación de parques industriales especializados, zonas francas y hubs de manufactura”, donde Panamá sigue siendo un referente gracias a su conectividad, lo mismo que Costa Rica, gracias a la manufactura de dispositivos médicos.

Luis Ronca, de JLL, se refiere al éxito de Costa Rica, cuyo gobierno adoptó distintas promociones y los regímenes de zona franca. “Lo que vemos es un gran desarrollo, de una industria manufacturera, diría que de alto valor agregado”, lo que están “tratando de emular países como República Dominicana y Guatemala, y eso de alguna manera está impulsando al sector”.

Danny Quirós de Newmark comparte con FORBES que, en el caso de El Salvador, desde 2019, “las reformas económicas han sido un catalizador clave para el desarrollo de parques industriales”. Detalla que el crecimiento de las exportaciones a Estados Unidos hasta el 2024, facilitado por el Tratado de Libre Comercio, sigue impulsando la demanda de espacio, “especialmente en sectores como los textiles y la manufactura liviana”.

Además, recuerda que El Salvador “ofrece beneficios fiscales y logísticos para atraer a empresas europeas y asiáticas que buscan acercarse a grandes mercados de consumo como México, Centroamérica y Canadá”.

Sobre Guatemala, Quirós destaca “su ubicación geográfica ideal y un entorno económico positivo que ha venido fomentando la inversión extranjera”. Los incentivos fiscales que

esa nación ofrece para la inversión de empresas internacionales “ha creado un ambiente favorable para la relocalización de operaciones, especialmente en la logística, distribución y exportación de bienes y servicios”.

EL PARAÍSO DEL REPUNTE TURÍSTICO

En tanto, la recuperación en el sector turismo que, incluso ha superado los niveles previos a la pandemia (2019), también se ha visto reflejado en el número de proyectos previstos en la región, donde esta actividad alcanzó un valor de hasta 8.2% del PIB en Costa Rica, en 2024, de acuerdo con datos del Banco Central de ese país.

“Entre 2023 y 2024 el valor de la habitación disponible aumentó más del 11%. La ocupación también lo hizo llegando al 62% en 2024, superando los niveles de 2023, pero también los niveles de 2019, cuando estaba en 56.1%”, precisa Rodrigo Millán.

Además el ADR —valor promedio diario de la habitación— creció 7% interanual de 2023 a 2024, y 40.6% respecto a 2019, “estamos casi 50% por encima de los niveles prepandemia”, abunda el experto.

Para Quirós, Costa Rica lidera el desarrollo hotelero en Centroamérica, al experimentar “un crecimiento exponencial y más maduro que sus vecinos en la región”, lo que atribuye a su “sólida reputación como un destino ecoturístico de clase mundial, una infraestructura turística bien desarrollada y su estabilidad política y económica”.

Por lo anterior, “ha logrado atraer a cadenas hoteleras internacionales de renombre, convirtiéndolo en un hub para ecoresorts, gracias a sus políticas progresistas en sostenibilidad y conservación ambiental”.

El directivo de Newmark refiere los casos del Ritz-Carlton Reserve y Waldorf Astoria como “claros ejemplos de la consolidación del Pacífico Norte de

OPORTUNIDADES POR PAÍS

PANAMÁ

- Expansión del asset class industrial y logístico.
- Renovación y crecimiento en retail.

COSTA RICA

- Turismo sostenible y hoteles boutique.
- Mayor demanda de oficinas flexibles en San José.

GUATEMALA

- Expansión del sector logístico, con el crecimiento de parques industriales.
- Mayor inversión en retail.
- Aumento en la inversión en vivienda vertical con espacios comerciales en las principales zonas urbanas.

EL SALVADOR

- Crecimiento del turismo con proyectos en la costa.
- Consolidación del segmento logístico y manufacturero.
- Aumento en la inversión en vivienda vertical con espacios comerciales en las principales zonas urbanas.

REPÚBLICA DOMINICANA

- Desarrollo hotelero y turístico.
- Inversión en espacios comerciales y proyectos de uso mixto.

FUENTE: Guía Definitiva para el Mercado Inmobiliario Regional 2025, de Colliers Centroamérica y Caribe

Costa Rica en el desarrollo de proyectos hoteleros de lujo en la región”.

LA REINVENCIÓN DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO

En lo que se refiere al desarrollo de oficinas, una encuesta aplicada por JLL a directivos de alto rango de Latinoamérica revela que el 65% de los CEOs tiene planes de crecer sus negocios, y más del 50% estima que sus espacios de trabajo aumentarán también.

Por esta razón, Luis Ronca considera esa tendencia positiva para el

desarrollo del sector corporativo en los siguientes años. Refiere que, en medio de la tendencia de trabajo mucho más híbrido, donde lo presencial se combina con lo remoto, para dar flexibilidad pero al mismo tiempo impulsar la cultura organizacional como motor de innovación y crecimiento, sus clientes en la región “no redujeron el espacio de trabajo, pero sí readaptaron y remodelaron espacios para ser más colaborativos y menos individuales”.

En su Guía, Colliers menciona al respecto que “el mercado de oficinas se orienta hacia un equilibrio progresivo entre la oferta y la demanda”, gracias a que “las empresas continuarán buscando espacios más eficientes y ubicaciones periurbanas que ofrezcan mejores costos y conectividad”.

En tanto, Quirós alerta que el sector de oficinas requiere “ajustes en las estrategias de desarrollo y comercialización de espacios”, al tiempo que los usuarios “buscan contratos de arrendamiento más flexibles para adaptarse a cambios rápidos en sus estrategias de crecimiento en espacio y fuerza laboral sin responsabilidades contractuales”.

LA META: REDUCIR COSTOS

El denominador común para el 80% de los clientes de la industria inmobiliaria es la reducción de costos, destaca Luis Ronca, de JLL, por lo que asegura que su misión como bróker, es “cómo mejorar todos sus indicadores, para al final del día reducir el costo operativo de todos los clientes”.

Los entrevistados coinciden, por separado, que el desarrollo inmobiliario de Centroamérica puede revertir el lado oscuro de la política arancelaria estadounidense, pues cuenta con ventajas competitivas en este reacomodo global: una ubicación geográfica estratégica como hub logístico de distribución, competitividad de costos en mano de obra y tierra, y reservas naturales que propician paisajes pero también la generación de energías limpias. **F**

EL FUTURO DE LAS TELECOMUNICACIONES



Por Yandira Núñez Naveda

Aunque la región ha experimentado avances significativos en el sector de las telecomunicaciones durante 2024, con un enfoque en la expansión de la conectividad y la adopción de tecnologías emergentes como la 5G, persisten desafíos relacionados con la infraestructura, la regulación y la equidad en el acceso a los servicios digitales.

El informe *Global Telecom Outlook 2024-2028*, de PwC, plantea que los ingresos por servicios fijos y móviles en la región aumentaron un 4.3% en 2023, alcanzando los 1.14 billones de dólares, y se espera que esta tendencia continúe con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 2.9% hasta 2028, aunque por debajo de la inflación esperada.

A nivel regional, se espera que para 2030 Latinoamérica alcance un total de 425 millones de conexiones 5G, lo que representaría un aumento del 55% desde 2024, según proyecciones de la Asociación GSM (GSMA).

Desde Panamá, la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (ASEP) planteó un análisis integral sobre las telecomunicaciones en el país canalero, durante el Conecta Latam, un evento que aglutinó a líderes de operadores, reguladores, analistas, gobiernos y proveedores del sector de telecomunicaciones y transformación digital.

En esta exposición, fueron contextualizados los retos y oportunidades del sector, como la necesidad de vincular a las comunidades no conectadas y reducir la brecha digital, un compromiso que requiere la sinergia de todos los actores que tienen una participación.

Lo anterior, sin dejar de lado la actualización de las reglamentaciones y la optimización de los procesos “para fomentar el uso eficiente de las redes,

CENTROAMÉRICA IMPULSA LAS TELECOMUNICACIONES CON RETOS ESTRUCTURALES

SE ESPERA QUE PARA 2030 LATINOAMÉRICA ALCANCE UN TOTAL DE 425 MILLONES DE CONEXIONES 5G, LO QUE REPRESENTARÍA UN AUMENTO DE 55% DESDE 2024, SEGÚN LA GSMA.



2.9%

Tasa de crecimiento anual de los ingresos por servicios fijos y móviles en Latinoamérica al 2028: PwC

mejorar la infraestructura y garantizar una competencia efectiva entre empresas grandes y pequeñas concesionadas, con la intención de que clientes y/o usuarios reciban una mejor calidad y continuidad del servicio”, detalló la ASEP en una nota divulgada a través de sus canales digitales.

En Centroamérica, reducir el avance desigual en el desarrollo de infraestructura es vital. Además, la región debe abordar asuntos relacionados con la regulación y la seguridad.

Un informe de EY destaca que las empresas de telecomunicaciones deben adoptar una visión holística de los riesgos, incluyendo la transformación

tecnológica y la interrupción de la cadena de valor, para mantenerse resilientes en un entorno que evoluciona.

En el mismo reporte de PwC se destaca que el cambio estructural incrementará la demanda de servicios de conectividad y comunicación en los próximos años, mientras que el propio sector de las telecomunicaciones está viviendo una transformación que abre nuevas oportunidades.

La firma de análisis señala como aspectos clave: inversiones estratégicas en inteligencia artificial, conectividad fija y en servicios B2B; la colaboración con inversores y reguladores para optimizar el mercado, y apoyarse en compras y alianzas para ganar escala. **F**

CONEXIÓN SIN FRON TERAS

**CONECTATE EN EUROPA, ASIA, ÁFRICA Y OCEANÍA
DESDE C\$185 DIARIOS, CON LOS GIGAS
DE TU PLAN POSPAGO**

CONTRATÁ TU PLAN POSPAGO EN



Centro de atención
más cercano

tiendaenlinea.claro.com.ni



8859-0000

Aplican condiciones.



Claro que sí



MEJOR SEÑAL
MAYOR COBERTURA



Tigo Honduras trabaja en brindar a los hondureños
la **Mejor Señal y Mayor Cobertura** del país



Durante el 2025 se han habilitado
133 nuevos sitios e incrementado
la capacidad de **500** sitios móviles

Lo que consolida el liderazgo de Tigo
con un **90%** de cobertura móvil 4G LTE

tigo

La apuesta de Tigo Honduras: cerrar la brecha digital desde la infraestructura, la innovación y la inclusión

Frente a los retos de acceso y transformación tecnológica, la empresa traza una hoja de ruta que vincula inversión en red, adopción de inteligencia artificial e inclusión financiera para ampliar el impacto social de la conectividad.



Santiago Bénédict, CEO de Tigo Honduras.

En Honduras, el desarrollo de las telecomunicaciones atraviesa un momento clave. Las oportunidades de expansión van de la mano de desafíos estructurales que han limitado históricamente el acceso a servicios de calidad. Para los operadores, el reto consiste en encontrar soluciones sostenibles que respondan a las demandas actuales, sin perder de vista las condiciones del entorno. Tigo Honduras ha planteado

una estrategia integral que parte del reconocimiento de esas barreras y avanza hacia una conectividad más equitativa, eficiente y moderna.

Uno de los obstáculos centrales es la infraestructura. Expandir la cobertura implica sortear dificultades técnicas y logísticas en zonas donde el acceso es limitado, lo que incrementa los costos operativos y retrasa el cierre de la brecha digital. Sin embargo, este contexto

también abre oportunidades impulsadas por la creciente demanda de conectividad para plataformas de streaming, dispositivos móviles, teletrabajo y aplicaciones del Internet de las Cosas.

Durante el último año, la empresa ha puesto en marcha un plan de inversión robusto que incluye la creación de 133 nuevos sitios móviles y la modernización de otros 500. Esta expansión ha requerido más de ochenta millones de dólares y ha permitido

alcanzar un 90 % de cobertura móvil con tecnología 4G LTE. “Nuestro propósito es construir autopistas digitales que conecten a las personas y mejoren la calidad de vida de los hondureños”, afirmó Santiago Benedit, CEO de Tigo Honduras.

Más allá de la inversión, la compañía ha subrayado la importancia de actuar con enfoque territorial. Para garantizar que la conectividad llegue a quienes más la necesitan, Tigo realiza análisis sobre infraestructura, geografía y densidad poblacional. Este enfoque se complementa con la

colaboración de autoridades comunitarias, actores fundamentales para traducir la presencia de la red en mejoras concretas para la población.

Cada nuevo sitio activado representa más que un logro técnico. Se trata de una herramienta para acercar comunidades, facilitar el acceso a la información, activar economías locales y abrir oportunidades educativas y financieras. Cerrar la brecha digital no es un objetivo aislado, sino una vía para habilitar derechos y fortalecer el desarrollo.

La mirada también está puesta en el futuro. Aunque el despliegue de redes 5G aún no ha iniciado, Tigo Honduras se encuentra en proceso de preparación. La compañía trabaja en la modernización de su red, la incorporación de dispositivos compatibles y la identificación de casos de uso, con el fin de ampliar la productividad nacional y favorecer la transformación digital del país.

La organización ha apostado por la automatización de procesos y la incorporación de inteligencia artificial. Estas herramientas ya se utilizan para optimizar la atención al cliente, mejorar los tiempos de respuesta y ofrecer soporte ininterrumpido. “La capacidad de la inteligencia artificial para anticipar y resolver problemas mejora la experiencia del usuario y fortalece la relación con nuestros clientes”, explicó Benedit.

Además de contribuir a la eficiencia operativa, estas tecnologías permiten personalizar servicios y promociones. El análisis de datos facilita una interacción más precisa con los clientes, mientras que libera a los oficiales de tareas repetitivas.

Tigo Honduras también ha ampliado su portafolio con soluciones digitales como Tigo Money, plataforma que permite enviar y retirar dinero, realizar pagos y adquirir servicios de forma segura. Esta herramienta cobra relevancia en un país donde el acceso a servicios bancarios aún presenta barreras.

La compañía opera Evolution, el primer centro de datos del país con certificación Tier III del Uptime Institute. Este centro garantiza una infraestructura ágil, segura y escalable para satisfacer la demanda de soluciones digitales por parte de empresas.

Con una estrategia que cruza tecnología, inclusión e impacto social, Tigo Honduras busca consolidarse no solo como líder del sector, sino como agente de transformación. Cada avance forma parte de una visión que entiende la conectividad como un derecho y una herramienta para construir un país más equitativo y conectado.



Por **Eladio González**

EL PLAN DE IVÁN ESPINOSA PARA ESTABILIZAR A NISSAN

**LA MARCA DE AUTOS JAPONESA COMIENZA UNA NUEVA ETAPA PARA ENFRENTAR LA
COMPETENCIA GLOBAL Y ENCONTRAR LA ESTABILIDAD FINANCIERA,
CON UN MEXICANO AL FRENTE.**

Cuando Iván Espinosa, por entonces director de Planificación de Producto de Nissan, recibió una inesperada invitación de algunos miembros del Consejo de la compañía, se extrañó. Convertirse en CEO era una posibilidad que había considerado alguna vez, pero no creía que ese fuera el motivo de la reunión.

Para su sorpresa, sus compañeros en la Dirección de la empresa tenían ese propósito: proponerle liderar Nissan a nivel global en sustitución de Makoto Uchida, quien había ocupado el cargo desde 2019.

“Uno de los motivos que me dieron fue mi edad. Me dijeron que necesitaban a alguien que entendiera el mundo con una visión fresca de la tecnología y del futuro”, explica el ejecutivo mexicano de 46 años. La noticia también sorprendió a su familia, que lo

ha acompañado durante más de dos décadas de carrera por distintos países. Su hijo, exjugador de baloncesto de alto rendimiento, le ayudó a aclarar su mente en ese momento: “Tú siempre me has dicho que las grandes cosas nunca son fáciles, así que deberías aprovechar las oportunidades cuando lleguen”. Esas palabras, sumadas a su pasión por la empresa y su profundo conocimiento del negocio, convirtieron sus inquietudes iniciales en un “Sí”.

Espinosa es ingeniero mecánico y administrador de empresas, egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en 2001. Inició su carrera en Nissan en 2003 como especialista en planificación de productos en Nissan Mexicana, y desde entonces ha ocupado cargos estratégicos en diferentes regiones del mundo. En 2019

fue nombrado vicepresidente senior, liderando la estrategia global de productos, la gestión de programas y la división de deportes motorizados (NISMO).

A lo largo de su trayectoria, su visión estratégica ha contribuido al fortalecimiento de Nissan en mercados clave, impulsando el posicionamiento global de la marca.

“Comencé en esta compañía hace casi 25 años. He trabajado en muchos mercados: Europa, Sudamérica, Sudeste Asiático, Japón, Estados Unidos, China... mucha gente me conoce”, responde a la pregunta de cómo llega un latino a liderar una empresa japonesa, y continúa: “La cortesía, la disciplina, la lealtad, la dedicación y la atención al detalle son valores con los que crecí dentro de esta cultura. Por eso, no les resulta inusual que me acepten como parte de ella.”



ME ENCANTARÍA TENER CINCO O SEIS MODELOS REALMENTE ORIENTADOS A LA MARCA, QUE PUEDAN LANZARSE A NIVEL MUNDIAL, CONSIDERANDO LAS REGULACIONES Y OTRAS BARRERAS. IDEALMENTE, NOS GUSTARÍA HACER ESTO PARA LOGRAR UN ENFOQUE MUY CONSISTENTE”

IVÁN ESPINOSA
CEO NISSAN

INDUSTRIA DE GRANDES RETOS

Iván Espinosa asumió, desde el primero de abril, el liderazgo global de Nissan Motor Co. en el momento más desafiante para la automotriz japonesa y para la industria en años. Entre abril y diciembre de 2024, el beneficio neto de la compañía se desplomó un 98.4% por la caída de las ventas y los crecientes costes de promoción. Al mismo tiempo, se barajaba la opción de llegar a un acuerdo histórico: la fusión entre Nissan y Honda. Sin embargo, el cese repentino de las negociaciones en febrero, sumado a los malos resultados económicos, precipitó la salida de Makoto Uchida, su CEO anterior.

La industria global ahora debe enfrentar la decisión del presidente estadounidense, Donald Trump, de imponer un arancel del 25% a los autos importados, lo que afecta al principal mercado de Nissan. A esto se suma la creciente presión de las marcas chinas, que están ganando terreno con vehículos eléctricos asequibles, bien equipados y con diseños cada vez más atractivos.

Ante este complejo escenario, Nissan se ve obligada a replantear parte de sus estrategias. En una reciente mesa redonda celebrada en el Nissan Global Design Center en Atsugi, Japón, Espinosa reconoció la necesidad de realizar ajustes. “Tenemos demasiada capacidad para el volumen que vendemos en estos momentos. Personalmente, estoy evaluando si debemos hacer más ajustes en comparación con lo que ya se ha anunciado”.

Esto hace referencia al plan de reestructuración, que contempla un recorte del 20% en la producción global e incluye la eliminación de 9,000 puestos de trabajo en tres plantas, medida anunciada previamente por Uchida.

Espinosa es enfático al aclarar que Nissan no enfrenta un problema de liquidez, sino de rentabilidad: “Una cosa que tenemos que desmitificar es que tenemos un problema de efectivo.



NO QUEREMOS COMPETIR CON LAS MARCAS CHINAS EN PRECIO; NUESTRA APUESTA ESTÁ EN LA DIFERENCIACIÓN, EL DISEÑO Y LA EXPERIENCIA DE CONDUCCIÓN”

IVÁN ESPINOSA
CEO NISSAN

Nissan tiene más de un billón de yenes en caja en la actualidad. No estamos en una situación de necesidad urgente de efectivo. Lo que debemos hacer es mejorar la generación de flujo de caja libre, que es diferente”, explica.

Para lograrlo, destaca la necesidad de acelerar la generación de ingresos, optimizar las ventas y reducir costos, con el fin de fortalecer la posición financiera de la compañía. Estas medidas son clave para afrontar una

deuda de aproximadamente 1,600 millones de dólares (MDD) con vencimiento este año, la cual, según datos de Bloomberg, se incrementará a alrededor de 5,600 MDD en 2026.

En cuanto a la estrategia comercial, el nuevo CEO explica que Nissan apostará por la diferenciación como su principal ventaja competitiva. “No queremos competir con las marcas chinas en precio; nuestra apuesta está en la diferenciación, el diseño y la experiencia de conducción”. Y agrega: “Me encantaría tener cinco o seis modelos realmente orientados a la marca, que puedan lanzarse a nivel mundial, considerando las regulaciones y otras barreras. Idealmente, nos gustaría hacer esto para lograr un enfoque muy consistente. Así, cada cliente en cualquier parte del mundo, cuando vea un Nissan sabrá que es un Nissan”.

