

VUDY, HACIA LAS FINANZAS BLOCKCHAIN

ENTREVISTA
AL CEO DE
OPENAI

ECOMMERCE CRECE EN EL SECTOR DE LUJO

Forbes

CENTROAMÉRICA

LEERLA ES NEGOCIO | MARZO-ABRIL 2026

EL PLAN MAESTRO DE VALLARINO

UN PORTAFOLIO A 50 AÑOS, 166.5 MDD EN INVERSIÓN
HASTA 2027 Y MÁS DE 130 MDD EN VENTAS, DEFINEN
LA VISIÓN DEL PANAMEÑO AL FRENTE DE GRUPO VERDEAZUL.

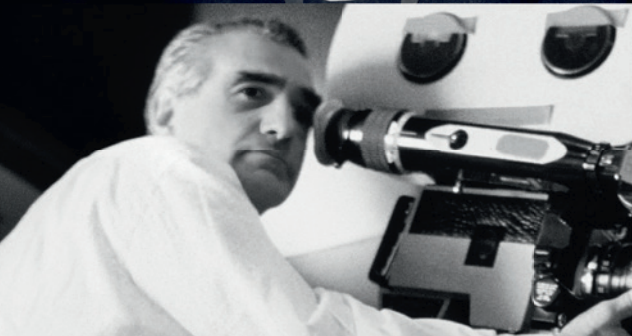
MÁS: EL GAMING ALCANZARÍA 30,000 MDD AL 2028.

Empresario
**DIEGO
VALLARINO**

"MI DESEO ES
QUE LA RIVIERA PACÍFICA
SE CONVIERTA EN UN
POLO TURÍSTICO"

FORBES CENTROAMÉRICA
ESTADOS UNIDOS, PANAMÁ Y PUERTO RICO / 6.5 DLS. EL SALVADOR / 5 DLS.
COSTA RICA / 4.310 COLONES. HONDURAS / 125 LEMPÍRAS
GUATEMALA / 50 QUETZALES. NICARAGUA / 140 CORDOBAS





REACH FOR THE CROWN





EL DAY-DATE



ACADEMY
OF MOTION PICTURE
ARTS AND SCIENCES



• **CONTENIDO** •

2

EL NEGOCIO VISIONARIO DE DIEGO VALLARINO

PÁG.
44

CON UN PORTAFOLIO A DESARROLLAR EN LOS SIGUIENTES 50 AÑOS Y UNA INVERSIÓN DE 166.5 MDD A 2027, EL CEO DE GRUPO VERDEAZUL DIBUJA EL POTENCIAL DE LA RIVIERA PACÍFICA PANAMEÑA, A LA QUE VISUALIZA COMO UN HUB TURÍSTICO DE TALLA INTERNACIONAL.



FRONTAL

08. BLOCKCHAIN CONQUISTA LAS FINANZAS REGIONALES

Vudy es un emprendimiento guatemalteco que ofrece soluciones basadas en blockchain; en principio, el movimiento global de dinero de forma segura, trazable y a bajo costo. Ya suma 700 clientes y un volumen de transacciones que supera 1.5 MDD.

10. LA IA QUE HACE LAS COMPRAS POR TI

Los agentes de inteligencia artificial que compran por nosotros marcarán el paso de la recomendación a la acción. Mastercard explica cómo esta revolución transformará los pagos y por qué la preparación hacia esta nueva tendencia es clave.

OPINIÓN

- 28. CUANDO EL ARTE ANUNCIA LA GUERRA** / Francisco Carrillo
- 30. LA IMPORTANCIA DE LA VISIBILIDAD** / Nuria Marín

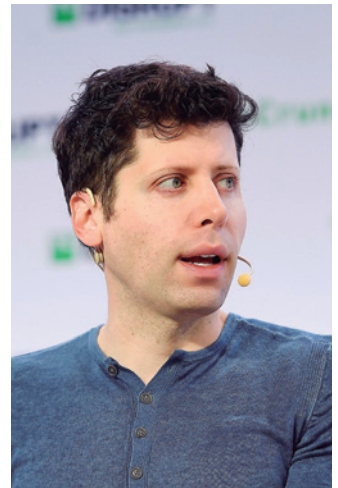
REPORTAJES

- 36. EVOLUCIÓN DEL ECOMMERCE TOCA A MARCAS DE LUJO**
Tendencias como las entregas ultrarrápidas, el *social commerce*, la hiperpersonalización y las experiencias virtuales, retan a los protagonistas del comercio digital, incluyendo al sector premium.



68. SAM ALTMAN

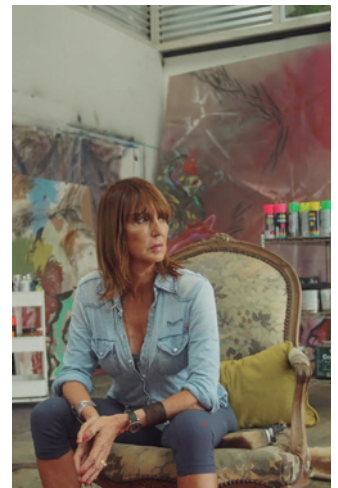
En exclusiva, el millonario de 40 años y director general de OpenAI, comparte sus habilidades para proyectar el futuro, acelerarlo y sacarle provecho. ChatGPT es sólo la punta del iceberg.



LIFE

80. AIMÉE JOARISTI

La artista plástica cubano-costarricense comparte en exclusiva sus impresiones sobre el libro *Reflexiones críticas 2013-2023* que revisa su obra.



42. MADE IN CENTROAMÉRICA

La finca cafetalera Torsalia, creadora de la especialidad Kápe Kianna, acumula más de un siglo comandada por mujeres. Georgina Gurdíán, su actual líder, despliega diversas estrategias para dar sostenibilidad al legado fundado por su tatarabuela, con lo que ha logrado duplicar su producción y un poco más en el último año.



• DIRECTORIO •

DIRECTORIO

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



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

Editora Print
ANASELLA ACOSTA
aacosta@forbes.com.mx

Coordinadora Web
MAYRA OLOARTE
moloarte@forbes.com.mx

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

Corrector de Estilo
ALAIN PRIETO

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseñadores
JESÚS CHÁVEZ
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Redes Sociales
DENNISE AGREDA

Director de Fotografía
PACO GRAMONTTI

Editor de Fotografía Jr.
NAIM MORÁN

Editora de Video
ARIADNA CASTRO

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CFO
MARTÍN CELAYA

CDO
CARLOS VALERIO

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador Editorial Regional
GIORGIO ARTURI

Directora de Producción y Circulación Latam
LAURA VEGA

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

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

Administradora Centroamérica
MILDRED PEDRAZA

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

FORBES MEDIA, LLC

Steve Forbes
Chairman & Editor-in-Chief
Sherry Phillips
President & CEO
Randall Lane
Chief Content Officer
Peter Hung
President, Licensing & Branded Ventures
Kerry A. Dolan
Assistant Managing Editor

Global Editions

Mathew Sevin
Director, Branded Ventures
MariaRosa Cartolano
General Counsel
Nikki Koval
Vice President & Assistant General Counsel

Forbes Centroamérica, Año 12, No. 134, marzo 2026.

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

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

UN MUNDO EN JUEGO

Si algo quedará grabado en nuestra memoria de este año no será únicamente el deporte —los Juegos Olímpicos de Invierno en Milán-Cortina y el Mundial de Fútbol—, sino la profunda intersección entre política, economía, identidad y cultura que está redefiniendo nuestro tiempo. El Mundial de Fútbol de la FIFA 2026 —el primero organizado por tres países: México, Estados Unidos y Canadá— promete ser el evento más gigantesco en la historia del balón. Pero también llega a un contexto global de fuertes tensiones y contradicciones que no pueden obviarse. Las tensiones diplomáticas entre los gobiernos anfitriones se mantienen en la superficie a pesar de la narrativa oficial de cooperación.

A nivel global, el panorama económico sigue marcado por incertidumbres. Los mercados financieros reflejan volatilidad y vulnerabilidad ante escenarios de desaceleración y riesgos latentes, mientras algunas economías emergentes muestran mayor dinamismo que las avanzadas.

Aunque no hay recesión confirmada, muchas variables —desde tensiones geopolíticas hasta mercados bursátiles sensibles— mantienen al mundo en alerta constante. En paralelo, activos alternos como las criptomonedas han experimentado caídas significativas en 2026, con Bitcoin y otras divisas perdiendo terreno pese a intentos institucionales por sostenerlos.

Este escenario de mercados inestables y sombras de




ELADIO GONZÁLEZ
Director Editorial para
Centroamérica y
República Dominicana

 egonzalez@forbes.com.mx

desaceleración pone en perspectiva estratégica decisiones de inversión, liderazgo y crecimiento —temas centrales de nuestros reportajes este mes—, desde la expansión del ecommerce y los pagos digitales hasta las habilidades directivas más codiciadas por las empresas.

Pero este año la “copa planetaria” del deporte también se juega en la arena sociocultural. El reciente Super Bowl LX ofreció una escena apenas imaginable hace una década: Bad Bunny encabezó el espectáculo de medio tiempo con un repertorio casi completamente en español, celebrando la cultura latinoamericana en uno de

los escenarios de entretenimiento con mayor audiencia global.

Esa presentación se volvió foco de debate porque, en un país profundamente dividido por las políticas de inmigración, el espectáculo de Bad Bunny se percibió tanto como un momento de orgullo para millones de latinos como una provocación para quienes repelen el cambio demográfico y cultural.

Donald Trump calificó el show como “uno de los peores de la historia”, mientras que millones de seguidores lo vieron como una celebración de identidad, diversidad y una reafirmación de que la cultura latina es parte innegable del tejido social norteamericano. Este fenómeno cultural —que divide opiniones también sobre política en Venezuela, Cuba y otros puntos de Latinoamérica— no es ajeno a nuestro análisis empresarial y social. Está relacionado con cómo las marcas, los líderes y las economías responden a un mundo más diverso, más fragmentado y más exigente en inclusión.

Este mes, los temas que exploramos en FORBES Centroamérica —desde inversiones estratégicas en la región, el desarrollo de un nuevo polo turístico en Panamá, la evolución del ecommerce hasta la producción cafetalera en un contexto de precios que comienzan a revirar su tendencia a la alza— están todos moldeados por el mismo entorno desafiante: mercados en tensión, industrias maduras transformándose y nuevas plataformas culturales que redefinen lo que significa influir. **📌**

2026: LA ERA DE LA FLEXIBILIDAD

EL ESCENARIO DE ESTE AÑO VUELVE A PONER A PRUEBA LA RESILIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS REGIONALES. MATERIAS COMO LA INNOVACIÓN, EL LIDERAZGO, LA GESTIÓN DE RIESGOS, EL AMBIENTE EMPRESARIAL Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS ESG, DEFINEN LA ADAPTACIÓN QUE LOS MODELOS DE NEGOCIO TIENEN PARA ENFRENTAR DE MANERA EFECTIVA LOS NUEVOS RETOS, ENTRE ELLOS LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN. LA CONSULTORA KPMG ENCUESTÓ A CASI 300 LÍDERES DE NEGOCIO DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA PARA TRAZAR UN MAPA EN TORNO A ESTAS DIRECTRICES. AQUÍ, UNA MIRADA A LAS PRÁCTICAS QUE ACTUALMENTE SE IMPLEMENTAN PARA SALIR AVANTE.

70%

de los encuestados estima que la economía de su país se mantendrá en crecimiento en 2026.

37%

piensa que sus negocios podrían mantener un rumbo positivo con crecimientos en algunos casos de hasta 10% en sus ventas.

39%

planea expandir su presencia nacional.

73%

de los líderes de negocio prevé realizar nuevas inversiones.

DESTINO DE LA INVERSIÓN EMPRESARIAL EN 2026

1. Desarrollo de nuevos productos o servicios.
2. Atención a las nuevas necesidades de clientes.
3. Acceso a nuevos mercados.
4. Captación de talento.

FACTORES DE MAYOR IMPACTO EN LAS OPERACIONES

1. Atracción y retención de talento.
2. Fluctuaciones en el consumo interno.
3. Cambios regulatorios a nivel local.
4. Tasas de interés.
5. Implementación de nuevas tecnologías, incluyendo IA.
6. Fluctuaciones en el tipo de cambio.
7. Eventos geopolíticos.
8. Política comercial de Estados Unidos.

IMPACTO POR ARANCELES

33%

considera que las políticas arancelarias de 2025 no ha tenido impacto en sus operaciones.

29%

refiere una disminución en la participación de mercado y en ventas de manera significativa.

25%

hace frente a desafíos logísticos.

ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR IMPACTOS

- Reducción de gastos operativos y mejora de la eficiencia.
- Búsqueda de proveedores alternos con costos más competitivos.
- Automatización de procesos para mejorar la competitividad.
- Aumento de presencia en otros países.
- Aprovechar acuerdos comerciales para facilitar exportaciones e importaciones.

PRIORIDADES

1. Permear una cultura enfocada en un propósito.
2. Capacitar al talento.
3. Brindar herramientas para adoptarse a la disrupción.

ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA OTORGAR VALOR AL TALENTO

1. Entrenamiento y capacitación.
2. Oferta económica competitiva.
3. Flexibilidad de horarios.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

(Porcentaje de líderes que recurrirán a esa fuente)

55%

Créditos bancarios internacionales.

30%

Crédito en la banca en desarrollo.

21%

Aportación de socios actuales.

17%

Fondos de capital.

15%

Colocación de valores en la bolsa.

10%

Emisión de instrumentos en colocaciones privadas.

APLICAR LA IA PARA...

55%

mejorar la experiencia del cliente.

49%

incrementar las ventas.

48%

desarrollar productos y servicios.

RETOS

1. Atracción de inversiones tanto nacionales como extranjeras.
2. Implementación de políticas públicas que fomenten la inversión privada.
3. Garantizar la sostenibilidad de las políticas públicas.
4. Incrementar la confianza en el Estado de Derecho.
5. Mantener la competitividad en los mercados globales.

RIESGOS EN EL CORTO PLAZO

1. Ciberataques.
2. Impacto de la IA en los procesos.
3. Ser víctima de fraudes y robos.

FUENTE: Perspectivas regionales y de negocio 2026: Centroamérica y República Dominicana, de KPMG.

Por Anasella Acosta

EL GOOGLE DEL BLOCKCHAIN

VUDY NACE COMO UNA STACK QUE BUSCA GARANTIZAR EL MOVIMIENTO GLOBAL DE DINERO DE FORMA SEGURA, TRANSPARENTE Y A BAJO COSTO, Y CON LA VISIÓN DE SER UNA PLATAFORMA DE SOLUCIONES BASADAS EN BLOCKCHAIN A NIVEL GLOBAL. YA OPERA EN 53 PAÍSES Y MANEJA UN VOLUMEN TRANSACCIONAL DE 1.5 MDD.

Francis Sanchinelli pasó un fin de semana en El Salvador departiendo con builders (desarrolladores de software), y llegó con la enmienda de implementar al menos 37 casos de uso de blockchain como parte de los servicios que ofrece Vudy, la *tech stack* (pila de soluciones) que cofundó a finales de 2024, basada en blockchain.

A pesar de ser un emprendimiento joven, Vudy se coloca en la mira a nivel global, por solucionar los problemas de pagos y de cobros transfronterizos de aplicaciones y plataformas en general. Tan solo en el primer trimestre de su lanzamiento piloto, la iniciativa de origen guatemalteco tuvo 300 usuarios y transacciones por casi 1 millón de dólares (MDD).

Ahora, ya lanzado como producto final, Vudy maneja un volumen transaccional de casi 1.5 MDD, tiene presencia en 53 países y 700 usuarios. Además, su oferta de soluciones basadas en blockchain va en aumento.

“El fin de semana tuvimos un proyecto con uno de nuestros partners en El Salvador. Ahora, gracias a Vudy, los *builders* van a poder recibir fondos de 53 países, sin tener que operar en otros lados”, comparte con FORBES Sanchinelli, también cofundador de U3Tec y presidente de la Asociación de Blockchain en



Guatemala, además de un apasionado de las nuevas tecnologías.

Vudy surgió en principio para aliviar los dolores de su propia empresa U3Tec, que tenían que ver con el pago a proveedores globales, pero pronto

detectaron que era un mal que aquejaba a muchos de sus pares. Estaban ante una oportunidad de negocio que comenzaron a explorar con resultados que revelaron la existencia de una veta. Tan solo entre abril y diciembre

del año pasado, duplicaron el número de usuarios, pasando de 300 a 600.

Y para que no haya confusión, el cofundador explica que no son una wallet, ni un exchange, sino “ese stack tecnológico que a todos les funciona para crecer y expandirse más rápido”, y al que pueden conectarse wallets, fintechs, exchange, ecommerce y apps.

EL IMPULSO DE LA LEY GENIUS

Aunque Sanchinelli reconoce que “la complejidad de aplicar blockchain sigue en el mercado” porque las personas desconocen cómo hacerlo, observa que en 2025, gracias a la Ley Genius, en Estados Unidos —primer marco regulatorio federal para stablecoins que establece requisitos de transparencia y protección para seguridad al mercado de criptomonedas—, “se abrió la puerta a poder hablar más del tema, a que la gente se interesara y hasta para que las empresas y corporativos empezaran a tratar de entender”.

Lo anterior, lleva a pensar a Francis que si 2025 fue el año que habilitó la curiosidad por el blockchain, el 2026 va a ser el de los casos de uso. Llama a no tener miedo, porque la regulación avanza, y el blockchain soluciona diversos temas con “trazabilidad, seguridad y es inmutable”. Refiere su cualidad “horizontal” que permite diversos usos: “Si quieren implementarlo en una empresa de logística para poder mandar dinero y resguardarse, o si se quiere implementar una herramienta de lealtad y utilizarlo cuando se otorgan premios para que nadie los robe”.

Sanchinelli agrega: “Blockchain te pega en la identidad, la privacidad de datos, la logística, los procesos, las finanzas... Tiene tantas virtudes como tecnología; puede resolver muchos problemas del mundo real”.

En el caso particular de Vudy, la visión de Sanchinelli incluso va más allá: ser el ‘Google’ del blockchain, lo que significa que si tienes una cuenta en el stack de Vudy puedes acceder a



SIN UN MARCO REGULATORIO CLARO, EL BLOCKCHAIN NO PUEDE AVANZAR PORQUE A TODOS LES DA MIEDO. NO SABEN QUÉ PUEDEN HACER, SI ES LEGAL Y CÓMO HACERLO”

diversas soluciones basadas en cadenas de bloques: cobrar, pagar, hacer un *smart contract* y mucho más, todo con la infraestructura que ponen al alcance.

Pero admite que “sin un marco regulatorio claro, el blockchain no puede avanzar porque a todos les da miedo. No saben qué pueden hacer, si es legal y cómo hacerlo”. En ese sentido, asegura que Vudy opera como si estuviera regulado “para poder entregar ese valor a los clientes y partners, y decirles, ‘no te preocupes, tengo procesos de cumplimiento internos”.

A nivel regional y como presidente de la Asociación de Blockchain de Guatemala, y parte de la Asociación Latinoamericana de Blockchain, Francis comenta que comienza a existir colaboración y asesoría con bancos y corporativos. En Guatemala, detalla, ya hay acercamientos con la Asociación Bancaria, y la misión es orientar y aclarar que “blockchain no vino a pelear con ellos, vino a habilitarlos a más cosas”.

Concede que la inteligencia artificial ha catapultado los usos: “Hoy por hoy estamos desarrollando funcionalidades de aplicaciones 30x más rápido de lo que lo hacíamos antes, sin necesidad de crecer en más personas. Y eso es impresionante. La IA le da el rendimiento que la blockchain necesita y la blockchain le da los límites a la IA, porque sí la puede limitar”.

La visión de Francis Sanchinelli y de sus colegas: Jose Bustamante (COO) y José Miguel Fernández (Tech Lead) es solucionar un problema más grande, que tiene que ver con su convicción de que la globalidad no tiene marcha atrás, y que cualquier individuo se mueve en un sistema global. Bajo esa lógica, el dolor a aliviar es la “interoperabilidad global de las instituciones”.


Por eso, el emprendedor chapín concibe que llegar a integrar los servicios financieros permitirá decir “muévete donde querás, cómo querás, cuándo querás, a la hora que querás”, que es lo bonito de blockchain también, porque no tiene limitantes de tiempo, de servidores y demás”.

Sanchinelli señala que el mayor activo es la carrera y trayectoria de los fundadores, lo que ha permitido hacer las conexiones a nivel global para impulsar el emprendimiento.

Menciona que como parte de esas conexiones, el último año realizó al menos 200 viajes para estar en eventos claves y llegar a acuerdos de forma presencial, permitiéndoles operar en más de 50 países. Y ya están en negociaciones en India para la aplicación de sus soluciones blockchain.

De cara al futuro, comparte su preparación para sostener el crecimiento. “Las startups pensamos que no vamos a crecer, y cuando llega el momento de hacerlo nos agarran a medio camino, y dejamos la oportunidad sobre la mesa”.

A fin de evitar ese escenario, Sanchinelli cuenta que en 2025 migraron a una infraestructura “de adultos” que les permite conectarse a bancos y a cualquier organización de manera mucho más segura. “No queremos que truene por la velocidad a la que podíamos escalar. Nos hemos preparado”.

Así, Vudy se apresta a expandir su participación en un ecosistema ávido de soluciones, herramientas e infraestructura tecnológica que habilite el movimiento global de dinero, de forma segura, transparente y accesible. 

Por Eladio González

AGENTIC AI: LA NUEVA FRONTERA DEL COMERCIO INTELIGENTE

LOS AGENTES QUE COMPRAN POR NOSOTROS MARCARÁN EL PASO DE LA RECOMENDACIÓN A LA ACCIÓN. MASTERCARD EXPLICA CÓMO ESTA REVOLUCIÓN TRANSFORMARÁ LOS PAGOS Y POR QUÉ LA PREPARACIÓN ES CLAVE.

PABLO FOUREZ

CDO DE MASTERCARD



La inteligencia artificial ya no sólo recomienda, ahora actúa, investiga, decide bajo parámetros definidos y ejecuta tareas en nombre del usuario. Esta nueva etapa —conocida como Agentic AI— está redefiniendo la manera en que compramos, pagamos y nos relacionamos con las marcas.

“Básicamente, ahora tienes robots disponibles 24 horas al día, siete días a la semana, que pueden hacer cosas por ti y facilitarte la vida”, explica Pablo Fourez, Chief Digital Officer de Mastercard y miembro del Comité de Gestión de la compañía: “Estamos en el momento en que la IA ya no sólo planifica o recomienda; está empezando a completar la compra por ti”. Para Fourez, el impacto será profundo y más rápido de lo que muchos anticipan.



ILUSTRACIÓN POR NAIM MORÁN CON GEMINI IA

DEL COMERCIO DIGITAL AL COMERCIO AGÉNTICO

Hasta ahora, el ecosistema de pagos funcionaba bajo dos lógicas claras: transacciones iniciadas por el consumidor o por el comercio. Con la Agentic AI surge un tercer actor: el agente.

“El ecosistema estaba cableado para entender dos modos: *consumer-initiated* o *merchant-initiated*. Ahora tenemos *agent-assisted*”, señala Fourez. “Eso cambia las reglas”.

En la práctica, el modelo comienza con lo que Mastercard denomina *agent-assisted commerce*: el consumidor investiga un producto mediante una interfaz conversacional y luego solicita al agente que complete la compra. El agente navega, llena formularios, selecciona opciones de envío y ejecuta el pago de forma casi invisible.

El siguiente paso es el comercio autónomo: agentes que monitorean precios, disponibilidad o preferencias recurrentes y ejecutan compras cuando se cumplen condiciones previamente definidas.

“Es como lo que pasó con los vehículos autónomos”, compara Fourez. “Hace dos o tres años apenas podían manejar en autopistas. Hoy circulan en entornos urbanos complejos. Con los agentes va a pasar lo mismo: hoy funcionan en algunos sitios; pronto podrán comprar en cualquier lugar donde pueda comprar un humano”.

LA INFRAESTRUCTURA DE LA CONFIANZA

Para que el comercio agéntico escale, la confianza es esencial. Fourez lidera la estrategia digital de Mastercard y gestiona plataformas clave como tokenización, autenticación y checkout, que hoy se convierten en cimientos de esta nueva etapa: “Cuando entendí la magnitud de lo que venía con la IA, pensé: gracias a Dios tenemos tokenización”, afirma. “Sin eso sería extremadamente difícil garantizar



ESTAMOS EN EL MOMENTO EN QUE LA IA YA NO SÓLO PLANIFICA O RECOMIENDA; ESTÁ EMPEZANDO A COMPLETAR LA COMPRA POR TI”

PABLO FOUREZ

CHIEF DIGITAL OFFICER DE MASTERCARD

visibilidad, seguridad y control en un ecosistema tan complejo”.

El desafío no es menor. Si un agente actúa en nombre de un usuario, ¿cómo se verifica su identidad? ¿Cómo se garantiza que ejecuta exactamente lo que el consumidor autorizó? ¿Cómo se previene el fraude si esos agentes se convierten en objetivos de alto valor para criminales?

Una de las respuestas es el concepto *Know Your Agent* (KYA): procesos para registrar, certificar y

autenticar agentes digitales antes de permitirles operar en la red de pagos. “Necesitamos un ‘pasaporte’ para agentes”, explica Fourez. “No podemos depender sólo de direcciones IP; necesitamos validaciones criptográficas robustas”.

