EL SALVADOR ACELERA NEGOCIOS TOKENIZADOS

ENERGÍA Y RECICLAJE IMPULSAN INVERSIÓN

PANAMÁ CONVIERTE SU MARCA PAÍS EN NEGOCIO

Forbes CENTROAMÉRICA

LEERLA ES NEGOCIO | NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2026



ACELERANDO LA TRANSFORMACIÓN

CON EL 25% DEL MERCADO AUTOMOTOR DE COSTA RICA Y MÁS DE 2,400 COLABORADORES, GRUPO PURDY IMPULSA SU NEGOCIO HACIA SOLUCIONES DE MOVILIDAD. AMADEO QUIRÓS, PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA, CUENTA EN EXCLUSIVA, CÓMO VEHÍCULOS AUTÓNOMOS Y DRONES DE PASAJEROS SON PARTE DE SU APUESTA A FUTURO.

MÁS: SECTOR ENERGÉTICO DE COSTA RICA SE RECONFIGURA CON NUEVAS INVERSIONES Y TECNOLOGÍAS SOSTENIBLES.

Amadeo Quirós
PRESIDENTE DE PURDY

"LA IDEA ES SEGUIR DESARROLLÁNDONOS EN TODA LATINOAMÉRICA"

FORBES CENTROAMÉRICA
ESTADOS UNIDOS, PANAMÁ Y PUERTO RICO / 6.5 DLS. EL SALVADOR / 5 DLS.
COSTA RICA / 4,310 COLONES. HONDURAS / 125 LEMPIRAS
GUATEMALA / 50 QUETZALES. NICARAGUA / 140 CÓRDOBAS


ROLEX PRESENTA
OYSTER STORY
CELEBRAMOS 100 AÑOS DE UN ÍCONO
EN ROLEX.COM
ROLEX


ROLEX
OYSTER PERPETUAL
DATEJUST
28
SWISS MADE

· CONTENIDO ·



ACELERANDO EL NEGOCIO DE LA MOVILIDAD SOSTENIBLE

BAJO LA PRESIDENCIA DE AMADEO QUIRÓS, EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS GRUPO PURDY REPORTA UN CRECIMIENTO DEL 31% ANUAL. MIENTRAS EL NÚMERO DE SUS COLABORADORES PASÓ DE 1,600 A 2,400 PARA SOSTENER UNA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE AUTOS NUEVOS EN COSTA RICA DEL 25%, LANZAR DIVERSAS PLATAFORMAS DIGITALES DE MOVILIDAD Y UNA TIENDA TOTALMENTE ONLINE.

FRONTAL

7. VENTURE CAPITAL AFINA EL TINO, PREFIERE MENOS STARTUPS PERO CON MAYOR TRACCIÓN.
El monto de capital de riesgo captado en 2025 creció más de 13%. Los emprendimientos centroamericanos se hicieron con 107 millones de dólares. Las empresas que concentran el capital son pocas pero muestras mayor validación.

12. EMPRENDIMIENTO ROMPE LA HEGEMONÍA DE LAS COMISIONES EN EL DELIVERY DE COMIDA.
Bajo un modelo de tarifa fija y con una alianza estratégica, la startup tica, eatsy, se convierte en alternativa para el envío de alimentos a un costo más bajo para los restauranteros contra el ofertado por los marketplaces tradicionales.

©KENNETH ARRIETA

OPINIÓN

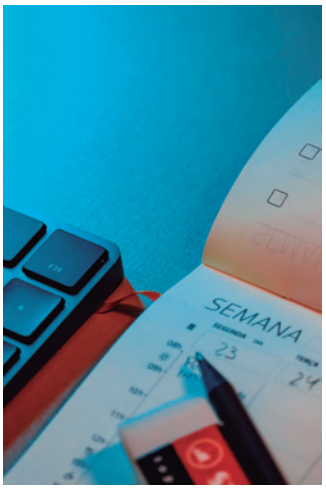
18. IA Y MULTILATERALISMO / Horacio Arredondo
20. LECTURA Y APRENDIZAJE / Nuria Marín

REPORTAJES

22. LA NUEVA OLA DE CAPITAL LATINOAMERICANO QUE LLEGA A MIAMI BUSCA MÁS QUE DEPARTAMENTOS DE LUJO.
Tecnología, startups y universidades revitalizan la oferta inmobiliaria para los latinoamericanos que buscan diversificar inversiones.

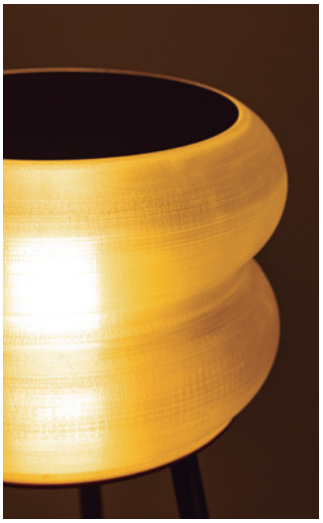


56. EL ALTO PRECIO DE DECIDIR. Lo desconocido no siempre es peligroso, juzgar una solución antes de probarla suele costar más que el riesgo que se quiere evitar. Les conviene aprenderlo a las empresas de la región.