Por su parte, Alfonso Albaisa, vicepresidente senior de Diseño Global, destaca la importancia de la reputación de la marca en la percepción del público y, en consecuencia, en las decisiones de compra: “Cuando el público pierde la confianza en tu

reputación, esto afecta la percepción de la marca”, explica. Para él, mantener la confianza del consumidor pasa por ofrecer productos consistentes y de alta calidad.

Albaisa también se refiere a los plazos cada vez más ajustados en el proceso de diseño automotriz, un factor clave para competir, especialmente frente a la agilidad de las marcas chinas. “Diseñar un auto en 52 meses o en 30 meses es una gran diferencia”, comenta. Según él, la clave radica en mantener la agilidad del equipo sin comprometer la calidad, un desafío que Nissan busca convertir en una ventaja competitiva.

Como parte de esta transformación, la compañía anunció la renovación de su portafolio con modelos nuevos y actualizados, acompañados de tecnologías de próxima generación que debutarán durante los años fiscales 2025 y 2026. La oferta incluirá vehículos eléctricos de nueva generación, tecnologías híbridas avanzadas, como e-POWER e híbridos enchufables, y motores de combustión interna más eficientes, con el objetivo de fortalecer su posición en un mercado cada vez más competitivo.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Lejos de considerar las colaboraciones como una señal de debilidad, Iván Espinosa las ve como un motor de crecimiento. La compañía afirma mantener alianzas sólidas con Renault y Mitsubishi, y continúa trabajando activamente con Honda en múltiples proyectos, a pesar de que las negociaciones para una posible integración se hayan detenido.

“El hecho de que las conversaciones se hayan pausado, no significa de ninguna manera que hayamos dejado de colaborar”, aclara el nuevo CEO.

Esta mentalidad “sin tabúes” también se extiende a la búsqueda de nuevos socios. Nissan no cierra la puerta a ninguna empresa, incluso si existen factores políticos involucrados, como en el caso de Foxconn, la gigante taiwanesa. “Primero evaluaremos si el socio tiene sentido para nosotros. Si lo tiene, empezaremos a trabajar juntos”, afirma Espinosa.

De cara al futuro, la compañía reconoce que la industria automotriz estará marcada por la adopción de tecnología avanzada, lo que demandará inversiones masivas. “El automóvil inteligente requiere mucha tecnología, ingeniería y, sobre todo, inversión. No estamos hablando de cientos de millones, sino de miles de millones de dólares”, advierte. Por ello, Nissan

considera que las alianzas serán esenciales para mantenerse competitiva, aunque sin necesidad de recurrir a fusiones.

El objetivo es sumar recursos y capacidades para desarrollar la tecnología que definirá el mercado del mañana, afirma su CEO.

MERCADO LATINOAMERICANO

A pesar de los desafíos globales, Latinoamérica continúa siendo una oportunidad estratégica para Nissan, en especial en mercados como México, donde la compañía ha logrado una sólida presencia. Con más del 20% de cuota de mercado, lidera las ventas en el país desde hace 17 años. Según Espinosa, “la cadena de suministro que tenemos en México es una de las mejores a nivel mundial”.

Nissan planea capitalizar su fortaleza estratégica en México para consolidar su presencia en toda América Latina.

Según el CEO, la compañía continúa modernizando su cadena de suministro y optimizando la tecnología

en todos sus procesos, con el objetivo de convertir al país norteamericano en un hub exportador clave. Como parte de esta estrategia, Nissan anunció recientemente un cambio significativo en su operación regional: trasladará la manufactura de Argentina a México a partir de enero de 2026, dejando a la filial argentina enfocada exclusivamente en sus operaciones comerciales.

En mercados como el centroamericano, Nissan busca fortalecer su presencia y aprovechar también los modelos fabricados en China, adaptados para satisfacer las demandas regionales. “Estamos ajustando nuestra estrategia en China. Hasta ahora, el 98% de los automóviles que desarrollamos, diseñamos y producimos allí son para el mercado chino. Estamos modificando este modelo de negocio para aumentar significativamente nuestras exportaciones.”

Con esta nueva orientación, prosigue, “conseguimos dos objetivos clave: Primero, reducimos el riesgo asociado al mercado interno chino, que es altamente competitivo y complejo. Segundo, podemos satisfacer las necesidades de otros mercados. América Latina es un ejemplo claro, pero no nos limitamos sólo a esa región”, explica Espinosa.

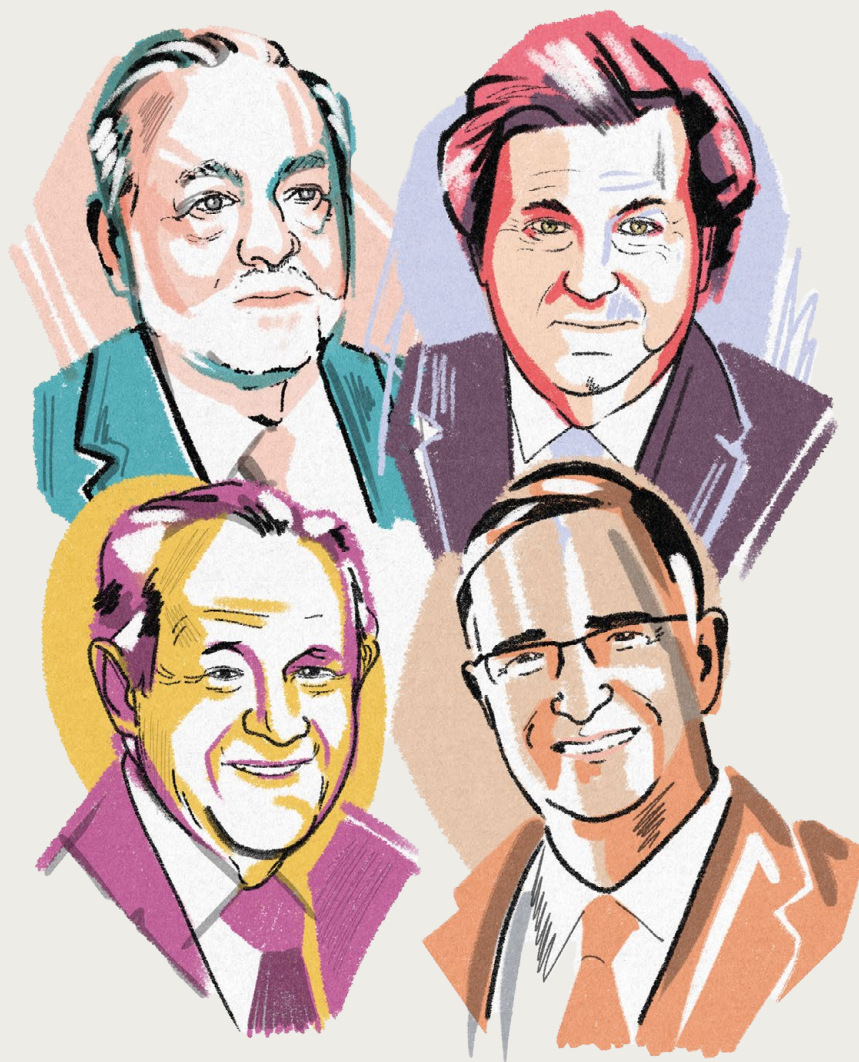
América Latina es una región estratégica para Nissan, ya que representa el 15% de sus ventas globales y el 25% de su producción mundial. En 2024, la compañía alcanzó las 426,000 unidades vendidas en la región, lo que supone un crecimiento del 6% en comparación con 2023.

Las exportaciones de Nissan desde México a Estados Unidos aumentaron un 28.6%, alcanzando las 326,682 unidades, el año pasado. Con esta cifra, la marca se posicionó como la tercera con mayor volumen de envíos al mercado estadounidense, sólo por detrás de General Motors y Ford.

Con la vista puesta en el futuro, Nissan mantiene su enfoque en impulsar un crecimiento sostenido. **F**

426,000

unidades vendidas en Latinoamérica, colocó Nissan en 2024, lo que supone un crecimiento del 6% en comparación con 2023.



BILLONARIOS LATINOAMERICANOS

La lista de Billonarios que cada año publica FORBES reúne 3,028 personas en 2025. De ese total, 95 fortunas provienen de Latinoamérica, en comparación con los 110 del año anterior, y sus fortunas combinadas suman 484.3 billones de dólares, 46 billones menos que en 2024. En esta edición nos acercamos a algunos de estos ricos latinoamericanos con caudales que ascienden a 1,000 millones de dólares o más.

ILUSTRACIÓN: RAYMUNDO RÍOS

Por Forbes Staff

CARLOS SLIM HELÚ Y FAMILIA

EL MEXICANO SIGUE SIENDO EL HOMBRE MÁS RICO DE LATINOAMÉRICA. JUNTO CON SU FAMILIA REÚNE UN CAUDAL ESTIMADO EN MÁS DE 80,000 MDD.

Fortuna 2025: **82,500 MDD**Fortuna 2024: **102,000 MDD**Variación: **-19.1%**Edad: **85 años**Sector: **Telecomunicaciones**

El pasado 10 de febrero, el presidente honorario y vitalicio de Grupo Carso y de América Móvil, Carlos Slim Helú, volvió a aparecer frente a los medios de comunicación, ahora para hablar de retos y oportunidades de sus negocios. El mexicano es el hombre más adinerado de Latinoamérica y ha sido uno de los empresarios más cercanos a los últimos dos gobiernos federales del país.

Slim Helú estudió la carrera de Ingeniería Civil en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Él y su familia poseen el 76% de Grupo Carso, uno de los conglomerados más grandes de Latam. Los sectores de negocio que lo conforman son: Grupo Sanborns, Condumex, Carso Infraestructura y Construcción, Carso Energy, Elementia-Fortaleza y el Centro de Investigación y Desarrollo Carso. El ingeniero también tiene participación en Grupo Financiero Inbursa. Anteriormente, poseía una participación del 17% en *The New York Times*.

De acuerdo con datos del reporte del cuarto trimestre de 2024 de Grupo Carso, las ventas del conglomerado crecieron 6.6%, con un total que asciende a 59,076 millones de pesos (MDP). Las empresas que sobresalen en este crecimiento son Grupo Condumex, Fortaleza y Elementia y Carso Energy, “donde mayores volúmenes y un tipo de cambio favorable impulsaron sus ventas”, explica el documento.

Por otro lado, la utilidad de operación de este trimestre tuvo un aumento de 9.6%, con un total de 7,027 MDP, comparado con los 6,408 MDP del año anterior, debido a una mayor rentabilidad en Grupo Sanborns por las ventas de fin de año, detalla el reporte.



El empresario mexicano mantiene su apuesta en el país, pues, en enero de este año, durante una llamada con analistas, Arturo Spínola, director de administración y finanzas de Grupo Carso, explicó que, para 2025, el conglomerado tiene prevista una inversión de 800 millones de dólares (MDD) en las diferentes líneas de negocio, con el objetivo de fortalecer su presencia en el mercado con nuevas aperturas, mejorar la infraestructura y desarrollar estrategias para optimizar sus operaciones.

Más allá de su perfil como magnate, Slim también es apasionado del arte y la cultura. Su yerno, el arquitecto Fernando Romero, diseñó el Museo Soumaya en Ciudad de México, un recinto que alberga su gran colección de arte, incluyendo obras de Diego Rivera y Salvador Dalí.

A sus 85 años, sigue siendo una figura clave, no sólo por su fortuna, sino por su impacto en la economía, la cultura y la infraestructura del país. Sin embargo, este año su fortuna disminuyó 19.1%, si se compara con el año anterior, cuando su riqueza había crecido un 10%. Pese a esto, nadie le quita el trono de ser el hombre más rico de México y de América Latina. **F**

RICARDO SALINAS PLIEGO Y FAMILIA

LA RIQUEZA DE SALINAS PLIEGO LO SITÚA EN EL PUESTO 734 DE LA LISTA GLOBAL DE BILLONARIOS, SU FORTUNA SE REDUJO EN MÁS DE 60% EN EL ÚLTIMO AÑO.

Fortuna 2025: **4,900 MDD**
Fortuna 2024: **13,400 MDD**
Variación: **-63.4%**
Edad: **69 años**
Sector: **Moda, venta de minorista
y medios de comunicación**

Ha sido un año turbulento para el empresario mexicano Ricardo Salinas. Su fortuna sufrió un descalabro de más del 60%, lo que, a nivel nacional, lo hizo pasar del tercero al quinto sitio de la lista de millonarios de FORBES en este 2025; mientras que, a nivel global, descendió del lugar 144 al puesto 734.

Salinas es Contador Público por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y es el fundador y presidente de Grupo Salinas, conformado por empresas como Banco Azteca, TV Azteca y Totalplay, entre otras.

El empresario mexicano ha sido admirado y criticado por su forma de comunicarse, especialmente a través de sus redes sociales, donde se mantiene activo y cercano a su audiencia. Este año no ha salido del ojo mediático por dar la nota en diversas noticias.

El 27 de diciembre de 2024, los accionistas de Grupo Elektra acordaron privatizar la compañía y sacarla de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), con el argumento de que el mercado bursátil no reflejaba adecuadamente el valor real de la compañía. Esta decisión derivó en crear un nuevo consejo de administración, donde el empresario ostenta el cargo de presidente honorario.



Sin embargo, no es el único frente que mantiene abierto: también está la polémica de las acusación del impago de 63,000 MDP por concepto de impuestos, lo que lo llevó a enfrentamientos con el entonces presidente Andrés Manuel López Obrador, y ahora con la presidenta Claudia Sheinbaum.

En diciembre del año pasado, el empresario lanzó acusaciones al gobierno mexicano argumentando que éste deterioraba el entorno de inversión en el país, por lo que la presidenta Sheinbaum, durante su conferencia de prensa matutina, advirtió que Salinas Pliego “va a tener que pagar los impuestos que debe”. **F**

Por Forbes Staff

JAIME GILINSKI EN LA CIMA

EL EMPRESARIO CALEÑO DE 67 AÑOS SE CORONA POR PRIMERA VEZ COMO EL COLOMBIANO MÁS ARRIBA EN EL LISTADO GLOBAL DE LOS MÁS RICOS DEL MUNDO ENTRE LOS MÁS DE 3,000 MULTIMILLONARIOS RASTREADOS POR FORBES.

Fortuna 2025: **10,700 MDD**
 Fortuna 2024: **7,800 MDD**
 Variación: **+37.18%**
 Edad: **67 años**
 Sector: **Finanzas, real estate, inversiones.**

Este ha sido un gran año para Jaime Gilinski Bacal, el empresario colombiano, radicado en Panamá. El pasado 27 de enero, en una asamblea extraordinaria, asumió como presidente y representante legal principal de Grupo Nutresa, la multilatina con más de 60 marcas y ventas de 18.6 billones de pesos colombianos en 2024.

Y este 1 de abril se consolidó como el colombiano más rico del listado de FORBES, con una fortuna de 10,700 millones de dólares (MDD), que lo sitúan en el lugar 236 entre más de 3,000 multimillonarios del mundo.

En el último año, el caleño de 67 años aumentó su fortuna 2,500 MDD, lo que equivale a un alza del 37.18% frente a los 7,800 MDD de 2024, empatado con los 10,700 MDD David Vélez, CEO de Nubank, que también sitúan al emprendedor y banquero paisa en el lugar 236 entre los más ricos del mundo.

En materia negocios, sus últimas movidas fueron la suscripción por parte de Nutresa de un crédito de 2,000 MDD, con Goldman Sachs Bank USA, Citigroup Global Markets Inc., N.A., JPMorgan Chase Bank, Deutsche Bank AG y Banco BTG Pactual S.A. – Cayman Branch. Los recursos fueron utilizados



para hacerse al control del 100% de las acciones de Nugil S. A. S, según la autorización de la Asamblea de Accionistas del 17 de marzo aprobada con el 99.96% de las acciones presentes en la reunión, y el 99.38% de las acciones en circulación de la compañía. Nugil posee el 34.81% de las acciones de la multilatina y, por lo tanto, Gilinski Bacal es el beneficiario del 84.5% de Grupo Nutresa.

En la misma asamblea, los accionistas mayoritarios del Grupo Nutresa, Nugil y JGDB Holdings, anunciaron la decisión de no repartir dividendos y de destinar 347,000 MDD de la utilidad neta alcanzada de 2024 para la compra de acciones.

En una sesión extraordinaria en febrero, la Junta Directiva de Nutresa recomendó a la Asamblea de Accionistas la readquisición de hasta 4,580,000 acciones equivalentes al 1% del total de acciones en circulación de la compañía, a un precio de hasta 130,000 pesos colombianos por acción que, al precio de

ese momento, llegaría a 596,000 millones de pesos colombianos.

Ante una pregunta de una accionista, sobre el interés de los socios mayoritarios por acceder a más acciones de Nutresa, Gilinski respondió: “Nutresa está en la bolsa y seguirá en la bolsa, el que quiera vender sus acciones va a tener la oportunidad de hacerlo de 130,000 y se puede quedar, si no quiere vender”.

Por otra parte, el 22 de marzo el Grupo suscribió un acuerdo de capitalización con la sociedad Inversionista Alcora S. A., propietaria del 100% de las acciones de Productos Yupi S. A. S, según información relevante de la Superintendencia Financiera. Mediante el acuerdo, Nutresa, controlada por Nugil y JGDB Holdings, se compromete a hacer aportes de capital, entre marzo y abril de 2025, con el fin de alcanzar el 40% de participación en Alcora.

La familia Gilinski fundó Productos Yupi en 1978, como una pequeña empresa de pasabocas, en Cali, luego de que Jaime regresara al país tras estudiar ingeniería en Georgia Tech y culminara una maestría de negocios en la Universidad de Harvard, a los 22 años. Durante los siguientes 10 años, ha recordado Gilinski, la empresa de snacks creció a base de alianzas estratégicas con compañías multinacionales, que lo apoyaron con su tecnología, marcas y capital.

Con ello, el empresario vallecaucano ha dado sus primeras puntadas para lograr que Nutresa pueda seguir creciendo y consolidándose como una compañía global, desarrollando alianzas, “para ser cada día una de las mejores empresas del mundo”, confía. **1**

Por Lina Vargas Vega

UN RETIRO MILLONARIO

DESPUÉS DE UN RETIRO LABORAL Y CON UNA FORTUNA DE 8,200 MDD, LUIS CARLOS SARMIENTO ANGULO VISTE SU TRAJE Y CORBATA PARA SEGUIR ATENDIENDO LOS COMPROMISOS DE LA EMPRESA QUE FUNDÓ HACE MÁS DE 70 AÑOS, AUNQUE SUS CUATRO HIJOS Y ONCE NIETOS YA TOMARON LAS RIENDAS DEL CONGLOMERADO.

Fortuna 2025: **8,200 MDD**
Fortuna 2024: **7,300 MDD**
Variación: **+ 11%**
Edad: **92 años**
Sector: **Finanzas, editorial**
inmobiliario, energía.

Luis Carlos Sarmiento Angulo es el retirado más rico de Colombia. El 20 de marzo de 2024, el magnate bogotano renunció a su puesto como presidente de la Junta Directiva de Grupo Aval, dejando así el único cargo oficial que tenía dentro del conglomerado empresarial que le costó más de 70 años construir y que lo llevó a conseguir un puesto en el listado de los más ricos del mundo de FORBES en los años 1990.

Aun así, el éxito no descansa. El banquero y empresario, de 92 años, ocupó la silla central en la más reciente Asamblea de Accionistas de Grupo Aval, un año después de su retiro. Aunque no habló al público, estuvo atento a la entrega de resultados financieros, saludó a algunos conocidos, escuchó a los accionistas minoritarios y se mostró complacido cuando uno de ellos le confesó que este año estará lista la biografía que está escribiendo sobre él.

“Hay mucho trabajo. Este es un grupo de compañías, mientras uno termina labores con unas, tiene que empezar a impulsar otras. No es el retiro que yo quería, tengo que estar aquí por algún



tiempo más, aunque cada vez disminuyendo el ritmo”, le dijo Sarmiento Angulo a FORBES después de la Asamblea.

Aunque el empresario podría dejar su traje y corbata a un lado para disfrutar de su retiro y los 8,200 millones de dólares (MDD) de su fortuna personal —al cierre de esta edición—, lo cierto es que soltar las riendas del negocio no es fácil, aun cuando lleva más de 20 años preparando a su familia y a sus empleados para este momento.