Además, Mastercard trabaja en mecanismos para capturar y transmitir el “intento del consumidor” de manera segura y con privacidad selectiva, utilizando credenciales verificables y estándares abiertos que permitan interoperabilidad.

AMÉRICA LATINA: TERRENO FÉRTIL PARA LA ADOPCIÓN

Fourez considera que la región tiene una oportunidad única. Aunque el efectivo sigue siendo relevante en varios mercados, la adopción digital es dinámica. “Aquí existe la posibilidad de dar saltos tecnológicos”, afirma. “La combinación de alta penetración móvil, uso masivo de mensajería y crecimiento del comercio digital crea un entorno ideal”.

Brasil, por ejemplo, ya figura entre los mayores mercados globales de herramientas conversacionales, y varios actores regionales experimentan con asistentes virtuales que integran recomendaciones y compras.

La historia de los pagos demuestra que las transformaciones pueden tardar años: las tarjetas con chip o los pagos móviles necesitaron más de una década para masificarse. Pero la IA avanza a otro ritmo.

Según estudios realizados con grandes comercios, más del 50% ya está invirtiendo en capacidades relacionadas con comercio agéntico, y una proporción significativa considera cambiar de proveedor de pagos si este no está preparado para soportar estas nuevas dinámicas.

“El tiempo para prepararse es ahora”, advierte Fourez. “Esta tecnología va a avanzar mucho más rápido de lo que vimos con otras innovaciones.”

CRECE APUESTA EN INFRAESTRUCTURA

EL DESARROLLO DE PLANTAS INDUSTRIALES Y TRANSPORTE CONSOLIDA LA COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN. HONDURAS, PANAMÁ Y EL SALVADOR SON EJEMPLO.



500 MDD

GK GLOBAL

Honduras

GK Global anunció la intención de invertir 500 millones de dólares (MDD) en Honduras, El Salvador y México, siguiendo su enfoque en la manufactura avanzada, en operaciones textiles integradas y en el desarrollo de infraestructura industrial sostenible. La firma ha desarrollado proyectos como Green Valley Hub y Altia Smart City, en Honduras, generando 25,000 empleos directos. Además, es uno de los mayores consumidores de algodón producido en Estados Unidos desde Centroamérica. Este anuncio se realizó luego de una reunión entre ejecutivos de GK Global y representantes del gobierno estadounidense, en la que destacaron la importancia de la cooperación entre los sectores privado y público.



336 MDD

BID

Panamá

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) lidera un financiamiento por 336 MDD para apuntalar la construcción del tramo subterráneo de la Línea 3 del Metro de Panamá, a lo largo de 4.4 kilómetros, para conectar Albrook con la estación Panamá Pacífico. De este modo, se planea beneficiar a 500,000 residentes del Oeste de la nación canalera. Se estima que los tiempos de viaje entre esa región y Ciudad de Panamá se reducirán de 90 a 38 minutos. En total, este sistema de transporte moverá a 180,000 pasajeros a diario. El financiamiento se estructura con un tramo A por 114 MDD, aportado por BID Invest, y un tramo B, por 222 MDD, fondeado a través de bancos comerciales.



250 MDD

ARISTOS

El Salvador

Aristos Inmobiliaria anunció una inversión total de 250 MDD para la construcción de AirCity, la primera zona franca aeroportuaria que se construirá a un costado del Aeropuerto Internacional San Óscar Arnulfo Romero. Aunque anunciada desde 2024, los trabajos dieron inicio a mediados de diciembre pasado con una inversión inicial de 50 MDD. El objetivo es convertir esta zona en un hub que conecte a El Salvador con Centro y Sudamérica. Se enfocará en operaciones de aeromantenimiento, ecommerce y logística. El proyecto ocupará más de 500,000 metros cuadrados. Una vez que inicie operaciones, Aristos calcula que dará empleo a 5,000 personas de manera directa.

• ESPECIAL •

DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER



El liderazgo femenino sigue fuera del centro de las decisiones



Más mujeres participan en el mercado laboral, pero el poder corporativo permanece concentrado.

La conversación global sobre igualdad de género suele enfocarse en acceso al empleo, formación y políticas internas. Sin embargo, el punto más sensible permanece casi intacto: quién ocupa los espacios donde se toman las decisiones. A pesar del avance en la participación laboral femenina, la presencia de mujeres en la cúpula corporativa continúa siendo limitada y, en varios mercados, muestra señales de estancamiento.

De acuerdo con datos utilizados por el UN Global Compact, basados en fuentes como Statista y reportes internacionales de gobernanza corporativa, en 2024 las mujeres representaron 22% de los puestos ejecutivos y 27% de las posiciones de alta gerencia. Solo 7% de las empresas contó con una CEO y 9% con una presidenta del consejo. A escala mundial, el Global Gender Gap Report 2025 del Foro Económico Mundial

estima que la brecha de género se ha cerrado en alrededor de 68.8%, aunque la paridad sigue lejos en funciones técnicas, directivas y ejecutivas. El diagnóstico que se desprende de estos informes apunta menos a un problema de talento o ambición y más a barreras estructurales, reglas de promoción y acceso desigual a las oportunidades.

El contexto actual añade nuevas presiones. La incorporación de herramientas de inteligencia artificial en procesos de reclutamiento y evaluación, advierten análisis citados por el UN Global Compact, abre el riesgo de reproducir sesgos históricos a través de algoritmos entrenados con datos del pasado. A esto se suma el regreso a la oficina sin un enfoque de género, una decisión que impacta con mayor fuerza a quienes asumen tareas de cuidado y reduce la flexibilidad que muchas organizaciones presentaron como un logro reciente. El efecto no se

limita a la experiencia individual, también estrecha los embudos de liderazgo.

La inversión es otro frente crítico. El UN Global Compact subraya que menos de 2% del capital de riesgo global se dirige a emprendimientos liderados por mujeres, lo que limita su escala y su llegada a los espacios donde se define la estrategia. En paralelo, los cambios en la estructura del empleo elevan la presión: el McKinsey Global Institute proyecta que, hacia 2030, solo alrededor de dos tercios de las mujeres permanecerán en ocupaciones en crecimiento, frente a más de tres cuartos de los hombres, lo que vuelve aún más relevante la movilidad hacia sectores dinámicos y con proyección de liderazgo.

En este escenario, el argumento de negocio gana peso. El propio UN Global Compact recoge evidencia de que las empresas con equipos directivos equilibrados por género tienen mayor probabilidad de reportar mejores resultados, con impactos en gobernanza, innovación y desempeño. No se trata solo de un imperativo ético, sino de una condición de competitividad en un entorno cada vez más exigente.

Por eso, el debate empieza a desplazarse de los compromisos a la ejecución. En línea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5.5, el UN Global Compact impulsa la iniciativa Forward Faster, que llama a las empresas a fijar metas verificables hacia 2030, con énfasis en la paridad en posiciones de liderazgo. El reto es convertir las promesas en métricas, transparencia y responsabilidad directiva. La brecha en la cima no se cerrará por inercia. Se cerrará con decisiones, inversión y reglas claras que hagan del liderazgo femenino una práctica habitual, no una excepción.

Gisela Sánchez: Liderazgo femenino como catalizador del cambio estructural

El BCIE impulsa una transformación cultural y organizacional que abre oportunidades reales para las mujeres en los espacios de decisión y redefine cómo se ejerce el liderazgo en la banca de desarrollo.

La Presidencia Ejecutiva del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) marcó un punto de quiebre en la historia de la institución al quedar, por primera vez en 65 años, en manos de una mujer. Para Gisela Sánchez, ese momento no se explica como un logro individual, sino como una oportunidad para demostrar que el talento no tiene género y que el liderazgo también puede medirse por su capacidad de transformar estructuras.

Desde su experiencia, hay tres factores que resultan decisivos para ampliar la participación femenina en los espacios de decisión: oportunidad, flexibilidad y el aprovechamiento de fortalezas que suelen quedar fuera de los modelos tradicionales de gestión. “Las mujeres no necesitan trato preferencial, necesitan condiciones justas para demostrar su talento”, afirma. La ecuación, sostiene, pasa por reconocer que muchas profesionales combinan

responsabilidades laborales con tareas de cuidado y que las organizaciones deben crear condiciones reales para ese equilibrio.

Esa visión se ha trasladado a políticas internas concretas. En el BCIE se impulsan procesos de reclutamiento inclusivos, programas de desarrollo y mentoría, así como planes de sucesión en los que siempre haya mujeres participando. El objetivo consiste en abrir más oportunidades desde la estructura misma y no solo desde el discurso, con una mirada de largo plazo sobre la conformación de los equipos de liderazgo.

Las barreras, sin embargo, siguen presentes. Entre las principales, Sánchez identifica los sesgos inconscientes, la sobrecarga de cuidados que aún recae mayoritariamente en las mujeres y el acceso desigual al financiamiento, relacionado con la falta de activos que puedan funcionar como garantía. Desde el liderazgo

institucional, explica, estas limitaciones se enfrentan con políticas claras, condiciones preferentes para emprendedoras y mecanismos de rendición de cuentas sobre los avances en equidad de género, tanto al interior del banco como en su cartera.

La construcción de una cultura organizacional con perspectiva de género forma parte de ese mismo enfoque. El banco cuenta con una política de equidad actualizada, programas de liderazgo inclusivo, protocolos de cero tolerancia a la discriminación y al acoso, esquemas de trabajo flexible y procesos de selección libres de sesgos, además de una cultura basada en valores como transparencia, integridad, respeto y excelencia.

Los resultados ya se reflejan en indicadores internos: mayor presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, avances hacia la equidad en el Comité Gerencial, mayor retención de talento y remuneración en igualdad de condiciones. A ello se suma un entorno que busca dar certidumbre y confianza para que las trayectorias profesionales puedan proyectarse en el tiempo.

Por ello, Sánchez insiste en la responsabilidad de quienes hoy ocupan posiciones de decisión. “El liderazgo no se trata de ocupar espacios, sino de transformarlos”, señala, al subrayar que abrir camino a más mujeres forma parte del impacto que una organización puede tener más allá de sus resultados financieros.

Incorporar más mujeres en los espacios de decisión, sostiene, no responde solo a un tema de representatividad, sino a la necesidad de aprovechar al máximo el potencial de las organizaciones y de construir economías más competitivas y resilientes, con un impacto directo en las personas y en su entorno.



Más allá de las cuotas: coherencia y disciplina en el liderazgo femenino

Lejos de los discursos simbólicos, la CEO de Metanoya Boutique Marketing defiende un liderazgo basado en mérito, preparación y responsabilidad.



Para Zaira Ruano Molina, hablar de igualdad en los espacios de decisión implica ir más allá del discurso. No como un rechazo al debate público, sino como una exigencia de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Desde la dirección de Metanoya Boutique Marketing, su enfoque parte de una convicción que atraviesa su manera de gestionar equipos y proyectos: el liderazgo no se concede, se ejerce, y se sostiene en estándares claros.

En lo personal, explica, el cambio más profundo en su trayectoria no fue estructural, sino de fondo. Asumir el liderazgo con valentía implicó dejar atrás la lógica de la victimización y apostar por una cultura de responsabilidad, trabajo con propósito y toma de decisiones. “La verdadera igualdad se construye no victimizándonos, sino tomando decisiones, trabajando con propósito y asumiendo riesgos”, afirma. En su visión, ocupar espacios de decisión no pasa por confrontar, sino por demostrar, desde la gestión cotidiana, que el criterio y la disciplina pueden sostener cualquier proyecto en el tiempo.



Ese énfasis en la coherencia no surge en el vacío. Ruano identifica que una de las principales barreras que persisten en su sector sigue siendo cultural. Habla de prejuicios sobre la capacidad de las mujeres para liderar y de una confusión que considera especialmente dañina: equiparar igualdad con bajar estándares. Desde su perspectiva, esa lógica termina por afectar la credibilidad del liderazgo femenino, sobre todo cuando se impulsa la presencia de mujeres en puestos estratégicos sin acompañarla de formación, carácter y criterio.

El problema, insiste, no es abrir puertas. Es sostener lo que ocurre después de cruzarlas. Cuando la exigencia desaparece, el espacio ganado se vuelve frágil. Por

eso, su propuesta apunta en sentido contrario: elevar el nivel de preparación y no reducir la vara. “No necesitamos más discursos, necesitamos mujeres competentes, formadas técnica y emocionalmente, capaces de asumir poder y responsabilidad”, subraya. La mentoría basada en resultados y los entornos que premian la disciplina y la visión estratégica, añade, resultan claves para que el liderazgo no dependa de concesiones simbólicas.

Esa lógica se refleja en la cultura organizacional que impulsa en sus proyectos. Más que hablar de cuotas o etiquetas, apuesta por una estructura basada en el respeto, el mérito y la responsabilidad individual. En sus equipos, hombres y

mujeres participan bajo los mismos estándares: ética de trabajo, disciplina y resultados. Desde su enfoque, una cultura sana se construye cuando cada persona es valorada por su capacidad y su carácter, en un entorno de tolerancia, libertad y respeto mutuo.

Las políticas internas forman parte de esa misma visión. El trabajo desde casa o en modalidad híbrida, cuando es necesario, se entiende como una herramienta de corresponsabilidad y crecimiento, no como un privilegio. En su experiencia, este tipo de esquemas permiten una mejor calidad de vida y, al mismo tiempo, un mayor enfoque en resultados. Para Ruano, tener a una persona más horas en una oficina no la vuelve más productiva; lo que marca la diferencia es la claridad de objetivos y la consistencia en su cumplimiento.

La formación continua ocupa un lugar central en ese planteamiento. No como un sistema para entregar fórmulas cerradas, sino como un proceso para fortalecer el criterio, la autonomía y la capacidad de decisión, en especial entre las nuevas generaciones. En un entorno empresarial que cambia con rapidez, sostiene, el verdadero valor no está en repetir recetas, sino en saber construir el camino hacia las soluciones.

De cara al 8 de marzo, su mensaje se aleja de la consigna y se acerca a la experiencia personal. Para Ruano, una sociedad más justa se construye cuando la mujer es reconocida como capaz, fuerte y libre, y cuando decide prepararse, trabajar con excelencia y liderar sin renunciar a su identidad ni a sus valores. En su propia historia, las circunstancias nunca fueron perfectas, pero tampoco se convirtieron en una excusa. El carácter, afirma, se forja en la dificultad y en la constancia.

Desde esa mirada, el empoderamiento no pasa por exigir espacios, sino por sostenerlos. Un liderazgo femenino que se construye desde el trabajo, la coherencia y la convicción, y que entiende la igualdad no como una consigna de temporada, sino como un ejercicio diario de decisiones, responsabilidad y resultados.



60 años
de historias,
sueños e impacto



En el Día de la Mujer, conmemoramos el **liderazgo de mujeres** que marcan nuestra historia e inspiran a seguir transformando nuestro entorno.



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

El liderazgo femenino en la estrategia de la Universidad del Valle de Guatemala

La composición de sus órganos de gobierno y sus políticas internas muestran cómo la igualdad se traduce en una variable de gestión y desempeño organizacional.



Vicerrectoras, decanas y directoras generales UVG.

La discusión sobre cómo se toman las decisiones en las organizaciones suele quedarse en el terreno del discurso. En el caso de la Universidad del Valle de Guatemala, la estructura de su gobierno institucional ofrece una pista más concreta: hoy, siete de los trece asientos del consejo directivo y cinco de los ocho decanatos están ocupados por mujeres. No es un gesto simbólico, es una señal sobre cómo se están configurando los equipos que definen prioridades, presupuestos y rumbo.

Para la Dra. Mónica Stein, vicerrectora de Investigación, Vinculación y Desarrollo, ese resultado responde a una política deliberada de identificar talento diverso para posiciones de liderazgo. En

educación superior, explica, las mujeres ya superan a los hombres en matrícula y graduación, pero el reto sigue en la progresión de carrera, especialmente en etapas donde la falta de estructuras de apoyo limita el acceso a oportunidades de crecimiento. Diseñar esquemas que permitan permanecer y avanzar en la vida laboral no solo atiende una brecha, también fortalece la base de talento que alimenta los puestos estratégicos.

Cuando las trayectorias profesionales no se interrumpen y las reglas del juego son claras, la conversación se desplaza de las cuotas al desempeño. Para Stein, desaprovechar talento humano tiene un costo directo en la capacidad de crecer y competir, tanto para los países como para las

organizaciones. En esa lógica, la igualdad deja de ser un asunto reputacional y pasa a convertirse en una variable de gestión.

Desde la gestión académica y estudiantil, Maricruz Álvarez Mury, decana del Colegio Universitario y Asuntos Estudiantiles, ha visto cómo estos cambios requieren decisiones sostenidas y procesos formativos que respalden la conversación con herramientas concretas. Su trabajo en proyectos vinculados a igualdad de género derivó en la creación del primer curso sobre el tema y en una agenda continua de charlas e iniciativas que ayudaron a revisar prácticas y a normalizar el debate dentro de la institución.

Hoy, esa cultura se apoya en mecanismos verificables: investigación, encuestas internas, estudios y un canal de transparencia para atender situaciones de discriminación o vulneración de derechos. También en la integración de la perspectiva de género en iniciativas dirigidas a estudiantes y docentes. Para Álvarez Mury, el objetivo es asegurar entornos donde las personas puedan desarrollarse con reglas claras y sin sesgos que limiten su crecimiento profesional.

Las políticas internas de flexibilidad, desarrollo profesional y protocolos de actuación completan el esquema. Su impacto se refleja en la permanencia de mujeres en roles estratégicos y en una mayor participación en proyectos clave. Con una estructura de gobierno donde las mujeres ocupan espacios clave y con políticas internas que ordenan el desarrollo profesional, la Universidad del Valle de Guatemala ha llevado el tema al terreno de los procesos. La combinación de reglas de crecimiento, mecanismos de gobernanza y esquemas de flexibilidad ha tenido efectos visibles en la permanencia de mujeres en roles estratégicos y en su participación en proyectos de alto impacto.



PORTAFOLIO
INMOBILIARIO



"Nuestra meta para el 2030 es aumentar en **40% la cantidad de mujeres** en puestos de liderazgo".

Portafolio Inmobiliario apuesta por aumentar en 40% el liderazgo femenino

La igualdad no es un discurso inspirador; es una decisión estratégica que redefine quién construye, quién lidera y quién toma decisiones en el desarrollo inmobiliario



Ana Laura Rojas, directora de Asuntos Corporativos de Portafolio Inmobiliario.

En el sector inmobiliario y de la construcción, los números aún reflejan una realidad desigual. Las mujeres siguen siendo minoría en los espacios técnicos y en los puestos de decisión. Para Ana Laura Rojas, directora de Asuntos Corporativos de Portafolio Inmobiliario, esa realidad no se cambia con discursos inspiradores, sino con decisiones concretas.

“La igualdad no ocurre sola. Si no se planifica, no se mide y no se gestiona, simplemente no pasa”, afirma.

Desde su rol, que integra asuntos corporativos y talento humano, Rojas participa en la implementación de una meta definida de manera multidisciplinaria que

incorpora la equidad de género como indicador estratégico de desempeño. Por ello, Portafolio Inmobiliario se fijó una meta clara al 2030: aumentar en 40% la presencia de mujeres en puestos de liderazgo.

EVOLUCIÓN CULTURAL

Según la directora, el primer paso fue mirar hacia adentro. Capacitar al equipo directivo en derechos humanos y perspectiva de género, revisar procesos de reclutamiento y promoción, cuestionar prácticas naturalizadas y detectar sesgos invisibles. “Las barreras son estructurales y están documentadas. Si queremos resultados distintos, tenemos que intervenir la estructura”, sostiene.

En Costa Rica, apenas alrededor del 0,3% de las mujeres ocupadas trabaja en construcción y menos del 24% de las personas ingenieras colegiadas son mujeres. Ese contexto hace que cada decisión empresarial tenga peso. Pero más allá de las cifras, Rojas habla de cultura.

“Cuando una mujer llega a un puesto de liderazgo, amplía la conversación, introduce nuevas perspectivas y cambia la forma en que se definen las prioridades”, señala. “En Portafolio Inmobiliario, nuestro propósito es impulsar el desarrollo transformando las ciudades. Y si aspiramos a ciudades más inclusivas, más diversas y más sostenibles, esas decisiones tienen que tomarse con mujeres en la mesa. Somos conscientes de que para diseñar espacios para todas las personas, requerimos integrar múltiples puntos de vista”.

Por ello, la compañía ha impulsado un programa de liderazgo femenino en alianza con Voces Vitales Costa Rica, ha fortalecido su Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión y ha promovido procesos de mentoría y formación interna. Sin embargo, insiste en que el cambio más profundo no se ve en los programas, sino en las conversaciones cotidianas, en la manera en que se asignan responsabilidades y en cómo se reconocen los logros.

En el marco del Día Internacional de la Mujer, su mensaje es directo: la igualdad de género no es una agenda paralela al negocio. Es una condición para su sostenibilidad.

“Si las mujeres no participan en la toma de decisiones, el desarrollo queda incompleto. Las organizaciones que aspiran a transformar ciudades también deben transformarse a sí mismas”, concluye.



**DESATÁ TU ESPÍRITU
DE AVENTURA**

**RON
CENTENARIO**
EL RON DE COSTA RICA

Centenario Internacional: liderazgo femenino entre firmeza y humanidad

Más que un discurso, la equidad se juega en la estructura: procesos sin sesgos, corresponsabilidad y una cultura que pone a las personas en el centro.



Dianne Medrano, CEO de Centenario Internacional

Para Dianne Medrano, CEO de Centenario Internacional, la participación de las mujeres en los espacios de decisión no ocurre por inercia ni por buena intención. “O se diseña, o no sucede”, afirma. Esa convicción ha marcado la forma en que la empresa revisa su estructura interna, sus procesos de selección y sus mecanismos de crecimiento profesional, con un objetivo claro: eliminar sesgos y construir una organización basada en talento, criterio y capacidad.

Desde esa base, la presencia de mujeres en posiciones estratégicas no se plantea como una cuota, sino como una consecuencia de su preparación, visión y liderazgo. El cambio no es retórico. Ha implicado revisar cómo se evalúa el

desempeño, cómo se promueve el talento y cómo se toman decisiones que impactan en el rumbo del negocio. La equidad, en ese sentido, deja de ser una iniciativa aislada para convertirse en parte de la arquitectura de la empresa.

En el ejercicio cotidiano del liderazgo, Medrano subraya que su mirada como mujer ha aportado una sensibilidad distinta a la manera de construir cultura organizacional. “La empatía, lejos de ser una debilidad, es una ventaja competitiva real”, sostiene. Poner a las personas en el centro no solo fortalece a los equipos, también hace a las organizaciones más coherentes, resilientes y sostenibles en el tiempo.

No se trata de oponer resultados y propósito, sino de entender que ambos

pueden convivir. En un entorno donde persisten modelos tradicionales de liderazgo, muchas veces poco diversos, abrir espacio a distintas formas de dirigir se vuelve una condición para construir organizaciones más sólidas.

Las barreras, sin embargo, siguen presentes. Los sesgos inconscientes, la subrepresentación de mujeres en posiciones estratégicas y la dificultad para conciliar la vida personal y profesional continúan siendo obstáculos reales. Frente a ese escenario, la empresa impulsa políticas de flexibilidad y corresponsabilidad, bajo la premisa de que el equilibrio no es un beneficio adicional, sino una condición para un desempeño sostenible.

Otro componente central ha sido el acompañamiento y la formación. La mentoría y el desarrollo de liderazgo buscan fortalecer la confianza y la preparación de más mujeres para asumir mayores responsabilidades. “Cada mujer que llega abre una puerta, pero también tiene el compromiso de no cerrarla detrás”, dice Medrano, al referirse a la dimensión colectiva del avance hacia una mayor igualdad en los espacios de poder.

La cultura organizacional, explica, no se construye solo con políticas, sino con prácticas cotidianas. A los lineamientos de equidad, inclusión y no discriminación se suman protocolos de prevención y atención del acoso laboral y sexual, así como canales de denuncia que buscan garantizar entornos seguros y transparentes. El diálogo abierto, la escucha activa y la valoración de la diversidad de pensamiento completan ese marco.

En esa lógica, el liderazgo femenino no se plantea como una excepción ni como un gesto simbólico, sino como parte de una forma distinta de ejercer el poder. Una que busca equilibrar resultados con propósito, crecimiento con impacto y firmeza con humanidad. Para Medrano, ese es el tipo de liderazgo que permite construir organizaciones más coherentes, más sostenibles y mejor preparadas para tomar decisiones en un entorno cada vez más complejo.

CENTROAMÉRICA
Forbes

FORO
Forbes
SOY
MMP
MUJERES MÁS
PODEROSAS

**MUJERES
PODEROSAS**
COSTA RICA
18 DE JUNIO

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE PATROCINIOS

milena@forbes.com.mx

Fundación Azteca: la diferencia entre estar y decidir

No basta con abrir espacios si no existen estructuras que sostengan el poder real. La diferencia entre presencia y decisión está en cómo se diseñan las reglas.



Maribel Rincón, Directora de Fundación Azteca Guatemala y Honduras

En el debate sobre la participación de las mujeres en los espacios de decisión, una idea aparece con frecuencia y pocas veces se lleva hasta sus últimas consecuencias: la igualdad no se consolida con mensajes, sino con estructura. En organizaciones donde las reglas son difusas, la presencia femenina suele quedarse en el terreno de lo simbólico. Cuando existen procesos formales, criterios claros y órganos de gobierno profesionalizados, la participación se vuelve parte del funcionamiento cotidiano.