LIFE

78. DISEÑO TICO.
El diseño costarricense construye una identidad propia al convertir la biodiversidad, la sostenibilidad y los elementos de su cultura en recursos de creación contemporánea.



54. DINERO EN JUEGO.

Norchad Omier es el primer nicaragüense en pisar los escenarios de la NBA: sus tres primeros contratos juntos rebasan los 3.5 millones de dólares. Pero su desempeño y sus más de 2 metros de estatura podrían elevar la suma en los meses por venir.



PEXELS, ALL BE DESIGN, FIBA

Forbes

NOVIEMBRE 2026 | VOLUMEN XIII | NÚMERO 142

DIRECTORIO

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

Editora Adjunta
ANASELLA ACOSTA
aacosta@forbes.com.mx

Coordinadora Web
MAYRA OLOARTE
moloarte@forbes.com.mx

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

Corrector de Estilo
ALAIN PRIETO

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseñadores
JESÚS CHÁVEZ LAGUNA
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Redes Sociales
DENNISE AGREDA

Director de Fotografía
PACO GRAMONTTI

Editor de Fotografía Jr.
NAIM MORÁN

Editora de Video
ARIADNA CASTRO

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CFO
MARTÍN CELAYA

Director de Operaciones
FELIPE ZAVALA SAGAHÓN

Coordinador Editorial Regional
GIORGIO ARTURI

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Director Digital
ALEJO MARTÍN FISZBAJN

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
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
Senior Vice President & Assistant General Counsel

Forbes Centroamérica, Año 13, No. 142, noviembre 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.

LA ILUSIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN

La mayor amenaza para un patrimonio no siempre es la volatilidad, sino las dependencias ocultas. La verdadera diversificación exige entender qué escenarios sostienen las inversiones y qué ocurre cuando dejan de hacerlo.



Mauricio Rosillo, vicepresidente de Negocios del Grupo Cibest.

Durante décadas, la conversación patrimonial en América Latina estuvo dominada por una pregunta, ¿dónde está la mayor rentabilidad? Hoy, esa discusión resulta insuficiente. Antes de buscar el próximo gran retorno, el inversionista debe preguntarse cuántas de sus inversiones dependen de que el mismo escenario económico siga funcionando.

Para Mauricio Rosillo, vicepresidente de Negocios del Grupo Cibest, el principal desafío está en identificar esas dependencias. "Un portafolio puede tener decenas de activos y, aun así, estar concentrado. Puede incluir acciones de varios países ligadas al mismo ciclo tecnológico, o bonos y renta variable expuestos a una misma trayectoria de inflación. Lo que parece diversidad puede esconder una dependencia, que deba ocurrir exactamente lo mismo para generar buenos resultados".

El mercado estadounidense es un ejemplo. A mediados de 2025, las diez mayores compañías del S&P 500 representaban cerca del 40 % del índice. Un inversionista creía que estaba expuesto a 500 empresas cuando una parte importante de su resultado dependía de apenas diez. Esa concentración no es necesariamente un error, pues muchas de esas compañías lideran la innovación, la escala y la generación de valor. El reto está en reducir dependencias sin renunciar a las fuentes de crecimiento.

La discusión también resulta relevante para regiones como Centroamérica, donde una parte importante de la riqueza continúa vinculada a unas pocas empresas familiares, una economía, una moneda y un entorno regulatorio específico. Un patrimonio que combine propiedades, participaciones empresariales e inversiones financieras puede seguir sujeto a una misma dinámica económica. La diversidad visible, en ese caso, puede ocultar una concentración estructural.

El ejecutivo de Grupo Cibest recalca que esto se suma un entorno global en el que las tensiones geopolíticas están redefiniendo cadenas de suministro, flujos de inversión y desarrollo tecnológico. Invertir en más países no garantiza por sí mismo una mayor diversificación. Economías aparentemente distintas pueden reaccionar de forma similar frente a los mismos riesgos.

La diversificación tampoco funciona igual en todos los escenarios. Durante años, los bonos del Tesoro estadounidense ayudaron a compensar las caídas de las acciones. Sin embargo, episodios recientes muestran que ambos pueden deteriorarse cuando la inflación o las tasas de interés se convierten en el riesgo dominante.

"Ya no basta con distribuir el capital entre activos, monedas o geografías. La pregunta relevante es qué impulsa realmente el desempeño de cada inversión, si es el crecimiento económico, inflación, tasas de interés, liquidez, regulación, innovación tecnológica o riesgo político. Dos activos que parecen distintos pueden depender exactamente del mismo escenario", explica Rosillo.

Desde esta perspectiva, la resiliencia patrimonial no depende de acumular más inversiones, sino de comprender mejor las relaciones entre ellas. Cada activo debe tener una función dentro del portafolio y responder a una lógica clara sobre los riesgos que compensa y su comportamiento ante un cambio en las condiciones que sustentan la tesis de inversión.

"La verdadera diversificación no consiste en repartir el patrimonio por el mundo. Consiste en identificar cuándo inversiones aparentemente distintas dependen de la misma historia y reducir esa vulnerabilidad antes de que se haga evidente", concluye Mauricio Rosillo, vicepresidente de Negocios del Grupo Cibest.