El plan de retiro del magnate ya está en marcha. La silla que dejó en la presidencia de la Junta Directiva de Grupo Aval la ocupó su hijo mayor Luis Carlos Sarmiento Gutiérrez, de 64

años, mientras María Lorena Gutiérrez lidera su transformación en el día a día desde la presidencia.

Su nieta, Ana Margarita Albir, es CEO de ADL, la apuesta tecnológica del conglomerado financiero; su nieto Luis Carlos Sarmiento Carvajal lidera Aval Banca de Inversión, una nueva empresa del Grupo que tuvo tres años de planeación y que ya empezó a operar prometiendo ser la banca de inversión más importante del país.

El engranaje de sus negocios sigue perfectamente alineado. El año pasado, el Grupo Aval, conformado por Banco de Occidente, Banco de Bogotá, Banco Popular, AV Villas, el fondo de pensiones Porvenir, Corficolombiana, la billetera digital dale! y Multibank, cerró con utilidades por un billón de pesos, un crecimiento de 37.4% en comparación al dato de 2023 —año cuando las utilidades cayeron más de 70%— y una rentabilidad sobre el patrimonio del 6%.

Entretanto, sus negocios editoriales, inmobiliarios y de energía evolucionan. Ahora su Casa Editorial El Tiempo, que según el último informe de la Superintendencia de Sociedades tuvo ingresos por 266,000 millones de pesos colombianos (2023), está en mudanza, y en el lote antiguo se realiza la construcción de más de 1,600 viviendas y oficinas.

Mientras, el Grupo sigue financiando la explotación de gas y trabajando con empresas del sector para evaluar la eventual importación de la materia prima. **F**

Forbes

CENTROAMÉRICA | EVENTOS 2025

				
FORO Forbes SOY MMP MUJERES MÁS PODEROSAS	 FORO ECONOMÍA & NEGOCIOS	 FORO ECONOMÍA & NEGOCIOS	 FORO Forbes ECONOMÍA VERDE Y DESARROLLO SOSTENIBLE 2025	 FORO ECONOMÍA & NEGOCIOS
MUJERES PODEROSAS 26 JUN COSTA RICA	ECONOMÍA Y NEGOCIOS 24 JUL GUATEMALA	ECONOMÍA Y NEGOCIOS 25 SEP EL SALVADOR	ECONOMÍA VERDE Y DESARROLLO SOSTENIBLE 16 OCT GUATEMALA	ECONOMÍA Y NEGOCIOS 20 NOV PANAMÁ

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE PATROCINIOS

milena@forbes.com.mx

LOS MÁS RICOS 2025



FOTO: © FERNANDO LUNA ARCE

GERMÁN LARREA MOTA VELASCO Y FAMILIA

Fortuna 2025: **28,600 MDD**

El presidente del Consejo de Administración y CEO de Grupo México cuenta con un negocio bien diversificado: participa en minería, transportes e infraestructura, además está presente en el entretenimiento a través de la cadena de salas Cinemex. El corporativo del llamado *Rey del cobre* reportó una caída de su beneficio neto durante el último trimestre de 2024.



FOTO: FUNDACIONALBERTOBAILLERES.ORG

ALEJANDRO BAILLÈRES GUAL Y FAMILIA

Fortuna: 2025: **9,000 MDD**

Es el presidente del Consejo de Administración de Grupo BAL y dirige los destinos de las empresas que integran el corporativo: Peñoles, GNP Seguros, Fresnillo, El Palacio de Hierro, Tane, Valores Mexicanos Casa de Bolsa, por mencionar algunas, las cuales participan en el negocio de minería, aseguradoras, joyería, financiero y minorista.



FOTO: © FERNANDO LUNA ARCE

MARÍA ASUNCIÓN ARAMBURUZABALA Y FAMILIA

Fortuna 2025: **9,000 MDD**

La empresaria es una de las herederas de la cervecera Grupo Modelo, la cual fue vendida a AB InBev en 2012, y es una de las mujeres más influyentes del país gracias a su actividad empresarial. Su fortuna se ha acrecentado gracias a la empresa que actualmente preside: Tresalia Capital. Además, participa en el negocio inmobiliario a través de Abilia.



FOTO: © FERNANDO LUNA ARCE

CARLOS HANK RHON Y FAMILIA

Fortuna 2025: **7,800 MDD**

El hijo del político mexicano Carlos Hank González cuenta con inversiones en construcción, turismo y energía. Gran parte de sus esfuerzos en los negocios se concentran en empresas como Grupo Hermes, de los jugadores más relevantes en el sector de infraestructura, con más de tres décadas de experiencia en el desarrollo, administración y operación de vías terrestres.



FOTO: © TANIA VICTORIA / SECRETARÍA DE CULTURA

ANTONIO DEL VALLE RUÍZ Y FAMILIA

Fortuna 2025: **2,900 MDD**

Antonio del Valle es fundador de Kaluz, un conglomerado empresarial que agrupa diversas compañías en los sectores de Construcción, Energía y Servicios Financieros. Sus firmas tienen presencia en México, Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica. Entre sus firmas están Orbia (antes Mexichem), Elementia, Byline Bank y Grupo Financiero Ve por Más.



FOTO: © FERNANDO LUNA ARCE

FERNANDO CHICO PARDO

Fortuna 2025: **2,800 MDD**

Fernando Chico Pardo ha sido presidente del Consejo de Administración de Grupo Aeroportuario del Sureste (Asur) desde 2005. Asimismo, también ha sido miembro de los consejos de Grupo Financiero Inbursa, Condumex, Grupo Carso, Sanborns Hermanos, Sears de México y Grupo Posadas.



FOTO: JOHN LAMPARSKI / WIREIMAGE

RUFINO VIGIL GONZÁLEZFortuna 2025: **2,600 MDD**

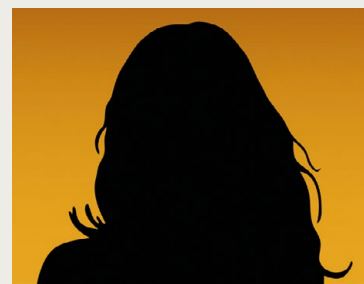
La fortuna de este magnate conocido como el *Rey del Acero*, proviene de la empresa Industrias CH (ICH), la principal productora de aceros especiales en Norteamérica, con plantas en México, Estados Unidos y Canadá. En algún momento la compañía diversificó, con el paso del tiempo, en la fabricación de estructuras metálicas, grúas viajeras, pailería y construcción de barcos, entre otros nichos.



FOTO: CONECTATEC.MX

ENRIQUE COPPEL LUKENFortuna 2025: **2,000 MDD**

Enrique Coppel Luken es considerado como el hombre que logró el éxito de la cadena de tiendas que lleva su apellido. En la actualidad es socio y exdirector del grupo empresarial, el cual ya también participa en el negocio del crédito. Ejerció su cargo en la empresa desde 1982 hasta 2009.

**CYNTHIA HELENA GROSSMAN FLEISHMAN**Fortuna 2025: **1,900 MDD**

En 1964, el padre de Cynthia Grossman, Burton Grossman, fundó Arca Continental, una empresa productora y distribuidora de refrescos, el segundo embotellador de Coca-Cola más grande de América Latina, con presencia en Estados Unidos, Ecuador, Perú, Argentina y México. La empresaria mexicana y su hermano Bruce cuentan con una participación accionaria de la empresa.



FOTO: © FERNANDO LUNA ARCE

ROBERTO HERNÁNDEZ RAMÍREZFortuna 2025: **1,900 MDD**

En 1971, cofundó Acciones y Valores de México, donde ahora preside el Consejo de Administración. En 1991, adquirió Banamex, el cual fue comprado por Citi en 2001 por 12,000 MDD y acciones; desde diciembre de 2024 se oficializó la separación. Hoy se desempeña como presidente Honorario del Consejo de Administración de Banamex, consejero de Grupo Televisa y miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.



FOTO: GRAN CORAMINO

JUAN DOMINGO BECKMANN LEGORRETA Y FAMILIAFortuna 2025: **1,900 MDD**

Desde 2002, Juan Domingo Beckmann Legorreta es director general de Bece, empresa familiar con más de 250 años de historia, cuenta con un portafolio de más de 30 marcas de bebidas espirituosas, entre ellas el Tequila José Cuervo. Estudió Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac y cuenta con más de 28 años de experiencia en la industria.



FOTO: © ACERVO DAVID PEÑALOZA

DAVID PEÑALOZA ALANÍSFortuna 2025: **1,600 MDD**

Peñaloza Alanís, ha desempeñado su carrera en instituciones como Societé Générale, GBM y Serfin. Actualmente, preside el Consejo de Administración y es CEO de Pinfra, una de las principales compañías de operación de concesiones en México. Pinfra cuenta con 4 plantas productoras de mezclas asfáltica y un segmento de construcción dedicado a la administración, supervisión y mantenimiento de proyectos de autopistas.



RUBÉN COPPEL LUKEN

Fortuna 2025: **1,600 MDD**

Es uno de los cuatro hermanos de la dinastía Coppel. Ha sido presidente de BanCoppel y Afore Coppel, los negocios bancarios y de fondos de pensiones de Grupo Coppel. BanCoppel cuenta con una red bancaria en México con 1,300 sucursales en 470 ciudades. En marzo de 2025, lanzó el primer crédito hipotecario 100% digital de la banca, y para este año espera colocar 1,400 créditos por un monto de 2,500 millones de pesos mexicanos.

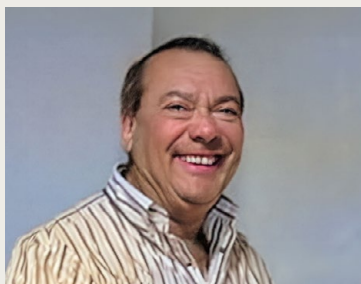


FOTO: © ACERVO LEOPOLDO ESPINOSA

LEOPOLDO ESPINOSA ABDALÁ

Fortuna 2025: **1,600 MDD**

Leopoldo Espinosa Abdalá, al igual que su hermano Fernando, se han mantenido al margen de los reflectores, sin embargo, su presencia se mantiene dentro de la lista de los millonarios de FORBES, gracias a que gran parte de su fortuna proviene de la venta del fabricante de medicamentos Representaciones e Investigaciones Médicas (Rimsa), a la empresa Teva Pharmaceuticals, con sede en Tel Aviv, Israel, por 2,300 MDD en 2016.



FOTO: © ACERVO FERNANDO ESPINOSA

FERNANDO ESPINOSA ABDALÁ

Fortuna 2025: **1,600 MDD**

Lejos de los reflectores, Fernando Espinosa Abdalá y su hermano Leopoldo se mantienen dentro de la lista de los millonarios de FORBES, gracias a que gran parte de su fortuna proviene de la venta del fabricante de medicamentos Representaciones e Investigaciones Médicas. Rimsa fue fundada por su padre en 1970 como distribuidor farmacéutico, antes de expandirse a la fabricación.



FOTO: © TECNOLÓGICO DE MONTERREY

JOSÉ COPPEL LUKEN

Fortuna 2025: **1,500 MDD**

Forma parte de una de las familias que conforman el listado de millonarios de FORBES. Después de que su padre y su abuelo fundaron la primera tienda Coppel en Sinaloa en 1941, el negocio se ha convertido en una tienda omnicanal y de servicios financieros, que se ha extendido no sólo en el territorio mexicano, también en el extranjero, ya que en 2009 inició operaciones en Buenos Aires, Argentina.



FOTO: PRO NATURA

ALBERTO COPPEL LUKEN

Fortuna 2025: **1,500 MDD**

Uno de los hermanos de la dinastía Coppel, es Ingeniero Civil por el Instituto Tecnológico de Monterrey. Fue director de Tiendas en Grupo Coppel. Es el presidente del Consejo de Administración de GC1 Holdings, un grupo inversor en empresas, nuevos negocios y programas sociales. Además, cuenta con una fundación que opera y apoya diferentes iniciativas sociales.



FOTO: COPPEL

AGUSTÍN COPPEL LUKEN

Fortuna 2025: **1,400 MDD**

El más joven de los hermanos Coppel es presidente y director general de la compañía fundada en Sinaloa por su padre y su abuelo. Ingresó por primera vez al listado de millonarios de FORBES en 2024. Durante 2025 invertirá 14,200 millones de pesos en México, con lo que sumará unas 100 nuevas tiendas y alcanzará un total de 1,980 establecimientos en todo el país azteca.



FOTO: © ACERVO BECLE

**KAREN VIRGINIA BECKMANN
LEGORRETA**Fortuna 2025: **1,300 MDD**

Es la primera mujer en ser miembro del Consejo de Administración de Bece, empresa familiar fundada hace más de 250 años y que ha pasado por 11 generaciones. Bece produce, comercializa y distribuye en más de 85 países un portafolio de más de 30 marcas de bebidas espirituosas, cocteles listos para servir y bebidas no alcohólicas. Karen Virginia tiene experiencia en comunicación, negocios y mercadotecnia.



FOTO: IPN

ALFREDO HARP HELÚ Y FAMILIAFortuna: 2025: **1,000 MDD**

Nacido en 1944 en la Ciudad de México, Alfredo Harp Helú es filántropo, empresario y promotor del deporte mexicano. Es contador público por la UNAM, especialista en la rama financiera y bursátil. Es dueño de dos equipos de la Liga Mexicana de Beisbol: Los Diablos Rojos de la Ciudad de México y Guerreros de Oaxaca y es socio del equipo de Grandes Ligas, Padres de San Diego.

COLOMBIA

FOTO: © BENNETT RAGLIN - GETTYIMAGES

FAMILIA SANTO DOMINGOFortuna acumulada 2025:
10,800 MDD

La matriarca, Beatriz Dávila de Santo Domingo, es la mujer más rica de Colombia. Maneja un tercio del holding Santo Domingo, y posee acciones de AB InBev, que constituye la mayor parte de la fortuna familiar. A sus 85 años posee 4,400 MDD; seguida de Alejandro Santo Domingo, 3,300 MDD, y Andrés Santo Domingo, con 1,800 MDD. También destaca Vera Rechulski Santo Domingo, viuda del primer hijo de Julio Mario Santo Domingo, con 1,300 MDD.



FOTO: © DIANA REY MELO / FORBES COLOMBIA

DAVID VÉLEZFortuna 2025: **10,700 MDD**

Cofundador y CEO de NU, el banco digital que alcanzó las mejores métricas de su historia en 2024. Sus ingresos crecieron 58% hasta los 11,500 MDD, su utilidad neta rozó los 2,000 MDD –casi el doble del año anterior– y su base de clientes superó los 114 millones de usuarios. Sin embargo, su acción ha caído un 11.76% en los últimos doce meses, generando un contraste que inquieta a los inversionistas.



FOTO: © ACERVO JUAN CARLOS ESCOTET

JUAN CARLOS ESCOTETFortuna 2025: **7,400 MDD**

Fundador y presidente del grupo bancario Banesco, con operaciones en América Latina, el Caribe, Estados Unidos y España. Empezó como mensajero bancario hasta convertirse en uno de los banqueros más poderosos de la región. En 1991, expandió sus operaciones al incorporar servicios bancarios, dando origen a Banesco. Una década después, en 2001, fusionó su entidad con Banco Unión, consolidando uno de los grupos financieros más importantes de Venezuela.

ARGENTINA

FOTO: © ARGENTINA.GOB.AR

MARCOS GALPERÍNFortuna 2025: **8,000 MDD**

El empresario argentino es fundador y CEO de Mercado Libre, la plataforma de comercio electrónico más grande de Latinoamérica. Mercado Libre opera en 18 países latinoamericanos y en Portugal, ofreciendo un ecosistema que abarca marketplace, pagos digitales (Mercado Pago), logística (Mercado Envíos) y servicios financieros. En 2007, la empresa salió a bolsa en el Nasdaq, consolidándose como una de las principales compañías tecnológicas de América Latina.



FOTO: © IGNACIO ARNEO Y AGUSTÍN DUSSERE

ALEJANDRO BULGHERONI
Fortuna 2025: **4,800 MDD**

Junto a su fallecido hermano, Carlos Bulgheroni, tomó las riendas de la compañía energética Bidas Corp. en 1985, fundada por su padre. En 2011, vendieron el 50% de Bidas a la empresa estatal china CNOOC por 3,100 MDD. Hoy es la mayor compañía energética privada integrada de Argentina. Bulgheroni tiene más de 10 viñedos. Además, lidera el complejo Estancias del Lago, un referente lechero en Uruguay, que produce alrededor de 550,000 litros de leche al día.



FOTO: © EDUARDO EURNEKIAN

EDUARDO EURNEKIAN
Fortuna 2025: **3,400 MDD**

Lidera Corporación América, que abarca los sectores aeroportuario, energético, textil y mediático. Inició su carrera en la industria textil, sin embargo, su gran salto llegó en la década de 1980, cuando incursió en el sector de la televisión por cable. En los años 90 concretó la venta de la empresa Cablevisión por 750 MDD. La compañía posee más de 53 aeropuertos en todo el mundo. En 2018, Corporación América Airports salió a bolsa en la Bolsa de Nueva York (NYSE).



FOTO: © ACERVO EDUARDO COSTANTINI

EDUARDO COSTANTINI
Fortuna 2025: **1.500 MDD**

Inició su carrera como corredor de bolsa y ejecutivo financiero hasta que en 1991 dio un giro estratégico al fundar la firma de desarrollo inmobiliario Consultatio S.A., de la que posee cerca del 70% y con la que ha desarrollado importantes complejos residenciales tanto en Argentina como en Estados Unidos. Uno de sus proyectos más ambiciosos es un complejo residencial de lujo cerca de Miami, valuado en 700 MDD.



FOTO: © ACERVO DELFIN JORGE EZEQUIEL

DELFIN JORGE EZEQUIEL CARBALLO
Fortuna 2025: **1,200 MDD**

Cofundó Macro Compañía Financiera en 1978, sentando las bases de lo que hoy es el banco más grande de Argentina, Banco Macro. El banco salió a la Bolsa en Buenos Aires en 1994 y comenzó a cotizar en Nueva York en 2006. El socio de negocios de Carballo y cofundador de Banco Macro, Jorge Brito, murió en un accidente aéreo en 2020, poco después de retomar su cargo como presidente, tras una pausa motivada por un escándalo de corrupción.



CHILE

FOTO: © ACERVO IRIS FONTBONA

IRIS FONTBONA
Fortuna 2025: **28,100 MDD**

Es a sus 82 años la empresaria más rica de Latinoamérica. La matriarca de la familia Luksic controla junto a sus hijos la minera Antofagasta Plc y es propietaria del holding Quiñenco, que agrupa destacadas empresas chilenas como Banco de Chile, la cervecera CCU o CSAV –accionista en la naviera Hapag-Lloyd–. Su fortuna creció este año en 3,100 MDD.



FOTO: © EQT

JEAN SALATA
Fortuna 2025: **7,500 MDD**

Es ciudadano chileno y ha vivido y trabajado en Hong Kong desde 1989. Ocupó cargos en Bain y AIG antes de unirse a Baring Private Equity Asia en 1997. Se desempeñó como su CEO y lideró una compra por parte de la administración (*management buyout*) de Baring en el año 2000. En 2022, la firma de inversión EQT, que cotiza en Estocolmo, adquirió Baring por 1,700 MDD en efectivo y 191.2 millones de acciones de EQT.



FOTO: © ACERVO JULIO PONCE

JULIO PONCE LEROU
Fortuna 2025: **2,300 MDD**

Ponce Lerou redujo su fortuna en 300 MDD. En 2018, llegó a tener una riqueza de 4,800 MDD. El empresario chileno de 79 años, exyerno del dictador Augusto Pinochet, cuenta con una participación de alrededor del 17% en la compañía minero-química Sociedad Química Minera en Chile (SQM), propietaria de uno de los mayores proyectos de litio.



FOTO: © ACERVO ROBERTO ANGELINI

ROBERTO ANGELINI ROSSI
Fortuna 2025: **1,900 MDD**

El empresario lidera Inversiones Angelini y Cía Ltda, firma que junto a su familia poseen el 74.50% de las acciones del holding industrial AntarChile S.A., que gestiona activos por más de 28,500 MDD y que tiene a Empresas Copec entre sus principales inversiones. Angelini Rossi, ingeniero civil, es presidente de los directorios de AntarChile y Empresas Copec.