Desde la experiencia de 14 años de Maribel Rincón, como Directora de Fundación Azteca Guatemala y Honduras, los cambios reales han comenzado por la gobernanza. “En nuestra organización ha sido clave profesionalizar la

gobernanza: asegurar que las mujeres participen en comités, juntas y órganos donde se toman decisiones estratégicas, con reglas claras de participación y voto”, explica Maribel Rincón. El objetivo no es solo ocupar espacios, sino incidir en ellos con respaldo institucional.

Otro eje ha sido el fortalecimiento de una estructura de talento basada en meritocracia. La claridad en descripciones de puesto, rutas de carrera y evaluaciones sustentadas en resultados reduce márgenes de discrecionalidad y sesgos que suelen frenar trayectorias profesionales. Bajo este esquema, el crecimiento deja de depender de percepciones y se ancla en competencias y desempeño verificable.

Las barreras persisten. La baja representación femenina en los niveles más

altos de decisión, los sesgos culturales que cuestionan la autoridad de las mujeres y las brechas en el acceso a oportunidades estratégicas siguen presentes en el entorno empresarial, social y educativo. A ello se suma una carga desigual de responsabilidades no remuneradas que condiciona la disponibilidad para ciertos roles.

Desde el liderazgo institucional, la respuesta ha pasado por reforzar criterios objetivos en selección y promoción, así como por asegurar la presencia de mujeres en los espacios donde se definen prioridades y recursos. En el plano individual, Rincón subraya la importancia de la visibilidad y la consistencia. “El liderazgo también implica respaldar con evidencia las decisiones y amplificar la voz de otras mujeres dentro y fuera de la organización”, señala.

El acceso no garantiza permanencia ni crecimiento. Por eso, la atención se ha desplazado hacia las etapas intermedias de la carrera, donde suele concentrarse la mayor deserción femenina. Los mecanismos de mentoría, la retroalimentación estructurada y la formación directiva se vuelven herramientas para consolidar liderazgo con visión estratégica y continuidad.

La cultura organizacional completa el cuadro. Iniciativas orientadas a generar espacios seguros, fortalecer redes y visibilizar referentes se integran a políticas de talento basadas en mérito y a protocolos para prevenir conductas de exclusión o violencia. No se trata de acciones aisladas, sino de un enfoque transversal que busca que la equidad deje de ser un criterio marginal y pase a orientar decisiones.

Cuando las estructuras acompañan al liderazgo, la conversación cambia. La pregunta deja de ser cuántas mujeres hay en la mesa y pasa a ser qué reglas garantizan que su voz tenga peso real. En ese punto, la igualdad deja de depender del discurso y comienza a sostenerse en decisiones que se repiten.

Tecnología con brecha: el riesgo de entrenar el futuro con datos del pasado

La inteligencia artificial ya influye en contratación, crédito y salud, pero estudios muestran que reproduce sesgos de género.



La inteligencia artificial se ha convertido en una de las herramientas más influyentes para la toma de decisiones en empresas y gobiernos. Desde procesos de contratación hasta evaluaciones de desempeño, crédito o diagnósticos médicos, los algoritmos prometen eficiencia y objetividad. Sin embargo, la evidencia empieza a dibujar una paradoja inquietante: la tecnología que debería reducir errores humanos está heredando, y en algunos casos amplificando, los sesgos del mundo que la entrena.

Un estudio del Berkeley Haas Center for Equity, Gender and Leadership, que analizó 133 sistemas de IA en distintas industrias, encontró que alrededor de 44% mostraba sesgo de género y 25% exhibía sesgos tanto de género como raciales. La conclusión es directa: los modelos aprenden de datos históricos y, si esos datos reflejan desigualdad, la reproducen en decisiones automatizadas que hoy tienen un alcance masivo.

El problema se agrava por la brecha en quién diseña estas tecnologías. De acuerdo con el Global Gender Gap Report del Foro Económico Mundial, las mujeres representan 29% de la fuerza laboral en STEM, y otros recuentos citados por UN Women señalan que apenas alrededor de 30% de las personas que trabajan en IA son mujeres. A esto se suma la brecha digital: en países de bajos ingresos, solo 20% de las mujeres tiene acceso a internet, lo que reduce su presencia en los datos y en los equipos que construyen los sistemas.

Los efectos no son abstractos. Investigadoras y usuarias han documentado cómo herramientas de IA generativa asignan de forma sistemática roles estereotípicos o cómo sistemas de apoyo al diagnóstico pueden ofrecer resultados menos precisos cuando los síntomas se presentan de forma distinta en mujeres. Según UN Women, cuando los conjuntos de datos están dominados por experiencias masculinas, las soluciones

resultantes tienden a fallar en representar la diversidad real de la población. El riesgo para las organizaciones es doble: decisiones de menor calidad y una mayor exposición a cuestionamientos regulatorios y reputacionales.

El contexto tecnológico añade presión. Investigadores de Epoch han advertido que las empresas podrían enfrentar escasez de datos de alta calidad para entrenar modelos en los próximos años, lo que aumenta la tentación de reutilizar bases históricas con sesgos incorporados. Al mismo tiempo, el peso de la IA en procesos críticos crece más rápido que los marcos de supervisión. Para UN Women, hoy no existe un mecanismo global que impida la liberación de sistemas que aún no son seguros o que reproduzcan discriminación.

Desde la perspectiva de negocio, el tema trasciende la conversación sobre diversidad. Algoritmos sesgados pueden traducirse en malas contrataciones, evaluaciones injustas, errores en crédito o salud y, en última instancia, en pérdida de confianza y valor. La calidad del producto y la solidez de la gobernanza tecnológica se vuelven variables estratégicas.

La discusión empieza a desplazarse hacia la regulación y la cooperación internacional. En 2024, la negociación del Global Digital Compact abrió un espacio para colocar la perspectiva de género en el centro de la gobernanza digital. La postura de UN Women es clara: sin equipos diversos, sin datos representativos y sin reglas de supervisión, la inteligencia artificial corre el riesgo de automatizar desigualdades existentes en lugar de corregirlas.

ISABEL DE BELL: liderazgo femenino que transforma la publicidad en Guatemala



Isabel de Bell, Directora General de Publicidad Comercial MullenLowe Guatemala, lidera con innovación, equidad y compromiso social, destacando en la publicidad regional.

Isabel de Bell es la Directora General de Publicidad Comercial MullenLowe Guatemala, una de las agencias de publicidad más importantes del país, que a través de una filosofía enfocada en innovación, adaptación y reinención ante los retos de la industria, y destacando la importancia de integrar tecnología con creatividad humana; se ha mantenido relevante en tiempos de cambio, convirtiendo a la agencia en un referente a nivel regional.

Isabel ha impulsado una filosofía de trabajo donde la agencia busca entender profundamente el negocio de sus clientes, lo cual se traduce en:

- Relación estratégica más fuerte entre la agencia y marcas, sin descuidar el lado humano; tanto del talento, como de clientes y consumidores.
- Creatividad que responde a problemas reales de negocio.
- Mayor valor entregado al cliente (no solo campañas, sino soluciones de comunicación).

Durante su gestión, la agencia ha sabido adaptarse a entornos cambiantes, fortaleciendo estrategias digitales, así como nuevas metodologías de trabajo y procesos más ágiles y colaborativos; junto a la capacidad de adaptación que desde hace 14 años ha sido uno de los principales indicadores de impacto en liderazgo moderno.

“Como mujer empresaria en la publicidad, he aprendido que liderar es tomar decisiones con firmeza sin perder el sentido humano ni la empatía. La sensibilidad no es una debilidad, es una fortaleza estratégica. Es abrir camino en entornos dinámicos y demostrar que el verdadero liderazgo se construye creciendo con otros, generando impacto y poniendo siempre a las personas en el centro.”

Adicionalmente y muy importante, para tomar en cuenta es que el gremio publicitario ha sido un sector históricamente dominado por estructuras masculinas en niveles directivos, y su rol como Directora General de una reconocida

agencia la posiciona como un referente femenino en posiciones de alta dirección, que además ha brindado una importante tasa de visibilidad de mujeres en toma de decisiones estratégicas.

La agencia, liderada por Isabel tiene un alto porcentaje de colaboradoras femeninas, tanto en puestos de jefaturas como en direcciones, lo cual la ha convertido en un modelo aspiracional para nuevas generaciones de profesionales. Su liderazgo aporta una visión integradora que combina resultados comerciales con sensibilidad organizacional.

Isabel de Bell ha demostrado un compromiso constante con el desarrollo social, la sostenibilidad y el fortalecimiento institucional, impulsando y participando activamente en iniciativas que generan impacto tangible en comunidades, organizaciones sociales y plataformas de desarrollo; demostrando su compromiso con el medio ambiente y también contribuyendo a impulsar la educación y empleabilidad en el país, y no menos importante su involucramiento con iniciativas que contribuyen a apoyar a la niñez y seguridad alimentaria.

Además, ha respaldado iniciativas de alto impacto tales como Siempre Vivas, proyecto creativo y simbólico que fue concebido para visibilizar una realidad dolorosa, y urgente de atender en Guatemala: la violencia de género y las vidas de mujeres que han sido arrebatadas por ella; y, también, ha apoyado una plataforma y educación de salud femenina.

Su respaldo ha fortalecido la ampliación del mensaje, aportando visibilidad y sensibilidad a una causa que promueve equidad, información y acceso.

Estas acciones reflejan una visión moderna de responsabilidad social, donde la articulación estratégica, la comunicación efectiva y la conexión con redes de valor se convierten en catalizadores de impacto social sostenible.

CUANDO EL ARTE ANUNCIA LA GUERRA

La Bienal de Venecia es un foro de diálogo, exhibición y competencia pacífica entre naciones a través de la cultura, donde los pabellones nacionales conviven como un microcosmos del orden internacional. Sin embargo, en 1934, el gobierno de la Alemania nazi transformó radicalmente su pabellón en un acto de sabotaje simbólico a ese mismo orden. No se limitó a presentar arte; utilizó el espacio para emitir un manifiesto visual ultranacionalista sobre lo pura y gloriosa que Alemania debía ser. Sustituyó la vanguardia por un neoclasicismo marcial y erradicó cualquier rastro del arte moderno que Hitler tildaba de “degenerado”.

Este gesto no fue una elección artística, sino una advertencia geopolítica codificada. El arte, cuando es movilizado por el poder, rara vez se limita a lo estético. Y la Bienal de Venecia de 1934 no fue la excepción: fue el preludio de hierro y fuego que el mundo aprendería a leer demasiado tarde.

En 1895 se fundó la Bienal de Venecia para ser el escaparate internacional del arte contemporáneo y celebrar el progreso cultural en la era industrial. Así como Art Basel es hoy considerada las ‘Olimpiadas del mercado del arte’, a la Bienal de Venecia se la ha llamado las ‘Naciones Unidas del arte’. En su inicio buscó reactivar la economía de la ciudad tras la unificación italiana, y entre sus objetivos fundamentales estaba la creación de un foro de diálogo y competencia pacífica entre las naciones a través de la cultura, en el que el arte fuese el lenguaje universal. La Bienal se convirtió en la vitrina principal de las vanguardias:

impresionismo, cubismo, surrealismo, expresionismo, Bauhaus, etc. La libertad curatorial y la diplomacia cultural coexistieron hasta 1934.

Sin embargo, Adolf Hitler decidió utilizar la Bienal de Venecia de 1934 para mandar un mensaje al mundo sobre su intención de reescribir las reglas de la civilización. La Bienal era el escenario mundial más importante para la competencia cultural entre naciones. Por eso se decidió transformar radicalmente el pabellón alemán erradicando todo rastro de vanguardia y reemplazándolo con un neoclasicismo heroico y anticuado, y así, se envió un mensaje de ruptura radical con el pasado liberal-democrático alemán y con la modernidad artística occidental.

No fue un asunto de nostalgia, sino de apropiación imperial. La idea era eliminar cualquier rastro de la República de Weimar y vincular el Tercer Reich con la grandeza de la antigua Roma y Grecia, sugiriendo que Alemania era la heredera legítima de la civilización clásica. La participación nazi en la Bienal de Venecia de 1934 tuvo un mensaje claro y un propósito estratégico, fuertemente entrelazados en un acto de comunicación geopolítica calculada.

La exclusión del “arte degenerado” no fue sólo una omisión; fue también una acusación pública. Al definir su propio arte como “sano”, “heroico” y “eterno”, estaban etiquetando al arte moderno internacional —y por extensión, a las sociedades que lo producían— como decadente y corrupto. Fue, en esencia, una declaración de guerra cultural. Las esculturas de cuerpos atléticos y las pinturas de temática militar y campesinos radiantes

no hablaban de creatividad individual, sino de colectivo, disciplina y fuerza. El mensaje era que el arte era un instrumento de ingeniería social, no de expresión personal. Reflejaba la idea de que cada individuo y cada creación debían servir a los intereses del Estado.

Lo hecho por los nazis durante la Bienal de Venecia no sólo buscaba legitimar —a través de la cultura— al régimen ante las élites internacionales y demostrar coherencia ideológica ante el pueblo alemán. También tenía como propósito enviar una advertencia cifrada a las demás potencias. Alemania había abandonado la Sociedad de Naciones en 1933; el pabellón funcionó como un mensaje en clave: Alemania era fuerte, tenía una visión del mundo cohesionada y no temía confrontar los valores liberales de Occidente. El régimen nazi quiso mostrar en Venecia a todo el mundo que también era expansivo en los temas culturales. Su presencia fue un presagio de su futura política exterior agresiva.

Los medios de comunicación con frecuencia pueden ir rezagados respecto a los movimientos culturales. Al rastrear las tendencias del *soft power*, es posible acceder a los impulsos subconscientes de las élites y, por ende, entender la geopolítica con gran antelación.

The New York Times, ese gran cronista de la época, por ejemplo, comenzó sus advertencias más urgentes sobre Hitler como amenaza para la paz hasta 1936. Durante dos largos años, éste y otros grandes medios se enfocaron en

PINCELADAS

- El Museo Nacional Smithsonian de Arte Asiático en Washington D.C., en un acto de ética y restitución cultural, después de que diversas investigaciones confirmaron el saqueo de esculturas históricas en Camboya, decidió devolverlas en diciembre de 2025.
- Beyoncé, Nicole Kidman y Venus Williams fueron anunciadas como *co-chairs* para la gala del Museo Metropolitano de Arte de Nueva York de 2026.
- Los ingresos proyectados para 2025 en las casas de subastas Sotheby's y Christie's han aumentado con respecto a 2024, situándose en 7,000 millones de dólares para la primera y en 6,200 millones para la segunda.

las infracciones a la ley, mientras que, desde la primavera de 1934, Hitler había anunciado al mundo desde su pabellón en Venecia la creación de un nuevo y aterrador orden.

El pabellón nazi en Venecia en 1934 no fue una exposición de arte; fue un ultimátum estético. Su mensaje era la afirmación de una civilización rival basada en la pureza, la fuerza y el liderazgo absoluto. **F**

Francisco Carrillo Fuentes

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

EL PODER DE LA VISIBILIDAD

30

Uno de los tres pilares que trabajamos en ALAS, ONG de empoderamiento de mujeres que presido, es ayudarlas a visibilizar sus logros e impacto, adquiriendo con ello un mayor nivel de poder. Esto es tan válido para hombres como para mujeres, pero hay que reconocer, que ellos nos llevan ventaja al no tener la doble jornada, entre otras más. Además, conocen la importancia de hacerse notar y tienen el sesgo inconsciente a su favor de que la sociedad les premia el éxito.

Hace unos años, siendo mi esposo candidato presidencial, escuché a un aspirante al congreso mencionar como él y sus antecesores habían ganado gracias al apoyo de tres mujeres estratégicas. Recuerdo que empecé a mi esposo y con firmeza le dije: “Una de ellas debe ser nuestra candidata”. Parece obvio, pero nos costó convencer a la que finalmente aceptó.

Esto no sólo sucede en política. También en organizaciones son muchas las mujeres que ven cómo sus pares o jefes se llevan los méritos de su trabajo, o que creen que basta con hacer una excelente labor ignorando que es tan solo el punto de partida. Si muy pocos conocen de tus contribuciones en la organización, las oportunidades de ascenso no llegarán.

De ahí la importancia de saber a dónde queremos llegar; si el puesto, empresa u organización es el adecuado para lograrlo, y

si hemos hecho la tarea para visibilizarnos y que las personas conozcan de nuestro impacto desarrollando una marca personal, pues esa marca es la que se percibe cuando no estás, y debe ser congruente 24/7 en todos los canales de comunicación, y ser la imagen requerida para el puesto al que se aspira.

Lo anterior, implica no sólo vestir, sino asumir retos que desarrollan habilidades para el trabajo que se busca, no para el que se tiene.

Por ello, se debe ser valiente y aceptar retos que te aparten de la zona de confort y muestren a la organización el impacto de tus acciones, buscar socios estratégicos: jefe, compañeros y personas que validen tus contribuciones. Además, visibilizarse fuera de la organización, siendo medios de comunicación, redes sociales, la creación de podcasts y/o blogs fundamentales para convertirse en un referente del área en que quieres brillar.

Vale preparar lo que se denomina ‘el discurso del elevador’; esa presentación memorable que la persona que lo recibe no olvida y te pone en su radar. Y si vas a una actividad de relevancia, tan importante es conocer y aprender de los ponentes como que ellos te conozcan. Si no estás dispuesta a lograrlo, no vayas ni pierdas tu valioso tiempo.

La vida es corta, y hay que estar dispuesta a dar esa milla extra, superar timideces, ser tu mejor vendedora, para que cuando alguien piense en llenar ese puesto que quieres, sólo pueda mencionar tu nombre. **P**



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

LA TRANSFORMACIÓN DE LA BANCA



La transformación de la banca y el nuevo frente de riesgo digital en América Latina



La digitalización aceleró el cambio del modelo bancario en la región, pero también amplió la superficie de ataque. El desafío ahora pasa por integrar la ciberseguridad como parte estructural de la transformación del sector financiero.

En los últimos años, el sector financiero en América Latina ha vivido una rápida transformación digital impulsada por la expansión de los servicios fintech, el aumento de la penetración de internet y una mayor demanda de banca digital. Sin embargo, ese avance tecnológico no ha ido al mismo ritmo que el fortalecimiento de las prácticas de ciberseguridad, lo que ha dejado a las instituciones financieras más expuestas a amenazas cada vez más sofisticadas. Este desfase incrementa los riesgos para la estabilidad del sistema y para la confianza de los usuarios.

El cambio de la sucursal física a los canales digitales se ha convertido en uno de los ejes centrales de la transformación de la banca. Las instituciones priorizan hoy aplicaciones y plataformas en línea para mejorar la experiencia del usuario y responder a las preferencias de los clientes. No obstante, esta evolución también ha abierto nuevas vulnerabilidades, en particular frente a métodos de ingeniería social y campañas de phishing, que aprovechan la conveniencia y la rapidez de los servicios digitales para explotar fallas en los procesos de seguridad.

La dimensión del desafío ya se refleja en los indicadores regionales. El informe Panorama de amenazas para el sector financiero de LATAM en 2025 señala que América Latina y el Caribe presentan una puntuación promedio de 10.2 sobre 20 en compromisos de ciberseguridad y una tasa de crecimiento anual de 25% en incidentes cibernéticos durante la última década, en un contexto de rápida digitalización del sector financiero.

El mismo estudio añade un dato que ilustra la presión sobre el sistema financiero: en 2023 la región enfrentó 1,498 ataques de ransomware y 6,048 ataques de phishing, con un impacto particular en las organizaciones de servicios financieros, que se han convertido en uno de los principales objetivos de los actores de amenaza.

El aumento en el uso de internet, en el comercio electrónico y en las herramientas digitales amplía el alcance de los servicios financieros, pero también eleva el impacto potencial de los ataques cuando los sistemas de protección no crecen al mismo ritmo.

El rápido crecimiento del sector y la todavía limitada penetración bancaria

en comparación con mercados desarrollados empujan a las entidades a acelerar su transformación digital. Esa carrera por modernizarse, orientada a modelos centrados en el canal móvil y en la experiencia del usuario, en muchos casos supera la implementación de medidas de seguridad al mismo ritmo, lo que amplía la superficie de ataque y genera tensiones entre la inversión en tecnología y el gasto en protección.

En este escenario, la ciberseguridad deja de ser un componente meramente técnico y se convierte en un elemento estructural de la transformación de la banca. El sector financiero necesita avanzar hacia esquemas de defensa más estratégicos, capaces de anticipar y comprender las tácticas utilizadas por los actores de amenaza, para implementar controles más efectivos y reducir el impacto de los incidentes.

En un entorno donde la digitalización avanza con rapidez, el reto para las instituciones no es únicamente innovar, sino asegurar que ese proceso se apoye en bases capaces de proteger la operación, la información y la confianza en el sistema financiero.

De banco tradicional a plataforma tecnológica: el giro de UniBank

La digitalización dejó de ser un proyecto de modernización para convertirse en una redefinición del modelo operativo.



John Rozo Uribe, CEO UniBank.

La transformación de la banca ya no pasa solo por sumar canales digitales, sino por replantear la forma en que operan las instituciones financieras. En ese viraje, UniBank trazó una ruta que prioriza agilidad, resiliencia y escala, con una arquitectura diseñada para crecer sin poner en riesgo la estabilidad del negocio.

“Hemos transitado de una operación tradicional hacia una plataforma tecnológica moderna, escalable y preparada para el futuro”, afirma John Rozo Uribe, al explicar el punto de partida de un proceso que hoy atraviesa tecnología, cultura y experiencia del cliente.

Uno de los cambios estructurales fue el paso a un modelo de procesamiento en la nube con enfoque cloud-first, que elevó la disponibilidad y reforzó la continuidad

operativa. A la par, la organización dejó atrás esquemas monolíticos y adoptó una arquitectura desacoplada basada en APIs y microservicios.

Este giro abrió espacio a ciclos de innovación más cortos y a una evolución constante del portafolio, sin comprometer el core bancario. La digitalización de productos y canales completó esa base, con desarrollos nativos para banca móvil y procesos que ya alcanzan niveles totalmente digitales en varias líneas.

La eficiencia operativa marcó otro frente clave. La automatización de procesos internos redujo tiempos de respuesta y ordenó flujos de trabajo, mientras que el fortalecimiento del gobierno de datos, la seguridad y la identidad digital elevó los estándares de protección de

la información y la confianza del usuario. Para Rozo Uribe, el criterio es directo: “Todo avance tecnológico debe estar orientado a resolver un problema que se traduce en necesidades reales de nuestros clientes”. Esa lógica explica la incorporación de analítica, biometría y validaciones automáticas en soluciones para pymes, con evaluaciones crediticias desde el inicio y procesos remotos alineados con la regulación.

La innovación, sin embargo, no se plantea como un ejercicio aislado de modernización. El foco está en ampliar el acceso y mejorar la salud financiera. Iniciativas como la Cuenta Jurídica Digital y el Score Pyme buscan facilitar la formalización de empresas y reducir fricciones, costos y tiempos, con alternativas de crédito, leasing y esquemas de pago bajo condiciones competitivas. “La innovación no solo amplía el acceso, también aporta a la salud financiera de nuestros clientes”, subraya el directivo, al vincular tecnología con impacto en la economía real.

Este cambio exigió ajustes internos de fondo. La revisión de sistemas heredados, la integración de nuevas plataformas, el refuerzo de la ciberseguridad y la capacitación del talento avanzaron junto con la adopción de metodologías ágiles y una cultura de trabajo colaborativa. El objetivo fue sostener un equilibrio entre velocidad, solidez operativa y cumplimiento regulatorio, un triángulo que define hoy el ritmo de ejecución.

La hoja de ruta apunta a una banca cada vez más conectada, con mayor peso de la inteligencia artificial y la ciencia de datos. “Nuestra estrategia se sostiene en agilidad, sostenibilidad y confianza”, resume Rozo Uribe. Más que un destino, la transformación se volvió la forma en que la institución compite, opera y busca crecer dentro de un sistema financiero que ya cambió de piel.



Procesamiento adquirente E2E para la banca moderna en Centroamérica



➤ Conoce más

redserfinsa.com

Serfinsa: arquitecto de la banca moderna

Con su propuesta 360°, Serfinsa habilita el procesamiento adquirente en Centroamérica con tecnología moderna, eficiencia operativa y altos estándares de seguridad para bancos, payfacs y fintech.



En la economía global contemporánea, la infraestructura transaccional es la base de la competitividad inmediata. En Centroamérica, un mercado de alto potencial, la banca moderna se ejecuta hoy mediante la eficiencia absoluta en el procesamiento de transacciones. En este escenario, Serfinsa es el motor técnico y operativo que dota de agilidad, modernidad y seguridad a las instituciones que lideran el sector financiero regional.

EL DOMINIO DE LA ADQUIRENCIA: EL PULSO DEL COMERCIO REGIONAL

Para los tomadores de decisiones, la eficiencia operativa se traduce en liquidez. Serfinsa ejecuta una propuesta de valor única mediante un procesamiento adquirente End-to-End (E2E), diseñado para que bancos, fintechs y payfacs seleccionen y activen las etapas del ciclo

de vida de su negocio de adquirencia con total flexibilidad. Este enfoque modular permite a cada entidad integrar las fases específicas donde requiera mayor potencia operativa, garantizando que la conexión entre el comercio y el sistema financiero sea impecable.