EL VALOR DE ANTICIPARSE

Apostar por una tecnología emergente, incorporar nuevos socios o transformar un modelo de negocio exige interpretar señales que todavía no son evidentes para el mercado. De manera que anticipar los cambios adquiere tanto valor como la capacidad de responder a ellos.

La industria automotriz representa una de las expresiones más visibles de esa transformación. La electrificación, la inteligencia artificial, la conectividad y los sistemas de conducción autónoma moldean una actividad económica que trasciende hacia nuevas oportunidades de inversión.

Esa transición constituye el eje de nuestra conversación con Amadeo Quirós, presidente de la Junta Directiva de Grupo Purdy, compañía costarricense fundada en 1957 que ha evolucionado desde la distribución tradicional de vehículos hacia un modelo empresarial diversificado, con operaciones comerciales, financieras y tecnológicas.

La dimensión de ese recorrido revela la expansión en una industria que experimenta transformaciones estructurales. Hoy, Grupo Purdy despliega más de 2,400 colaboradores, 35 sucursales y una participación de mercado de 25% en la venta de vehículos nuevos en Costa Rica.

La era de la movilidad plantea una reconfiguración de las cadenas de valor de la industria automotriz. La electrificación, la digitalización y el desarrollo de nuevas tecnologías están modificando las dinámicas de competencia, las decisiones de inversión y las relaciones entre fabricantes, distribuidores y consumidores. Para Centroamérica, este proceso abre oportunidades de diversificación empresarial, pero también exige infraestructura, marcos regulatorios y capacidades tecnológicas que permitan acompañar la mutación del mercado.



YANDIRA NÚÑEZ
Directora Editorial
para Centroamérica

ynunez@forbes.com.mx

En este contexto, la competitividad comienza a medirse también por la capacidad de las empresas para identificar nuevos espacios de negocio, integrar servicios y establecer alianzas que amplíen su alcance. El capital, el conocimiento tecnológico y la cooperación internacional adquieren una relevancia creciente en sectores donde las fronteras tradicionales entre industrias se desdibujan. Para las compañías de la región, participar en esa transformación supone revisar sus proyectos de crecimiento y el lugar que aspiran a ocupar en las cadenas globales de valor.

Actualmente, mientras una nueva generación comienza a incorporarse a las decisiones estratégicas, la compañía enfrenta el desafío de preservar su cultura organizacional y mantener su capacidad de adaptación. Una realidad que conecta con una discusión fundamental para el tejido empresarial centroamericano: cómo garantizar la continuidad del negocio sin comprometer su competitividad.

La experiencia de Grupo Purdy permite mirar más allá del sector automotor. La capacidad de las compañías de profesionalizar su gestión, atraer socios estratégicos, desarrollar talento y explorar nuevas fuentes de ingresos será determinante para competir en mercados cada vez más exigentes. El futuro empresarial también dependerá de la capacidad de reconocer cuándo una fórmula exitosa necesita evolucionar. F

13.8%

es la tasa interanual de crecimiento del capital recaudado por las startups latinoamericanas. En 2025, las 681 rondas realizadas sumaron 4,126 millones de dólares (MDD), lo que representa un avance del 13.8% con respecto a los 3,627 MDD reportados en 2024. Aunque este dato muestra una recuperación desde 2021, las rondas fueron menos y el importe medio aumentó 16%, de 5.2 a 6.1 MDD, revelando que el *venture capital* "se concentra en menos empresas con mayor tracción y validación, en lugar de distribuirse entre más startups", tendencia que favorece al sector Fintech.

CAPTACIÓN POR MERCADO

País/Región	Puntuación VEI*	Capital de riesgo (millones de dólares)
Chile	40.2	249
Uruguay	39.1	40
Brasil	38.2	2,032
Colombia	30.5	224
México	30.4	980
Argentina	24.7	172
Centroamérica	22.4	107
Perú	10.3	35

☛ Índice de Eficiencia de Capital Riesgo: toma en cuenta el mayor capital de riesgo per cápita y el número de operaciones por habitante, además del volumen.

FUENTE: *Latin America Venture Capital Report 2026*, elaborado por Cuantico VP y Startuplinks.

OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN POR 11,000 MDD

LOS 32 PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA EN EL SECTOR TRANSPORTE, PRESENTANDOS EN EL LAC TRANSPORT FORUM, CELEBRADO EN MIAMI A FINALES DE SEPTIEMBRE, ORGANIZADO POR EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) Y LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE INGENIEROS CONSULTORES (FIDIC), REPRESENTAN UNA OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN DE 11,000 MILLONES DE DÓLARES (MDD). FORBES CENTROAMÉRICA REALIZA UNA SELECCIÓN DE ESTOS PLANES, PROMOVIDOS BAJO EL MARCO DE FINANCIAMIENTO Y ASESORÍA TÉCNICA DEL BID Y DE OTRAS ENTIDADES MULTILATERALES, QUE LANZARÁN LICITACIONES EN LOS SIGUIENTES MESES.