FOTO: © HANDOUT

PATRICIA ANGELINI ROSSI
Fortuna 2025: **1,400 MDD**

Controla, junto a su hermano Roberto, los holdings Inversiones Angelini y Cía Ltda y AntarChile S.A. Su fortuna se incrementó en 100 MDD frente al listado anterior. En 2019 su *family office* fundó Amarena, una firma de capital de riesgo que invierte en startups en etapas iniciales que tengan impacto positivo.



FOTO: © ACERVO LUIS YARUR REY

LUIS ENRIQUE YARUR REY
Fortuna 2025: **1,300 MDD**

Es presidente del Banco de Crédito e Inversiones (Bci) fundado por la familia Yarur en 1937 y cuenta con más de 180 sucursales en Chile, Perú y Florida. Actualmente, es una de las instituciones bancarias más grandes de Chile, con más de 85,000 MDD en activos. En 2015, Bci adquirió City National Bank of Florida por 947 MDD; fue la primera vez que un banco chileno adquiría una institución financiera estadounidense.



FOTO: © ACERVO EDUARDO HOCHSCHILD

EDUARDO HOCHSCHILD
Fortuna 2025: **2,400 MDD**

Es presidente del Grupo Hochschild, un conglomerado minero e industrial con sede en Perú. Eduardo se unió al negocio –fundado por su tío abuelo– como asistente de seguridad minera en 1987; fue nombrado jefe del grupo minero en 1998. Hochschild también preside Hochschild Mining, una empresa dedicada a la extracción de plata y oro que opera tres minas subterráneas: dos ubicadas en Perú y una en Argentina.

LOS MÁS RICOS DEL MUNDO 2025

1. ELON MUSK

Fortuna 2025: **342,000 MDD**

Edad: **53**

País/Territorio: **Estados Unidos/Sudáfrica**

Industria: **Automotriz**

Elon Musk cofundó siete empresas, incluyendo el fabricante de autos eléctricos Tesla, la productora de cohetes SpaceX y la startup de inteligencia artificial xAI.

6. WARREN BUFFETT

Fortuna 2025: **154,000 MDD**

Edad: **94**

País/Territorio: **Estados Unidos**

Industria: **Finanzas e Inversiones**

Conocido como el *Oráculo de Omaha*, Warren Buffett es uno de los inversionistas más exitosos de todos los tiempos.

2. MARK ZUCKERBERG

Fortuna 2025: **216,000 MDD**

Edad: **40**

País/Territorio: **Estados Unidos**

Industria: **Tecnología**

Mark Zuckerberg, con sólo 19 años, lanzó Facebook en 2004 para que los estudiantes pudieran emparejar nombres con fotos de sus compañeros.

7. LARRY PAGE

Fortuna 2025: **144,000 MDD**

Edad: **52**

País/Territorio: **Estados Unidos**

Industria: **Tecnología**

Cofundó Google en 1998 con Sergey Brin. Renunció como director ejecutivo de Alphabet, matriz de Google, en 2019, pero aún pertenece a la junta y es accionista controlador.

3. JEFF BEZOS

Fortuna 2025: **215,000 MDD**

Edad: **61**

País/Territorio: **Estados Unidos**

Industria: **Tecnología**

Jeff Bezos fundó el gigante del comercio electrónico Amazon en 1994 desde el garaje de su casa en Seattle.

8. SERGEY BRIN

Fortuna 2025: **138,000 MDD**

Edad: **51**

País/Territorio: **Estados Unidos**

Industria: **Tecnología**

También renunció en 2019 como presidente de Alphabet pero sigue como miembro de la junta y accionista controlador. Brin ha invertido 250 millones de dólares en LTA Research, su proyecto de dirigible de alta tecnología.

4. LARRY ELLISON

Fortuna 2025: **192,000 MDD**

Edad: **80**

País/Territorio: **Estados Unidos**

Industria: **Tecnología**

Larry Ellison es presidente, director de tecnología y cofundador del gigante del software Oracle, del cual posee aproximadamente el 40%.

9. AMANCIO ORTEGA

Fortuna 2025: **124,000 MDD**

Edad: **89**

País/Territorio: **España**

Industria: **Moda y Retail**

Amancio Ortega es uno de los minoristas de ropa más ricos del mundo, en especial con la marca Zara.

5. BERNARD ARNAULT Y FAMILIA

Fortuna 2025: **178,000 MDD**

Edad: **76**

País/Territorio: **Francia**

Industrias: **Moda y Retail**

Bernard Arnault dirige el imperio LVMH, que incluye 75 marcas de moda y cosméticos, entre ellas Louis Vuitton y Sephora.

10. STEVE BALLMER

Fortuna 2025: **118,000 MDD**

Edad: **69**

País/Territorio: **Estados Unidos**

Industria: **Tecnología**

Steve Ballmer es el carismático exCEO de Microsoft, quien dirigió la compañía entre 2000 y 2014.

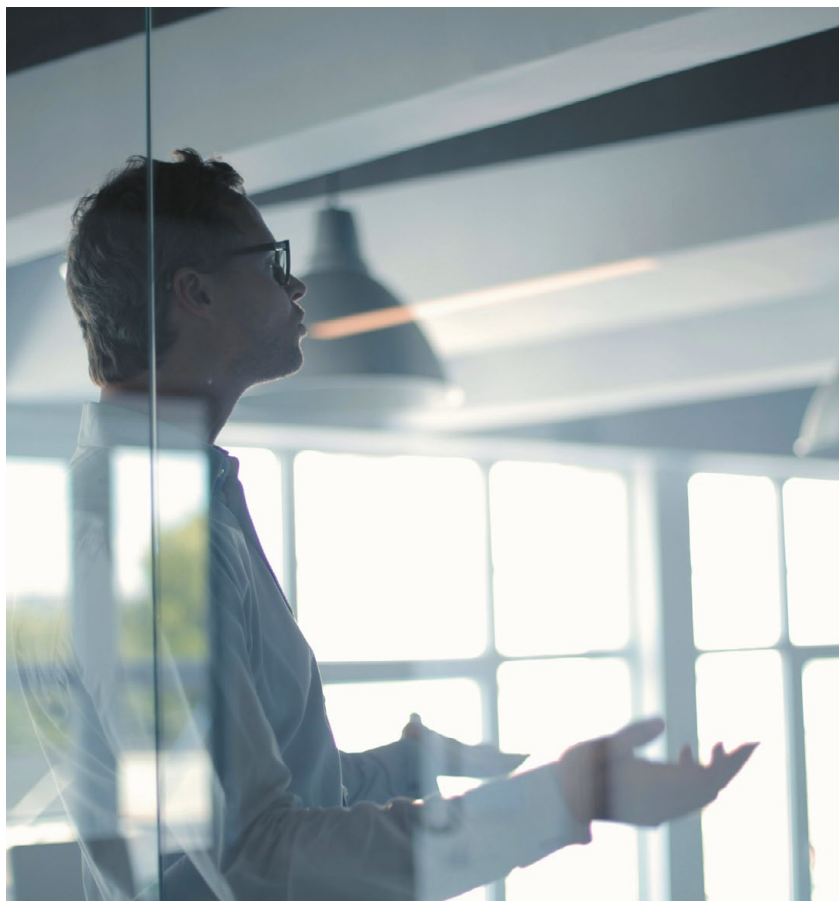
*UTILIZAMOS LOS PRECIOS DE LAS ACCIONES Y LAS TASAS DE CAMBIO DEL 7 DE MARZO DE 2025.

EMPRESAS PODEROSAS



Reinvención estratégica: el nuevo impulso de las empresas líderes

Líderes de la región se enfocan en adquisiciones, innovación y diversificación como respuesta a un entorno de rápida transformación y pérdida de viabilidad en sus negocios.



Directores generales de 16 países en América Central y el Caribe reconocen que la viabilidad de sus organizaciones está en riesgo si no modifican su estrategia. Así lo revela la 15ª Encuesta Anual de CEO elaborada por PwC Interaméricas, con la participación de más de 300 líderes de sectores clave en la región.

El 42 % de quienes respondieron al estudio considera que sus empresas dejarán de ser viables en menos de diez años si continúan operando como hasta ahora. Esta percepción, más aguda que en ediciones anteriores, está impulsando un

proceso de transformación que incluye adquisiciones estratégicas, ampliación del portafolio de productos y un uso más intensivo de tecnologías emergentes.

En particular, el 48 % de las empresas tiene previsto adquirir otras compañías en los próximos tres años como parte de sus planes de reinvención. El 33 % ya lo ha hecho en el pasado reciente, lo que señala una tendencia en firme hacia la reconfiguración del negocio para adaptarse a nuevas condiciones del mercado.

Además, el estudio muestra que una proporción importante de las

organizaciones ha lanzado nuevos productos o servicios que representan al menos una quinta parte de sus ingresos actuales. Este dato refleja un esfuerzo concreto por diversificar y alejarse del modelo tradicional que, en muchos casos, ha perdido relevancia o capacidad de crecimiento.

A pesar de estos avances, los directivos identifican obstáculos significativos. Tres factores encabezan la lista: un entorno regulatorio desafiante, la competencia por prioridades operativas y la escasez de talento especializado. La consultora señala que estos retos, aunque complejos, pueden ser enfrentados desde el liderazgo con decisiones estratégicas enfocadas en la eficiencia, la formación y la colaboración intersectorial.

Por otro lado, la transformación digital y la inteligencia artificial emergen como aliados para sostener la reinvención. Los CEO esperan mejoras en eficiencia, rentabilidad y toma de decisiones, aunque también advierten sobre la necesidad de establecer protocolos claros que minimicen los riesgos éticos y tecnológicos.

El documento resalta que las empresas más avanzadas en su proceso de reinvención son aquellas que han logrado alinear la innovación con su propósito organizacional. En ellas, la diversificación no responde solo a una lógica de supervivencia, sino a una visión de crecimiento que reconoce los cambios estructurales del entorno.

La encuesta anual de PwC pone sobre la mesa un llamado urgente a las organizaciones de la región: la transformación no puede seguir siendo vista como una meta a futuro, sino como una condición actual para asegurar la continuidad y la relevancia del negocio.

Cargill fortalece su liderazgo alimentario con innovación y enfoque social



La empresa ha consolidado su presencia regional a partir de un modelo operativo integral, una estrategia enfocada en las personas y una visión de sostenibilidad de largo plazo.

Durante más de 55 años en Centroamérica, Cargill ha fortalecido su liderazgo con una operación que combina eficiencia, responsabilidad social y sostenibilidad. En el corazón de su estrategia está el propósito de nutrir al mundo de manera segura, responsable y sostenible y de hacerlo en colaboración con quienes integran la cadena alimentaria.

Desde una posición central en esa cadena, la empresa conecta a productores, agricultores, aliados comerciales y consumidores. Este modelo ha permitido construir relaciones de largo plazo, responder con agilidad a las necesidades locales y asegurar el acceso a alimentos de calidad en una región con grandes retos en seguridad alimentaria.

Las marcas que conforman su portafolio —como Perry, Pollo Norteño, Tip-Top, Pipasa, Kimby y Delicia— han evolucionado con los hábitos de consumo. A través de ellas, Cargill responde a distintos segmentos con propuestas que

combinan sabor, frescura, calidad, precio y practicidad. La diversificación ha sido clave para adaptarse a los mercados, sostener el crecimiento y generar vínculos sólidos con los hogares de la región.

El enfoque regional también se ha traducido en inversión social. En el último año, Cargill destinó más de 4,7 millones de dólares a programas que beneficiaron a productores, pymes y escolares. Estas acciones, además de fortalecer comunidades, consolidan una visión de negocio basada en valores como el respeto, la inclusión y el compromiso con el desarrollo.

“Construimos nuestra estrategia en torno a las verdaderas necesidades de las personas, no como una tendencia, sino como un compromiso con la seguridad alimentaria de hoy y del futuro”, afirma Xavier Vargas, presidente de Cargill Food Latinoamérica.

La integración hacia Cargill Food Latinoamérica ha sido otro paso decisivo. La nueva estructura conecta

operaciones en México, Centroamérica, Colombia, Argentina, Brasil y Ecuador. Esto permite ampliar la oferta de productos —que incluye proteínas, aceites, harinas, cacao y almidones— y responder mejor a las exigencias de los consumidores actuales, que buscan alimentos prácticos, confiables y con menor impacto ambiental.

La innovación atraviesa todas las áreas de la organización. La inversión en tecnología, automatización y analítica avanzada ha fortalecido las capacidades internas y permitido anticipar tendencias, optimizar recursos y ofrecer soluciones alimenticias más eficientes. Además, la digitalización ha mejorado la trazabilidad, la productividad agrícola y la distribución, con resultados tangibles en la operación y en la relación con los consumidores.

“Innovar es anticiparse. Es mirar con atención, actuar con decisión y entender que alimentar al mundo es también una oportunidad para hacerlo mejor cada día”, sostiene Vargas.

La capacidad de adaptación ha sido fundamental para sostener el crecimiento y responder a los cambios del entorno económico, climático y social. Cargill ha fortalecido sus cadenas de suministro mediante alianzas con actores clave, ha invertido en infraestructura crítica y ha ampliado su presencia en mercados diversos, sin comprometer sus principios. Esa solidez operativa le ha permitido avanzar con firmeza en escenarios complejos.



Xavier Vargas,
presidente de Cargill
Food Latinoamérica.

Reinventarse para liderar: el nuevo poder de las empresas centroamericanas

Más que consolidar su tamaño, las empresas de alto rendimiento están transformando su modelo de negocio para enfrentar desafíos estructurales.



El poder empresarial en Centroamérica ya no se define únicamente por el tamaño o la expansión. Hoy, las compañías más influyentes se distinguen por su capacidad para transformar sus modelos de negocio, explorar nuevas formas de generar valor y adaptarse ante presiones estructurales. De acuerdo con PwC Interamericas, las organizaciones de alto rendimiento comparten una característica común: desarrollan capacidades estratégicas que les permiten reinventarse con visión y agilidad.

Una de esas capacidades es la de ver más lejos, más profundo y mejor. Reinventar no consiste únicamente en ajustar procesos, sino en repensar el origen del valor. Para lograrlo, los directores ejecutivos deben identificar señales emergentes que anticipen disrupciones, así como

entender la experiencia del cliente desde una nueva perspectiva. En su estudio más reciente, PwC señala que más del 75 % de las empresas consultadas ya han tomado acciones concretas para conectar directamente con nuevos consumidores, lo que demuestra que quienes lideran no esperan condiciones ideales, sino que actúan desde el presente.

La segunda habilidad clave es la capacidad de convertir los muros en puentes. Las empresas de alto rendimiento entienden que colaborar más allá de sus límites tradicionales no solo mejora su posición actual, sino que puede definir su competitividad futura. Según PwC, estas organizaciones tienen más del doble de probabilidades que sus competidores de generar más del 60 % de sus ingresos a partir de ecosistemas

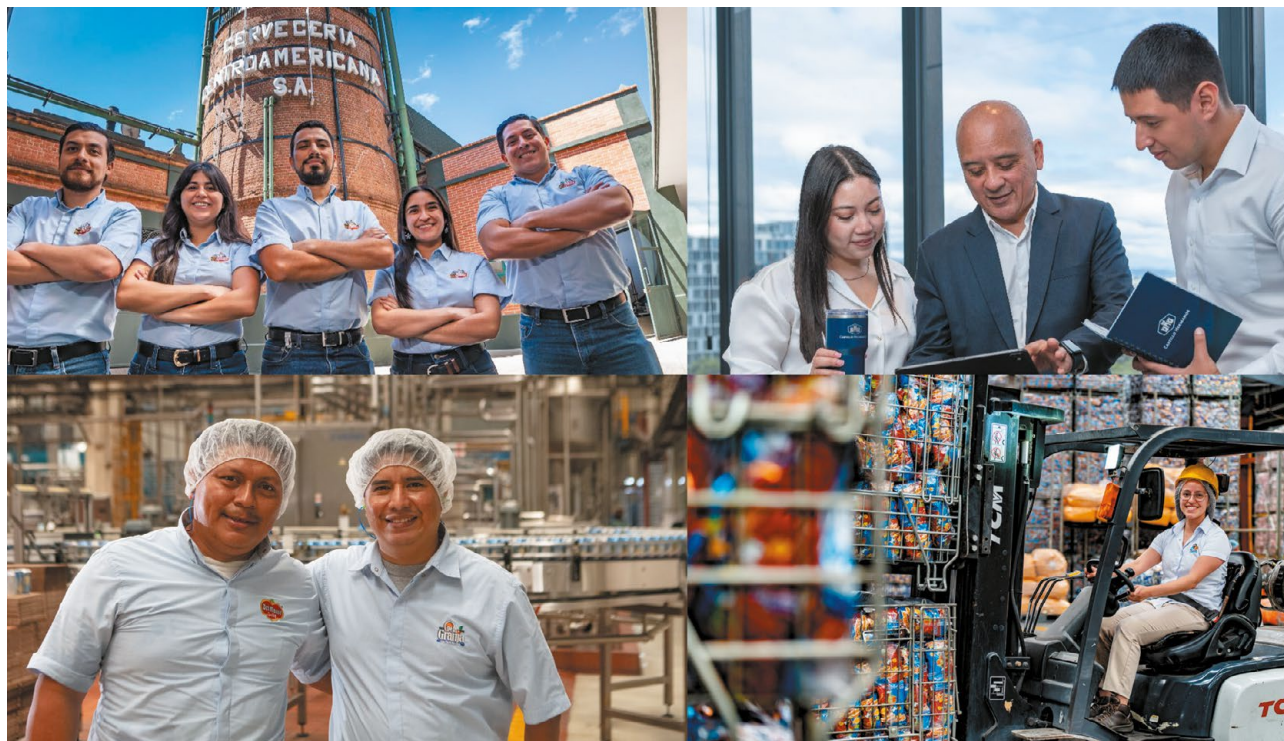
empresariales. Se trata de un modelo donde se intercambian datos, capacidades, soluciones y experiencias entre industrias distintas, y donde el valor se construye de forma colectiva.

Esta visión de colaboración implica también imaginar la posición que tendrá la empresa dentro de un sector reconfigurado. PwC identifica cinco elementos que distinguen a los líderes transformadores, entre ellos la capacidad de realinear el talento y rediseñar las capacidades internas para impulsar un modelo de negocio distinto. Alcanzar un futuro sostenible, señalan, requerirá una transformación sistémica que abarque desde cómo nos alimentamos hasta cómo generamos energía, producimos bienes o nos desplazamos.

La tercera habilidad esencial es la de liberarse de la inercia. En muchos casos, las empresas mantienen estructuras rígidas por lealtad a modelos que funcionaron en el pasado, pero que hoy limitan la posibilidad de adaptarse. Superar esta inercia exige decisiones difíciles. Una de ellas es la reasignación dinámica de recursos. PwC ha demostrado que las empresas que reorientan sus recursos con mayor agilidad suelen alcanzar márgenes de ganancia más altos y mayores niveles de reinversión, siempre que no se trate de cambios extremos.

El proceso de transformación no es inmediato ni lineal, pero las organizaciones que han iniciado este camino demuestran que la reinversión ya no es un símbolo de riesgo, sino una señal clara de liderazgo. Lejos de buscar estabilidad en lo conocido, las empresas más poderosas de Centroamérica están construyendo su influencia a partir de la acción, la adaptabilidad y la voluntad de rediseñar lo que alguna vez fue su zona de confort.

Más de un siglo de impacto: Castillo Hermanos, liderazgo con propósito



Con 139 años de historia, la empresa ha consolidado su liderazgo en múltiples sectores al impulsar el desarrollo económico, social y sostenible en Centroamérica y más allá.

Castillo Hermanos ha construido una trayectoria de más de 139 años a partir de un propósito que hoy sigue vigente: compartir y celebrar los momentos de la vida con innovación, sin perder de vista el bienestar colectivo. Su historia se remonta a 1886, cuando los hermanos Mariano y Rafael Castillo Córdova fundaron Cervecería Centro Americana. Una década después lanzaron Cerveza Gallo, que con el tiempo se transformaría en un ícono regional y símbolo de una industria comprometida con altos estándares tecnológicos, beneficios laborales y aportes sociales.

La empresa ha logrado extender su presencia a 35 países con más de 75 marcas activas en sectores como bebidas, alimentos, empaques, comercio minorista e inmobiliaria. Su modelo de negocio combina coinversiones, alianzas estratégicas y diversificación

centrada en el consumidor. Esta expansión no solo responde a una visión empresarial, sino a un compromiso claro: construir un futuro sostenible para las próximas generaciones.