Desde terminales inteligentes de última generación hasta soluciones avanzadas de e-commerce, Serfinsa es la arquitectura que permite a estos actores escalar sus operaciones con inmediatez. Su versatilidad tecnológica garantiza una conexión total con las principales franquicias globales —como Visa, MasterCard y UnionPay—, facilitando la gestión integral de pagos con absoluta fluidez. Al integrar estos servicios de forma personalizada, las instituciones financieras y las plataformas de pago potencian su estrategia de crecimiento mientras Serfinsa asegura que cada transacción sea un proceso ágil y transparente.

Esta infraestructura garantiza la continuidad del flujo de capital en Centroamérica. Gracias a modelos de procesamiento dinámicos y conexiones directas, Serfinsa optimiza los ciclos de liquidación y conciliación para las instituciones, asegurando una disponibilidad de activos eficiente que inyecta dinamismo y solvencia operativa a la banca regional.

EXPERTISE LOCAL: LA BRÚJULA EN UN RUBRO ALTAMENTE REGULADO

Mientras los proveedores globales ofrecen soluciones estandarizadas, Serfinsa opera con un conocimiento profundo de las leyes de cumplimiento y protección de datos en cada país de la región.

Este conocimiento regulatorio garantiza que los nuevos modelos de negocio operen con total respaldo técnico. La compañía es el puente que integra la innovación con los estándares exigidos por los reguladores, blindando la reputación de sus socios y asegurando una ejecución impecable en el mercado.

EL ECOSISTEMA INTEGRAL: EMISIÓN Y SEGURIDAD

La oferta se complementa con soluciones de procesamiento emisor que permiten a las entidades gestionar sus tarjetas y productos digitales con la misma eficiencia. Asimismo, la integración de programas de beneficios dentro del mismo ecosistema añade una capa de valor que fortalece la lealtad de los usuarios finales.

Serfinsa protege el tejido transaccional regional mediante Inteligencia Artificial aplicada a la prevención de riesgos y certificaciones globales como PCI DSS. Al combinar este dominio del procesamiento E2E con una infraestructura tecnológica de punta y un expertise regulatorio superior, Serfinsa es el motor técnico y operativo que hace posible la banca moderna en Centroamérica.

ECOMMERCE: LA EVOLUCIÓN DE LOS DESEOS

DESDE LA COMPRA DE UN BOLSO LOUIS VUITTON HASTA ALIMENTO PARA PERRO, PASANDO POR LAS FRUTAS Y VERDURAS, EL COMERCIO ELECTRÓNICO ES YA UN HÁBITO QUE SE PERFECCIONA, Y EN 2026 EXIGE HIPERPERSONALIZACIÓN, INMEDIATEZ Y CERO FRICCIONES EN LOS MÉTODOS DE PAGO.

Adquirir un Rolex o un bolso Louis Vuitton en línea es algo ya normal, según el último reporte de riqueza de Knight Frank. Y es que, en su carrera evolutiva, el comercio digital ha transitado de la necesidad que impulsó la pandemia, a la experiencia de compra en las redes sociales, vistas como los nuevos escaparates del comercio masivo y dispuestas a retar la oferta de lujo de la Fifth Avenue neoyorquina o de la misma Champs Élysées, en París, con la tentadora promesa de recibir en la puerta de la casa lo adquirido en un lapso que va de 10 a 60 minutos, en muchos casos.

De ese modo, los protagonistas del comercio en línea son retados a ofrecer servicios mucho más eficientes, rápidos y que brinden mejores experiencias a los compradores, sobre todo, en el ámbito de la posventa (cambios, devoluciones, asesorías). Así, la evolución se impone para

todos los protagonistas: plataformas en línea, incluyendo a los marketplaces, pagos digitales y delivery (incluyendo toda la cadena de suministro).

Un informe reciente de Endeavor y Mercado Libre prevé que las ventas vía ecommerce en Latinoamérica superen los 215,000 millones de dólares (MDD) en 2026, sin olvidar que el año previo éstas representaron 1.5 veces más crecimiento que en el resto del mundo.

El estudio también revela que 84% de las compras en 2025 ocurrieron desde un teléfono celular.

En el caso particular de Centroamérica, tan solo durante el 4o. trimestre de 2025, el comercio en línea registró un incremento del 18% en comparación con el mismo periodo de 2024, de acuerdo con la firma de análisis de consumo NielsenIQ (NIQ).

Costa Rica es el país que lidera la cuota de mercado online en Centroamérica con 7.2% y un crecimiento del 21% en el último año.

LA HORA DE LA INMEDIATEZ

Como parte de la expansión y consolidación del comercio en línea, hay tendencias que retan a sus protagonistas de diversas formas. Una de ellas, es la exigencia de inmediatez, que implica realizar entregas ultrarrápidas.

Juan Martín López, Chief Operation Officer (COO) de PedidosYa, un marketplace con servicio de delivery en Latinoamérica —que en 2025 tuvo más de 14 millones de usuarios que realizaron compras de supermercado—, observa que el valor total de compras que demandaron entregas de 20 a 30 minutos (*quick commerce*) aumentó un 45% en el último año.

“Hay un cambio de hábitos, un cambio en la forma en que la gente está consumiendo y que se está volviendo cada vez más desafiante; el usuario nos exige un nivel de calidad muy alto, que el stock esté siempre disponible, y poder hacer reemplazos”, explica a FORBES Juan Martín López.



Además, "nos está delegando, en la categoría de *groceries*, por ejemplo, la responsabilidad de buscar y elegir, y hacerlo en tiempos súper cortos, entre 20 y 30 minutos".

Esa tendencia va en ascenso, pues cada vez se suman más categorías donde la inmediatez empieza a jugar un rol más protagónico, dice el COO de PedidosYa, que menciona los casos de comida para mascotas, farmacias y cosmética y belleza.

En su caso, asegura, es posible realizar entregas en 30 minutos gracias a la infraestructura de procesos y

tecnologías con las que cuentan, pues les permiten garantizar el stock que está disponible en la aplicación.

"Eso nos da un nivel de certeza altísimo de que lo que el usuario ordena, lo va a poder recibir en la puerta de su casa, y nos apalancamos de nuestro mayor *asset*: la red de distribución".

Gil G. Irvin, Market CS Manager, de NielsenIQ, menciona que en el tema de las entregas ultrarrápidas "el principal desafío radica en la estrategia logística: Mantener el producto disponible en ubicaciones que permitan un desplazamiento ágil hacia los puntos clave

puede determinar el éxito de la experiencia del consumidor", pero admite que es todo un reto para las marcas.

Otro de los protagonistas de servicios de envíos en la región es DHL, que calcula que el 50% de los compradores realiza al menos una compra a la semana en línea, pero según su estudio *E-commerce Trends Report 2025*, siete de cada 10 compradores no concreta una adquisición si no confía en los servicios de entrega y devolución. Destaca que las personas ahora demandan rapidez, precios competitivos y flexibilidad.



EL COMERCIO AGÉNTICO (ASISTIDO POR LA IA) ESCALARÁ EN LOS PRÓXIMOS AÑOS, DONDE VEREMOS QUE LOS AGENTES PODRÁN APOYARNOS EN HACER LAS COMPRAS DE UNA MANERA MÁS AUTÓNOMA, CREANDO EXPERIENCIAS HIPERPERSONALIZADAS Y FLUIDAS EN TODOS LOS CANALES*

ROMINA SELTZER

HEAD DE PRODUCTO EN VISA LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

A las demandas de inmediatez, se suman la de mejores experiencias de compra y la hiperpersonalización, temas donde el uso de teléfonos inteligentes y redes sociales se han vuelto protagónicos, y donde las experiencias inmersivas junto a los asistentes de voz, comienzan a jugar un rol clave.

SOCIAL COMMERCE

Las experiencias que generan tanto las plataformas de minoristas como de socialización, están culminando en ventas con una tendencia a la alza.

DHL destaca que siete de cada 10 compradores en línea han realizado ya al menos una compra a través de redes sociales. Y aunque no es precisamente ahí donde las personas descubren los productos, “sí es el espacio donde se están concretando las ventas”.

Gil G. Irvin, de Nielsen, observa que “las redes sociales se han convertido en la principal fuente de referencia para los productos, facilitando la toma de decisiones del consumidor”, lo que explica la creciente popularidad del comercio en estas plataformas”.

Comprar desde “la palma de la mano” parece fascinar a millennials y a la Generación Z. La firma digital de consultoría de ventas en el sector de marcas de lujo y retail de alta gama BSPK, calcula que el 50% de los consumidores de la Generación Z en Estados Unidos, “ya han realizado

compras mediante transmisión en vivo, lo que apunta a nuevas formas de interacción que combinan entretenimiento, comunidad y comercio”.

DHL hace notar que las redes sociales tienen múltiples caminos para acercarse a los compradores, llamar su atención y convencerlos. “Ya sea a través de la oferta de platos exclusivos o de publicidad, el social commerce es parte de las nuevas tendencias del comercio electrónico”, además está cambiando los hábitos de compra.

Según los cálculos de la firma de envíos, el 42% de las personas pasa más tiempo buscando productos en redes, 37% compra algo por este medio con más frecuencia y 37% realiza compras impulsivas por esta misma vía.

ESCAPARATE DE LUJO

En el caso de los compradores más adinerados, aunque su preferencia sigue estando en las tiendas físicas, ya se registra un aumento considerable de compras digitales, sobre todo por parte de los millonarios más jóvenes, de acuerdo con una encuesta de Knight Frank.

BSPK refiere que “más del 70% de los consumidores ahora esperan que la realidad aumentada y la tecnología inmersiva sean parte de su experiencia de compra”, y destaca que el valor del mercado global de artículos personales de lujo llegará a 440,000 MDD

para 2026, mientras que las compras en línea de estos se triplicará.

A medida que los compradores adinerados de hoy dedican un tiempo considerable a la investigación en línea, haciendo de los “puntos de contactos digitales” un nodo relevante para concretar las ventas, BSPK estima que “la frontera entre las boutiques de lujo y las plataformas digitales seguirá difuminándose”.

Lo anterior, no excluye la experiencia en tiendas físicas. La visión es que una infraestructura omnicanal robusta —tiendas físicas, plataformas digitales y experiencias inmersivas— satisfagan los deseos emergentes de los nuevos millonarios: “hiperpersonalización, integración digital fluida y cambios en los valores”, destaca la plataforma. Y anota que esas tendencias ya transforma “la manera en que las empresas de lujo interactúan con su clientela”.

PAGOS DIGITALES Y ASISTENCIA CON IA

La evolución del comercio digital, en su versión de inmediatez y de socialización, está estrechamente ligada a las alternativas e innovaciones de pago.

Romina Seltzer, Head de Producto en Visa Latinoamérica y el Caribe, explica que el auge de soluciones de pago transformadoras y las tecnologías disruptivas ahora facilitan integrarse a la economía digital, y admite que “el enfoque cambia de simplemente habilitar las compras a mejorar toda la experiencia”.

Reconoce que el pago en línea no siempre es tan fluido como un simple pago con TAP, y en modelos de negocio como el *quick commerce* y el *social commerce*, donde la inmediatez es la prioridad, “las fricciones —como la captura manual de datos, el uso de contraseñas y formularios complejos— se convierten en obstáculos críticos que frustran al consumidor y frenan el crecimiento de los comercios”.

Por lo anterior, la firma financiera ya escala soluciones como Visa Payment Passkey (VPP), que reemplaza las contraseñas por autenticación biométrica (rostro o huella), lo que “no sólo acelera la transacción, sino que muestra una reducción del 50% en las tasas de fraude frente a métodos tradicionales”.

Al mismo tiempo, Visa acelera su tecnología de tokens, reemplazando los números de tarjeta de 16 dígitos por identificadores digitales únicos. Romina asegura que el 50% de las transacciones de comercio electrónico de la empresa en Latinoamérica y el Caribe ya están 'tokenizadas'.

Respecto del comercio digital impulsado por la inteligencia Artificial (IA), la 'tokenización' es todavía más relevante, señala Romina. Destaca que su evolución “apunta principalmente a automatizar tareas rutinarias de compra, comprar en nombre de los consumidores y anticipar sus necesidades”. Asegura que “más de dos tercios de los consumidores en la región ya usan IA para guiar sus compras”, según un sondeo de Visa.

Lo anterior, “confirma que el comercio agéntico escalará en los próximos años, donde veremos que los agentes podrán apoyarnos en hacer las compras de una manera más autónoma, creando experiencias hiperpersonalizadas y fluidas en todos los canales”.

Estas nuevas tendencias en el comercio en línea, “requieren que la autenticación del pago viva en la nube y no en un dispositivo físico”, destaca.

Por esa razón, también se han enfocado en facilitar que los consumidores puedan acceder a sus credenciales seguras desde cualquier punto de contacto conectado, a través de Visa Cloud Token Framework (CTF), una herramienta que garantiza una experiencia protegida, dice.

De cara a la evolución del comercio electrónico asistido por IA, Visa también trabaja en el desarrollo de una “infraestructura crítica” para habilitar



47%

crecieron las órdenes de *quick commerce* en 2025, contra el año previo, en Centroamérica, a través de PedidosYa

7 DE CADA 10

compradores no concreta una adquisición si no confía en los servicios de entrega y devolución del vendedor (retailer): DHL

el comercio agéntico de manera segura en la región: se trata de Visa Intelligent Commerce (VIC), en la que ya operan más de 30 aliados en un entorno de pruebas, "generando cientos de transacciones reales y demostrando que las compras impulsadas por IA son una realidad".

La firma de pagos lanzó recientemente un Protocolo de Agente de Confianza de Visa (TAP), desarrollado junto a Cloudflare y otros líderes de la industria, que permite a los comercios distinguir instantáneamente entre agentes de IA verificados y bots maliciosos, menciona Romina.

De este manera, el comercio electrónico toma una nueva forma impulsado desde distintos frentes, y se expande con nuevas experiencias que prometen no sólo satisfacer, sino a la vez evolucionar los deseos de cada consumidor. **P**



Sanchia y el sueño del dragón: la fábrica que quiere llegar a 35 países

Con una estrategia que combina inversión, disciplina operativa y ventajas aduaneras, la compañía convierte a El Salvador en el centro de América, para competir en más mercados del continente.

La historia de Sanchia Internacional está marcada por el cruce de dos orillas del mundo. Detrás de su evolución como plataforma regional de manufactura y exportación hay una historia personal. Su director general, Chia Zeng Juang, hijo de padre taiwanés y madre salvadoreña, creció en El Salvador, país desde donde hoy la empresa busca escalar su operación a nivel continental.

Respalda por la trayectoria de Industrias Sanchia, con más de 27 años de historia, la operación ha sostenido en los últimos años un ritmo de inversión enfocado en fortalecer su base productiva, tecnológica y operativa. En los últimos tres años, el monto acumulado ronda los 25 millones de dólares, destinados principalmente a tecnología, eficiencia en distribución y diversificación de la operación.

Esa apuesta parte de una definición interna clara: creer en el país, invertir en él y trabajar de forma permanente para que, desde esta base, El Salvador se consolide como un eje industrial y logístico para la región.

La meta es clara: construir una estructura capaz de sostener un crecimiento regional con un objetivo explícito, alcanzar presencia en hasta 35 países de América. Esa ambición se sintetiza en una idea

que guía la estrategia. “Cuando nosotros decimos que queremos ser los dragones, en el sentido asiático, es ser los más grandes en la región y que cada hogar y empresa en América tenga un producto de nosotros”, explica Chia Zeng Juang. La referencia apunta a escala, capacidad productiva y cobertura de mercado, no a un eslogan.

Para sostener ese crecimiento, la empresa apostó por un cambio estructural con la obtención del régimen de Depósito para Perfeccionamiento Activo (DPA). El proceso exigió rediseñar operaciones y reforzar controles internos. “Lo más importante que tiene que tener una DPA es su trazabilidad: saber de dónde viene la materia prima, qué lote fue y

llegar hasta ese nivel de detalle”, señala el directivo. La preparación incluyó ajustes en compras, inventarios y procesos productivos. El impacto es operativo y financiero. El 70% de las ventas proviene de exportaciones, y el DPA permite optimizar el manejo de impuestos en la importación de insumos, mejorar el flujo de efectivo y fortalecer la competitividad frente a otros mercados. En ese marco, la decisión de operar desde El Salvador responde no solo a criterios logísticos, sino a una apuesta de largo plazo por convertir al país en una plataforma para la expansión regional.

La expansión también exige modernizar la planta productiva. “Nosotros ya no estamos compitiendo solo con la

fábrica local, estamos compitiendo a nivel global, y por eso hemos importado la mayor cantidad de tecnología para estar en la vanguardia en nuestra industria”, afirma Chia Zeng Juang. El foco está en cerrar brechas frente a competidores internacionales y en sostener estándares de operación cada vez más altos.

El factor humano acompaña ese proceso, con programas de formación y capacitación para apoyar el crecimiento de la operación. A esto se suma un enfoque en economía circular, con reincorporación de residuos plásticos al proceso productivo, un centro propio de reciclaje y la incorporación de paneles solares como parte de la ruta hacia una mayor autosuficiencia energética.



Por Mayra Oloarte

El consumo del café ha cambiado drásticamente. La experiencia no culmina con el sabor, el consumidor busca vivir un momento que lo reconecte con su estilo de vida y las tendencias globales: desde la elección de la variedad, el proceso de molido y el recipiente en que se toma, hasta las combinaciones con otros productos naturales y los espacios donde se disfruta. Dando paso al crecimiento de un mercado más amplio en torno a este producto.

Desde la región occidental de Costa Rica, Georgina Gurdián Fumero, dueña y administradora de la finca Torsalia, donde se produce la marca de especialidad Käpe Kiana, y quinta generación de un negocio que inició su tatarabuela Lucila Duval Saint Clair, mejor conocida como *La Macha*, a principios del siglo pasado, conversa con FORBES sobre estas nuevas tendencias en el mundo del café y cómo desde esta finca legendaria, enfrentan los nuevos contextos del mercado.

Si bien los precios del llamado grano de oro han estado al alza, Gurdián tuvo que tomar decisiones importantes. Menciona que en la finca podaron un 60% de los cafetales, pues “hoy en día es importante contar con un tejido nuevo”. Así en 2024 y 2025 cultivaron alrededor de 60,000 plantas, donde cada hectárea de café tiene 5,000 plantas”. Pero no sólo eso, adquirieron máquinas perforadoras para agilizar las plantaciones; bajar costos y eficientizar los recursos. Y sembraron 10,500 árboles.

El precio del café mostraba una tendencia al alza hasta noviembre de 2025, pero sujeto a la oferta y demanda, a los aranceles y regulaciones del mercado, ha mostrado volatilidad en los meses recientes. En noviembre del año pasado, el indicador de precios de la Organización Internacional de Café reportaba un promedio de 330.44 centavos de dólar por libra, pero para el primer mes de este

CUANDO EL CAFÉ SE VUELVE BIENESTAR

LA FINCA TORSALIA, COMANDADA POR GEORGINA GURDIÁN, QUINTA GENERACIÓN DE MUJERES AL MANDO DE ESTA EMPRESA, HA RENOVADO SUS PLANTACIONES COMO PARTE DE UNA ESTRATEGIA QUE APUNTA AL CAFÉ DE ESPECIALIDAD, Y YA DUPLICÓ SU PRODUCCIÓN.



año, ese indicador había caído más de 11%, para ubicarse en 296.89 centavos por libra.

Tanto para mitigar el alza del precio del café, como para enfrentar la volatilidad, Georgina comenta que en la finca han procurado ser más eficientes y agregar valor a lo que se cosecha y se

vende. “El reto es apostar por café de especialidad con una producción más consciente, desde las buenas prácticas hasta educar a la gente en todo el proceso de cultivo”.

Por ello, Gurdián, quien trabaja junto a su abuela Margarita Astúa, de 101 años, tiene claro que su objetivo ya

no sólo es vender café, sino bienestar con un café de calidad. Bajo ese entendido, es que delinea su estrategia de distinción en una nación con ocho regiones productoras (Brunca, Tres Ríos, Turrialba, Orosi, Valle Central, Valle Occidental, Tarrazú y Guanacaste), cuya situación geográfica (entre 1,800 y 1,600 metros sobre el nivel del mar) y temperatura (de 17 a 28 grados centígrados) crean el escenario ideal para el cultivo del café.

“Yo no sólo comercializo café, administro la finca y vivo cada proceso del ciclo de la tierra, cuido cada decisión que va a impactar la calidad final de la taza, por eso sostengo una filosofía clara: “no vendemos café, sino más bien cultivamos y vendemos bienestar”, expresa la empresaria.

Esta visión se ha traducido en pasar de una producción de 750 fanegas a 1,700 entre 2024 y 2025.

ESTRATEGIAS DE DISTINCIÓN

Explica que plantar árboles en la finca es importante para mitigar el cambio climático, ya que los cafetos absorben dióxido de carbono (CO₂) de la atmósfera, y pone en ventaja competitiva a las fincas para mantener la calidad. Hay variedades de café que son más resilientes al cambio climático, no sólo a las altas temperaturas, y requieren menos herbicidas.

Otra de las estrategias en Torsalia es contar con árboles frutales que ayudan a mantener la biodiversidad del lugar. Un tema fundamental, comparte, ha sido utilizar herbicidas a cinco metros de distancia de los ríos, para mantener el ecosistema en equilibrio.

Al mismo tiempo, en Torsalia, la cáscara del café —que solía considerarse un desecho—, ahora se reutiliza para crear té y bebidas gasificadas. “Buscar usos creativos para estos subproductos, reduciendo el impacto ambiental y, al mismo tiempo, generando artículos funcionales y sostenibles, suma a todo el proceso de economía circular”,



YO NO SÓLO COMERCIALIZO CAFÉ, ADMINISTRO LA FINCA Y VIVO CADA PROCESO DEL CICLO DE LA TIERRA, CUIDO CADA DECISIÓN QUE VA A IMPACTAR LA CALIDAD FINAL DE LA TAZA, POR ESO SOSTENGO UNA FILOSOFÍA CLARA, DE QUE NO VENDEMOS CAFÉ, SINO MÁS BIEN CULTIVAMOS Y VENDEMOS BIENESTAR”



LAS FINCAS NECESITAMOS MUCHO MÁS ACOMPAÑAMIENTO DE EXPERTOS QUE AYUDEN A MITIGAR LOS RIESGOS, PERO TAMBIÉN PARA SER COMPETITIVOS MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS”

comparte Georgina. De forma paralela, en el corazón de esta finca se genera una economía de integración, donde apicultores, artesanos y agricultores convergen en un danza de sostenibilidad.

“La presencia de un apicultor dentro de la finca enriquece la biodiversidad y brinda la oportunidad de ofrecer miel natural tanto a los visitantes como a clientes externos”, explica su administradora.

También se ha incorporado el trabajo de una costurera que confecciona pequeños costales para el café,

similares a las bolsitas de té. De esta manera, el café se puede infusionar ofreciendo una forma distinta de disfrutar el café. Gurdián también ha diseñado tazas de cerámica más grandes de lo habitual, las que manda a hacer con alfareros del país, ya que “el material influye en el sabor”. Cada uno de estos detalles está enfocado en mejorar la experiencia del cliente, propone.

DIVERSIFICACIÓN DEL CONSUMO


En cuanto a las nuevas tendencias de consumo, Georgina destaca la combinación del café con electrolitos, proteínas, probióticos e infusiones con hierbas, como lo es cardamomo, romero, lavanda, entre muchas otras. “Las personas con mayor frecuencia son más conscientes de los beneficios del café, pero no conformes, buscan sumar mezclas que aporten ventajas nutrimentales a su salud”.

Además, la variedad de leches se ha convertido en un factor clave. Opciones vegetales como la almendras o macadamia, ofrecen la posibilidad de disfrutar de un café cremoso.

Ahora los clientes son más analíticos y sensibles de lo que están consumiendo, buscan una conexión con la historia detrás del café y su cultivo.

Y destaca que los ambientes de los recintos son un complemento idóneo para saborear una taza de café.

Georgina Gurdián tiene un legado en sus manos que sobrepasa un siglo de tradición iniciado por su tatarabuela. Pero su misión, ahora responde a un mercado mucho más sofisticado.

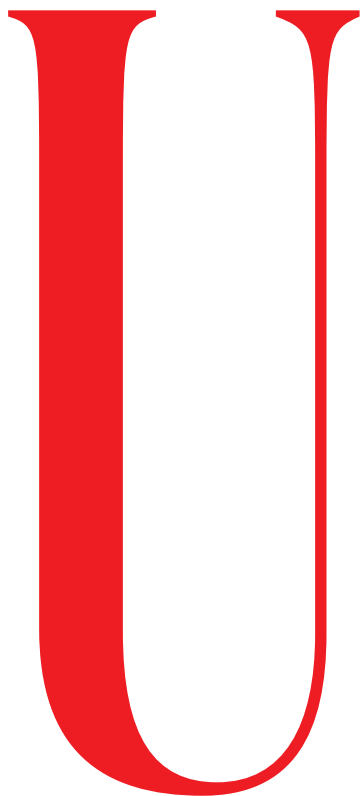
Sus esfuerzos son múltiples pero señala que uno de los grandes desafíos de los productores locales es no ser acompañado en cómo pueden mejorar el procesamiento del café para competir con otros a nivel mundial. “Las fincas necesitamos mucho más acompañamiento de expertos que ayuden a mitigar los riesgos, pero también para ser competitivos más allá de las fronteras”. 