Por **Anasella Acosta**

HONDURAS

FERROCARRIL INTEROCEÁNICO DE HONDURAS

1,000 MDD

Busca conectar el océano Pacífico con el océano Atlántico, con el fin de convertirse en una ruta logística alternativa y complementaria al Canal de Panamá. En marzo, Honduras firmó un acuerdo con la Agencia de Comercio y Desarrollo de Estados Unidos (USTDA) para impulsar los estudios de factibilidad.

PROGRAMA CAMINOS RESILIENTES DE HONDURAS, BCIE (EL PROGRESO - LA CEIBA)

439 MDD

Financiado por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Busca elevar la competitividad logística, mejorar la seguridad vial, impulsar el turismo en el norte del país y fortalecer la resiliencia de la infraestructura ante eventos climáticos adversos.

PROYECTO DE CONECTIVIDAD SOSTENIBLE DE HONDURAS, BANCO MUNDIAL Y REINO DE ESPAÑA

123 MDD

Su meta es mejorar la conectividad entre el occidente y la Costa Atlántica, extendiéndose desde la frontera con Guatemala a los puertos. Así también, fomentar el crecimiento económico; aumentar la productividad regional, y mitigar riesgos ambientales.

GUATEMALA

PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA RURAL, VARIOS DEPARTAMENTOS

400 MDD

Prioriza el área rural del país en regiones con alta vulnerabilidad climática y pobreza. Su meta es reducir los costos y tiempos de transporte para la agricultura local, que representa más del 10% del PIB nacional, según el Banco Mundial.

CARRETERA CA-9 NORTE: SECCIÓN TECULUTÁN - MAYUELAS

350 MDD

Contempla la ampliación a 4 carriles en 44.3 km. Es vital para la competitividad; por este corredor transitan más del 60% de las exportaciones y conecta los principales puertos del Atlántico con la capital. Beneficiaría a más de 2,000 empresas.

MEJORAMIENTO CARRETERA RD-CHI-02-01, TRAMO: PUEBLO VEGUITAS - OLOPA, CHIQUIMULA

25 MDD

Es parte de un macroproyecto de conectividad vial para Chiquimula. Busca mejorar la calidad del tránsito y fortalecer la conectividad entre comunidades en una de las rutas principales de movilidad y comercio.

EL SALVADOR

CA02E AMPLIACIÓN CARRETERA, ZACATECOLUCA - EL AMATILLO

1,500 MDD

Contempla cinco tramos carreteros, que juntos suman más de 165 kilómetros. Uno de los objetivos es ampliar de dos a cuatro carriles la autopista existente de Zacatecoluca a El Amatillo. Ya cuenta con financiamiento del BID.

CIRCUNVALACIÓN PERIFÉRICA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, SECCIÓN NORTE

300 MDD

Se ha planeado a fin de mitigar la creciente congestión vehicular en el Área Metropolitana de San Salvador que deriva en altos costos de operación y traslados de mucho tiempo. Contempla 8.3 km de longitud.

AMPLIACIÓN CARRETERA CA02W: CRUCE FRONTERIZO DE LA HACHADURA, CARRETERA CA12, KM 5

286 MDD

Contempla la intervención en 45 km de longitud en la llamada Carretera Litoral. Está localizada a lo largo del corredor costero del departamento de Ahuachapán y Sonsonate, y es considerada prioridad nacional de la red de caminos pavimentados.

COSTA RICA

TREN ELÉCTRICO URBANO RÁPIDO (TIBI)

800 MDD

Su misión es transformar la movilidad de la Gran Área Metropolitana (GAM). Conectará un recorrido de 51.5 km a través de 30 estaciones. Se prevé el traslado de 100,000 pasajeros al día, disminuyendo la huella de carbono. Cuenta con financiamiento del BCIE.

AMPLIACIÓN DE LA CARRETERA SAN JOSÉ - SAN RAMÓN, RUTA NACIONAL 1

770 MDD

Abarca 55.6 km de longitud, para apoyar el crecimiento económico y social en el área de influencia y a nivel nacional, al fortalecer la capacidad productiva y la fluidez del transporte en la Carretera Interamericana. Cuenta con apoyo del BCIE.

AMPLIACIÓN DE LA CARRETERA SAN JOSÉ - CARTAGO, RUTA NACIONAL 2

500 MDD

Con el fin de reducir el congestionamiento en uno de los corredores viales con mayor tránsito del país, en una primera fase se prevé la ampliación a tres carriles. Se desarrollará bajo el modelo de concesión de obra pública por un plazo de 25 años.

PANAMÁ

PROYECTO DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA DE LA AUTOPISTA CENTENARIO

610 MDD

Contempla intervención en 42.5 km bajo un esquema de Asociación Público-Privada. Se le considera el tercer gran proyecto bajo este esquema. El contrato establece un plazo de 30 años de concesión.

CORREDOR NORTE DE DAVID

60 MDD

Estructurado bajo la modalidad de Asociación Público-Privada (APP) y ubicado en la provincia de Chiriquí, ya cuenta con el apoyo del BCIE. Su meta es ser una vía alterna para desahogar el tráfico de la Carretera Panamericana en la zona urbana de David.

OBRAS DE DRENAJE URBANO RESILIENTES, CIUDAD DE PANAMÁ

10 MDD

Asociado al Programa Cuenca Urbana Resiliente, busca mitigar la vulnerabilidad por inundaciones y mejorar la capacidad de la red pluvial en zonas críticas con paquetes licitatorios programados en el Plan de infraestructura 2026.