Este liderazgo se refleja en resultados concretos. En Guatemala, posee el 80 % del mercado cervecero. En Centroamérica, encabeza las categorías de jugos, néctares y bebidas refrescantes. Además, ha inaugurado más de 550 tiendas de conveniencia en su país de origen y ha obtenido la certificación LEED para su sede en Fontabella, lo que refuerza su compromiso ambiental.

La estrategia empresarial de Castillo Hermanos se sostiene, en gran parte, en la labor de su equipo humano. Desde sus inicios, ha promovido una cultura organizacional que valora el respeto, la confianza y el desarrollo integral. La retención de talento y la creación de

oportunidades laborales son elementos centrales en su visión, guiada por el principio de que crecer juntos es el camino hacia el éxito compartido.

La empresa apuesta por un entorno en el que cada colaborador alcance su máximo potencial. Esta filosofía ha contribuido a consolidar una comunidad interna fuerte y cohesionada, al tiempo que proyecta su influencia positiva hacia las comunidades donde opera.

Con una estructura de gobierno corporativo alineada con estándares internacionales, Castillo Hermanos continúa evolucionando como un referente empresarial regional. Su capacidad para adaptarse, generar valor y mantener la fidelidad de los consumidores la posiciona como un actor clave en la transformación económica y social de Centroamérica.





ILUSTRACIÓN DE EMILY SCHERER PARA FORBES; FOTOS DE APU GOMES / GETTY IMAGES; JAAP ARRIENS / NURPHOTO; WANG ZHAO / AFP; HANNES PALBERT / PICTURE ALLIANCE

POR QUÉ TESLA NO ES LA POTENCIA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL QUE MUSK AFIRMA QUE ES

EL MAGNATE DICE QUE, ALGÚN DÍA, EL FABRICANTE DE AUTOMÓVILES SERÁ LA EMPRESA DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL MÁS VALIOSA DEL MUNDO, GRACIAS A LA GRAN CANTIDAD DE DATOS DE VIDEO QUE RECOPILAN SUS COCHES. ¿TODA ESA INFORMACIÓN REALMENTE LE DA A LA EMPRESA UNA VENTAJA COMPETITIVA?

Por Alan Ohnsman

T

esla ya no debería ser considerado un fabricante de autos eléctricos. Es una empresa de Inteligencia Artificial (IA), si le hacemos caso a su director ejecutivo, Elon Musk. Su confianza está ligada a un conjunto único de datos: petabytes de video recopilados por los autos de la firma a medida que sus clientes registran millones de kilómetros de conducción en todo el mundo.

En teoría, todos esos datos del mundo real son exactamente lo que Tesla necesita para “entrenar” a sus autos para que funcionen sin asistencia humana, un objetivo que es fundamental en la visión de Musk para el futuro de Tesla. Pero hay un problema: esa información no es necesariamente tan útil como afirma Musk. Algunos de esos datos no son útiles en lo más mínimo.

Desarrollar una IA que pueda conducir un coche tan bien como un humano es un desafío radicalmente diferente a desarrollar un chatbot de procesamiento de lenguaje natural, como ChatGPT, que se programó con miles de millones de palabras extraídas de internet. Si bien el objetivo de ChatGPT y de sistemas de la competencia, como Grok de xAI, es utilizar el reconocimiento de patrones para proporcionar información fiable y respuestas a preguntas, los resultados suelen ser vergonzosos. Pero, si la IA que controla un vehículo comete un error, pueden morir personas.

Conducir un coche es punto y aparte, ya que tiene muchas más variables: las condiciones de conducción, el tiempo, las obras, los cambios en los patrones de tráfico, el movimiento de otros vehículos. Controlar con éxito todas esas variables y estar preparado para reaccionar ante acontecimientos inesperados es la clave de la IA de conducción autónoma. “Entrenarla” con un sinfín de videos de personas conduciendo por autopistas no ayuda mucho a la IA a aprender a gestionar lo que más necesita: los casos extremos que provocan colisiones u otros escenarios peligrosos.

“Puede hacer que conduzcas con mucha suavidad en situaciones normales, pero, cuando las cosas se ponen un poco raras, no tienes nada”, dijo un científico informático y ejecutivo de una empresa de tecnología autónoma, que pidió no ser identificado porque no quería criticar abiertamente a Tesla. “Y sólo has aprendido malos hábitos. Nueve de cada 10 personas pasan una señal de Alto. Si todo lo que haces es aprender lo que hace la gente, pasarás las señales de Alto sin problemas”.

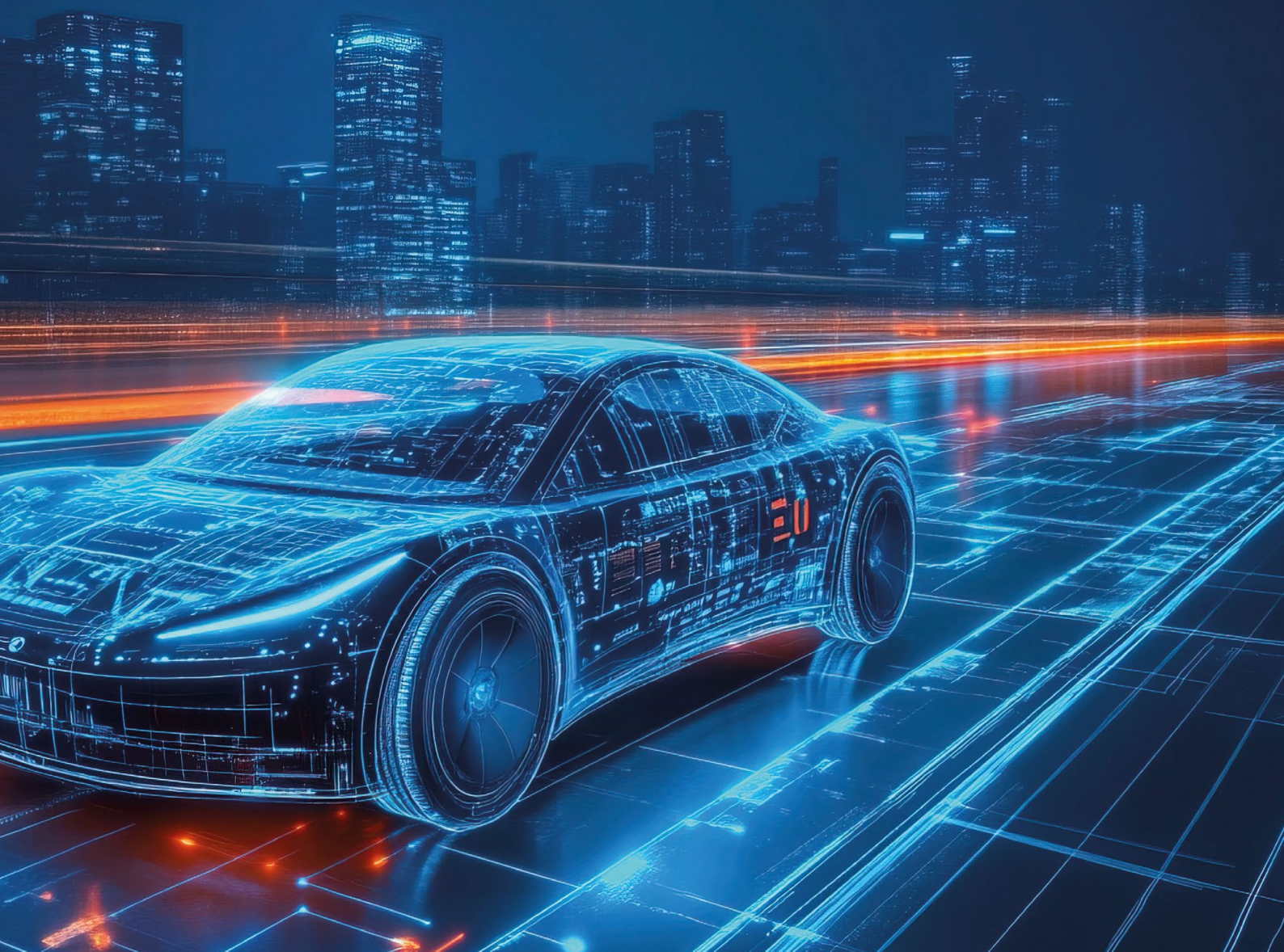
Por eso, también los robots de taxi de Tesla utilizan el láser Lidar con objeto de obtener imágenes en 3D y el radar para detectar objetos sólidos en la trayectoria del vehículo, para obtener imágenes más detalladas y ricas del mundo. Y, si bien es posible confiar únicamente en



los datos de la cámara, se necesitan “los mejores sistemas de cámara para manejarlo realmente”, dijo Drago Anguelov, jefe de Investigación de Waymo, en una conferencia de desarrolladores de Google, hace unos años. “Es una apuesta muy grande que se puede lograr. [Pero] es muy, muy arriesgado y no es necesario”.

Yann LeCun, científico jefe de Inteligencia Artificial de Meta y profesor de Informática en la Universidad de Nueva York, tampoco está convencido de que los datos de Tesla le den una ventaja competitiva.

“En general, se exagera el impacto de los datos: cuantos más se obtienen, el rendimiento mejora, pero los beneficios son cada vez menores”, afirmó. “Duplicar su volumen trae mejoras marginales que aún están lejos de la fiabilidad humana”. Incluso con cantidades masivas, ninguna firma ha desarrollado la denominada ‘Autonomía Nivel 5’, el punto en que un vehículo puede conducirse solo en todas las circunstancias en las que puede hacerlo un ser humano.



“

Cualquier joven de 17 años puede aprender a conducir, con unas 20 horas de práctica”

YANN LECUNN

CIENTÍFICO JEFE DE INTELIGENCIA
ARTIFICIAL DE META

“Sin embargo, cualquier joven de 17 años puede aprender a conducir, con unas 20 horas de práctica”, afirmó LeCun. “Lo que esto nos indica es que a las arquitecturas de IA actuales todavía les falta algo importante en su capacidad de comprender el mundo y en su capacidad de aprender de cantidades limitadas de datos o ensayos”.

Nada de esto ha impedido que los optimistas de Tesla apuesten por la visión de IA de Musk, incluso cuando las ventas de vehículos eléctricos (y las acciones de la compañía) siguen cayendo y los manifestantes reclaman afuera de las tiendas de Tesla por el papel de Musk como principal ejecutor del recorte del presupuesto de la controvertida iniciativa del Departamento de Eficiencia Gubernamental (DOGE), del presidente Trump. Algunos analistas de acciones siguen convencidos de que Musk sabe algo que otros ignoran. “Creemos que la autonomía vale un billón (1,000 millones de dólares, MDD) por sí sola y esta tesis se demostrará en los próximos años”, dijo Dan Ives de Wedbush Securities a FORBES.

Ni Musk ni el equipo de Tesla respondieron a las solicitudes de comentarios. Tampoco lo hizo Ashok Elluswamy, el responsable del programa de vehículos autónomos de Tesla.

“BASURA QUE ENTRA, BASURA QUE SALE”

Musk ha puesto el futuro de Tesla en manos de las aplicaciones de IA, incluidos robots humanoides y fábricas inteligentes, abandonando un objetivo que la empresa tenía desde hacía tiempo: vender 20 millones de vehículos eléctricos al año para 2030. Una de las razones es, probablemente, la intensificación

de la competencia de los vehículos eléctricos, especialmente por parte de compañías como la china BYD. Otra es que, si Tesla puede resolver el problema de la conducción automatizada, será más barato y más lucrativo desplegar cientos de miles de robotaxis eléctricos que generen tarifas en todo el mundo, que añadir más plantas para construir y vender millones de vehículos personales.

Esto es tan importante para la empresa que Musk no quiere que los escépticos compren sus acciones. “Si alguien no cree que Tesla vaya a resolver el problema de la autonomía, creo que no debería ser inversor en la empresa”, dijo, en una conferencia telefónica, al hablar de los resultados de 2024.

En enero pasado, Musk anunció que el enorme depósito de datos de Tesla se está aprovechando en su nuevo centro de datos, “Cortex”, en Austin, para mejorar su software de conducción autónoma total, que, a pesar del nombre, requiere supervisión humana en todo momento. Esa función habilitada por IA, junto con el sistema de piloto automático original de Tesla, sin duda necesita mejoras: a lo largo de los años, el FSD y el piloto automático se han visto involucrados en 52 accidentes fatales en diversas partes del mundo.

La gran cantidad de datos de las cámaras es útil, pero no convierte a Tesla en un líder del mercado de la IA de forma instantánea. “Tener acceso a fuentes de datos únicas es, sin duda, una ventaja”, afirmó el informático Alex Ratner, director ejecutivo de Snorkel IA, que desarrolla software para ayudar a automatizar el etiquetado de datos sin procesar.

“Pero el viejo dicho, ‘basura que entra, basura que sale’, se aplica más que nunca aquí”, dijo a FORBES Ratner, quien tiene un familiar que trabaja para Waymo. “En la curación de datos, ¿qué transmisión de video proviene de un buen conductor y cuál, de un mal conductor? Eso no es trivial: es muy importante, porque estos modelos... aprenden de lo más común que ven”.

Las empresas que han pasado años perfeccionando la IA para conducir automóviles y camiones de forma segura (entre ellas, Waymo, Zoox, Aurora y Waabi) se han centrado en crear datos de calidad provenientes de muchos casos extremos, dominando situaciones difíciles o peligrosas en la carretera mediante simulaciones informáticas avanzadas y pruebas estructuradas del mundo real. Los datos de Tesla no son, necesariamente, representativos de eventos así ni, menos aun, de otros mucho más raros.

“No hay garantías de que todos los casos extremos de los cuales los autos necesitan aprender estén en los datos en cantidades suficientes para generar un comportamiento aprendido”, dijo la experta en IA Missy Cummings, profesora de la Universidad George Mason, que ha asesorado a los reguladores federales y de California sobre tecnología de vehículos autónomos. Eso dificulta la solución de los problemas a los



Si alguien no cree que Tesla vaya a resolver la autonomía, creo que no debería ser inversor en la empresa”

ELON MUSK

que se han enfrentado todos los desarrolladores de vehículos autónomos, como los eventos de frenado “fantasma” inesperados, cuando la IA malinterpreta circunstancias de la carretera y los detecta como “peligros”.

Hasta identificar los bits más significativos de datos de conducción para fines de entrenamiento a partir de interminables kilómetros de videos en la carretera es algo extremadamente difícil de hacer, dijo un investigador de AV y científico informático informado sobre el enfoque de Tesla, quien pidió no ser identificado.

“Tienen miles de millones de kilómetros de datos”, dijo la persona; “¿cómo se aseguran de seleccionar todo lo que importa para entrenar?”

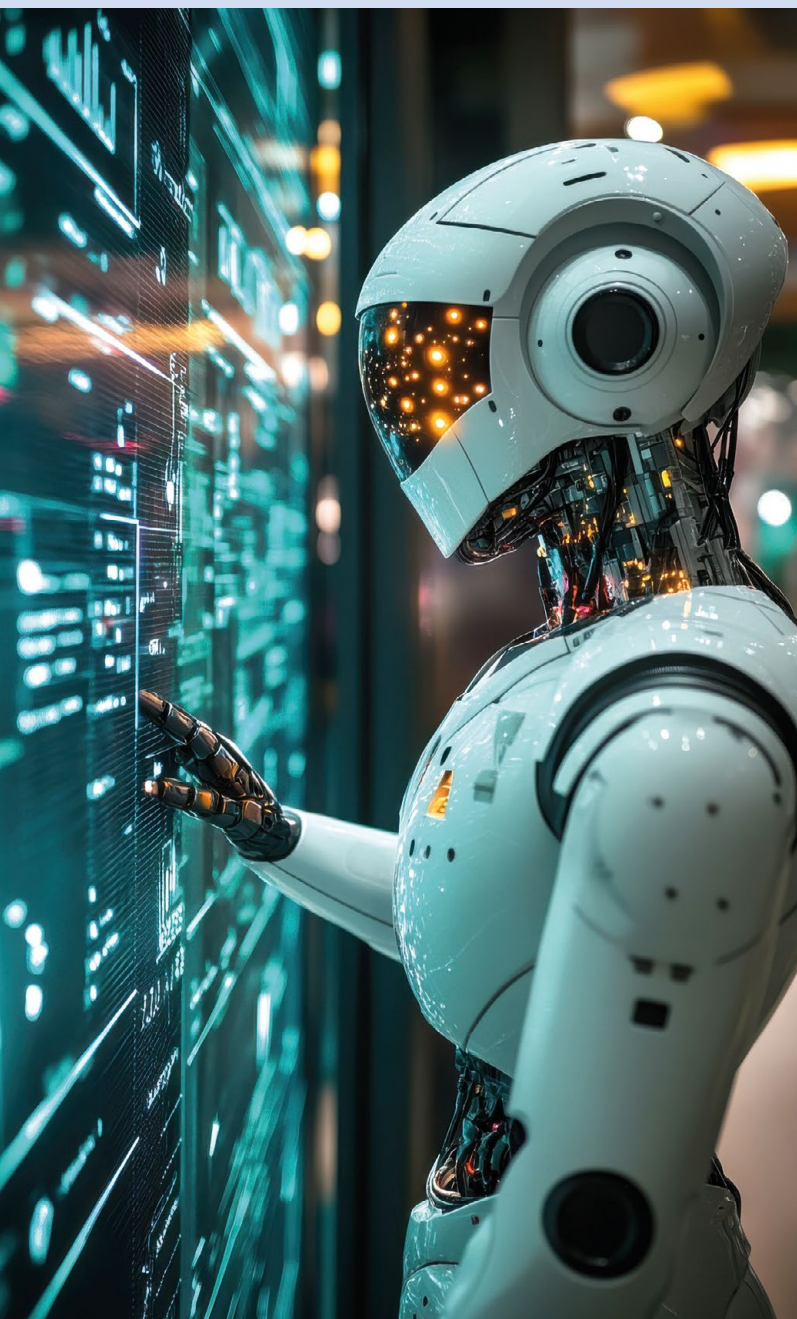
Es difícil decirlo, ya que Tesla no ha mostrado abiertamente su proceso y tampoco es miembro activo de la comunidad de investigación de IA, donde los ingenieros de las principales empresas tecnológicas publican periódicamente artículos que detallan sus últimas investigaciones.

“Tesla, prácticamente, no tiene presencia en el circuito de I+D de IA [conferencias, publicaciones, etc.]”, afirmó LeCun. “Es como si no existiera”.

HISTORIAL IRREGULAR

Una y otra vez, los logros de Tesla en materia de conducción autónoma se quedan sin alcanzar los objetivos de Musk. Su promesa de 2016 de que un Tesla podría recorrer Estados Unidos sin intervención humana todavía no se ha cumplido. ¿Su objetivo de 2019, de tener 1 millón de robotaxis en funcionamiento para 2020? Ni siquiera se acerca.

“Elon lleva casi una década exagerando y no cumpliendo sus promesas sobre ‘conducción autónoma total’”, afirmó LeCun. “Para muchos, era obvio que esas afirmaciones eran mentiras o señales de autoengaño. No entiendo cómo alguien puede creer aún algo de lo que él afirma sobre el tema”.



Pero eso no ha impedido que Musk haga más y más promesas, ni que sus fans más fervientes sigan invirtiendo en él. Sin embargo, los prototipos que ha mostrado hasta ahora parecen bastante lejanos. El pasado mes de octubre, organizó una demostración escenificada del CyberCab de la empresa que transportó a los participantes del evento por el estudio cinematográfico de Universal Studios, en Los Ángeles. Pero incluso en un estudio cerrado, se podía ver a los técnicos de Tesla supervisando, si no controlando de forma remota, los prototipos de baja velocidad. Del mismo modo, las versiones del robot humanoide Optimus, de Tesla, que estaban a

mano para servir bebidas a los asistentes, estaban siendo controlados de forma remota.

“Creo que, a largo plazo, Optimus tiene el potencial de [generar] más de 10,000 millones de dólares en ingresos; es realmente una locura”, dijo Musk en aquella conferencia para exhibir sus resultados.

La verdadera prueba llegará en junio, con el servicio piloto de robotaxi de Tesla en Austin, suponiendo que debute a tiempo. “Lo analizaremos con mucho cuidado para asegurarnos de que no se nos haya escapado nada”, dijo Musk en la conferencia. “Será un servicio de transporte autónomo a cambio de dinero en Austin, en junio, y luego, lo antes posible, en otras ciudades de Estados Unidos”. (Tesla también ha solicitado un permiso para operar un servicio similar a los taxis en California, con vehículos que posee y opera, aunque no para robotaxis, según informó a FORBES la Comisión de Servicios Públicos de California).