EL PLAN MAESTRO DE DIEGO VALLARINO

CON UN PORTAFOLIO DE DESARROLLO PARA LOS PRÓXIMOS 50 AÑOS, EL TIMONEL DE GRUPO VERDEAZUL (GVA) DIBUJA EL POTENCIAL DE LA RIVIERA PACÍFICA PANAMEÑA COMO UN HUB TURÍSTICO DE CARÁCTER INTERNACIONAL, Y PREVÉ INVERTIR 166.5 MDD EN PROYECTOS DE DESARROLLO INMOBILIARIO Y HOTELERO EN PANAMÁ. AL CIERRE DE 2025, GVA REPORTÓ VENTAS TOTALES SUPERIORES A 130 MDD.

Por Yandira Núñez Naveda



Una tarde soleada se cuele por los ventanales en The Santa María a Luxury Collection Hotel & Golf Resort, alistando el salón de nuestra cita con Diego Vallarino. No hay corbata ni pose hierática de ejecutivo. Hay, en cambio, una sonrisa fácil y una energía palpable que explica de entrada: “Me siento bien porque corrí 12 kilómetros y medio en la mañana”, confiesa sonriente. Nos recibe relajado, vistiendo una camisa celeste, y esa misma espontaneidad marcará el tono de toda la conversación.

El CEO de Grupo VerdeAzul (GVA), un gigante en el desarrollo de comunidades integrales y el manejo de hoteles premium y de lujo en Panamá, ha redibujado el mapa económico y turístico del país. En él, conviven el legado familiar y la urgencia innovadora de quien visiona la Riviera Pacífica panameña como un polo turístico global de 20,000 habitaciones en ocho años.

Con una trayectoria sólida en el sector de bienes raíces, Vallarino ha

liderado proyectos que superan los 300 millones de dólares (MDD), abarcando áreas residenciales, hoteleras e infraestructura. En 2025, el volumen de ventas registrado por el grupo superó los 130 MDD y esperan seguir creciendo en el territorio nacional, con más de 1,200 empleados que los acompañan.

El Grupo presidido por su padre, Alberto Vallarino Clement, se ha consolidado como un referente en el desarrollo inmobiliario, con proyectos como Buenaventura, una de las comunidades de playa más exclusivas. Además, ha impulsado la construcción de hoteles icónicos en Ciudad de Panamá y otras provincias, contribuyendo al crecimiento del turismo.

Su perspectiva articula inversiones de clase mundial y exige “preventas altas”; además, ve en el financiamiento bancario una “disciplina” crucial. Para lograrlo, despliega un modelo que combina excelencia operativa, innovación en sostenibilidad (erradicando,

por ejemplo, 11,000 botellas plásticas mensuales de sus hoteles) y una adopción agresiva de la Inteligencia Artificial. Este es el perfil del estratega que, heredando un legado, redibuja a Panamá en el mapa inmobiliario, en términos de inversión y empleo, en la próxima década.

El empresario insiste en el valor de GVA que se reinvierte en el país. También analiza la relevancia de proyectos de gran escala a largo plazo, donde ha sido fundamental la estructuración financiera: “Hemos tenido aciertos y desaciertos. No lo hemos hecho todo bien, pero hemos aprendido en el tiempo cómo se debe manejar hoy en día”. Así, durante 2026 y 2027, GVA prevé continuar con apuestas inmobiliarias y hoteleras que conllevan una inversión de 166.5 MDD.

“Los proyectos a gran escala básicamente tienen que estar muy bien capitalizados, y si no lo están tienen que contar con accionistas dispuestos a invertir dinero cuando las cosas no salgan bien; especialmente cuando estás hablando de dos industrias cíclicas: la industria hotelera y la industria inmobiliaria”, remarca.

Y asume que en las tormentas, “*you’ve got to push harder*”, debes volver al análisis de la industria y prestarle atención a las tendencias, diseñando proyectos que son flexibles para diferentes mercados.

A través de su liderazgo, iniciativas como Buenaventura, una comunidad de 1,200 unidades, en 25 años de desarrollo, generan hasta la mitad de la recaudación municipal del distrito de Antón y sostienen más de 1,200 empleos permanentes, con un efecto multiplicador que estima en 4,000 puestos de trabajo totales.

Así, GVA como compañía de inversión, posee y opera activos de bienes raíces y hospitalidad, invierte capital en nuevas empresas y maneja un portafolio sustancial de activos líquidos e ilíquidos en el país.



“

MI META PARA LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS ES QUE LA RIVIERA PACÍFICA SE CONVIERTA EN UN POLO TURÍSTICO, DONDE EL AEROPUERTO OPERE MÚLTIPLES FRECUENCIAS Y SE GENERE UNA 'EMPLEOMANÍA' IMPORTANTE EN LA ZONA”

“

EL PAÍS DEBE PONTENCIAR Y VENDER AL MUNDO SUS SERVICIOS FINANCIEROS, LEGALES, LOGÍSTICOS Y, DE MANERA DESTACADA, SU OFERTA TURÍSTICA Y DE RESIDENCIA PARA EXTRANJEROS”

Según información de mercado de registro público manejada por la consultora Indesa, para la provincia de Coclé, mercado primario, en los últimos tres años, GVA ha tenido el 47.6% del mercado local. Esto sólo contempla el producto inmobiliario; siendo, en otra línea, la venta de lotes un producto de gran demanda para el Grupo (40% de las ventas). Para todo el país, excluyendo la provincia de Panamá, GVA es el primer promotor con un 5.8% de mercado. Sin incluir el interés preferencial, el porcentaje sube a 19.2%.

TURISMO Y ATRACCIÓN DE RESIDENTES INTERNACIONALES

Desde abril de 2023, el presidente ejecutivo de GVA también lidera la Cámara de Turismo de la Riviera Pacífica, desde donde trabaja para fortalecer el sector turístico en diversas regiones del país.

“¿Cómo me defino hoy día? Como un hombre de familia, acelerado”, confiesa. Su motor es claro: “Me encanta lo que hago”. Lo que le enciende la chispa es “la creación de valor real”. Para este ingeniero de profesión, eso se traduce en proyectos que generan ‘empleomanía’, una de sus métricas clave, y en una vocación de anfitrión que siente “en la sangre”.

“Nosotros hacemos ciudades. Tratamos de construir sueños”, afirma el empresario que también se desempeña como presidente de la Junta Directiva del Banco Nacional de Panamá, donde lideró el Comité de Crédito y contribuyó a las operaciones del sistema financiero.

Con una sólida formación académica, incluyendo un MBA de Harvard Business School, una Maestría en Finanzas y Negocios Bancarios de la Universidad de Alcalá y una Licenciatura en Ciencias en Investigación de Operaciones e Ingeniería Industrial de la Universidad de Cornell, Diego Vallarino, también vicepresidente de

166.5 MDD

en inversión al 2027.

80

inversiones en Panamá, 30 son negocios operativos o proyectos en proceso.

5.8%

de participación, excluyendo la provincia de Panamá, colocándose como el principal promotor.

+150 MDD

espera vender en 2026.

+130 MDD

en ventas anuales registró en 2025.

798

llaves y 132 condominios de 2.5 cuartos por unidad, ha colocado GVA.

la Junta Directiva de Tocumen, reflexiona sobre un Panamá posible con reestructuraciones desde el aparato estatal y un nuevo enfoque económico.

El empresario es contundente: “El futuro del país está en exportar para crecer”. Pero aclara: no sólo bienes, sino servicios. “Exportamos 600 millones [de dólares], importamos 11,000 millones en bienes, pero es lo inverso en servicios”. Su foco está en el turismo y la atracción de residentes internacionales. “El 40% de las ventas que se hacen por arriba de interés preferencial es a extranjeros y hablamos de 1,000 MDD al año”, revela, destacando el impacto de leyes como la de Sedes de Empresas Multinacionales (SEM).

En este sentido, articula una visión nítida: el horizonte económico depende de consolidarse como una potencia exportadora de servicios intangibles y calidad de vida. “Está muy claro que el futuro de Panamá es exportar para crecer y tener una política bien definida hacia esos sectores”.

Más allá de los bienes, donde la balanza comercial es deficitaria, el país debe potenciar y “vender” al mundo sus servicios financieros, legales, logísticos y, de manera destacada, su oferta turística y de residencia para extranjeros. Datos de la Oficina de Inteligencia Comercial (INTELCOM) del Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá (MICI) indican que las exportaciones de servicios alcanzaron en los primeros nueve meses de 2025, su nivel más alto registrado, con 14,848 MDD, lo que significa un crecimiento de 9.2% interanual, liderado por servicios de transporte asociados al Canal, logística y turismo, con cifras significativas también en servicios financieros y de seguros.

Desde una perspectiva estructural, identifica dos grandes desafíos para el crecimiento sostenible. El primero es un aparato estatal cuya complejidad normativa y lentitud operativa “casi



condena a hacer un mal trabajo”, frenando la dinámica económica. Aunque reconoce una evolución positiva y una mayor profesionalización en las últimas dos décadas, subraya que el cambio requiere una profunda reingeniería de procesos y leyes. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), las debilidades institucionales y regulatorias siguen siendo un obstáculo para el crecimiento sostenible de Panamá, pese a los avances de las últimas décadas, así lo registra el *Panama: 2024 Article IV Consultation*.

El segundo reto, de más largo plazo, es el sistema educativo, “un problema real” cuyas soluciones trascienden el horizonte de una década. Para Vallarino, la superación de estos obstáculos



EL ROL PRIMORDIAL DE LAS EMPRESAS ES LA GENERACIÓN DE EMPLEOS. CUANDO LAS PERSONAS TIENEN UN TRABAJO, SE DIGNIFICAN. CON CIUDADANOS OCUPADOS, LLEVANDO COMIDA A LA CASA, SINTIENDO QUE ESTÁN APORTANDO, SE REDUCE EL CRIMEN, EL ABUSO Y EL HAMBRE”

es crucial para apuntalar el verdadero motor del país: la exportación de servicios de alta gama.

AMBICIÓN

En la lectura del directivo, una de las áreas de oportunidad en el desarrollo socioeconómico del país parte de impulsar la conectividad aérea hacia destinos como la Riviera Pacífica de Panamá, un recorrido de 40 km con playas y montañas, donde ya hay más de 5,000 habitaciones de hotel.

“Los destinos empiezan a desarrollarse cuando comienzan a recibir vuelos comerciales”, explica. Su intención es directa: posicionar esa zona como Guanacaste o Punta Cana, lo que generaría 60,000 empleos; además,

“el verano panameño coincide con el invierno al norte de Estados Unidos; el 83 por ciento de la población vive en el hemisferio norte y hay un área de oportunidad espectacular logrando esa plaza de conectividad”.

Según reportes de la Autoridad de Turismo de Panamá, entre enero y octubre de 2025, el país recibió 2.38 millones de visitantes internacionales, que generaron 5,455.5 MDD en ingresos turísticos. El turista promedio permanece ocho días y gasta alrededor de 2,284 dólares por estadía, equivalentes a unos 285 dólares diarios.

Bajo esa lógica, la Riviera Pacífica es una oportunidad de captura de gasto turístico de alto valor, donde cada punto adicional de ocupación y estadía se traduciría directamente en ingresos.

RIVIERA PACÍFICA, UNA MINA TURÍSTICA

“De aquí a una década, mi deseo es que la Riviera Pacífica se convierta en un polo turístico donde el aeropuerto opere en múltiples frecuencias y que se haya creado una ‘empleomanía’ muy importante en esa zona. Si logramos eso en los próximos 10 años, me voy a sentir contento con el legado que le dejamos al país”, reitera.

“Desde la Cámara de la Riviera Pacífica estamos empujando. Lo primero es dar a conocer la región, armar los paquetes, mostrarle al gobierno que aquí hay más de 5,000 habitaciones. Si podemos posicionarnos como lo ha hecho Punta Cana, como lo ha hecho Guanacaste, toda esa zona va a tener un apogeo de empleos espectacular”.

“Hay que fomentar que vengan aerolíneas, aunque haya que subsidiarlas al comienzo, porque las aerolíneas traen más gente. Y así se crea un círculo virtuoso en el que estamos apostando invirtiendo y ayudando”. En el plano macro, Diego Vallarino lanza una advertencia sobre la percepción internacional: “El mensaje que manda



SIEMPRE HE VISTO COMO UN GRAN HONOR TRABAJAR EN LA FAMILIA Y CREO QUE ESO VA LIGADO AL HECHO DE QUE OPERAMOS COMO UNA MERITOCRACIA. ME SIENTO MUY AFORTUNADO DE QUE MIS HERMANAS SEAN TALENTOSÍSIMAS Y APORTEN VALOR”

Panamá a veces es mucho más poderoso que la acción... el mensaje de cerrar la mina es todo lo opuesto”. Para atraer inversiones de cientos o miles de millones, argumenta, se debe resolver el tema de la mina de cobre “de la manera más ambientalmente factible”.

Al frente de un grupo familiar, Vallarino destaca con una estrategia financiera conservadora: proyectos “muy bien capitalizados” y “accionistas comprometidos a apoyar el negocio cuando se requiere”, un contexto en el que prevé crecimiento diversificando el portafolio, porque “estar tan concentrado en un sector viene con sus riesgos”.

Expresa: “Tenemos una buena estrategia y proyectos suficientes en el *pipeline* y en la franja inmobiliaria por los siguientes 50 años. En el sector hotelero, contamos con planes de expansión y tenemos una base de proyectos para los siguientes 3 a 5 años”.

OTRO MATIZ

En un momento de introspección, Vallarino desvela las capas de sus temores humanos, lejos de la imperturbabilidad que suele proyectar. Detrás del líder empresarial, hay un hombre que equilibra el control con la aceptación, y cuyo motor más profundo es la autonomía y el bienestar de su familia.

Para el CEO de Grupo VerdeAzul el bienestar físico, mental y la felicidad propia no son un lujo, sino el requisito *sine qua non* para aportar valor al

entorno. “Si tú no estás bien —destaca con convicción— no puedes transmitir algo que no tienes”. Es este principio el que hoy lo hace más consciente de su propio estado anímico, sosteniendo desde lo personal la fortaleza pública que requiere liderar.

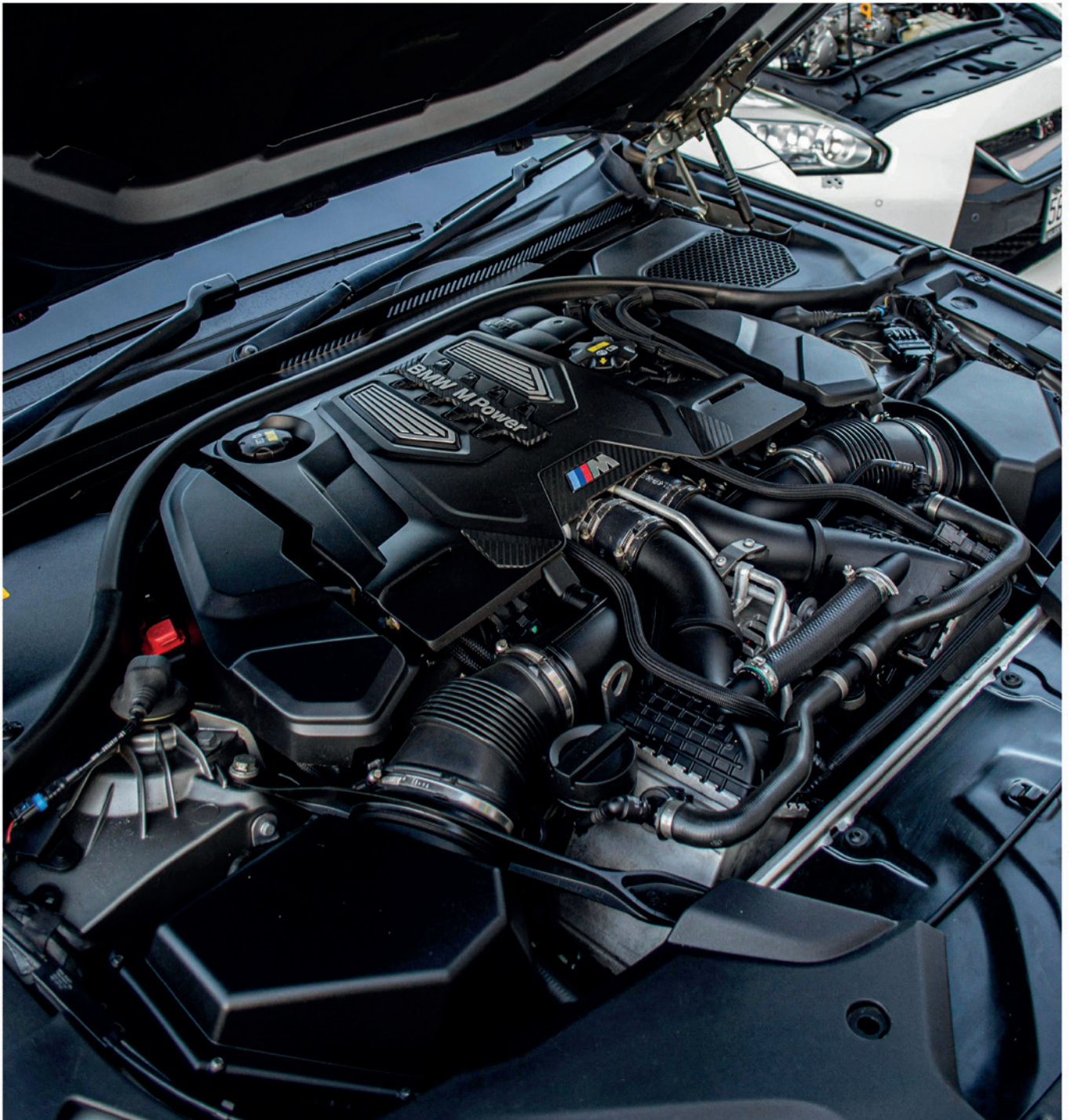
Aunque se siente como el “*Steward* del legado familiar”, es enfático en mantener el mérito: “Siempre he visto como un gran honor trabajar en la familia y creo que eso va ligado al hecho de que operamos como una meritocracia. También me siento muy afortunado de que mis hermanas sean talentosas y aporten tanto valor”.

Para este 2026, Vallarino y su equipo prevén alcanzar los 72 MDD en volumen de ventas en el sector inmobiliario (residencial y comercial), manteniendo el foco en Panamá, con la apertura a explorar oportunidades en Centroamérica. Mientras que el pronóstico en ventas para todo el grupo es de 150 MDD, lo que aglutina además a los sectores logístico y hotelero.

La conversación culmina con la imagen capturada. El hombre de la camisa celeste, empresario y visionario, determinado a ser el promotor de un cambio estructural. Su legado deseado está cifrado: “Que la Riviera Pacífica se haya convertido en un polo turístico” y sea un referente para la región; un propósito claro, construido con la certeza de quien sabe que el éxito y la diferencia pueden radicar en ser un buen anfitrión.

• ESPECIAL •

AUTOMOTRIZ





SER
**EXPERTO
EN AVANZAR**

ES CONFIAR EN
QUIEN TE RESPALDA
PARA CRECER



f i y t 2520-2520

**DONDE COMPRAN
LOS EXPERTOS**

Super Repuestos y el nuevo pulso del aftermarket en Centroamérica

La evolución del parque vehicular, la presión logística y la digitalización están redefiniendo el mercado de repuestos.



En un mercado automotriz que cambia con rapidez, el liderazgo ya no se sostiene solo en volumen o presencia territorial. La disponibilidad de producto, la capacidad de respuesta y la cercanía con el cliente se han vuelto factores críticos dentro del aftermarket regional. Bajo esa lógica, Super Repuestos ha construido su posicionamiento en Centroamérica a partir de tres ejes: una cadena de abastecimiento y distribución robusta, una estrategia centrada en el cliente y un equipo que sostiene la ejecución diaria.

La capacidad logística ocupa un lugar central en esa ecuación. En un entorno con particularidades regulatorias y fiscales por país, reducir quiebres de stock y responder con agilidad marca la diferencia. “En este negocio, la disponibilidad es determinante; si el repuesto no está, el cliente pierde tiempo y productividad”, explica José Roshardt, Director Ejecutivo de Super Repuestos. La red de distribución se ha diseñado para acercar el producto al cliente final con mayor eficiencia, considerando las condiciones de cada mercado.

A ese componente se suma una construcción de marca basada en confiabilidad y cumplimiento. La operación se

rige por compromisos realistas y un alto estándar de cumplimiento, además de impulsar la profesionalización del sector a través de conocimiento, capacitación y cercanía con el técnico automotriz. “Toda decisión o giro que hace el negocio será alrededor del beneficio de nuestros clientes”, señala Roshardt al describir el principio que ordena la operación.

El tercer pilar se apoya en el Equipo Súper, cuya labor diaria se rige por integridad, ética y trabajo en sinergia. Fortalecer procesos y mantener una relación cercana con el mercado depende, en gran medida, de la capacidad de ejecución del equipo humano que opera la red regional.

Los cambios en el parque vehicular han modificado las exigencias del mantenimiento. La mayor diversidad tecnológica y la presencia de sistemas electrónicos complejos obligan a anticipar necesidades con una gestión de inventarios más inteligente, un acompañamiento técnico más sólido y mayor capacidad de asesoría. En ese contexto, la empresa ha fortalecido su Academia Super y ha ampliado su portafolio para responder a vehículos más eficientes, junto con prácticas responsables asociadas al mantenimiento.

Hoy, los clientes buscan rapidez, precisión y trazabilidad desde la cotización hasta la entrega, por lo que el modelo omnicanal integra canales físicos y digitales apoyado en analítica para optimizar inventarios y servicio. En ese proceso, Super Repuestos ha sido pionero en la región en incorporar una plataforma de comercio electrónico para la categoría, como parte de su estrategia para ampliar canales y mejorar la interacción con sus clientes.

En el aftermarket, la transición hacia la movilidad eléctrica e híbrida se traduce en dos prioridades: la preparación del canal y la capacidad de respuesta. La incorporación de nuevas categorías va de la mano de la formación técnica, porque el desafío no se limita al repuesto, sino al conocimiento para diagnosticar y mantener tecnologías distintas.

El sector enfrenta más tecnología en los vehículos y clientes que exigen respuestas inmediatas, un entorno que vuelve decisivos la cadena de suministro, el uso de datos y una red de servicio preparada. “Queremos ser los mejores aliados en la región para mantener sonrisas y vehículos en marcha”, resume José Roshardt.

BYD

BYD AMÉRICAS

RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS 2025

CAMPEÓN DE NEV

INNOVACIÓN IMPULSADA POR LA TECNOLOGÍA, RECONOCIMIENTO GLOBAL
GUIADO POR LAS AMÉRICAS, IMPACTANDO AL MUNDO



+34

HONORES Y PREMIOS

**8 PREMIOS
MARCA**

**3 PREMIOS
LIDERAZGO**

**23 PREMIOS
MODELO**

Grupo Cori Motors ajusta su portafolio a la nueva movilidad



La empresa redefine su estrategia en Costa Rica con un portafolio orientado a la movilidad eléctrica y un mayor foco en la experiencia del cliente.

Gruppo Cori Motors ha definido su estrategia a partir de tres ejes: diversificación de portafolio, cercanía con el cliente y una visión de futuro. La incorporación de productos con propuestas diferenciadas responde a una lectura del mercado y a las nuevas necesidades de los consumidores costarricenses, con el objetivo de atender distintos perfiles y usos dentro del sector automotriz.

En paralelo, la empresa ha fortalecido su red comercial y de posventa con un enfoque en la experiencia de cliente. Este trabajo incluye talleres y salas de atención de primer nivel, así como asesoría especializada mediante servicios como Total Care y el respaldo de fábricas reconocidas a nivel mundial. Estos elementos forman parte de una estrategia orientada a construir credibilidad y a consolidar su presencia dentro de la evolución del sector.

Ante los cambios en las preferencias del consumidor, el grupo ha alineado su portafolio con prioridades como eficiencia energética, sostenibilidad, tecnología y practicidad. La respuesta incluye

tecnologías propias, como las baterías Blade, enfocadas en seguridad, durabilidad y eficiencia energética, además de una gama 100% electrificada que reduce de forma significativa las emisiones y los costos de combustible. A ello se suman soluciones de carga de alta velocidad, diseñadas para elevar los estándares de la industria.

La digitalización ocupa un lugar central dentro del modelo de operación. Los canales digitales permiten cotización, agendamiento de pruebas de manejo, atención personalizada y seguimiento posventa. El objetivo se centra en procesos más ágiles, comunicación clara y acompañamiento constante, con un énfasis particular en marcas como BYD, donde el trabajo se orienta a informar al consumidor sobre nuevas soluciones de movilidad.

En materia de retos logísticos, regulatorios y fiscales, la estrategia se ha apoyado en la planificación, la adaptación y el trabajo con aliados estratégicos. La evaluación permanente de las marcas que forman parte del portafolio busca asegurar disponibilidad de repuestos,

soporte técnico y cumplimiento normativo. En el caso de BYD, la operación incluye showrooms propios, servicio posventa especializado y una propuesta comercial definida para facilitar su adopción en el mercado costarricense.