FUENTES: BID, Banco Mundial, BCIE, ministerios de Obras e Infraestructura de los países incluidos.

Por **Anasella Acosta**

SOSTENIBILIDAD Y SECTOR FARMACÉUTICO ATRAEN CAPITAL

LA GENERACIÓN DE ENERGÍA LIMPIA, ASÍ COMO LOS PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DE PLÁSTICOS MUEVEN RECURSOS. MIENTRAS, LA PRODUCCIÓN DE MEDICINAS SE FORTALECE EN LA REGIÓN.



200 MDD

ICE

Costa Rica

Impulsada por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) esta inversión se destinará a la construcción de siete plantas solares en cuatro cantones de la provincia de Puntarenas. Juntos, los proyectos requieren un monto de 200 millones de dólares (MDD), que agregarán 170 megavatios (MW) de capacidad instalada al Sistema Eléctrico Nacional (SEN), lo que equivale al consumo de aproximadamente 580,000 costarricenses. Seis de estas plantas serán construidas por el sector privado, bajo la Ley 7200 –que autoriza que empresas privadas y cooperativas produzcan energía eléctrica y se la vendan al ICE–, con inversiones que superan los 100 MDD. Mientras que el ICE informó que desarrollará el Proyecto Solar Fotovoltaico Las Delicias, de 80 MW, en Montes de Oro.

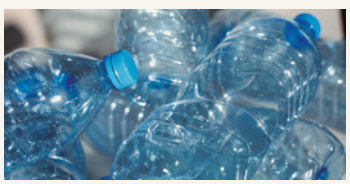


30 MDD

Haleon

Panamá

La empresa británica Haleon anunció una inversión superior a 30 MDD para expandir sus operaciones, ubicadas en Urbanización Industrial Juan Díaz. En esta planta se fabrican medicamentos de marcas reconocidas de productos de salud como Panadol, Advil, Sensodyne y Centrum. Esta nueva inversión se concentra en la ampliación y modernización de sus instalaciones con mejoras en la infraestructura, así como la incorporación de una nueva línea automatizada de empaque de última tecnología. Una de las metas es crecer la producción a 900 millones de tabletas de paracetamol al año, para distribuirlas en 25 mercados de Latinoamérica y el Caribe. Se estima generar 100 nuevos empleos directos e indirectos.



28.5 MDD

Discovery Environmental

El Salvador

Enfocada en reciclaje y transformación de plásticos, esta empresa salvadoreña anunció que invertirá más de 28 MDD en un proyecto para la transformación de residuos plásticos, a fin de expandir sus operaciones. Este plan de inversión cuenta ya con una precalificación por parte del gobierno salvadoreño bajo la Ley para el Fomento de la Expansión de las Inversiones de El Salvador. Se planea la generación de más de 80 empleos directos, orientados a perfiles técnicos y profesionales con mayor grado de especialización. Cuenta con el apoyo de la agencia Invest in El Salvador, que acompaña a personas y empresas en procesos de inversión, exportación y desarrollo de proyectos en El Salvador, y que, de acuerdo con sus cifras, ya suma 1,830 MDD atraídos.

PEXELS

GRUPO BIMBO: CRECIMIENTO CON VISIÓN REGIONAL

La compañía combina capacidades globales con estrategias locales para fortalecer su presencia en Centroamérica e impulsar la innovación y su estrategia de sustentabilidad.



Sebastián Reynoso, Director General de la región Bimbo Latin Centro.

La expansión empresarial en Centroamérica exige más que ampliar operaciones. Para Grupo Bimbo, consolidar su presencia regional implica comprender las particularidades de cada mercado, desarrollar capacidades locales y construir relaciones de largo plazo con consumidores, proveedores y comunidades.

Su estrategia combina la escala y las capacidades de una compañía global con una ejecución adaptada a cada país. Este modelo se sustenta en un profundo entendimiento de consumidores y clientes, una apuesta constante por fortalecer las operaciones y la distribución, y la incorporación de la sustentabilidad como parte integral del negocio. Esta visión permite mantener estándares comunes y responder a las diferencias en hábitos de consumo y condiciones económicas y competitivas de los mercados centroamericanos.

La innovación es uno de sus ejes. Grupo Bimbo trabaja continuamente para mejorar la calidad nutrimental de sus productos mediante ingredientes como fibra y granos enteros, además de evolucionar de manera constante sus recetas para responder a las necesidades y expectativas de los consumidores. En sus operaciones, impulsa la transición hacia flotas eléctricas y de bajas emisiones, con soluciones ajustadas a las condiciones logísticas de cada país.

CAPACIDADES QUE GENERAN IMPACTO

La compañía identifica la cultura organizacional, la innovación y la ejecución como capacidades esenciales para sostener sus resultados. Su enfoque también busca generar oportunidades para las comunidades aledañas a sus centros de trabajo vinculadas a su actividad.

La iniciativa Nutriendo Tus Sueños ha ampliado oportunidades para más de 6,400 niñas, niños y jóvenes mediante el deporte, la educación nutricional y la formación en valores. Por su parte, Expendios con Sentido Social vincula la reducción del desperdicio alimentario con oportunidades económicas y ha impactado a más de 60 beneficiarios y sus familias.