El dominio de la autonomía “no vendrá de Tesla”, dijo LeCun. “Simplemente, no tienen una organización de investigación con suficiente capacidad y suficientes científicos talentosos para hacerlo”.

Musk debe ponerse al día con Waymo de Alphabet, líder de lejos en robotaxis en el país. Opera su servicio de viajes automatizados en Phoenix, San Francisco, Los Ángeles y Austin, desde el mes pasado. En aquel momento, dijo que la compañía está reservando más de 200,000 viajes pagos por semana con una flota de apenas unos 700 vehículos. A finales de este año, se expandirá a Atlanta y planea lanzarse en Miami el próximo año. Alphabet no ha revelado los ingresos de Waymo, aunque FORBES estima que fueron más de 100 MDD por 4 millones de viajes reservados en 2024.

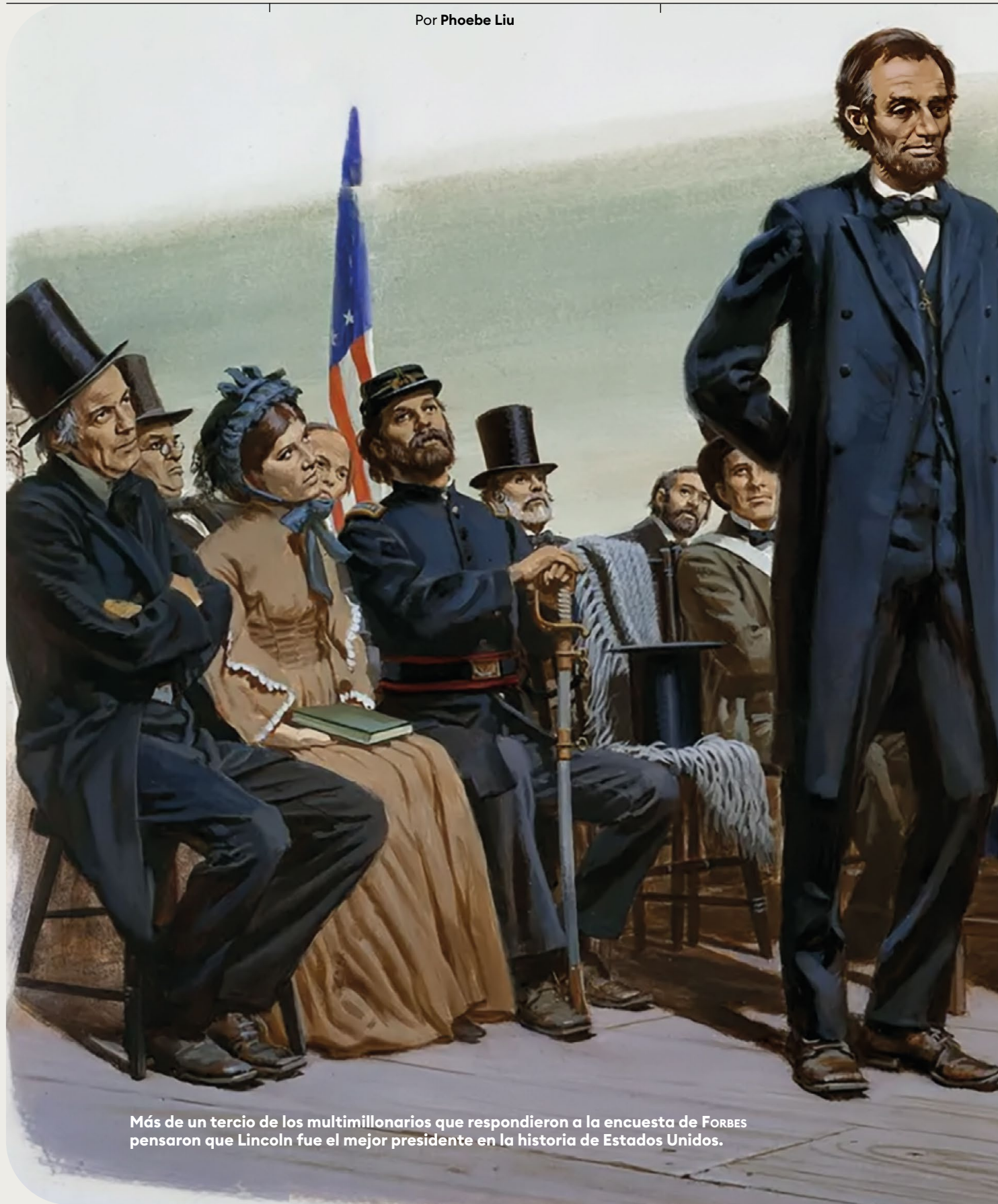
Waymo ha sufrido accidentes menores y, hasta ahora, su flota robótica no ha sido vinculada a accidentes fatales. Mientras, los propietarios de Tesla suben rutinariamente videos de sus vehículos haciendo maniobras peligrosas operando en modo FSD, como casi chocar con otros vehículos en una rampa de salida de una autopista en Nueva Jersey o saltarse semáforos en rojo en China.

En última instancia, la propuesta de IA de Musk para Tesla se reduce a cuán valiosa será financieramente para su empresa, al ver miles de millones de dólares de nuevos ingresos en los próximos años. Sin embargo, LeCun, de Meta, cree que se necesita un “cambio de paradigma” para que las máquinas aprendan cómo funciona el mundo a partir del video, lo que podría llevar otra década de investigación.

“Tengo la corazonada de que no llegaremos a una autonomía completa y similar a la de los humanos (ni a robots humanoides prácticos) hasta que descubramos cómo lograr que los sistemas de IA aprendan cómo funciona el mundo como lo hacen los animales y los humanos”. **F**

• ESPECIAL •

Por Phoebe Liu



Más de un tercio de los multimillonarios que respondieron a la encuesta de FORBES pensaron que Lincoln fue el mejor presidente en la historia de Estados Unidos.

EL MEJOR PRESIDENTE DE LA HISTORIA DE ESTADOS UNIDOS, SEGÚN LOS MULTIMILLONARIOS

PISTA: NO ES DONALD TRUMP

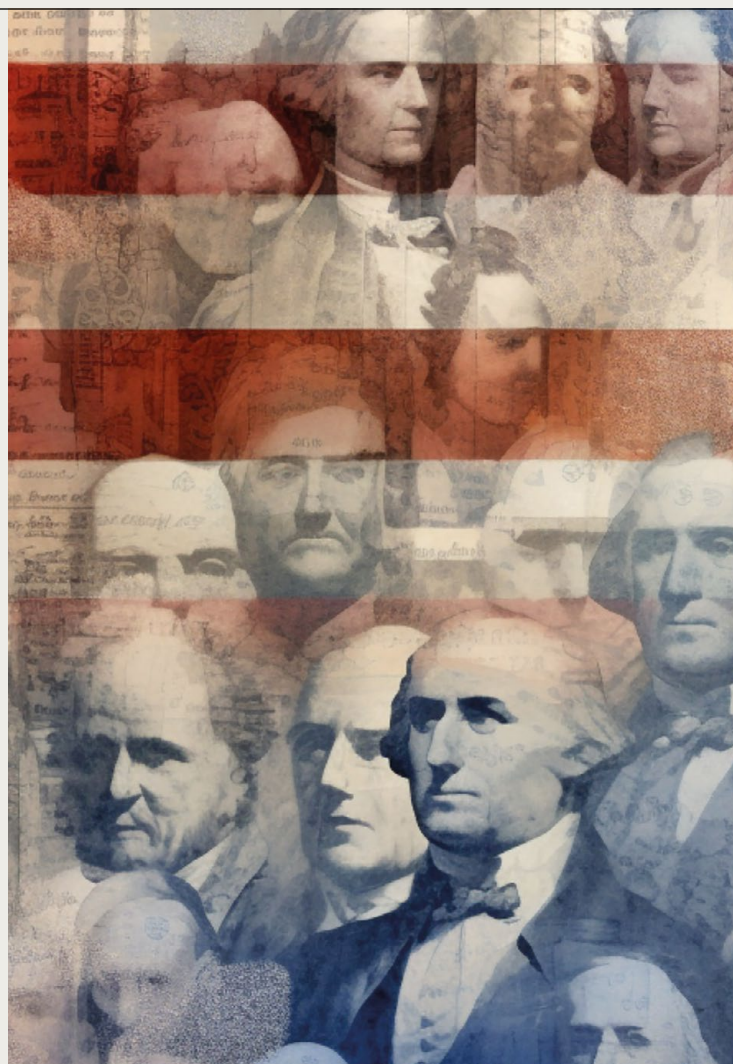




Los multimillonarios invirtieron cientos de millones de dólares en la campaña presidencial de Donald Trump y lo elogiaron a mansalva cuando ganó. Lo felicitaron en redes sociales, donaron a su fondo de investidura a través de sus empresas y, en algunos casos, modificaron las políticas de la compañía con la esperanza de ganarse su apoyo durante su segundo mandato, hasta ahora caracterizado por despidos de empleados federales, nuevos aranceles y tensos diálogos con algunos líderes extranjeros.

Los ricos siempre han intervenido en política, realizando donaciones masivas y, más recientemente, recurriendo a las redes sociales para hablar con legiones de personas dispuestas a escuchar. Pero, cuando su reputación o su empresa no están en juego, ¿en qué creen realmente? Este año, encuestamos a los multimillonarios del mundo sobre quién creen que fue el mejor presidente de la historia de Estados Unidos; la mayoría de las respuestas se enviaron a finales de febrero o principios de marzo.

De los 45 multimillonarios encuestados por FORBES, 35 respondieron a esa interrogante (todas las preguntas eran opcionales). De ellos, sólo un encuestado anónimo calificó a Trump como el mejor presidente de la historia del país, mientras que otros dos escribieron mensajes positivos sobre Trump sin mencionar a otro presidente como el mejor.



Entre risas, el multimillonario promotor inmobiliario Igor Olenicoff, contestó: “Aún no ha terminado su mandato, así que todavía no puedo decir que sea el mejor”. Él no mencionó a ningún otro presidente. De igual manera, una respuesta por escrito, anónima, expresaba: “Trump, en camino, pero [es] demasiado pronto [para saberlo]”.

Entre los encuestados, 10 votaron por Ronald Reagan, lo cual no debería sorprender a nadie, ya que es reconocido entre la élite por haber reducido los impuestos a los ricos, con la promesa de que la riqueza se filtraría a todos los estadounidenses. Entre quienes eligieron a Reagan se encuentran David Hoffmann, promotor inmobiliario de Naples, Florida; Larry Connor,



multimillonario inmobiliario en busca de emociones fuertes; y Raj Sardana, exingeniero de misiles convertido en multimillonario de la externalización de TI (subcontratación de servicios de tecnología de la información).

“Reagan inauguró una nueva era de conservadurismo que había estado ausente durante más de 50 años”, escribió Hoffmann, quien amasó su primera fortuna en la búsqueda de ejecutivos y ahora es dueño de varias otras empresas. “Era un excelente comunicador, apreciado por ambos partidos, y representaba a la generación más grande del país”.

Doce votaron por Abraham Lincoln. El multimillonario indio Anurang Jain elogió a Lincoln por su liderazgo durante la Guerra Civil y la

abolición de la esclavitud. Otros de sus partidarios son el multimillonario de concesionarios de automóviles Norman Braman, el magnate financiero Stephen Smith y el gigante de las telecomunicaciones Rob Hale.

¿Cómo se comparan las respuestas de esta singular encuesta con las opiniones de quienes no son multimillonarios? Veamos. Lincoln también ocupa el primer puesto en una encuesta de C-SPAN de 2021, que consulta a historiadores cada cuatro años para evaluar el liderazgo de los expresidentes. En dicho ejercicio periódico, Ronald Reagan quedó en noveno lugar y Trump (primer mandato) en el 41. Según una encuesta similar del Siena College Research Institute de 2022, Lincoln ocupó el segundo lugar, después de

Franklin D. Roosevelt, mientras que Reagan quedó en el sitio 18.

Ahora, ¿quién es el presidente “más popular” entre los multimillonarios encuestados por FORBES? Aquí el ganador es George Washington, con tres votos, seguido de Bill Clinton y Barack Obama, con dos votos cada cual. Completan la lista: Dwight Eisenhower, George Bush, Franklin D. Roosevelt, John F. Kennedy y Donald Trump, con un voto cada uno.

Muchos multimillonarios prefieren mantenerse alejados de esas aguas agitadas. “No me gusta meterme en política”, escribió un multimillonario anónimo, uno de los 10 que respondieron a otras preguntas de la encuesta, pero se abstuvieron de elegir quién era, según ellos, el mejor presidente. **1**

EL MULTIMILLONARIO SUIZO ADQUIRIÓ
DOS TERMINALES PANAMEÑAS CLAVE

LA ESTRATEGIA DE GIANLUIGI APONTE Y MSC: EL SEÑOR DE LOS PUERTOS

EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS, LA COMPAÑÍA NAVIERA DEL
MAGNATE Y SU ESPOSA HA GASTADO MÁS DE 40 MIL MILLONES
DE DÓLARES INVIRTIENDO EN TODO, DESDE BARCOS Y PUERTOS
HASTA HOSPITALES Y TRENES DE ALTA VELOCIDAD, PREVIO A
ASOCIARSE CON BLACKROCK PARA COMPRAR 43 TERMINALES
DEL CONGLOMERADO DEL MULTIMILLONARIO DE
HONG KONG, LI KA-SHING.

Por **Giacomo Tognini**

Gianluigi Aponte y su esposa, Rafaela Aponte-Diamant, han estado fortaleciendo su empresa naviera, MSC, incluso antes del reciente acuerdo para su nueva adquisición junto a BlackRock.





Durante una sesión conjunta del Congreso de Estados Unidos, el 4 de marzo pasado, el presidente Donald Trump promovió, en su discurso, un acuerdo que se había cerrado ese día para adquirir dos puertos del Canal de Panamá. “Justo hoy, una gran empresa estadounidense anunció la compra de ambos puertos alrededor del Canal de Panamá”, dijo, entre aplausos de los políticos reunidos en el Capitolio.

El acuerdo al que se refería el mandatario se refería a la venta de 43 puertos propiedad del conglomerado CK Hutchison, con sede en Hong Kong, del multimillonario Li Ka-Shing, a un grupo liderado por la gestora de activos BlackRock, por 23,000 millones de dólares (MDD), y los dos puertos panameños aludidos eran apenas una pequeña parte de la transacción. Lo que Trump no dijo: Uno de los dos socios en el acuerdo, Terminal Investment Limited, es una filial del gigante naviero suizo Mediterranean Shipping Company, comúnmente conocido como MSC, cofundado por los multimillonarios suizo-italianos Gianluigi y Rafaela Aponte en 1970.

Aunque la estructura de propiedad de la venta no se ha hecho pública, el acuerdo convertirá a MSC en el operador portuario más grande del mundo, con participaciones en más de 100 terminales, en 54 países, incluyendo ocho en Estados Unidos y tres en Panamá. MSC posee el 70% de Terminal Investment, mientras que la firma de inversión Global Infrastructure Partners, liderada por el multimillonario

estadounidense Adebayo “Bayo” Ogunlesi (y ahora propiedad de BlackRock, que la compró por 12,500 MDD en octubre), posee el 20%, y el fondo soberano de riqueza de Singapur GIC, el 10% restante. Ogunlesi y los Aponte se asociaron por primera vez en 2013, cuando GIP compró una participación del 35% en Terminal Investment a MSC por 1,400 MDD antes de vender parte de sus acciones en 2019 y 2021.

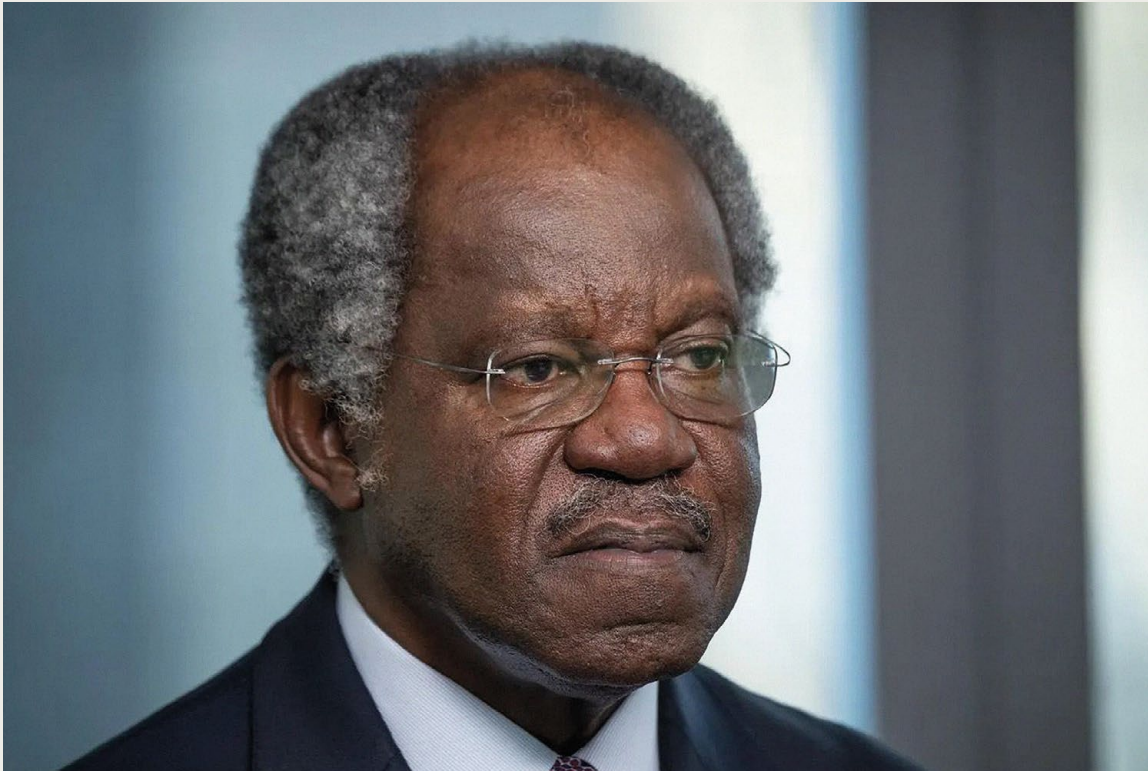
A la espera de la aprobación de los reguladores europeos y panameños, el acuerdo permitirá a BlackRock y Terminal Investment asumir el control de los puertos de CK Hutchison fuera de China y Hong Kong por un pago en efectivo de 18,000 MDD, además de asumir una deuda de 5,000 MDD. Ésta es la última de una serie de adquisiciones para los Aponte, cuyo MSC superó a su rival danés, Maersk, que cotiza en bolsa, para convertirse en la principal naviera de contenedores del planeta a principios de 2022. Ahora también está a punto de superar a Maersk en cuanto a su red portuaria.

“El crecimiento de la capacidad de transporte marítimo de línea [de MSC] ha ido de la mano con esta enorme expansión de la capacidad de las terminales”, afirma Eirik Hooper, asociado Senior de Puertos y Terminales de la firma de investigación marítima Drewry. “Ambas empresas se apoyan claramente entre sí y ofrecen oportunidades de sinergias operativas a gran escala”.

Por su parte, la inversión de BlackRock en puertos se produce poco más de un año después de anunciar la adquisición de Global Infrastructure Partners. La firma promueve el sector de infraestructuras como un mercado de 1 billón de dólares, que aumentará aun más gracias a la creciente inversión en activos como aeropuertos, ferrocarriles y puertos marítimos. El multimillonario director ejecutivo de BlackRock, Larry Fink, calificó las infraestructuras como “una de las oportunidades de inversión a largo plazo más emocionantes”, en un comunicado emitido en aquel momento.

Incluso antes del acuerdo con CK Hutchison, MSC ha destinado más de 40,000 MDD desde enero de 2022, según estimaciones de FORBES, en inversiones para todo tipo de proyectos, desde nuevos puertos hasta hospitales e, incluso, una compañía ferroviaria de alta velocidad en Italia. La mayor parte de esta inversión se asignó a barcos nuevos. En los últimos tres años, la empresa ha comprado o encargado 370 buques por más de 31,000 MDD, según VesselsValue, expertos en valoración de buques.