La apuesta por la movilidad eléctrica se refleja en la incorporación de modelos como el BYD Shark, con un rango de hasta 880 kilómetros de autonomía, orientado a entornos off road y a pequeños y medianos negocios. A esto se suman opciones urbanas como el BYD S1 PRO, identificado como el vehículo eléctrico más comprado por los costarricenses, dentro de una estrategia que busca ampliar el acceso a este tipo de soluciones.

En Centroamérica, el sector automotriz avanza con mayor peso de la electrificación, la digitalización y una movilidad más eficiente en entornos urbanos. En ese escenario, la operación se apoya en la evolución del portafolio, la incorporación de nuevos modelos y el fortalecimiento de las capacidades técnicas, con un énfasis constante en la experiencia del cliente.

• REPORTAJES •

Por Thelma López





EL GAMING TIRA FUERTE EN LA REGIÓN

LA PARTICIPACIÓN DE JUGADORES CENTROAMERICANOS EN TORNEOS DE CLASE MUNDIAL EVIDENCIA QUE LA INDUSTRIA DEL GAMING TIENE POTENCIAL EN EL ISTMO CON MÁS CREADORES DE CONTENIDOS, STREAMERS E INFLUENCERS QUE PODRÍAN MONETIZAR SUS ESFUERZOS.

P

Panamá logró un hito en su historia dentro del mundo gaming de la mano de Michael Lawson, quien alcanzó la medalla en la modalidad Esports dentro de los XII Juegos Centroamericanos Guatemala 2025, por su desempeño en el eFootball, desarrollado por la corporación Konami, originaria de Japón.

“La táctica fue esperarlo, porque si yo me apresuraba a salir a buscar [el gane], me iba a golear fácil. Preferí esperarlo, que él viniera y así yo le jugaba a la contra. Y así fue que me resultó y pude ganar”, detalla Lawson sobre esos últimos momentos vividos antes de coronarse y en los cuales la afición coreaba los goles como si fueran reales.

Michael Lawson, originario de Ciudad de Panamá, de 33 años, es uno de los jugadores más reconocidos de la región en esta categoría. Empezó a jugar antes de que existiera una comunidad gamer en el país. Sus inicios se remontan a 2006, cuando participó en sus primeros torneos locales: “Si en ese momento hubieran existido las oportunidades que se presentan hoy, tendríamos muchos más competidores panameños viajando hacia otros países para competir. La comunidad en Panamá es muy grande pero ya estamos viendo un cambio de generación, el próximo año el auge será mayor”, estima.

La medalla de oro obtenida podría traer consigo mayor visibilidad a un deporte que ha crecido en los últimos años, confía Lawson.

La transformación más importante que espera el experto en eFootball será la llegada de mayores patrocinios para los jugadores. Él, como muchos

en la comunidad, todavía no recibe ganancias de su juego. Su entrenamiento diario de dos o tres horas se combina ahora con un trabajo en el sector de logística y transporte.

“Aunque no lo creas, este tipo de juego es más agotador que un partido de fútbol (en cancha). El agotamiento mental es muy fuerte”, dice el jugador.

Explica que para cada competencia debe prepararse y aumentar ese entrenamiento en las semanas previas, al igual que en un deporte tradicional, incluso con equipos de la comunidad en lo que se conoce como *Dream Team* o equipos leyenda.

El talento nato que Lawson demostró para el eFootball lo llevó a enfocarse únicamente en ese juego que permite varios modos: liga eFootball, cooperativo y Mi Liga, en donde se disputan ligas ideales contra IA y contra licencias disponibles. El panameño afirma que especializarse ha sido la clave del éxito y le ha permitido alcanzar lugares importantes en competencias internacionales.

Su paso por los pasados Juegos Centroamericanos se dio gracias al apoyo de una industria en crecimiento. Lawson señala que el Comité Olímpico fue clave en su participación, pero también menciona un ecosistema más sólido con organizaciones como la Confederación Panamericana de Esports (PAMESCO) y la Asociación Panameña de Esports, que colaboran

para brindar mayores oportunidades a los jugadores del país canalero.

Pero este habilidoso exponente también alerta que aún hay camino por recorrer, como la participación en otras competencias de renombre mundial y los patrocinios, que todavía no existen para gran parte de los jugadores locales que ya cuentan con una trayectoria.

“Panamá tiene mucho talento, porque mucha gente viene jugando desde hace más de una década y vienen dedicados al juego”, dice.

La combinación de apoyo gubernamental y del sector privado —argumenta Lawson— podría detonar un potencial panameño que desde ya compite con otras potencias en el juego como Brasil, Perú y Argentina, pero que necesita apoyo para posicionarse en una comunidad donde dominan mercados más organizados como Europa y Asia.

UNA INDUSTRIA LISTA PARA JUGAR

La inclusión de los Esports en los juegos Centroamericanos, en los que participó y ganó Michael Lawson, es señal de que el universo del gaming en Centroamérica está en plena transformación.

Según el informe *LatAm Report 2024* de iGaming Business/Sportingtech, Latinoamérica es “indiscutiblemente el mercado más caliente en



EL CRECIMIENTO DE PAÍSES COMO COSTA RICA, GUATEMALA Y REPÚBLICA DOMINICANA ESTÁ POR ENCIMA DE LA MEDIA GRACIAS A MEJORAS EN CONECTIVIDAD”

DIEGO FORESI
INFINITY

gaming hoy” y alberga más de 650 millones de personas, en un sector proyectado para alcanzar 30,000 millones de dólares (MDD) para el año 2028. Aunque ese dato se refiere al conjunto de Latinoamérica, ofrece el contexto de alto crecimiento que abarca también a Centroamérica.

Diego Foresi, CEO de Infinity, confirma la tendencia: “A nivel global estamos hablando de que esta industria genera entre 280 billones y 290 billones de dólares; es decir, es más grande que las industrias del cine y de la música juntas”.

En la región, aunque los datos específicos para países como Costa Rica, Panamá, Guatemala, El Salvador y Nicaragua aún son limitados, se observa que hay una convergencia entre modelos de consumo más maduros, tecnologías habilitadoras como 5G y barreras de mercado que se derriban para crear una industria en crecimiento.

Infinity, por ejemplo, empresa que cuenta con gaming centers en Costa Rica y varios países de Latinoamérica, avista un crecimiento de entre 30% y 40%, acompañado de aperturas de *gaming centers* en otros países, lo cual puede duplicar el negocio en los próximos cuatro años.

EL PARTIDO INICIÓ HACE POCO

El cambio para la región, afirma Foresi, puede rastrearse a principios de la década y la pandemia: “La explosión más grande que tuvimos fue la cantidad de nuevas plataformas que aparecieron, las grandes marcas de tecnología lanzaron sus propias plataformas para poder conectar con estas audiencias. Las grandes marcas empezaron a entender que era un segmento de futuros consumidores con los que había que empezar a hablar y con los que había que conectar”, afirma.

Aunado a esto, los grandes desarrolladores empezaron a lanzar juegos que se pueden correr en plataformas

30,000 MDD

Será el valor estimado del mercado del gaming en Latinoamérica para el 2028.

de gama media, lo cual ha beneficiado a los consumidores centroamericanos, una región en donde hay un claro sesgo hacia el móvil como plataforma dominante.

En 2024 el segmento móvil fue el mayor generador de ingresos en Latinoamérica y se espera que siga liderando el crecimiento. Los jugadores istmeños, como consecuencia, se conectan cada vez más desde sus smartphones. En este panorama, el modelo *free-to-play*, acompañado de microtransacciones, son el principal esquema de monetización para esta industria.

Los hábitos de consumo, de acuerdo al *LatAm Report 2024*, muestran que el jugador latinoamericano dedica varias horas al día al gaming, combina plataformas y participa en comunidades online.

En particular, eventos de gaming centroamericanos logran reunir hasta 15,000 participantes a la vez, afirma el vocero de Infinity: “El crecimiento de países como Costa Rica, Guatemala y República Dominicana está por encima de la media gracias a mejoras en conectividad”, dice Diego Foresi.

Si bien esta cifra evidencia una tendencia al alza, todavía resulta lejana a otras latitudes como México, donde este tipo de actividades logran reunir hasta 100,000 participantes.


Aun así, Centroamérica sigue la tendencia en donde la proliferación de creadores de contenido, influencers y streamers tiene un efecto amplificador

en la industria. El estudio de iGaming Business destaca que Latinoamérica, con sus 650 millones de habitantes, presenta una de las oportunidades de expansión más grandes de la década.

EL SECRETO DE LA MONETIZACIÓN

El reto más relevante para que esta industria crezca en la región, según los estudios y expertos, es la inversión tanto en jugadores como en infraestructura y patrocinios de marcas interesadas en conectar con las comunidades: “La monetización es lo importante y para eso hay que crear comunidades”, argumenta Foresi.

Otro componente importante es la expectativa de conectividad móvil. El documento *LatAm Report 2024* señala que la combinación de “mayor adopción móvil, mejoras en infraestructura digital y expansión de modelos de suscripción modificarán el ecosistema del gaming”. En ese sentido, se espera que los servicios de juego en la nube o *cloud gaming*, así como la integración de inteligencia artificial para la personalización de la experiencia de juego, comiencen a cobrar protagonismo.

Los datos sugieren que los desarrolladores, plataformas y marcas que aprovechen estos cambios y oportunidades estarán mejor posicionados en una industria que sigue mostrando su capacidad para atraer a grandes públicos. 

CÓMO SER UN CRIPTO HÉROE

**(SIN QUEBRAR
EN EL INTENTO)**

SI HAS DECIDIDO INGRESAR AL MUNDO CRIPTO, PRIMERO QUE NADA: RESPIRA. SEGUNDO: NO SE PRECISA SER UN GENIO MATEMÁTICO, NI HACKEAR LA MATRIX. LO QUE SÍ SE NECESITA ES ESTA GUÍA, QUE EXPLICA TODO LO CONCERNIENTE PARA TOMAR LAS MEJORES DECISIONES.

Por **JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA**

WALLETS: TU PRIMERA CASA DIGITAL

Una *wallet* (billetera) es donde se “vive” en el mundo cripto. Es como una cuenta bancaria, pero el inversor es el banco. Emocionante y aterrador al mismo tiempo.

TIPOS DE WALLETS (PARA TODOS LOS GUSTOS)

HOT WALLETS (CONECTADAS A INTERNET)

MetaMask - La *wallet* más común

- Extensión de navegador súper popular
- Perfecta para principiantes
- Gratis y fácil de configurar
- Funciona con Ethereum y todas sus redes compatibles
- Como tener tu banco en el navegador

Trust Wallet - La “todoterreno”

- App móvil completa
- Soporta miles de criptomonedas
- Interfaz intuitiva
- Propiedad de Binance

Phantom - La favorita de Solana

- Elegante y moderna
- Específica para el ecosistema Solana
- Rápida como pocas
- Interfaz sencilla

COLD WALLETS (OFFLINE Y PARANOICAS)

Ledger Nano (S Plus o X) - Un “tanque de guerra”

- Dispositivo físico USB
- Tus claves nunca tocan internet
- 80-150 dólares
- Perfecto para cantidades serias

Trezor - La competencia directa

- Similar a Ledger
- Código abierto
- Un poco más caro, pero con fanáticos leales

CÓMO USAR UN LEDGER (EL VAULT PERSONAL)

Imagina un Ledger como una caja fuerte del tamaño de una USB. Aquí, el proceso explicado:

SETUP INICIAL

1. Conectas el dispositivo a tu computadora
2. Instalas Ledger Live (su software)
3. Creas un PIN (que NO debes olvidar)
4. El dispositivo te da 24 palabras - LA FRASE SEMILLA

LA FRASE SEMILLA: TU SANTO GRIAL

Estas 24 palabras son TODO. Quien las tenga, será dueño de sus fondos. Es como la combinación del banco, pero sin gerente que pueda ayudar en caso de olvido.

- Escríbelas en papel (sí, papel físico, estilo 1995)
- Guárdalas en lugar seguro (NO en tu *email*, NO en tu celular)
- Considera dos copias en lugares diferentes
- NUNCA las compartas con nadie

USO DIARIO

- Conecta el Ledger cuando quieras hacer transacciones
- Confirma todo en la pantalla del dispositivo
- Desconecta al terminar
- Así, tus cripto están seguras incluso si hackean tu computadora.

EXCHANGES: DONDE EMPIEZA LA FIESTA

Los *exchanges* son como las casas de cambio, pero digitales y abiertas 24/7 (porque la adicción no descansa).

LOS GIGANTES CONFIABLES

COINBASE

Para los más temerosos

- Regulado hasta el cansancio en Estados Unidos
- Interfaz súper simple
- Comisiones más altas, pero da tranquilidad
- Ideal para una primera compra

BINANCE

El “Amazon de las cripto”

- Mayor variedad de criptomonedas
- Comisiones bajas
- Puede ser abrumador para principiantes
- Más opciones = más formas de perder dinero (o ganarlo)

KRAKEN

El equilibrio perfecto

- Buena seguridad
- Comisiones razonables
- Interfaz intermedia
- Excelente atención al cliente

BITSO

Para los mexicanos

- Regulado en México
- Depósitos y retiros en pesos
- Menos variedad pero más familiar
- Tu *gateway* mexicano al cripto-verso

PROCESO DE REGISTRO (EL KYC INEVITABLE)

1. **Registro:** *Email*, contraseña; lo básico
2. **Verificación KYC:** Sube tu INE/IFE, *selfie*, comprobante de domicilio
 - Sí, es molesto
 - Sí, es necesario (regulaciones anti-lavado)
 - No, no están vendiendo tus datos
3. **Método de pago:** Tarjeta, transferencia, SPEI
4. **¡Listo para comprar!**

OPERACIONES MÁS COMUNES: EL MENÚ CRYPTO

1. CASH / SPOT TRADING (LO BÁSICO)

Compra y vende cripto al precio actual. Como comprar dólares en el aeropuerto, pero de forma digital.

- **Riesgo:** Bajo-medio
- **Complejidad:** Infantil
- **Para quién:** Todos los principiantes

2. STAKING

Bloquea tus cripto para ganar intereses.

- **Riesgo:** Bajo-Medio
- **Complejidad:** Fácil
- **Para quién:** Inversores pacientes
- **Rendimiento:** 4%-15% anual

3. LIQUIDITY POOLS (LA ALBERCA COMUNITARIA)

Deposita pares de criptomonedas (e.g.: ETH-USDT) como un *pool* para facilitar intercambios. Gana comisión de cada *trade*.

- **Riesgo:** Medio-alto (por el *impermanent loss*)
- **Complejidad:** Media
- **Para quién:** Los que entienden DeFi
- **Rendimiento:** 10%-100%+ (volátil)

Impermanent Loss explicado:

Si el precio de tus cripto cambia mucho, puedes ganar menos que si sólo las hubieras guardado. Es como prestar tu auto y que te lo devuelvan con menos gasolina.

4. FUTUROS (PARA LOS AVENTUREROS)

Apuestas a que el precio subirá o bajará, usando apalancamiento (dinero prestado).

- **Riesgo:** ALTÍSIMO
- **Complejidad:** Alta
- **Para quién:** *Traders* experimentados
- **Rendimiento:** -100% a +1,000% (literalmente)



José Luis Díaz Rivera

(*) El autor ha participado en el mercado financiero, básicamente en el Mercado de Valores desde 1983. Es graduado en curso Diplomado en DEFI y Cripto en Learning Heroes en España. Tiene 2 años operando en el mercado de criptomonedas tanto spot como stake y pools.

- **Advertencia real:** El 70-80% de *traders* de futuros pierden dinero. Es el casino del mundo cripto.

5. OPCIONES (FUTUROS CON SEGURO)

Compra el “derecho” pero no la obligación de comprar o vender a cierto precio.

- **Riesgo:** Alto
- **Complejidad:** Requiere *expertise*
- **Para quién:** *Traders* muy experimentados
- **Uso inteligente:** Proteger otras inversiones

6. CRÉDITO / PRÉSTAMOS (EL BANCO ERES TÚ)

Como prestamista: Prestas tus cripto, ganas intereses.

Como prestatario: Dejas cripto como garantía, pides prestado sin vender

- **Riesgo:** Medio
- **Complejidad:** Media
- **Para quién:** Quienes necesitan liquidez sin vender
- **Plataformas:** Aave y Compound.

CÓMO HACER UNA PRIMERA COMPRA: PASO A PASO

1. Deposita dinero en el exchange (SPEI, tarjeta)
2. Espera la confirmación (de minutos a horas)
3. Busca la cripto que quieres (comienza con Bitcoin o Ethereum)
4. Elige “Comprar” y el monto
5. Confirma la transacción
6. ¡Felicidades! Ya eres parte del futuro

REGLA DE ORO: “NOT YOUR KEYS, NOT YOUR COINS”

Si tus cripto están en un *exchange*, técnicamente no son tuyas. El *exchange* puede:

- Ser hackeado
- Quebrar (hello FTX, Celsius, Mt.Gox)
- Congelar tu cuenta

La estrategia inteligente:

- Cantidades pequeñas para *trading*: en *exchange*
- Cantidades grandes para HODL: En tu *wallet* personal
- Cantidades serias: En *cold wallet* (Ledger / Trezor)

CONSEJOS FINALES PARA NO TERMINAR EN REDDIT LLORANDO

1. **Empieza con algo pequeño:** De 50 a 100 dólares, para aprender
2. **No inviertas lo que no puedes perder:** Suena a cliché, pero salva vidas
3. **Activa 2FA** (autenticación de dos factores) en TODO
4. **Desconfía de mensajes directos** ofreciendo ayuda
5. **Si suena demasiado bueno para ser verdadero**, probablemente sea engaño

El mundo cripto es como el Salvaje Oeste: oportunidades infinitas, peligros reales, y nadie viene a salvarnos si cometemos algún error; pero con educación, cautela y esta guía, tienes todo para empezar con el pie derecho y... ¡Bienvenido al futuro de las finanzas digitales!

Liderar con autenticidad en tiempo real

En la era de la inteligencia artificial y la aceleración tecnológica, el liderazgo femenino encuentra una ventaja competitiva: conectar con propósito a través de una comunicación cercana y estratégica



Por: **Gabriela Ruiz**, Gerente de Creatividad y Producción de CCK Centroamérica.

Ejercer liderazgo hoy implica mucho más que tomar decisiones correctas. Supone construir confianza en entornos donde la información circula en tiempo real y la reputación puede fortalecerse o debilitarse con la misma velocidad. Como mujer líder al frente de la unidad de Creatividad y Producción de CCK Centroamérica, una de las agencias de relaciones públicas más reconocidas de Latinoamérica, he confirmado que la cercanía y la autenticidad ya no son atributos blandos, sino activos estratégicos.

Hoy liderar no es solo visionar el futuro, sino tener la sensibilidad para interpretar el presente. En esa intersección entre lo estratégico y lo humano, la comunicación deja de ser un proceso lineal y se convierte en una conversación orgánica y permanente.

Vivimos una transformación en la que la Inteligencia Artificial (IA) dejó de ser solo una herramienta para convertirse en el sistema operativo de las empresas, impulsando eficiencia y productividad. Lejos de ser una amenaza, la IA nos desafía a elevar nuestro estándar de humanidad.

En un mar de contenidos generados

por algoritmos, la sabiduría humana, la empatía y la capacidad de construir relaciones de confianza se vuelven los activos más valiosos. Es aquí donde el liderazgo femenino ha demostrado una habilidad natural para integrar visión estratégica, escucha activa y determinación para una ejecución de excelencia.

Esta filosofía se materializa en lo que denominamos Real Time Content. Las oportunidades de innovar o crecer requieren detenerse a analizar el comportamiento humano y escuchar los puntos de dolor de los usuarios. No se trata solo de reaccionar a tendencias. La reputación algorítmica será un concepto cada vez más presente: la necesidad de mantener una percepción positiva y relevancia en modelos de lenguaje como ChatGPT o Gemini. La oportunidad está ahí: ¿cómo lograrlo sin perder autenticidad, veracidad y cercanía? La respuesta es el contenido en tiempo real, que permite a las empresas dejar de ser distantes y convertirse en entidades ágiles que interactúan activamente en la cultura actual.

En mi experiencia, la agilidad se ha convertido en el nuevo lenguaje de la

credibilidad. Los consumidores ya no buscan perfección, buscan autenticidad y coherencia. Valoran marcas que reaccionan con criterio, que conversan y que alinean lo que dicen con lo que hacen. Lo ágil no es enemigo de la estrategia; potencia la conexión inmediata.

Comunicar en tiempo real es un acto de responsabilidad estratégica. Para nosotras, mujeres líderes, representa además una oportunidad: demostrar que la empatía nos permite dirigir desde la transparencia, la coherencia y la escucha activa. Cuando una organización comunica con autenticidad, proyecta seguridad; y cuando proyecta seguridad, construye credibilidad y reputación.

El futuro de la comunicación será híbrido. Las marcas que se diferencien serán aquellas que combinen datos con intuición, autenticidad con creatividad y velocidad con propósito.

Liderar hoy es comprender que cada mensaje es una decisión estratégica. Y que en un entorno donde todo ocurre en tiempo real, la autenticidad no es un lujo: es la base de una reputación sostenible.

CONEXIÓN RE TA IL

LA TECNOLOGÍA ACELERÓ PAGOS Y MOVILIDAD, DEJANDO ATRÁS EL COMERCIO FÍSICO QUE ABASTECE AL CONTINENTE. ESTA NOTA REVELA CÓMO EL HECHO DE DESBLOQUEAR LOS BIENES DE CONSUMO EMPAQUETADOS PUEDE EMPODERAR A MARCAS LOCALES, REDUCIR FRICCIONES Y CONSTRUIR UNA INTEGRACIÓN LATINOAMERICANA DESDE EL CONSUMO.

Por **GIUSEPPE STIGLIANO**

D

Durante la última década, América Latina ha sido celebrada como una de las regiones de mayor crecimiento para la inversión tecnológica. Miles de millones de dólares en *venture capital* han fluído hacia fintechs, apps de *delivery* y plataformas de movilidad, todas persiguiendo el próximo “unicornio latinoamericano”.

Pero, en esa carrera colectiva por escalar software, hemos pasado por alto algo fundamental: la economía física que alimenta, abastece y sostiene al continente todos los días. Mientras el capital perseguía líneas de código, los sistemas que mueven bienes de consumo entre países siguen siendo, en gran medida, arcaicos, fragmentados e ineficientes.

La ironía es evidente: *Retail* y bienes de consumo empaquetados (CPG) representan más del 60% del gasto de los hogares en las Américas y, aun así, actualmente resulta más sencillo para un consumidor mexicano, colombiano o del resto de la región, comprar un

producto desde China vía AliExpress que adquirir, por ejemplo, un *snack* producido en Argentina o una bebida natural hecha en Perú.

Si abrimos el foco, el problema (y la oportunidad) se vuelve claro.

UN MERCADO GRANDE... PERO ROTO

América Latina no es un mercado único: es un mosaico de más de 20 economías fragmentadas, cada una con sus propias regulaciones de importación, sus estructuras fiscales, sus cuellos de botella logísticos y *gatekeepers* del *retail*.

La tecnología ha logrado conectar nuestras billeteras y nuestros desplazamientos, pero aún no nuestros estantes. Desde la mirada de muchos inversionistas, el CPG sigue siendo catalogado como “tradicional”, lento o poco escalable. Pero los datos cuentan otra historia: se trata de una categoría de escala billonaria escondida a plena vista.

El comportamiento del consumidor está evolucionando más rápido que las cadenas de suministro. La demanda de productos más saludables, sostenibles y locales crece con fuerza, especialmente entre jóvenes, pero las marcas emergentes no logran escalar porque la infraestructura que debería habilitarlas (distribución, financiamiento y visibilidad de datos) sigue anclada en lógicas de los años 90. El verdadero cuello de botella no es la demanda.

El *retail* latinoamericano funciona como un conjunto de micro-sistemas desconectados entre sí:

- Decenas de miles de pequeños distribuidores regionales, muchos todavía operando con Excel y WhatsApp
- Grandes cadenas con ciclos de compra semestrales, inaccesibles para marcas pequeñas
- Plataformas de e-Commerce y *quick commerce* obsesionadas con la última milla, pero desconectadas del ecosistema productivo que origina lo que venden

El resultado es una paradoja: la tecnología lo ha acelerado casi todo... excepto el acceso. ¿Por qué esto importa (y mucho)?

El *retail* no es sólo comercio: es el sistema circulatorio de la economía. Cuando las marcas pequeñas no llegan a las tiendas, los agricultores no escalan, las fábricas no contratan y los consumidores terminan pagando más por menos opciones.

Hoy, el ecosistema de CPG en América Latina está atrapado detrás de cuatro grandes barreras estructurales:

- 1. Logística continental:** Mover un *pallet* de Colombia a México puede costar casi lo mismo que enviarlo a Europa. Ineficiencias aduaneras, infraestructura multimodal débil y estándares no armonizados convierten el comercio intraamericano en un laberinto burocrático.

2. Acceso al *retail*: Muchas grandes cadenas siguen funcionando como clubes cerrados. Fees de listado, procesos de *procurement* complejos y *onboarding* lento hacen que la entrada a escala sea casi imposible para nuevas marcas.

3. Financiamiento: Incluso marcas exitosas mueren esperando cobrar. Plazos de pago de 60 a 120 días asfixian el flujo de caja, mientras que la banca tradicional no financia esas cuentas por cobrar porque no entiende el riesgo del sector.