En materia ambiental, Grupo Bimbo en Centroamérica reporta más de 850 vehículos eléctricos y de bajas emisiones y señala que el 93% de sus empaques son reciclables. También destaca el uso de electricidad proveniente de fuentes renovables como parte de su transformación operativa.

INTEGRACIÓN CON VISIÓN DE FUTURO

En una región diversa y dinámica como Centroamérica, Grupo Bimbo ha fortalecido una operación regional que aprovecha sinergias, impulsa la colaboración entre países y responde a las necesidades particulares de cada mercado.Grupo Bimbo los aborda mediante conocimiento local, colaboración entre mercados e innovación continua, sin perder sus compromisos con la calidad, la inocuidad y la sustentabilidad.

A 80 años de su fundación y más de tres décadas después de iniciar operaciones en Centroamérica, Grupo Bimbo mantiene una visión de largo plazo enfocada en fortalecer su presencia en la región y seguir evolucionando para responder a las necesidades de consumidores y clientes.

Por **Anasella Acosta**

EL DELIVERY GASTRONÓMICO CAMBIA DE REGLAS

FUNDADO EN COSTA RICA POR DOS INGENIEROS DE 24 Y 26 AÑOS, EATSY ROMPE LA HEGEMONÍA DE LAS COMISIONES DEL 35% EN LOS ENVÍOS DE COMIDA. CON UN MODELO DE TARIFA FIJA, UNA ALIANZA ESTRATÉGICA Y UN EQUIPO DE OCHO PERSONAS, TRANSACCIONA 150,000 DÓLARES MENSUALES, Y YA PREPARA SU EXPANSIÓN A PANAMÁ Y MÉXICO.

La digitalización del sector gastronómico ha avanzado bajo un dilema: la alta dependencia de las plataformas tradicionales de delivery y marketplaces. Si bien estas aplicaciones abrieron un canal de ventas masivo, lo han hecho cobrando comisiones que oscilan entre el 25% y el 35% sobre el valor total de cada factura. Para una industria de márgenes estrechos, como es la restaurantera, ese costo representa una merma significativa para su sostenibilidad financiera.

En esta rendija del mercado irrumpe eatsy, una startup costarricense fundada por Alejandro Gazel, de 24 años, y su socio Ariel Solís, de 26 años; ambos ingenieros, el primero industrial y el segundo de software. La propuesta de la compañía no busca competir contra las flotas multinacionales de entrega, sino reconfigurar la ecuación económica del reparto a domicilio mediante tecnología y alianzas de infraestructura.

LA ANATOMÍA DE UN NUEVO ESQUEMA

"Actualmente las apps de delivery cobran entre 25% y 35%. Si tú vendes 10,000 dólares, tienes que pagar el 30% de ese monto", explica Alejandro Gazel. Frente a esto, eatsy desarrolló un Software como Servicio (SaaS) que permite a cada restaurante desplegar su propia plataforma o link de pedidos directos en cuestión de una hora.

La clave de esta posibilidad radica en su alianza con Uber Direct, la infraestructura logística B2B de Uber. Eatsy actúa como la capa de software del comercio, mientras la flota de Uber ejecuta la entrega de última milla. "Eatsy es un modelo donde el app de delivery, en este caso nosotros, somos partners de Uber a través de una plataforma llamada Uber Direct, en la que sólo se cobra un porcentaje mínimo de la factura", puntualiza Alejandro.

> **CON ESTE MODELO, LOS RESTAURANTES PUEDEN CONTAR CON SU PROPIA PLATAFORMA, EN LUGAR DE COMPETIR CON VARIOS SIMILARES EN UN MARKETPLACE, Y SIN PAGAR CUOTAS POR FACTURA DEL 30%. ESA ES NUESTRA META.**
>
> **ALEJANDRO GAZEL**

De ese modo, una orden hipotética de 50 dólares, tendría un costo de envío de 3 dólares. Entonces eatsy procesa el pago de forma automatizada, liquida los 3 dólares a Uber Direct, transfiere el monto del producto al restaurante y descuenta únicamente una tarifa fija propia. "Nosotros cobramos un *fee* fijo que no varía; ya sea que la venta haya sido de 30,000 dólares o de 100,000 dólares, es la misma cuota". Para el negocio, la herramienta opera como "un Shopify, pero para restaurantes", conectando directo a los repartidores con los establecimientos.

LA MÉTRICA DE UN NEGOCIO ESCALABLE

El crecimiento operativo de la compañía muestra una aceleración notable. Aunque el antecedente existió desde 2023, la versión definitiva con código propio se lanzó a finales de enero de 2026. En ese momento, la plataforma transaccionaba 10,000 dólares mensuales. A nueve meses, el volumen transaccionado escaló a 150,000 dólares mensuales en promedio, es decir que creció 15 veces más en menos de un año.

A octubre, eatsy atendía a alrededor de 100 marcas gastronómicas en Costa Rica, lo que representa entre 300 y 400 puntos de venta físicos. Entre sus clientes destacan cadenas como ReadyPizza —con más de 100 locales— y Ramona.