MSC, una empresa reservada y de capital cerrado, no publica sus datos financieros y se negó a hacer comentarios



El multimillonario estadounidense Adebayo Ogunlesi es cofundador de la firma de capital privado Global Infrastructure Partners, que invirtió por primera vez en los negocios de Aponte en 2013

al respecto para esta publicación. Sin embargo, según documentos obtenidos por el periódico italiano *Il Messaggero*, cerró 2022 con 68,000 MDD en efectivo, gracias al aumento repentino de las tarifas de flete durante la pandemia, ya que las cadenas de suministro congestionadas impulsaron a las navieras a obtener ganancias récord. La propiedad de MSC está dividida a partes iguales entre Gianluigi Aponte (presidente, nacido en Italia, pero ahora ciudadano suizo residente en Ginebra) y su esposa, Rafaela Aponte-Diamant, quien lo ayudó a fundar la firma cuando dejó su trabajo en un banco y creó MSC con un préstamo de 200,000 dólares para comprar su primer barco en 1970.

EL IMPERIO PORTUARIO DE APONTE

El acuerdo firmado con CK Hutchison convertirá a MSC en el principal propietario de puertos del mundo entero, cuyas

participaciones comprenden más de 100 terminales en 54 países de todos los continentes.

FORBES estima que cada una de las partes tiene un patrimonio de 37,500 MDD, suficiente para convertir a Aponte-Diamant en la mujer más rica del mundo por sí misma, es decir, sin haber heredado su patrimonio. Esto supone un total de 58,000 MDD más que su patrimonio neto estimado a principios de 2022. Un portavoz de MSC declinó hacer comentarios sobre la valoración y no permitió que ninguna de las dos Aponte estuviera disponible para ser entrevistada.

“Incluso antes de que se viera claro lo beneficioso que sería la pandemia para los transportistas, Aponte ya compraba todo lo que veía disponible, y se expandía”, afirma John McCown, experto en transporte marítimo del Center for Maritime Strategy. “Es una estrategia audaz, pero, hasta ahora, les ha funcionado”.

Si bien, el auge impulsado por la pandemia benefició a todas las navieras, MSC ganó más que sus rivales. Según *Il Messaggero*, registró 93,000 MDD en ingresos y 46,000 millones en EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) en 2022, superando a Maersk y CMA CGM, propiedad de la multimillonaria familia francesa Saadé. E, incluso, cuando su línea de cruceros de pasajeros sufrió (pasando de una ganancia neta de 456 MDD, en 2019, a una racha de tres años de pérdidas netas inducidas por la pandemia de Covid-19, que totalizaron más de 3,000 MDD), el éxito de su negocio de transporte de contenedores lo compensó con creces: el EBITDA de MSC aumentó más del 600% entre 2020 y 2022, en comparación con el 350% de Maersk y el 445% de CMA CGM.

MSC utilizó los ingresos obtenidos durante la pandemia para expandir su imperio más allá del mar, fijándose en

empresas que transportan mercancías a sus destinos finales por tierra, así como en la captación de compañías en otras áreas de transporte marítimo, más allá del desplazamiento de contenedores. Desde enero de 2022, MSC ha invertido más de 3,600 MDD en la adquisición de participaciones en 10 empresas, entre ellas una de transporte por carretera, una aerolínea de carga, un transportista de automóviles, dos firmas de logística, un operador de remolcadores y una empresa de transporte de mercancías, que actúa como intermediaria entre las compañías que envían productos y su destino final, organizando el transporte de las mercancías por mar, ferrocarril, carretera o aire.

“Estas empresas de transporte de mercancías son sólo una forma de alimentar al monstruo. Son una fuente de volumen adicional”, dice McCown. “Con el impresionante crecimiento que está experimentando MSC, [esto] no es sorprendente”.



MSC utilizó los ingresos obtenidos durante la pandemia para expandir su imperio más allá del mar, fijándose en compañías que transportan mercancías a sus destinos finales por tierra, así como en la captación de empresas en otras áreas de traslado marítimo, más allá de su negocio de contenedores



FUENTE: TERMINAL INVESTMENT LIMITED, HUTCHISON PORTS, HHHLA, AFRICA GLOBAL LOGISTICS. CREADO CON DATAWRAPPER

INVERSIÓN DESMEDIDA

Desde enero de 2022, MSC ha invertido al menos 14,000 MDD en adquisiciones, además de 31,000 millones en nuevos barcos y un acuerdo de 23,000 millones con BlackRock para los puertos de CK Hutchison fuera de China.

Con mucho efectivo, MSC incluso se asoció con Remgro, del multimillonario sudafricano Johann Rupert, para comprar Mediclinic, una cadena de hospitales privados con sede en Sudáfrica, por 4,600 MDD en agosto de 2022. Su siguiente gran movimiento fuera del transporte marítimo llegó en octubre de 2023, cuando compró el 50% de la empresa italiana de trenes de alta velocidad Italo a Global Infrastructure Partners, de Ogunlesi, por 2,200 MDD.

MSC opera un negocio de cruceros desde 1988 y adquirió una compañía de ferrys por el Mediterráneo en 2010, pero ésta fue su primera incursión en el transporte ferroviario de pasajeros. Diego Aponte, hijo de Gianluigi y Rafaela, y presidente de MSC, declaró en aquel momento, en un comunicado, que la compra reflejaba el objetivo del grupo, de seguir desarrollando modos de transporte sostenibles, tanto

para pasajeros como para carga. El acuerdo se cerró en mayo de 2024 y es probable que se convierta en otra apuesta segura para Aponte: Italo registró un beneficio de 178 MDD sobre unos ingresos de 926 millones en 2023, un 36% y un 21% más respectivamente, que el año anterior.

Los Aponte también habían estado expandiendo su imperio portuario con antelación al acuerdo firmado con CK Hutchison. MSC adquirió el 50% del puerto sudcoreano de Busan en marzo de 2022 y, ocho meses después, compró también Bolloré Africa Logistics (un conjunto de terminales de contenedores, puertos secos, ferrocarriles y servicios logísticos propiedad del Grupo Bolloré, del multimillonario francés Vincent Bolloré) por 5,900 MDD. La adquisición convirtió a MSC en la principal compañía de logística de toda África y, por la cantidad de propiedades que tiene, es ya el séptimo mayor propietario de puertos del mundo. En noviembre pasado, adquirió una participación del 49.9% en la compañía germana de logística HHHLA, que cotiza en bolsa y posee importantes puertos en Alemania (en específico, en Hamburgo), Estonia, Italia y Ucrania (en Odesa) por 700 MDD.

EMPRESA	PARTICIPACIÓN	SECTOR	PRECIO DE COMPRA (MDD)	FECHA
Log-In Logstica	67%	Logística	344	Enero, 2022
Busán Port	50%	Puertos	141	Marzo, 2022
C&K Group	100%	Transporte	115	Agoato, 2022
Mediclinic	50%	Hospitales	2300	Agoato, 2022
Bolloré Africa Logistics	100%	Puertos y logística	5900	Diciembre, 2022
Boluda Towaje	16%	Remolque	92 (más buques aportados)	Enero, 2023
Rimorchiatori Mediterranei	100%	Remolque	1100	Enero, 2023
AlisCargo	Mayoritario	Carga aérea	No revelado	Antes de 2023
Italo	50%	Ferrocarril de alta velocidad	1100	Octubre, 2023
Gram Car Carriers	100%	Transportistas de automóviles	700	Julio, 2024
Maritime Transport	100%	Carretera y ferrocarril	No revelado	Septiembre, 2024
Wilson Sons	56%	Puertos, remolques y logística	765 (primera compra)	Octubre, 2024
Clasquín	42%	Transporte de mercancías	150 (primera compra)	Octubre, 2024
HHLA	49%	Puertos	700	Noviembre, 2024
MVN	mayoría	Transporte de mercancías	No revelado	Noviembre, 2024
Wilson Sons	12%	Puertos, remolques y logística	145 (segunda compra)	Diciembre, 2024
Clasquín	58%	Transporte de mercancías	210 (segunda compra)	Enero, 2025
Hutchison Ports	80%	Puertos	22765	Marzo, 2025

Fuente: SAS Shipping Agencies Services, MSC. Get the data. Creado with Datawrapper

“Es beneficioso tener puertos propios. Te permite tener prioridad”, afirma Ben Slupecki, analista de Morningstar, señalando las ventajas de comprar más puertos, junto con una flota más grande. “Éstos son activos valiosos en el sector”.

Ello ha fortalecido a MSC como nunca y quizá es la razón de que, en enero de 2023, anunciara que planeaba finalizar su relación (de 10 años) con Maersk, conocida como “la alianza 2M”. Ésta, establecida inicialmente en 2015 y que expiró oficialmente este enero, permitió a ambas firmas reducir costos, al compartir capacidad en 185 barcos en rutas que conectan puertos del norte de Europa y Norteamérica con Asia.

Maersk se ha unido a otra alianza, mientras que MSC opera en solitario. “Tienen el 20% de la capacidad global, por lo que han alcanzado el tamaño suficiente para no necesitar de ninguna alianza”, añade Slupecki.

Además, con socios como Ogunlesi y, ahora, BlackRock (de Fink), probablemente no necesite más apoyo. Y Aponte no ha terminado de expandirse. Según se informa, su firma planea aumentar su participación en Boluda Towage, la empresa de remolcadores del multimillonario español Vicente Boluda Fos, al 49% para mayo, lo que convertiría a MSC en la empresa de remolque más importante del mundo.

Tal vez MSC no podrá mantener ese alto nivel de gasto indefinidamente. Tras años de gran crecimiento, la situación está cambiando para las navieras. Los precios del flete han caído desde su pico en 2022, situándose más o menos un 50% por arriba de sus niveles previos a la pandemia. La desaceleración, sumada al posible impacto de los aranceles de Trump y cualquier guerra comercial resultante, podría mermar las ganancias de MSC. “Si los aranceles se mantienen, reducirán significativamente el volumen de contenedores hacia y desde Estados Unidos, lo que representa entre el 25 y el 30% de las millas mundiales de contenedores”, añade McCown.

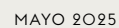
Aun así, se trata de una porción relativamente pequeña del comercio mundial de contenedores. Y, aunque MSC podría tener que vender parte de sus puertos en los Países Bajos y

Panamá para apaciguar a los reguladores que examinan el acuerdo con CK Hutchison, además de evitar una posible investigación del gobierno chino sobre el propio acuerdo, es probable que siga teniendo participaciones en más de 100 puertos, más que cualquier otro. Ese tamaño, sumado al hecho de que controla la flota de portacontenedores más grande del mundo, la hace menos vulnerable que sus competidores a cualquier recesión.

“Las empresas más grandes con capacidad de inversión, como MSC, probablemente puedan capear una tormenta muy fuerte y salir airosas”, afirma Slupecki. “Quizás éste no sea el caso de algunos de sus competidores. En cierto modo, eso les supone una ventaja para ganar una mayor cuota de mercado, incluso en momentos difíciles”. 



MSC posee la flota de transporte de contenedores más grande del mundo, por delante de sus rivales más cercanos, Maersk (14%) y CMA CGM (12%), según la firma de datos Alphaliner



EL PROPÓSITO: ESLABÓN PERDIDO DEL ADN DEL ÉXITO

Por Por Giuseppe Stigliano y Alessandro Manfredi

“LA ÚNICA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE UNA EMPRESA ES INCREMENTAR EL BENEFICIO PARA SUS ACCIONISTAS”, DIJO MILTON FRIDMAN EN 1970, PERO ESTO PARECE HABER CAMBIADO CON LA VUELTA DEL PROPÓSITO COMO PARADIGMA RENOVADO. PARA COMPRENDER EL FENÓMENO, LOS AUTORES ANALIZAN EL CASO PROTOTÍPICO DE LA “REAL BEAUTY” DE DOVE, QUE HA LLEVADO A LA MARCA A UN ÉXITO EXTRAORDINARIO... Y NO SÓLO EN VENTAS.



GIUSEPPE STIGLIANO

Se ha desempeñado como CEO de tres firmas internacionales de marketing, colaborando con más de 300 empresas a nivel global. Además, es profesor de Marketing, conferencista y asesor en innovación corporativa, liderazgo y marketing. Reconocido por Thinkers50 como uno de los principales líderes de pensamiento a nivel mundial, ha coescrito tres libros de negocios con Philip Kotler.



ALESSANDRO MANFREDI

Fue director global de Marketing de Dove, una de las marcas de belleza más grandes del mundo y un altamente reconocido ejemplo de negocio guiado por un propósito. Tras ocupar distintos cargos de liderazgo empresarial a nivel internacional, hoy se desempeña como autor y conferencista especializado en estrategia, branding y comunicación.



Esta afirmación, pronunciada por Milton Friedman en 1970, le valió tanto elogios como críticas y, con el tiempo, se convirtió en una de las ideas más influyentes (y polémicas) del pensamiento económico moderno.

Durante años, dicha visión fue considerada una herejía moral por quienes defendían un modelo empresarial más comprometido con lo social y lo ambiental. Sin embargo, en los últimos meses, esta postura ha comenzado a recuperar protagonismo en contraposición con el entusiasmo de la última década por el propósito corporativo.

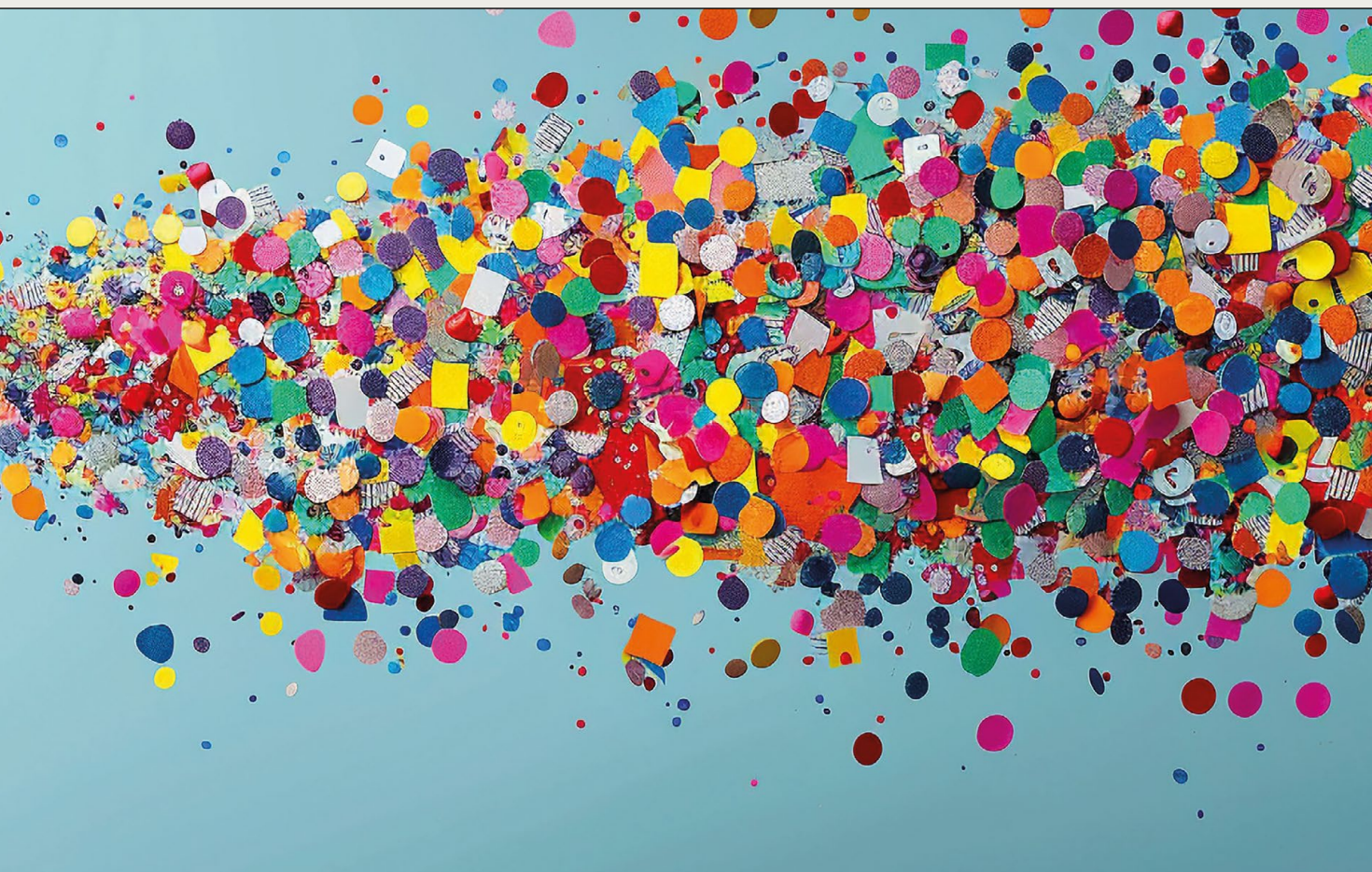
¿Estamos asistiendo a un cambio pendular? ¿O se trata, simplemente, de una fase de maduración crítica en el debate sobre el verdadero rol de las marcas en la sociedad?

Sea cual sea la respuesta, lo cierto es que el propósito (ese concepto que, en algún momento, fue elevado a la categoría de “nuevo paradigma”) vuelve al centro del debate en la actualidad, y no como dogma, sino como territorio fértil para las preguntas incómodas, los aprendizajes reales y las decisiones estratégicas.

Empecemos aclarando que no existe una definición universalmente consensuada en el mundo empresarial, pero sí ejemplos y casos de éxito. Uno paradigmático es el propósito “Real Beauty” de Dove, propuesto por primera vez hace más de dos décadas y adoptado globalmente, llevando a la marca a un éxito extraordinario: premios internacionales, reconocimiento cultural y un crecimiento comercial sostenido.

¿Por qué funcionó y cómo podemos destilar de este caso algunos principios guía que hasta las pequeñas y medianas empresas puedan seguir?

Funcionó porque expresa una propuesta de valor clara, tanto para los clientes como para los empleados de la compañía. Es una forma de conectar con una necesidad humana profunda: el deseo de verse y sentirse bien con uno mismo. Al mismo tiempo, cuestiona implícitamente las normas estéticas dominantes y propone una alternativa funcional y emocionalmente relevante. Además, este propósito se traduce en una oferta concreta, tangible y diferenciada, tanto en los productos como en la comunicación de la marca.



Está directamente vinculado a lo que hace la marca y a su manera de hacerlo, con un enfoque en el valor que entrega más allá de sus características técnicas. Pero también exige coherencia y perseverancia: sin ellas, cualquier propósito pierde autenticidad.

En la raíz hay una alquimia coherente y original de distintos elementos que constituye el núcleo de un *why* significativo. Una mezcla poderosa: la razón misma por la que existe una empresa, lo que representa, cómo contribuye al bien social, por qué los empleados deberían sentirse orgullosos de trabajar en ella, qué motivaría a los proveedores a favorecerla sobre otras, y por qué los clientes deben conectar emocionalmente con su marca, eligiéndola entre muchas alternativas posibles.

Y, cuando se trata de consumidores, parece tener una visión bastante clara al respecto. En una encuesta realizada

por Wunderman Thompson, agencia global del grupo WPP, el 61% de los consumidores a nivel mundial afirmaron que valoran las marcas que tienen un propósito más allá del simple objetivo de vender productos o servicios. Este porcentaje se mantiene relativamente constante en todos los grupos de edad y en todos los países estudiados.

Pero, en los últimos meses, parece que algo está cambiando. Por lo menos en algunas regiones del mundo. El “propósito de marca” ha perdido parte de su atractivo dentro de la comunidad empresarial en tiempos recientes. Esto se debe a distintas causas, algunas de ellas fácticas (por ejemplo, los numerosos fracasos de quienes se sintieron obligados a subirse al “carro del propósito” en el momento de mayor euforia), y otras más ideológicas.

En nuestra experiencia personal, acumulada durante décadas asesorando (en

el caso de GS) y liderando (en el caso de AM) marcas en diversas industrias y geografías, el propósito de marca, cuando está bien definido e integrado completamente en el modelo de negocio, es un arma increíble para transformar una empresa, acelerar su crecimiento y ayudarla a resistir el paso del tiempo.

Y nos atrevemos a ir más allá: estamos convencidos de que es cuestión de tiempo antes de que el propósito de marca se convierta no sólo en una ventaja competitiva, sino en una cuestión de supervivencia para muchas firmas. No nada más porque las nuevas generaciones dan una importancia creciente al impacto social y medioambiental de las etiquetas en sus decisiones de compra, sino también porque, ante la pérdida progresiva de confianza en instituciones tradicionales, como la política o los medios de comunicación, es razonable esperar que las personas

valoren y recompensen cada vez más a aquellas empresas capaces de ir más allá del mero interés de sus accionistas, para contribuir en la búsqueda de un mundo mejor.