4. Acceso a datos (quizás el problema más subestimado): Las marcas pequeñas no tienen visibilidad del *sell-out*: no saben qué tiendas funcionan, dónde está el inventario ni qué promociones generan retorno. Sin datos, no hay optimización; sin optimización, no hay escalabilidad.

OPORTUNIDAD ESTRUCTURAL

Al desbloquear estos cuatro pilares, desbloqueamos uno de los mercados menos explotados y más relevantes del planeta. El PIB del *retail* en América Latina supera los 4 billones de dólares, y el sector CPG emplea a decenas de millones de personas. Pero no se trata sólo de tamaño, sino de dirección. La región está al borde de una nueva forma de integración, no impulsada por tratados comerciales ni por la política, sino por tecnología, logística y propósito.

Imaginemos un continente donde una pequeña marca de mermeladas colombianas pueda vender en Chile en una semana. O que una bebida brasileña llegue a estanterías mexicanas sin negociar con cinco intermediarios. Un mercado realmente interconectado donde los *retailers* regionales incorporen marcas locales con la misma facilidad con la que integran a las multinacionales. Eso es infraestructura, no “solo” innovación.

POR QUÉ AHORA Y NO ANTES

Por primera vez, los ingredientes están alineados:

El retail no es sólo comercio: es el sistema circulatorio de la economía



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.

- *Cloud computing*, capaz de unificar distribución fragmentada
- Infraestructura fintech que permite financiar facturas en tiempo real
- IA y analítica avanzada para predecir demanda y reducir desperdicio
- Consumidores que premian autenticidad, trazabilidad y propósito

Lo único que falta es capital con una mirada más amplia, dispuesto a entender que el *retail* no es una industria *legacy*, sino la próxima gran apuesta de infraestructura.

Porque, cuando digitalizamos


el *retail*, no sólo modernizamos un sector: conectamos economías, empoderamos productores locales y construimos resiliencia regional.

América Latina no necesita de otra app: necesita una columna vertebral, una que conecte los alimentos que consumimos, las marcas en las que creemos y las economías que nos sostienen.

Ya digitalizamos el dinero y la movilidad; ahora toca digitalizar el comercio físico. Si los inversionistas quieren apostar por el futuro de la región, deberían mirar no nada más a quien mueve bytes, sino a quien mueve átomos: productos reales, cadenas reales, impacto real.

Al observar la dirección que está tomando el mercado global, se vuelve evidente que la próxima ola de crecimiento en las Américas no vendrá del siguiente neobanco ni de una nueva app de *ride-hailing*. Vendrá de plataformas como la colombiana Superfűds, una empresa que opera como plataforma tecnológica y de impacto para la distribución y comercialización de alimentos y productos en toda América Latina, y que está construyendo la infraestructura del comercio físico, conectando marcas de alimentos y bebidas, *retailers* y distribuidores regionales, reduciendo fricciones logísticas, aportando visibilidad de datos allí donde hoy reina la opacidad, y utilizando tecnología y financiamiento para que mejores productos puedan escalar más rápido y de forma más justa.

No se trata únicamente de digitalizar transacciones, sino de rediseñar cómo se mueven los bienes, cómo se financian y cómo se colocan en los estantes. Porque el futuro de América Latina no depende únicamente de quién mueve datos, sino de quién logra que los productos reales circulen de manera más eficiente, transparente e inclusiva.

En definitiva, el futuro de la región no es sólo digital: es tangible y, también... comestible. 

Ternova Packaging: cuando la innovación se diseña desde el uso

Su actual estrategia prioriza al consumidor, la eficiencia operativa y la colaboración con clientes para competir en mercados sensibles al precio.



Escuchar al mercado antes de que el mercado obligue a cambiar se ha convertido en una ventaja competitiva en la industria de empaques. En Ternova Packaging, antes conocida como Termoencogibles, esa premisa guía un modelo que traslada la innovación del laboratorio al punto de venta, con decisiones que parten del uso real del producto y del comportamiento del consumidor en categorías de alta rotación.

Esa lógica se refleja en la forma en que la empresa ha reordenado procesos internos, criterios de diseño y dinámicas comerciales para construir valor desde la experiencia cotidiana del comprador, con ajustes que impactan desempeño, practicidad y disponibilidad en anaquel.

La innovación, en este modelo, no funciona como un área independiente, sino como un criterio transversal que influye en compras, logística, diseño y servicio al cliente. “Es la capacidad de

escuchar y adaptarnos antes de que el mercado nos obligue a hacerlo; no se limita a lanzar productos, sino a replantear cómo generamos valor”, explica Juan Diego Tobar, vicepresidente comercial de la unidad de consumo masivo.

Ese ajuste respondió a un cambio en la forma de desarrollar productos. En lugar de partir solo de criterios técnicos, el equipo incorporó la experiencia del usuario y la retroalimentación de clientes y consumidores en el proceso, con ciclos más cortos de validación antes de llevar modificaciones al mercado.

Un ejemplo fue el rediseño de una línea dirigida al canal tradicional, después de identificar dificultades de reconocimiento en mayoristas por la similitud visual con competidores. El ajuste mantuvo la esencia de la marca y reforzó atributos clave para el consumidor, con mejoras en visibilidad y recordación en el punto de venta.

Hoy, equipos comerciales, técnicos y de servicio participan en conjunto en el desarrollo de soluciones, lo que reduce riesgos y acelera la adopción en el mercado. “Pasamos de desarrollar productos para el mercado a desarrollar soluciones con el mercado”, señala Tobar, al describir una dinámica que prioriza coordinación y lectura precisa del canal de comercialización.

La cultura interna se apoya en equipos multidisciplinarios y en un método de prueba controlada. La empresa evalúa en pequeño, aprende con rapidez y escala solo aquello que demuestra valor. El área comercial cumple un papel central al traducir necesidades del cliente en especificaciones de producto, presentaciones y estándares de desempeño.

Innovar en Centroamérica implica un desafío adicional. En mercados sensibles al precio, la mejora no puede significar un aumento en costos. La respuesta ha sido un énfasis en eficiencia operativa y en el rediseño de procesos productivos para sostener calidad y competitividad.

El trabajo directo con cadenas de retail y distribuidores permite identificar oportunidades reales de crecimiento de categoría y cocrear soluciones alineadas con el comportamiento del consumidor. A esto se suma una red de proveedores tecnológicos y de materias primas que facilita mejoras de proceso y de desempeño.

La visión regional mantiene un eje práctico. Para la empresa, innovar en Centroamérica significa resolver problemas concretos como disponibilidad, eficiencia logística, accesibilidad económica y competitividad. “Las empresas que logren avanzar en esos frentes liderarán la transformación económica de la región”, concluye Tobar.



ENTREVISTA A SAM ALTMAN

EL ALQUIMISTA DE LA IA

COMO DIRECTOR EJECUTIVO DE OPENAI, EL MULTIMILLONARIO DE 40 AÑOS IMPULSÓ CHATGPT, POPULARIZANDO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y CREANDO UN GIGANTE DE 500,000 MILLONES DE DÓLARES. COMO PADRE PRIMERIZO (CON OTRO BEBÉ EN CAMINO), ESTÁ CONSTRUYENDO EL MUNDO EN EL QUE VIVIRÁN SUS HIJOS.

POR RICHARD NIEVA Y ANNA TONG

Sam Altman afirma que la barra de uranio que está en su oficina no es motivo de preocupación. Colocada verticalmente en su escritorio, en la sede de OpenAI (San Francisco, California) como si fuera un Slim Jim rechoncho y de ébano, es, quizá, la pieza más sorprendente entre la impresionante colección de innovaciones históricas que Sam ha recopilado a lo largo de los años. “Está agotada”, dice, con indiferencia, señalando la barra de uranio-238, el mismo elemento utilizado para generar energía nuclear. “No te va a hacer daño”. Agita un contador Geiger sobre ella y demuestra su argumento.

“Se hace un gran descubrimiento en física y... se libera energía prácticamente ilimitada”, dice mirándola. “No sabíamos nada de esto, y luego teorizamos que tal cosa era posible. Un par de décadas después, fabricaron una bomba atómica. Algo increíblemente rápido”.

Altman, con zapatillas Adidas Lego Ultra-boost y un sencillo jersey de punto gris, examina metódica y cronológicamente los artefactos,

la mayoría de los cuales suelen estar en su despacho, ocultos a la vista de nadie más que sus amigos más cercanos. Hoy en exposición, Altman comenta: un hacha de mano de 40,000 años de antigüedad (“una asombrosa herramienta multiusos de la Edad de Piedra”), una espada de bronce de hace 3,500 años (“un ejemplo interesante de tecnología con gran impacto geopolítico”) y el aspa del ventilador de un compresor de un motor a reacción de un Concorde (“la única pieza lo suficientemente pequeña” para llevarla consigo). Desafiando con naturalidad el protocolo de los conservadores del museo, ha trasladado todos estos objetos a su despacho en una bolsa de lona, envueltos individualmente en toallas de baño.

“Me sorprende constantemente cómo cada generación construye una nueva capa de andamiaje”, dice sobre el progreso tecnológico. “Realmente lo estamos viendo ahora”.

Tan memorable como la barra de uranio, otro de los objetos llamativos de la colección de Altman es un antiguo chip GPU, que entrenó

una versión temprana del modelo detrás del producto insignia de OpenAI, ChatGPT, que catapultó la Inteligencia Artificial (IA) al público en general en noviembre de 2022 y causó una reacción en cadena de innovación que podría resultar tan transformadora como la Revolución Industrial.

UN INNOVADOR COMO POCOS

Estados Unidos tiene una larga historia de innovadores que no son conocidos por inventar, sino por llevar la vanguardia a la vida cotidiana con pura fuerza de voluntad e ingenio. Pensemos en Steve Jobs, Bill Gates y Elon Musk. Thomas Edison no inventó la bombilla. Él (o, mejor dicho, su equipo), la mejoró con un filamento más duradero y, luego, la comercializó con agresividad.

Altman es de ese tipo. Es un inversor y un acelerador, más que un ingeniero o un científico. Su visión no trata de perfeccionar los productos de consumo, sino de construir los sistemas subyacentes de los que pronto podría depender el resto de la economía. ChatGPT ahora tiene más de 800 millones de usuarios semanales. OpenAI, logró más de 13,000 millones de dólares (MDD) en ingresos el año pasado, y fue valorada recientemente en 500,000 MDD (Altman no tiene participación accionaria directa en la empresa, pero sus otras inversiones le otorgan un valor estimado de 3,000 MDD). Actualmente, está en conversaciones para recaudar 100,000 MDD adicionales en una megaronda que podría valorarla en 750,000 millones o más. Inspiradas por OpenAI, las grandes tecnológicas podrían invertir un estimado de 500,000 MDD en centros de datos y chips de IA este año. En este momento, es quizá la empresa más importante del mundo.

Eso ha convertido a Altman, quien hoy tiene 40 años, en el tema de una creciente hagiografía. El director ejecutivo de Disney, Bob Iger, afirma que Altman puede “mirar a la vuelta de la esquina” para ver el futuro. El



Creo que soy excepcionalmente bueno proyectando múltiples cosas (años o un par de décadas en el futuro) y entendiendo cómo van a interactuar entre sí”

SAM ALTMAN
COFUNDADOR DE OPENAI

cofundador de Airbnb, Brian Chesky, lo llama “una de las dos personas más ambiciosas que conozco” (el otro es Musk). La leyenda del diseño de Apple, Jony Ive, dice enigmáticamente que Altman “se siente cómodo con lo desconocido, pero no le da la mínima importancia a la responsabilidad”. El reconocido inversor de capital riesgo Paul Graham (exmentor de Altman en la incubadora de startups Y Combinator) ofrece una visión más directa: “Se le da bien convencer a la gente. Se le da bien conseguir que la gente haga lo que él quiere”.

Aunque de voz suave y con un porte discreto del Medio Oeste, Altman es una especie de charlatán de feria de IA. Sus agresivas predicciones sobre el crecimiento exponencial de la tecnología deben hacerse realidad para justificar no sólo la valoración de OpenAI, sino también las enormes apuestas económicas y sociales que se están formando en torno a ella. Y no está claro cómo lograrlo. ¿Podrá hacer realidad un futuro tan grande, rápido y costoso como el que describe?

FORBES lleva más de una década siguiendo a Altman, quien ocupa el sexto

lugar en nuestra próxima lista de los mayores innovadores estadounidenses vivos. En 2015, fue miembro destacado de nuestra lista inaugural “FORBES 30 Under 30 Venture Capital”, como el recién nombrado líder de Y Combinator, con 29 años. “Es genial poder hacer una lista de los problemas del mundo y luego financiar empresas para resolverlos”, nos comentó.

CON VISIÓN DE FUTURO

Visto únicamente a través de la lente de esas inversiones, Altman es un líder empresarial tremendamente ambicioso que diseña con cuidado extremo su visión del futuro. A medida que la era móvil se consolidaba en la década de 2010, Altman respaldó con visión de futuro a diversas empresas (invirtiendo 15,000 dólares en el 2% del gigante de pagos Stripe antes incluso de que tuviera nombre, y liderando una ronda de financiación de 50 MDD en Reddit en 2014, por ejemplo), que se convirtieron en pilares de la economía de las aplicaciones.

Con la IA, lo está haciendo de nuevo, y está OpenAI, por supuesto. Pero también está Helion, que intenta aprovechar el poder casi ilimitado de la fusión nuclear (el tipo de energía que usa el Sol), y Oklo, que desarrolla reactores de fisión nuclear más convencionales, pero más pequeños y modulares. Ambos podrían satisfacer las necesidades de alto consumo energético de la IA. Luego está World (anteriormente, Worldcoin), que desarrolla tecnología para proporcionar “prueba de humanidad” en un mundo emergente de *deepfakes* de IA. También está el naciente Merge Labs, que trabaja en computación neuronal.

Y, a través de una organización sin fines de lucro llamada OpenResearch, Altman respaldó uno de los experimentos más grandes de Estados Unidos sobre la renta básica universal, una iniciativa que proporcionaría a todos los ciudadanos un salario pequeño, garantizado y sin condiciones,

como posible remedio a la disrupción económica que la IA puede causar.

“Creo que soy excepcionalmente bueno proyectando múltiples cosas (años o un par de décadas en el futuro) y entendiendo cómo van a interactuar entre sí”, dice. Algunas personas son buenas prediciendo lo que viene. Otras ven cómo mundos diferentes están a punto de superponerse, “pero la combinación de ambos es lo mío”.

Hoy en día, Altman tiene una nueva perspectiva para ver las promesas y los peligros de la IA: la paternidad. Él y su esposo tienen un hijo y esperan al segundo a finales de este año.

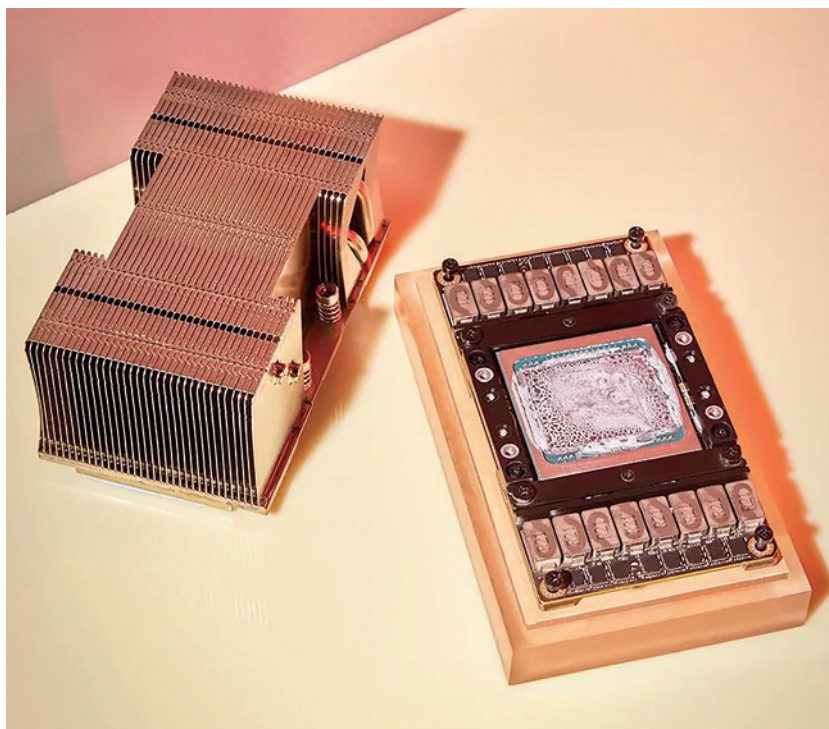
“La gente dice: ‘Me alegra que tengas un hijo porque ahora no harás nada que destruya el mundo’”, dice Altman. “Antes estaba decidido a no hacerlo. No necesitaba al niño”.

UN NERD DE TODA LA VIDA

La historia de Altman está bien contada: Criado en San Luis, a un mundo de distancia de Silicon Valley, era un nerd fascinado por la ciencia, la energía y la IA. “He estado obsesionado con las mismas ideas toda mi vida”, confiesa. No han cambiado “desde que tenía unos 18 años”.

Altman llegó a Stanford en 2003, con la intención de estudiar IA en una época en la que el espíritu de la época era la Web 2.0. Durante su segundo año, ganó un concurso de planes de negocio que, con el tiempo se convertiría en su primera startup: Loopt, una aplicación móvil para compartir la ubicación con amigos. Fue entonces cuando oyó hablar de Y Combinator. Tomó el vuelo nocturno a Boston para entrevistarse con su fundador, Paul Graham. “Recuerdo haber pensado: Así debía de ser Bill Gates”, relata Graham sobre su primer encuentro.

Graham quedó tan impresionado que, al retirarse en 2014, nombró a Altman, que entonces tenía sólo 28 años, para dirigir el lugar. ¿La razón? “Sam consigue lo que quiere”, dice Graham. “Así que, si la única manera de



ChatGPU | Un chip GPU que entrenó una versión temprana de ChatGPT. “Parece anticuado, un poco ‘chafa’ y diminuto”, dice Altman. Cuando el hardware se volvió demasiado viejo para usarse, entregó los chips a todos los empleados que trabajaron en el proyecto.
CODY PICKENS PARA FORBES

que Sam tuviera éxito en la vida era que YC alcanzara el éxito, entonces YC tendría éxito”.

Altman participó en diversas pruebas en YC, pero se encariñó con un proyecto paralelo en particular: OpenAI, una empresa de investigación en IA. Fundada en 2015 como una organización sin fines de lucro, OpenAI se esforzaba por crear IA general (IAG), básicamente IA capaz de “pensar” como los humanos. Altman reclutó personalmente a Greg Brockman, entonces director de Tecnología de Stripe, y al afamado investigador de IA Ilya Sutskever, conocido por su trabajo pionero en redes neuronales, para que se unieran como cofundadores, y ayudó a convencer a Elon Musk (por entonces, uno de sus héroes personales), de que la respaldara con 38 MDD. El enfoque de Altman en OpenAI pronto se volvió casi monomaniaco, convirtiendo a Y Combinator en un pasatiempo en decadencia, en lugar de la vocación que

Graham pretendía que fuera. En 2019, Graham y la cofundadora de YC, Jessica Livingston, se quedaron atónitos al leer un comunicado de prensa que anunciaba a Altman como director ejecutivo de una nueva rama con fines de lucro de OpenAI. Livingston le pidió que renovara su compromiso con YC o que dimitiera.

Hay “algunas críticas merecidas”, dice Altman ahora. “Cuando tuve claro que OpenAI iba a funcionar y que yo dirigía ambas cosas, pensé: ‘Puedo fingir que todavía me importa YC, pero [OpenAI] es mi propósito y tengo que hacerlo’”.

Ésta no sería la primera vez que las prioridades de Altman chocarían con las de sus colegas. Poco antes del Día de Acción de Gracias de 2023, fue despedido por la Junta Directiva de la organización sin fines de lucro OpenAI por no ser “siempre franco”. Liderando el golpe estaba el cofundador Sutskever, quien le había dicho a la junta que

“Sam exhibe un patrón constante de mentiras” y lo acusó de “crear caos, iniciar muchos proyectos nuevos y enfrentar a las personas entre sí” en pos de sus objetivos. Altman sería reinstalado sólo cinco días después, tras lo que podría decirse que fue el drama corporativo más absurdo en la historia de Silicon Valley, una saga que vio a los empleados de OpenAI rebelarse y amenazar con renunciar en masa, si no reinstalaban a Altman. Microsoft intervino repentinamente para contratarlo y los rumores de un nuevo modelo de IA poderoso aterrizó a quienes lo vieron.

UN LÍDER MUY PARTICULAR

Todo esto ocurrió en medio de un vertiginoso torbellino de acusaciones de duplicidad e imprudencia. Una investigación de la Junta Directiva concluiría posteriormente que Altman era, sin duda, el líder adecuado para OpenAI, pero el incidente dejó una huella imborrable en su reputación.

No ayudó que, tres años antes, una lucha interna de poder provocara que una facción de los principales empleados de OpenAI, incluyendo a los hermanos Dario y Daniela Amodei, se separara de la empresa para fundar Anthropic, una compañía rival, que se caracteriza por su especial enfoque en la seguridad de la IA. Con una valoración actual de unos 350,000 MDD y unos 4,500 millones en ingresos en 2025, se ha convertido en uno de los rivales más formidables de OpenAI.

Más explosiva que la deserción de Anthropic fue la decisión de OpenAI de reestructurar la organización para añadir una rama con fines de lucro. Esta medida permitió a OpenAI funcionar de forma más parecida a una empresa típica y obtener financiación de inversores, incluyendo una inversión clave de 13,000 MDD de Microsoft a partir de 2019. Musk se opuso vehementemente y abandonó la empresa en señal de protesta, sin recibir ninguna participación en la entidad con fines

de lucro. Abundan las intrigas palaciegas, pero en una demanda, Musk afirma que se marchó porque OpenAI abandonó su misión original de crear IA para beneficiar a la humanidad en favor de maximizar las ganancias. OpenAI sostiene que, en cambio, se marchó porque la empresa no le estaba dando el control de la rama con fines de lucro. Musk cambió rápidamente de rumbo y lanzó su competidor xAI en 2023, que ahora está valorado en 250,000 MDD. Se espera que el caso vaya a juicio esta primavera. “No es como elegiría pasar los días que sean necesarios. Pero me siento bien con nuestra postura”, afirma Altman.

Si bien Altman consideraba que la creación de una firma con fines de lucro era necesaria para el éxito de OpenAI, no cabe duda de que también lo benefició, reforzando su influencia y su poder, aunque, para sorpresa de los críticos, no su riqueza. Altman no tenía participación directa en OpenAI cuando se fundó y sigue sin tenerla, aunque podría haberla adquirido durante la reestructuración. ¿Por qué? “No lo sé. No tengo una respuesta definitiva”, afirma. “Probablemente debería [adquirir una participación], sólo para no tener que responder a esa pregunta”. Añade que su falta de capital “es algo superconfuso y descabellado que genera teorías conspirativas”.

Esta reestructuración ha convertido a Musk, antiguo héroe de Altman, en un enemigo acérrimo, quien rápidamente utilizó xAI para crear Grok, un competidor de ChatGPT. Anunciado como un modelo de IA que busca la verdad, se encuentra sumido en una interminable polémica por repetir narrativas falsas sobre el genocidio blanco, autodenominarse “MechaHitler” y, al parecer, generar imágenes sexualizadas de menores (la compañía se disculpó posteriormente). “Ojalá hicieran las cosas de otra manera. Me parece increíble la cantidad de tiempo que dedica a atacarnos”, dice Altman, quejándose de las acusaciones

de Musk, en el sentido de que OpenAI no actúa de forma segura. “Su propia casa está en llamas constantemente con estas cosas”.

EL PILAR DE SU ÉXITO

Si bien la tendencia de Altman a adelantarse con ideas que lo entusiasman lo ha metido en problemas, también es un pilar de su éxito.

Tomemos como ejemplo el lanzamiento de ChatGPT. En 2022, la dirección de OpenAI dudó en publicar el modelo, argumentando que era mejor esperar a contar con uno más potente. Fue Altman quien los convenció de hacerlo cuando lo hicieron. “Sam dijo: ‘Intentemos publicar esto’”, dice Brockman, cofundador y presidente de OpenAI. La noche anterior al lanzamiento, recuerda que el equipo hizo predicciones sobre cómo resultaría. “Pensé que sería un poco efímero”, dice ahora. “Sam siempre se mostró convencido”.

Como lo demuestran la valoración de OpenAI y las previsiones sobre el tamaño del mercado de la IA, el momento de ese lanzamiento no podría haber sido mejor. Es “extremadamente vanguardista”, dice Iger, de Disney, sobre Altman. “Combina paciencia e impaciencia”.

Hay algo más en juego: Altman conoce su historia. Su afán por lanzar productos rápidamente se basa en el estudio de Xerox PARC, el legendario laboratorio de investigación de Silicon Valley, conocido por inventar la interfaz gráfica de usuario moderna, las impresoras láser y el ratón de computadora, pero sin comercializar ninguno de ellos. “Es necesario [tener] un motor económico en el ciclo”, dice Altman. “Creo que probablemente hay mucha innovación excelente que nunca ha salido del laboratorio porque alguien no se esforzó por ponerla a disposición de la gente”.

Eso es algo en lo que está trabajando ahora. La rudimentaria interfaz de texto de ChatGPT se remonta a Eliza,

un chatbot de los años 60 que, famosa y erróneamente, se hacía pasar por un psicoterapeuta. Altman quiere inventar un paradigma completamente nuevo: dispositivos que hagan de la IA algo esencial en nuestra vida diaria.