Lo disruptivo de estas cifras radica en la estructura con la que se sostiene. Mientras startups tradicionales requieren de capital para expandir equipos, eatsy opera con apenas ocho personas. "Somos ocho. Tenemos un par de diseñadores, encargados de ads [...] Ari que ve la parte de software y alguien más que lo ayuda", señala Alejandro. El fundador sintetiza su filosofía: "Ya pasó de moda pensar que una empresa grande en tamaño es una empresa grande en dinero. Puede ser una empresa que tiene pocas personas, pero que está muy automatizada, entonces factura mucho y tiene mucho margen".

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y AUTOFINANCIAMIENTO

La capacidad de gestionar cientos de restaurantes con un equipo reducido proviene de la automatización del onboarding y la adquisición de clientes. La startup prescinde de vendedores de campo, empleando embudos automáticos impulsados por marketing digital e inteligencia artificial. De hecho, el antecedentes de eatsy, es una agencia de mercadeo.

"Ocuparías un equipo de 30 personas que están recibiendo clientes para que puedan entrar al modelo de eatsy, Entonces siempre nos hemos enfocado en tener un *onboarding* muy automático, para el que no necesitamos tantas personas; tú solo puedes entrar y generar tu link-App", comenta Ariel Solís.

A nivel de ingeniería, la inteligencia artificial aceleró los ciclos de desarrollo de software. Ariel Solís, también encargado del desarrollo tecnológico, destaca que el sistema está diseñado para asimilar validaciones de impuestos, facturación tributaria y dispersión de pagos de forma transparente. "Con tan solo un equipo de dos desarrolladores hemos logrado construir un software que transacciona miles de dólares por mes, que tiene una estructura muy complicada. Hace cinco años desarrollar esto hubiera requerido un equipo de 10 personas".



©NETOS CAM

El fundador de eatsy comenta que en el frente financiero, han evitado el endeudamiento por ahora y la dilución patrimonial: "Todo el crecimiento que hemos tenido proviene del mismo flujo que eatsy ha generado. No hemos necesitado créditos al día de hoy, aunque tenemos la línea abierta con algunos bancos". Alejandro Gazel estima que la startup cuenta con una valoración estimada sobre una base de 1 millón de dólares (MDD), antes de activar sus planes de expansión agresiva, pero que en muy poco tiempo podría llegar a 5 MDD.

PANAMÁ, MÉXICO Y EL FUTURO DEL DELIVERY REGIONAL

Los emprendedores ticos prevén cerrar el año en 300,000 dólares transaccionados al mes y alcanzar 1 millón de dólares mensuales hacia finales del próximo año. En su hoja de ruta destacan a Panamá como el paso inmediato y a México como el gran objetivo regional.

Respecto a capital institucional, la postura de los fundadores es cauta: "Por ahora, no todo es plata; hay momentos en que es más necesaria la mente". Si verdaderamente nos ofrecen plata y además de eso alguien que nos ayuda a saber cosas que nosotros no sabemos para poder crecer, estamos 100% abiertos a una capitalización", comentan.

Para Alejandro y Ariel el futuro del delivery radica en retornar la relación uno a uno entre el restaurante y su cliente, apalancándose en la tecnología para simplificar la logística; en esto la IA juega un papel clave.

Así, eatsy se inserta en la tendencia de la democratización de las herramientas digitales que abren alternativas y competencia entre jugadores, expandiendo servicios que ofertan costos atractivos en el mercado.

HOSPITAL DE DIAGNÓSTICO

EXCELENCIA EN MEDICINA



CUANDO MÁS LO NECESITES

AQUÍ ESTAREMOS

Colonia Escalón

Colonia Médica

Santa Elena

hospitaldiagnostico.com

Síguenos

Líderes en salud privada de alta complejidad en El Salvador

HOSPITAL DE DIAGNÓSTICO, UNA APUESTA AL FUTURO

Con más de 45 años de trayectoria, la institución salvadoreña apuesta por talento especializado, innovación médica, capacidad resolutiva y una estrategia multicentro para sostener su crecimiento sin perder de vista al paciente.



En una industria donde cada decisión puede tener un impacto directo en la vida de las personas, la excelencia empresarial adquiere una dimensión distinta. Para Hospital de Diagnóstico, fundado en 1978, construir una organización sostenible ha significado colocar la seguridad clínica, la capacidad médica y la atención al paciente en el centro de su estrategia.

Su modelo se sostiene sobre tres pilares: inversión en talento y desarrollo humano, innovación e infraestructura médica, y una capacidad resolutiva que permita atender necesidades de salud de alta complejidad. Esta visión se complementa con una estrategia multicentro con sedes en Colonia Médica, Escalón y Santa Elena.

El componente humano ocupa un lugar central. Enfermería, auxiliares, terapeutas, médicos de planta y especialistas conforman equipos multidisciplinarios que combinan experiencia, capacidad técnica y vocación. A ello se suman el desarrollo profesional continuo y el respaldo a la comunidad médica mediante congresos, simposios y educación continua.