Las marcas, en una civilización carente de lo que el sociólogo Zygmunt Bauman llamaba “grandes narrativas” (esos relatos compartidos que daban sentido y dirección a la sociedad), se están convirtiendo en una herramienta fundamental para construir la identidad de los individuos y expresar su imagen. Son una forma de decir algo de nosotros a nosotros mismos, y de nosotros a los demás. Una marca, cuanto más encarna nuestros valores y nos permite comunicarlos a otras personas, mejor será, porque facilitará la interacción con el entorno y la hará más sencilla, fluida y significativa.

La verdad, sin embargo, es que transformar el propósito en un auténtico motor de negocio está lejos de ser una tarea sencilla, como lo demuestran los muchos intentos fallidos. Requiere visión, rigor, disciplina y una buena dosis de creatividad, cualidades que no siempre coexisten en una empresa al mismo tiempo.

En la experiencia de gestión de uno de nosotros, Alessandro Manfredi, que ha contribuido de manera fundamental al desarrollo de la estrategia de negocio de una de las marcas de mayor éxito del mundo hablando de propósito, Dove, afirma que aquellos líderes que deseen conducir con éxito su empresa deben centrarse en los siguientes tres sistemas críticos de actividad:

1. Elegir el propósito correcto. “Las marcas que no nacen con un propósito pueden desarrollarlo en el camino. Para hacerlo de manera efectiva, deben elegir una causa que le realmente importe a las personas, que toque una tensión humana profunda, y que resulte auténtica respecto a los valores, la historia y la

Las marcas, en una civilización carente que el sociólogo Zygmunt Bauman llamaba “grandes narrativas”, se están convirtiendo en una herramienta fundamental para construir la identidad de los individuos

industria en la que opera la marca. En el caso de Dove, decidimos centrarnos en el ámbito de la belleza y en esa verdad humana de que hay muchas mujeres que no se sienten cómodas al definirse como bellas. Había ahí una tensión que decidimos abordar, adoptando el concepto de “belleza real”, una misión que ayudó a triplicar la facturación de Dove, de 2,000 a 6,000 millones de euros en menos de dos décadas. El proceso para encontrar el propósito adecuado debe partir de una definición precisa de lo que AM llama los “fundamentos de marca” (lo que sí es la marca y, también, lo que no es) y requiere de la capacidad de “leer” hacia dónde se dirige el *zeitgeist* o el espíritu de la época. Se trata de un ejercicio de rigor estratégico, entretelado con curiosidad y visión”.

ADOBE STOCK



2. Integrar plenamente el propósito en el corazón del negocio. “Una vez identificado un propósito, éste debe convertirse realmente en parte del modelo de negocio de la marca. Esto significa que debe ser la fuente de inspiración clave para la estrategia de la marca y guiar muchas (a veces difíciles) decisiones a lo largo de toda la cadena de valor. De hecho, el primer paso para integrar el propósito en un negocio es definir qué dejará de hacer la marca, en caso de que entre en contradicción con su sistema de valores. El segundo paso requiere que los líderes reflexionen sobre qué iniciativas marcarán una mayor diferencia para avanzar y ayudarán a la marca a conectar emocionalmente con sus consumidores. En el caso de Dove, tomamos la decisión de no recurrir a modelos o celebridades

CHECKLIST PARA DESARROLLAR UN PROPÓSITO CLARO Y SIGNIFICATIVO

- **¿Cuál es la tensión humana** profunda que mi marca puede abordar?
- **¿Es coherente con los valores,** historia y categoría en la que opera mi marca?
- **¿Estoy dispuesto a dejar de hacer cosas** que contradigan el propósito?
- **¿Cómo se traduce mi propósito** en decisiones de producto, marketing y cultura interna?
- **¿Qué impacto social o ambiental concreto** puede generar?
- **¿Mi organización está alineada** para sostener este propósito en el tiempo?
- **¿Estoy invirtiendo lo suficiente** para que mi audiencia sepa lo que hacemos y por qué?
- **¿Mi propósito es diferencial,** emocionalmente relevante y culturalmente significativo?

para vender nuestros productos, ni (en la publicidad) distorsionar digitalmente las imágenes de nuestro talento. Luego creamos el Self Esteem Project, una serie de herramientas e intervenciones clínicamente probadas en colegios para mejorar la confianza corporal de las jóvenes, lo que nos ha permitido impactar, hasta mediados de 2024, en más de 114 millones de chicas. La elección de lo que dejas de hacer y lo que haces para alcanzar tu propósito no sólo es una cuestión de autenticidad o de protección ante acusaciones de *greenwashing*, sino que, más importante aun, es una poderosa herramienta para destacar entre la

multitud y ganar un lugar en la cultura. Se trata de realizar plenamente el potencial de ese propósito, para atraer a los consumidores y diferenciarse de los competidores, informando sobre cada uno de los comportamientos de la marca, desde su comunicación hasta los productos que vende.”

3. Convertir el Propósito en un motor de preferencia y sostenerlo en el tiempo. “Una vez que los líderes han abrazado un propósito que importa a las personas y han empezado a actuar en consecuencia, deben asegurarse de que se transforme en un verdadero impulsor de preferencia de marca. Esto sólo puede suceder si los consumidores son conscientes de lo que hace la marca y lo encuentran tan atractivo que se sientan impulsados a preferirla por encima de otras. De ahí el papel crítico de invertir en construir una mayor notoriedad mediante comunicaciones poderosas que destaquen culturalmente y generen vínculos emocionales sólidos con su audiencia, maximizando las oportunidades comerciales que el propósito ofrece.”

El propósito, independientemente de la fase cíclica de escepticismo por la que esté atravesando hoy, sigue siendo una herramienta transformadora para que las empresas prosperen, una que las nuevas generaciones recompensarán cada vez más. Pero exige un enfoque riguroso, coherente y una convicción inquebrantable a largo plazo. No basta con tener buenas intenciones: hay que demostrar con hechos que el propósito forma parte del ADN de la organización. Aquellas marcas que logren alinear, de manera genuina, su propósito con su modelo de negocio, cultura interna y narrativa externa, no nada más sobrevivirán al escrutinio, sino que se convertirán en referentes culturales capaces de inspirar, conectar y liderar en un mundo en constante transformación. **F**



Forbes
life

ALEGORÍA DE VIDA

Hay viajes que no terminan nunca. A través del short film *Lamento*, Gaby Moreno lleva a recorrer los ecos de una historia compartida: la de partir sin irse del todo.

JOYAS CON PROPÓSITO

UNA ENIGMÁTICA Y ENORME PIEDRA DE ESMERALDA DIO ORIGEN A AUTÉNTICAS PROEZAS DE ALTA JOYERÍA QUE DESTELLAN SOFISTICACIÓN Y UNA NOBLE INTENCIÓN DE CONSERVAR LA VIDA SALVAJE.

Una piedra en bruto, exuberante y misteriosa, cargada de promesas y preguntas, marcó el nacimiento de una colección de alta joyería que ha redefinido el lujo: uno consciente, con propósito, que abraza la conservación de la vida salvaje.

Fiel al espíritu audaz de Chopard y su inquebrantable pasión por las gemas extraordinarias, la casa suiza volvió a sorprender. Esta vez, no con una simple piedra preciosa, sino con una esmeralda en bruto de 6.225 quilates, extraída de Zambia, la cual se convirtió en la musa de la colección Insofu, nombre que, en lengua bemba, significa “elefante”. Fue bautizada así por los propios mineros debido a su forma curvada y su tamaño colosal, que evocaba la trompa de este majestuoso animal.

Para transformarla en joyas se necesitó de la destreza de los mejores artesanos lapidarios de la India. Ellos, con sus adiestradas manos, tallaron cada faceta, preservando la energía y la vibrante belleza de la piedra. El resultado es una colección nacida del sueño y la determinación de Caroline Scheufele, copresidenta y directora creativa de Chopard, quien imaginó, precisamente para esta gema, un destino excepcional.

Aunque la historia comenzó en 2024, con la primera revelación de Insofu, en la actualidad se escribe un nuevo capítulo, con 15 joyas que deslumbran por su fusión entre la naturaleza, el arte y la sofisticación: cinco pares de pendientes, mismo número de collares y tres anillos, así como un brazalete y un reloj-joya. Cada pieza rinde homenaje a la estética Art Déco y al esplendor de la década de 1920,

mediante líneas fluidas y formas abstractas que evocan el mundo natural.

La pieza insignia es un colgante en forma de elefante, elaborado con esmeraldas de diversas tallas, enmarcadas por diamantes que simbolizan colmillos. También destacan una gargantilla de diamantes engastada con una vibrante esmeralda de talla cuadrada de 2.50 quilates, un collar adornado con zafiros rosas y una esmeralda octagonal de 15.53 quilates, y un brazalete deslumbrante de perlas engarzadas, esmeraldas y tsavoritas de un verde suave.

MENSAJE PODEROSO

Tan impactante como el fulgor de estas creaciones es el mensaje que las respalda. Cada joya es un auténtico logro de sostenibilidad y trazabilidad, gracias al Provenance Proof's Emerald Paternity Test, desarrollado por el Gübelin Gem Lab: un innovador método que inyecta nanopartículas en las fisuras naturales de la piedra en bruto y deja, así, una marca que la identifica de por vida.

Esa misma huella es la que Insofu pretende dejar en la humanidad, pues parte de los beneficios de estas joyas se donará a Elephant Family, organización que lucha incansablemente por la conservación de los paquidermos. Su labor se enfoca en proteger corredores migratorios y promover la convivencia pacífica entre comunidades humanas y estos gigantes nobles.

Así, cada pieza no sólo adorna el cuerpo, sino que contribuye a forjar un destino extraordinario, mientras seduce con su destellante encanto, dejando a su paso una estela de autenticidad, vitalidad y cambio positivo. **I**



UN TOTAL DE 15 JOYAS PRECIOSAS CONFORMAN LA NUEVA ENTREGA DE INSOFU, UNA ENTRAÑABLE COLECCIÓN QUE RESPALDA INICIATIVAS EN FAVOR DE LA PROTECCIÓN DE LOS ELEFANTES

CHOPARD

ECOS DE MIGRACIÓN

CON EL CORTOMETRAJE *LAMENTO*, GABY MORENO —RESPALDADA POR UN SÓLIDO EQUIPO DE REALIZADORES— DA VIDA A UNA HISTORIA ÍNTIMA QUE EXPLORA LA MELANCOLÍA DE DEJAR EL PAÍS DE ORIGEN, EL VALOR DE LA MEMORIA Y LA ESPERANZA.

Lo que más impulsa a Gaby Moreno es dar voz a las historias de los inmigrantes: “En un país como Estados Unidos, donde el tema es tan complejo, me parece esencial mostrar la humanidad detrás de cada persona. La migración ha sido parte de nuestra historia desde siempre, y por eso quiero seguir celebrando las metas, los logros y todo lo que han tenido que dejar atrás quienes se han marchado de su país para salir adelante”, afirma con convicción la cantautora guatemalteca ganadora del Grammy.

Sus palabras responden a la pregunta de *FORBES Life* sobre los significados que entraña *Lamento*, el cortometraje que acompaña su más reciente sencillo homónimo y que ha recibido reconocimientos en festivales como el Indie Short Fest, los Europe

“La migración ha sido parte de nuestra historia desde siempre, y por eso quiero seguir celebrando las metas, los logros y todo lo que han tenido que dejar atrás quienes se han marchado de su país para salir adelante”

GABY MORENO
GANADORA DEL GRAMMY

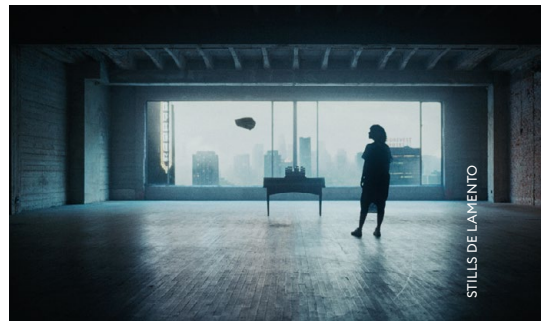
Music Video Awards y Venice Shorts Film Awards.

Estremecedores flashbacks anteceden la escena poderosa que marca el comienzo del cortometraje: aquella en donde vemos a Gaby Moreno en su apartamento vacío mirando, con cierta nostalgia, el difuso horizonte del barrio de Hollywood, en Los Ángeles, la ciudad en donde ha vivido las últimas dos décadas.

Se mudó a los 19 años con el firme propósito de estudiar música y construir una carrera artística. Y lo logró. Ha lanzado nueve álbumes, ganó dos Latin Grammy y se ha consolidado como una de las voces más aclamadas tanto en Estados Unidos como en Latinoamérica. Su música ha encontrado eco en el cine y la televisión. En 2023 fue nominada al Emmy por su canción para la serie *Parks and Recreation*.



El piano que el mar arrebató durante la filmación.



STILLS DE L'AMÉNTO



LA PRODUCCIÓN DE *LAMENTO* TOMÓ TRES AÑOS DEBIDO A SU COMPLEJIDAD Y A LOS RETOS LOGÍSTICOS DE GRABAR EN LIKIN AL QUE SÓLO SE ACCEDE TRAS UN VIAJE EN LANCHA ENTRE MANGLARES.

Aunque siente un profundo afecto por la ciudad que la recibió, su vínculo emocional con Guatemala sigue intacto. “Para mí es muy importante estar siempre cercana a mi familia”, dice, destacando los valores que marcaron su infancia, como la solidaridad.

“El apartamento vacío funciona como metáfora: no importa a dónde te lleve la vida, ni cuán lejos llegues, siempre hay un sentimiento de vacío”, explica Diego Contreras, director del filme, protagonizado por Gaby Moreno y el actor de ascendencia guatemalteca Tony Revolori (*The French Dispatch*, *El Gran Hotel Budapest*, *Spider-Man*).

Contreras también emigró a Los Ángeles tras alcanzar la mayoría de edad. Entre sus memorias, rescató imágenes de su niñez en el balneario Turicentro Likin, y trazó una analogía entre la erosión del lugar y la pérdida de los recuerdos con el paso del tiempo. Allí, donde solía vacacionar con su familia, solo permanecen las estructuras devastadas por el embate del océano Pacífico.

Gaby también guarda memorias similares de los días que pasó en una casa que sus padres alquilaban cerca, otrora vibrante y hoy casi en ruinas. “Pasé muchos fines de semana allí, construyendo recuerdos hermosos de otra vida: una vida más simple, una vida preciosa con mi familia unida, que realmente atesoro”, cuenta la también productora musical.



Gaby Moreno ha lanzado nueve álbumes. En 2024 recibió su primer Grammy por *X' Mí* (Vol. 1) y ha sido nominada por proyectos como *Alegoría* (2023) e *Illusion* (2017).

DECLARACIÓN DE VIDA

La película, que transita entre el sci-fi y el realismo con efectos CGI, muestra a Gaby en un viaje emocional hacia ese sitio de su infancia, ahora al borde de la desaparición. La acompaña un pescador local, interpretado por Revolori, y una presencia misteriosa: una roca de obsidiana flotante llamada Finitor, equipada con una lente 3D que puede capturar y preservar el alma, los recuerdos y la esencia de lo que fue.

“Es una forma de decir que tu país siempre permanece en tu corazón, que puedes llevarlo con orgullo hacia el futuro. Nunca debemos olvidar quiénes somos. Hay un detalle interesante en la parte final del filme: una imagen tridimensional del balneario reconstruido sobre el piano de Gaby. Ese piano representa la importancia de creer en uno mismo, de recuperar nuestros recuerdos y de atrevernos a soñar”, detalla Contreras, también responsable del videoclip *Luna de Xelajú*, que contó con la actuación de Oscar Isaac.

Para Gaby Moreno, *Lamento* es una alegoría del viaje de los inmigrantes y refugiados del mundo, de “aquellos que luchan por una mejor vida” y una reflexión sobre cómo hacer frente a los desafíos sin renunciar a la esperanza.

Ella sabe que la esperanza se cimienta en la unión de esfuerzos. Es Embajadora de Buena Voluntad del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y con su labor contribuye a mejorar las condiciones de vida de niños de su natal Guatemala.

“Hace algunos meses tuve la oportunidad de visitar áreas rurales del país, ir a las escuelas y ver hasta dónde está llegando el apoyo para que niñas y niños tengan todo lo necesario para aprender, y los padres de familia tengan acceso a todo lo que necesitan saber sobre una buena alimentación”, comenta. El rodaje de la cita en el antiguo



Conversatorio posterior al estreno en Harmony Gold.

turicentro, en la Costa Grande, también le permitió convivir con la comunidad, sentir su disposición de ayudar y alimentarse de la energía que caracteriza a Guatemala: “Claro que es un país dolido, golpeado por tanta corrupción, por la pobreza y la violencia, pero que al final tiene a su gente que es luchadora y que hace todo por seguir adelante”. Esto la inspira a generar cambios, abrir oportunidades para que las nuevas generaciones vivan plenamente y sueñen en grande. **1**



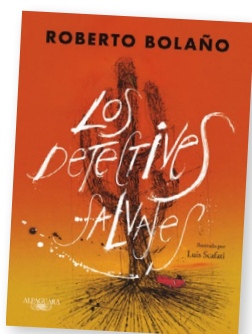
El cortometraje, disponible en YouTube, también invita a reflexionar sobre cómo enfrentar la adversidad sin perder la esperanza.

LAMENTO

Por Manuel Grajales

HISTORIAS POR EXPLORAR

LA LITERATURA HISPANOAMERICANA SIGUE ASOMBRANDO CON GRANDES LANZAMIENTOS Y REEDICIONES DE EXITOSAS NOVELAS QUE INVITAN A DESCUBRIR LETRAS CAUTIVADORAS. AQUÍ, UNA MUESTRA.



Los detectives salvajes

La mítica novela de Roberto Bolaño, considerada una de las mejores ficciones del siglo xx, regresa en una magnífica edición especial, ilustrada por Luis Scafati. La historia sigue la búsqueda, en 1975, de la misteriosa escritora mexicana Cesárea Tinajero, desaparecida y olvidada tras la Revolución. Este enigma marca el inicio de un viaje sin descanso, emprendido por dos jóvenes poetas latinoamericanos: Arturo Belano y Ulises Lima.



Por si un día volvemos

Tras el inusitado éxito de *El tiempo entre costuras*, la más reciente novela de María Dueñas está considerada el gran lanzamiento de Editorial Planeta en primavera. El relato tiene como protagonista a los *pieds-noirs*, de la Argelia francesa, frente a la costa sureste española. *Por si un día volvemos* relata la historia de una joven mujer que llega desde Orán, escapando de la miseria durante la década de los años 20 del siglo pasado.



Los nombres de Feliza

Una mujer enfrentada a la sociedad en la que le tocó vivir y una muerte acreditada a la tristeza dan inicio a una narración en la que el escritor colombiano Juan Gabriel Vásquez funde, con maestría, la autobiografía, la realidad y la imaginación, para entregar una ficción desgarradora, al tiempo que indaga en la vida secreta de una mujer extraordinaria, como lo era la escultora Feliza Bursztyn, quien falleció de forma repentina en un restaurante de París en 1982.



Historia del Rey Transparente

Al cumplir 20 años de la galardonada y poderosa historia de Rosa Montero, Alfaguara presenta una edición especial de la novela, llamada a convertirse en un clásico, sobre el insólito viaje a una Edad Media desconocida que se huele y se siente sobre la piel. El relato, que conmueve por su grandeza épica, viene acompañado por material inédito, así como por un epílogo escrito por la autora para la ocasión.

FORO
Forbes
SOY
MMP

MUJERES MÁS
PODEROSAS

26 JUNIO
COSTA RICA

PARA MÁS INFORMACIÓN
SOBRE LOS PATROCINIOS

milena@forbes.com.mx

✦ QUIERO ✦
ASESORÍA



CIUDAD
CAYALÁ

EN CAYALÁ VIVES EN UNA CIUDAD, NO EN UN APARTAMENTO

Vivir o invertir siempre es una buena opción en la
Ciudad que lo tiene todo.

Unidades desde **50mt²** hasta más de **200mt²**
Entregas en 1, 2 y 3 años

  **+502 2493-9393 / ventas@cayala.com**

cayala.com