Para ello, OpenAI adquirió IO, la empresa de hardware de Jony Ive (diseñador del iMac, el iPhone y el Apple Watch), por 6,500 MDD en julio. “Sam entiende que la interfaz de usuario no es un adorno”, afirma Ive. “Define la experiencia humana”.

Altman está fascinado por el proyecto, pero se niega a describirlo. El equipo trabaja en una oficina secreta en el distrito de Jackson Square, de San Francisco. Habla de él con una abstracción casi de Cheshire: ve una familia de dispositivos que proporcionan “conciencia contextual extrema y asistencia proactiva”. Podría haber un “pequeño compañero amigable” que te observa, agilizando las tareas y, en general, mejorando tu experiencia diaria. En un momento dado, describe un dispositivo que habría elegido la selección perfecta de artefactos que mostró antes. Diría: “Sé en qué ha estado pensando Sam últimamente, qué es lo que probablemente le entusiasma”, dice. “También he observado adónde se dirige su mirada en la habitación”.

TRANSGRESIÓN Y RIESGOS

Todo esto podría ser una distracción. Altman tiene fama de padecer el “síndrome del objeto brillante”. Y el reto de concebir los dispositivos que podrían ayudar a definir la experiencia humana no está exento de riesgos. Silicon Valley está plagado de fracasos que “cambian el mundo”: Segway (el patinete), la realidad aumentada de Magic Leap, con promesas exageradas, y, más recientemente, el absurdo pin de asistente de IA portátil de Humane (una empresa respaldada por el director ejecutivo de OpenAI). “Podría fracasar”, admite Altman. “Pocas veces en la historia se ha logrado idear una interfaz informática fundamentalmente nueva”.



Si [Altman] ve una oportunidad que no se está aprovechando, le resulta muy difícil no aprovecharla. Apuesto a que le resulta difícil resistirse a comprar bienes raíces comerciales en San Francisco”

PAUL GRAHAM
COFUNDADOR DE
Y COMBINATOR

También podría ser perjudicial. OpenAI ha sido criticada por lanzar productos sin pruebas de seguridad adecuadas y por ofrecer funciones que priorizan la interacción sobre el bienestar psicológico. Ha sido mencionada en varias demandas por homicidio culposo que alegan que ChatGPT incitó o facilitó directamente la autolesión y el suicidio. Muchos argumentan que los inmensos centros de datos que sustentan ChatGPT son una pesadilla ambiental que consume mucha energía y agua. OpenAI siempre ofrece disculpas y se ha comprometido a mejorar, pero es difícil no ver un patrón emergente.

En diciembre, Altman e Iger causaron sensación en Silicon Valley y Hollywood al anunciar un acuerdo para que OpenAI licenciara personajes del universo Disney, como Mickey Mouse, Darth Vader y Cenicienta, para su aplicación Sora, que utiliza IA para generar videos realistas a partir de las indicaciones más sencillas. Fue una

alianza sorprendente, ya que Disney es conocido por la protección de su propiedad intelectual y Hollywood, en general, ha considerado la IA como una amenaza existencial. El acuerdo, que se debatió durante más de un año, permitió a Disney, entre otras cosas, incluir videos generados por Sora en su servicio de streaming Disney+. Además, Altman convenció al gigante del entretenimiento para que invirtiera 1,000 MDD en OpenAI, lo que le otorgó al gigante de la IA la mayor bendición de Hollywood. “Sam quería eso como muestra de confianza y, en esencia, para reforzar la colaboración”, afirma Iger; “[...] y para crear una situación en la que Disney tuviera un poco más de participación”.

VISITA A LA CASA BLANCA

Esto también habla de la influencia de Altman, que ha crecido junto con la de OpenAI. En el primer día completo del segundo mandato del presidente Trump, Altman apareció en la Casa Blanca junto a Trump, el cofundador de Oracle, Larry Ellison, y el multimillonario inversor tecnológico de SoftBank, Masayoshi Son, para anunciar el Proyecto Stargate, un audaz compromiso de 500,000 MDD para la infraestructura de IA en Estados Unidos. Fue una decisión extravagante, propia de un presidente maximalista e inversor amante del riesgo, como lo es Son. Pero fue Altman quien quiso ir aun más lejos. “Lo discutimos y él dijo [a FORBES]: ‘Más es mejor’”.

Altman afirma que ha sido fácil trabajar con Trump en materia de IA, aunque las políticas nacionalistas de la Administración no se alinean del todo con las suyas ni con las de OpenAI. “Su trabajo es asegurar que Estados Unidos gane. Y considero que nuestra misión involucra a toda la humanidad”, dice Altman. “Hay cierta oposición”.

Dicho esto, a medida que OpenAI se apropia de terreno para el futuro, también existen sinergias en sus tendencias expansionistas. Además

de ChatGPT, Sora y lo que sea que Jony Ive esté creando, la compañía desarrolla un chip de IA personalizado, una aplicación de redes sociales para competir con X e, incluso, está considerando robots humanoides para fábricas. En enero, OpenAI anunció un conjunto de herramientas de software para organizaciones de atención médica y un modelo de negocio *freemium* con publicidad para ChatGPT. Mark Chen, director de Investigación de OpenAI, declaró a *FORBES* que el próximo año esperan desarrollar un investigador en IA en prácticas que pueda ayudar a su equipo a impulsar sus ideas.

“Nos encaminamos hacia un sistema capaz de innovar por sí solo”, afirma Altman. “No creo que la mayor parte del mundo haya asimilado lo que eso significará”.

ANÁLISIS CRÍTICO

Estudiosos afirman que Altman tan sólo intenta que OpenAI sea demasiado grande para quebrar, un argumento que sus aliados descartan. “No creo que haya un plan secreto”, afirma el presidente de OpenAI, Bret Taylor. “La gente simplemente está muy entusiasmada con el impacto de la IA en la humanidad”.

Graham cree que esto refleja la naturaleza de Altman. “Si ve una oportunidad que no se está aprovechando, le resulta muy difícil no aprovecharla”, dice, señalando que su antiguo aprendiz tiene una debilidad particular por las cosas infravaloradas. “Apuesto a que le cuesta resistirse a comprar bienes raíces comerciales en San Francisco”.

Altman tiene participaciones en más de 400 empresas, lo que podría indicar cierta falta de enfoque. Varios empleados de OpenAI declararon a *FORBES* que temen que la firma intente hacer demasiado y con demasiada rapidez. Les preocupa su capacidad para mantenerse a la vanguardia en la carrera de modelos, en



Creo que el término ‘frenemies’ es una buena manera de caracterizar [la relación]”

SATYA NADELLA
DIRECTOR EJECUTIVO DE
MICROSOFT

especial después del GPT-5, que fue ampliamente considerado decepcionante. Y se quedaron conmocionados cuando Apple eligió los modelos de IA de Google para impulsar la próxima generación de Siri, un acuerdo que OpenAI tenía las de perder, ya que impulsaba la oferta de Apple Intelligence del fabricante del iPhone. “Sí, no fue gran cosa”, dijo un ingeniero. “Muchos pensábamos que era un hecho consumado”.

Altman, por su parte, afirma estar “110%” concentrado en OpenAI y su misión principal, la IAG (que, convenientemente, es difícil de definir y podría tardar entre tres y 30 años, o incluso una eternidad). En cierto momento, simplemente declara la victoria: “Básicamente, hemos construido la IA general, o casi”.

Al respecto, Satya Nadella, CEO de Microsoft, nos da una dosis de realidad. “No creo que estemos ni cerca”, dice, con una sonrisa. “Tenemos un buen proceso establecido. No se trata de que Sam o yo lo declaremos”. Aunque es uno de los socios más importantes de OpenAI, Nadella reconoce la “fricción” natural a medida que las empresas compiten en IA. “Habrá zonas grises”, dice. “Así que creo que el término ‘amienemigos’ (*frenemies*) es una buena manera de describir [la relación]”.

CRECIMIENTO EXPONENCIAL

Unos días después, Altman modera su discurso. “Lo dije como una declaración espiritual, no literal”, cuenta. Lograr la IAG, admite, requerirá “muchos avances de tamaño mediano. No creo que necesitemos uno grande”.

Altman es consciente de que sus motivaciones pueden resultar desconcertantes para algunos. Es “difícil saber qué pasa por su cabeza”, dice Graham, su mentor de toda la vida, alguien que tendría al menos una idea general, pensaría uno. La insistencia del CEO de OpenAI en escalar de forma inmediata y agresiva suele suscitar críticas. Tomemos como ejemplo su compromiso, que acapara los titulares, de invertir 1.4 billones de dólares, principalmente en chips de IA y centros de datos, durante los próximos ocho años. En su mente, es “obvio” que se necesitará esa cantidad de dinero y potencia informática para mantenerse al día con el crecimiento exponencial del uso de la IA. “Entonces, el resto del mundo piensa: ‘La realidad financiera’. Y no creo ser el más fuerte a la hora de mantener esas perspectivas contrapuestas en mente”, afirma.

Altman tiene un plan de sucesión muy sencillo para OpenAI: transferir la empresa a un modelo de IA. Si el objetivo es que la IA se vuelva tan avanzada que pueda dirigir empresas, pregunta: ¿por qué no la suya propia? “Nunca me opondría a eso”, dice. “Debería ser el más dispuesto a hacerlo”.

¿Y luego qué?

El ejecutivo afirma que no tiene ambiciones profesionales más allá de OpenAI... con una salvedad: En un mundo post-IAG, podría encontrar pasión en un nuevo tipo de trabajo aún no creado. “Lo que realmente quería lograr, ya lo he logrado en su mayoría”, dice. “Siento que estoy jugando por ‘puntos extra’ en este momento”. **P**

Forbes

life

CARTOGRAFÍA ARTÍSTICA

LA FUERZA VITAL DE AIMÉE JOARISTI ES PUESTA EN RELIEVE A TRAVÉS DE ENSAYOS FIRMADOS POR DESTACADAS FIGURAS DEL ARTE LATINOAMERICANO.

Por Manuel Grajales

La magia de lo cotidiano

CON LA FIRME VISIÓN DE CREAR UN INTERIORISMO QUE EXPRESE FIELMENTE LA IDENTIDAD GUATEMALTECA, LITTLE COINS ASUME EL DESAFÍO DE REVELAR LA BELLEZA EN LA RAREZA Y CELEBRAR LA OTREDAD.

Andrea Monedero, fundadora de Little Coins, apuesta por evitar trabajar con materiales innovadores y, en su lugar, encontrar la magia en lo cotidiano. “Quiero que la gente vea diferente lo que ya existe”, asume con determinación la entrevistada. “A veces es suficiente con cambiar un poco la mirada y centrarse en ese ‘lado B’ para descubrir que en la rareza también hay belleza. La aceptación de la otredad ocurre en todos los ámbitos de la vida”, afirma.

Esa visión guía a la firma a involucrarse desde la concepción misma de cada proyecto arquitectónico, cuando el espacio aún es una página en blanco, hasta poner la última flor decorativa. Aunque se reconoce así misma más como una casa de diseño especializada que construye, principalmente, espacios y atmósferas en el universo gastronómico. Así lo demuestran proyectos como “2017 las 1001 Noches” o la “Casa Ronald McDonald 4”, realizados ambos en colaboración con el Taller ACÁ. Así como, más recientemente, “Café 12 Onzas”, ubicado en Oakland Mall, en Guatemala.

La también arquitecta, nacida en El Salvador, confiesa lo mucho que le entristece ver cómo los países centroamericanos tienden a imitar las tendencias de Estados Unidos y, hasta cierto punto, de Europa. Este hecho —manifiesta— permea la valoración de los objetos y, por supuesto, el diseño de los espacios, donde incluso se tiende a denostar el maximalismo y el uso de tonos vibrantes.

“Siempre les digo a nuestros clientes: ‘si no te gusta el color, probablemente no seamos el estudio para ti’”, asegura Monedero, quien, tras formarse en Italia, regresó a Guatemala con la intención de despojar de superficialidad





“No quiero trabajar con materiales innovadores, quiero que la gente vea diferente lo que ya existe”

ANDREA MONEDERO
FUNDADORA DE LITTLE COINS

una de sus señas más reconocibles. De esta forma también apela, constantemente, a la posibilidad de que Guatemala pueda generar un diseño propio que le otorgue identidad a la escena del interiorismo.

“La nación no sólo tiene el talento, sino el legado ancestral, para fortalecer la escena del arte y el diseño contemporáneos. Hay personas haciendo cosas muy hermosas”, asegura, y sostiene que la mirada debería dirigirse hacia la comunidad artística maya, con raíces vivas en San Juan Comalapa y San Pedro La Laguna (alrededor del Lago Atitlán). Estas comunidades concentran la mayor cantidad de artistas mayas con una percepción contemporánea del legado ancestral, aplicada a la ilustración, el diseño, la arquitectura y el interiorismo.

Andrea Monedero asegura que Little Coins busca traspasar las fronteras nacionales mediante proyectos que compartan su filosofía y refuercen su presencia en nuevos contextos. Este objetivo se materializa en el reciente diseño de un hotel en España, en el que estuvo directamente involucrada, además de su participación en Zsonamaco para explorar posibilidades en México. E incluso en Italia, donde ha expuesto como diseñadora en un par de ocasiones durante el Salone del Mobile, en Milán, y donde quizá pronto podría participar también con el estudio. La encomienda es clara: demostrar que en lo cotidiano también habita la belleza. **15**

aquello que a veces rodea a lo estético y al diseño. Esa visión se impregna en dos de sus piezas: *Eva*, la cual nace de lo que siempre estuvo ahí: las celosías de hierro que protegen las ventanas de muchas casas latinoamericanas, y los pisos de granito que dejaron de estar de moda y fueron cubiertos por cerámica. “Para mí este material [el granito] es increíble, porque es único y va a estar ahí para siempre. Y tienes parte de las entrañas del país”, asegura Andrea al encontrarse con *FORBES Life* en los pasillos de Zsonamaco (una de las ferias de arte más importantes de

Latinoamérica que tiene lugar en la Ciudad de México en febrero).

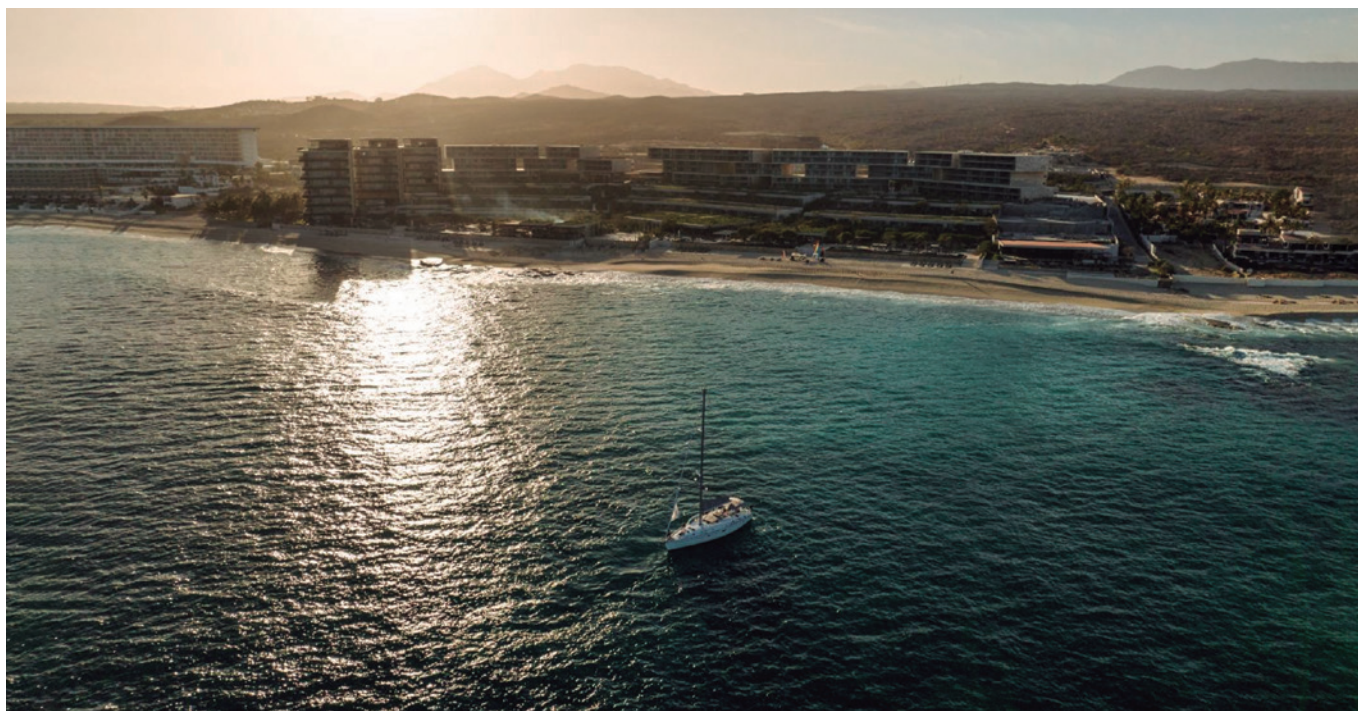
Esa mirada, reflexiona, también se centra en *Carmela*, una silla tejida con plástico reciclado inspirada en los pisos ajedrezados de Antigua, Guatemala, misma que rescata lo popular y lo eleva sin pretensiones.

Monedero comparte que le resulta difícil observar cómo, de manera constante, se solicitan diseños aspiracionales —a veces incluso pretenciosos— mientras se discrimina el uso del color. “Es una inquietud que me atraviesa”, confiesa; de ahí que Little Coins haya hecho del color

Por **Eladio González**

BALLENAS, DESIERTO Y DISEÑO

CADA INVIERNO, LAS BALLENAS TRANSFORMAN EL HORIZONTE FRENTE A SOLAZ EN UNA EXPERIENCIA IRREPETIBLE EN ARMONÍA CON EL MAR, LA CULTURA LOCAL Y UNA VISIÓN RESPONSABLE DE LA HOSPITALIDAD DE LUJO.



En el extremo sur de la península de Baja California, donde se mezclan el Océano Pacífico y el Mar de Cortés, Los Cabos despliega uno de los paisajes más magnéticos de México. Dunas, montañas y oasis conviven en un ecosistema casi lunar que cada año recibe a más de 5.5 millones de visitantes. Pero hay una experiencia que, por sí sola, justifica el viaje: el avistamiento de ballenas. Pocos lugares ofrecen una manera tan consciente y memorable de vivirlo como Solaz, a Luxury Collection Resort, en Los Cabos.

Durante los meses de invierno, las ballenas grises, jorobadas y azules migran hacia las cálidas aguas de Baja California Sur

para reproducirse y dar a luz. Desde la costa frente a Solaz, el espectáculo es tan cercano como impactante: saltos, coletazos y soplidos irrumpen en el horizonte mientras cae el sol sobre el desierto. No se trata sólo de ver ballenas, sino de hacerlo desde un entorno que entiende y respeta la naturaleza que lo rodea.

Desde su concepción por el reconocido estudio Sordo Madaleno Arquitectos, Solaz fue pensado como un hotel inteligente, verde y limpio, donde la huella de carbono y la relación con el entorno natural están intrínsecamente conectadas. En un destino que concentra algunos de los resorts más lujosos del país y atrae a la élite internacional, el verdadero reto era ofrecer lujo sin alterar el paisaje. La respuesta fue



una arquitectura que se integra al terreno y una operación basada en la sostenibilidad real.

El resort cuenta con más de 53,000 metros cuadrados de áreas verdes que devuelven oxígeno al ambiente y reducen su impacto ambiental. Es, además, el único hotel en Los Cabos donde el 36% de las habitaciones tiene techos verdes, una solución que mitiga el calor solar y disminuye el consumo energético. El paisajismo está compuesto por 115 especies nativas del desierto bajacaliforniano, que se combinan en una armonía perfecta con el entorno.

Esta filosofía se extiende también al mar. Solaz promueve activamente la conservación de la biodiversidad marina y terrestre, con personal capacitado que implementa, entre otras acciones, un programa de protección de tortugas marinas.

A ello se suma un hito relevante para la hospitalidad de lujo en México: Solaz es el primer hotel o resort del país en obtener el distintivo Responsible Hospitality de FORBES, siendo uno de los primeros 50 en el mundo en lograrlo. Un reconocimiento que confirma que hoy el verdadero lujo está en la coherencia entre experiencia, impacto y propósito.

CONEXIÓN CON LA IDENTIDAD LOCAL

Pero la experiencia Solaz va más allá del paisaje natural. Como

DESDE LA COSTA, EL ESPECTÁCULO ES TAN CERCANO COMO IMPACTANTE: SALTOS, COLETAZOS Y SOPLIDOS IRRUMPEN EN EL HORIZONTE MIENTRAS CAE EL SOL SOBRE EL DESIERTO.

parte del programa cultural de Luxury Collection, el resort ofrece actividades que permiten al viajero sumergirse en la identidad local y llevarse algo más que fotos: conocimiento, memoria y conexión.

El corazón cultural del hotel es *El Gabinete del Barco*, una exhibición permanente única no sólo en Los Cabos, sino en toda Baja California Sur. Este espacio alberga una colección antropológica y biológica que recorre la historia natural y cultural de la península:

fósiles originales, artefactos indígenas y una impresionante osamenta de ballena gris suspendida como pieza central. La muestra recrea el espacio de trabajo de Miguel del Barco, misionero jesuita y explorador que dedicó tres décadas a documentar la geografía, biología e historia de la región.

En este gabinete, el avistamiento de ballenas cobra una nueva dimensión. Además de ser un acto contemplativo, forma parte de una narrativa mayor que conecta pasado, presente y futuro de Baja California. Un recordatorio de que estas aguas han atestiguado migraciones milenarias mucho antes de convertirse en destino turístico.

Solaz propone así un lujo distinto: uno que no se impone sobre el entorno, sino que dialoga con él, que entiende que observar una ballena desde la costa es un privilegio que conlleva responsabilidad. **19**

Por Manuel Grajales

VISIONES SUBJETIVAS

AIMÉE JOARISTI. REFLEXIONES CRÍTICAS (2013-2023) REVISAS CON SUMO DETENIMIENTO LA OBRA Y LA PASIÓN DE LA RECONOCIDA ARTISTA CUBANO-COSTARRICENSE.

“ Soy del mundo; nunca tuve un país que pudiera considerar propio. Nací en la isla de Cuba a finales de los años 1950, cuando acababa el sueño ilusorio, la vida idealizada de la alta sociedad cubana” Así inicia: *Aimée Joaristi*.

Reflexiones críticas (2013-2023), en el cual se hace una extensa revisión de la obra de la connotada artista.

En más de 300 páginas aparecen una enriquecedora compilación de textos de fondo, escritos por destacadas figuras de la crítica y la curaduría del arte latinoamericano. Entre ellos se encuentran: *Una indagación provisional sobre la pintura de Aimée Joaristi en la tradición del informalismo y el expresionismo abstracto*, de Fernando Flores Castro; *Tres Cruces* de Suset Sánchez Sánchez, actualmente encargada del departamento de Arte Latinoamericano del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Así como: *Una obra contractual*, de Elvia Rosa Castro, una de las críticas de arte cubana más importantes de la actualidad. Ella en su texto menciona: “Aimée compite contra Aimée, por eso su obra semeja un volcán: calma y convulsa. Llena de fuego y frialdad”.

La obra editorial también integra un sinnúmero de magníficas imágenes que revisan la propuesta plástica de quien, durante la presentación en Ciudad de México, mencionó: “Vivo en Costa Rica en una montaña muy tranquila y me desbordo en mi pintura, es la que me saca la energía tan fuerte que tengo.”

Aunque para David Mateo, coordinador editorial del proyecto, editado por ArtCrónica, el hecho de que viva refugiada en una montaña no la hace apartarse de la realidad y la situación política y social de sus países de origen y residencia. Por ello, aseguró: “Creo que esta obra es una especie de declaración, de catarsis, de comprometimiento. Incluso, de reproducción de una realidad que ella no puede representar de otra manera que no sea desde su forma, desde su expresividad gestual y su dibujo efusivo. Encarna también una postura y un compromiso con el estado de molestia hacia lo que está sucediendo.”



“Vivo en Costa Rica en una montaña muy tranquila y me desbordo en mi pintura, es la que me saca la energía tan fuerte que tengo”

AIMÉE JOARISTI

Luego de haberse mostrado en países como Costa Rica, El Salvador, España y México, el libro de obra continuará su recorrido este mes de marzo 2026 en Colombia, en donde su presentación coincidirá con la inauguración de su exposición individual *Descarnada* en el Museo de Arte Contemporáneo de Bogotá. **F**

CENTROAMÉRICA
Forbes



**DESCIFRANDO
EL FUTURO**

**FORBES
TRENDS
GUATEMALA**
23 DE ABRIL

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE PATROCINIOS

milena@forbes.com.mx

La tranquilidad de estar siempre protegido



Accede al mejor cuidado en salud internacional, más de 2 millones de proveedores médicos alrededor del mundo.



SSRP
SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS
Y REASEGUROS DE PANAMÁ

BupaSalud.com.pa
Consulta con tu asesor de seguros

*Aplican condiciones del plan contratado. Bupa Panamá, S.A.

Regulado y Supervisado por la Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá.

Estás con
Bupa
estás
seguro