INNOVAR SIN PERDER DE VISTA AL PACIENTE

La tecnología es otro componente clave. El hospital reinvierte en equipamiento diagnóstico y terapéutico y ha incorporado soluciones avanzadas en diagnóstico por imágenes, radioterapia de alta precisión, quirófanos inteligentes, ortopedia, cardiología y oncología.

Sin embargo, la innovación no es un objetivo aislado. La institución vincula estas inversiones con la precisión diagnóstica, la seguridad asistencial y la capacidad para realizar procedimientos de alta complejidad. Además, usa encuestas de servicio y satisfacción para conocer las necesidades de pacientes y familias y ajustar su experiencia durante la recuperación.

La mejora continua forma parte de la operación. Hospital de Diagnóstico cuenta con un sistema de gobernanza clínica y auditoría de calidad que combina métricas asistenciales e indicadores de gestión, y monitorea desenlaces clínicos, efectividad de los tratamientos, protocolos de bioseguridad y gestión de eventos adversos.

Ese enfoque conecta eficiencia y crecimiento con una premisa fundamental: en salud, optimizar recursos no puede significar comprometer la calidad o la seguridad. La digitalización de la gestión y la optimización de procesos generan recursos para reinvertir en infraestructura, tecnología y capacidades médicas.

TECNOLOGÍA CON CRITERIO HUMANO

A futuro, Hospital de Diagnóstico identifica tres capacidades que podrían distinguir a las organizaciones de excelencia en Centroamérica: adaptabilidad ante escenarios complejos, transformación digital e inteligencia artificial aplicada con criterios éticos, y un propósito capaz de generar impacto humano sostenible.

En particular, la institución plantea que la IA y el análisis avanzado de datos deben optimizar procesos, mejorar la precisión de las decisiones y personalizar la atención, sin desplazar el criterio humano.

Esa visión tecnológica convive con una cultura interna denominada “ADN: Alma Diagnóstico”, que combina excelencia profesional y calidez humana. Para una organización que trabaja con salud, la ventaja competitiva no termina en infraestructura o equipamiento: también se construye en la confianza que genera cuando el paciente más la necesita.

Por **Óscar Sulbarán**

STARTUP REDEFINE AL TURISMO EN EL SALVADOR

TURS APROVECHA EL AUGE TURÍSTICO SALVADOREÑO CON UNA PLATAFORMA DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL QUE CONECTA A VIAJEROS CON MÁS DE 200 ANFITRIONES DE EXPERIENCIAS. CON OPERACIONES MENSUALES POR 50,000 DÓLARES Y UNA VALORACIÓN ESTIMADA DE 3 MDD, EL EMPRENDIMIENTO IMPULSA LA DIGITALIZACIÓN Y LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE PEQUEÑOS OPERADORES TURÍSTICOS.

Años atrás, apostar por una startup turística en El Salvador habría sido considerado un proyecto sumamente arriesgado; sin embargo, las condiciones del país dieron un giro radical. Impulsado desde 2019 por el proyecto Surf City y una drástica disminución en las tasas de violencia, el país centroamericano comenzó a captar un creciente interés internacional. Cifras del Ministerio de Turismo revelan que, entre enero y agosto de 2026, la nación recibió a 3.2 millones de visitantes extranjeros, 22% más que el mismo periodo de 2025. Aprovechando este auge y posicionamiento del sector, Roberto Mundo y Raymond Villalta decidieron emprender creando un superagente turístico impulsado por inteligencia artificial (IA).

La Corporación Salvadoreña de Turismo (Corsatur) estima que hay más de 3,500 operadores turísticos en el país. Estos jóvenes salvadoreños identificaron que el 88% de quienes manejan las experiencias turísticas son pequeñas y medianas empresas. Tras dos meses y medio de trabajo de campo, recorriendo el territorio nacional, su meta era alcanzar al menos 100 anfitriones de experiencias en El



TURS

Salvador, antes de activar la plataforma. Hoy la startup contabiliza más de 200 anfitriones y esperan sumar 570.

Roberto Mundo, CEO de Turs comentó a Forbes Centroamérica: "Analizamos como Airbnb, que es el grande de las rentas cortas, también estaba incursionando en un mercado de experiencias. Ese mercado es muchísimo más grande que el mercado de rentas cortas. Entonces nosotros nos metimos de lleno".

La startup recibió el reconocimiento de Naciones Unidas tras ganar en el certamen Global Innovation Challenge Live, que se realizó durante el Día Mundial del Turismo 2026 en El Salvador.

EN NÚMEROS

Turs comenzó en el mes de julio de 2026. La aplicación salió al mercado en septiembre. Sus creadores afirman que el volumen de las operaciones a través de la plataforma es de 50,000 dólares mensuales. Estiman que para finales de 2026 se habrán negociado 350,000 dólares a través del superagente. Aunque pueden ser cifras conservadoras, según ellos, porque los últimos meses del año representan la temporada alta.

Son precavidos al momento de hablar de la valoración de la compañía, que se encuentra en una etapa temprana. A través de un modelo de *bootstrapping* han hecho robustecer a la plataforma que ha demandado más de lo esperado. Estiman que la valoración de la empresa puede ascender a 3 millones de dólares (MDD). El panorama tiende al crecimiento, sobre todo cuando la expectativa es escalar regionalmente. Las condiciones ya estarían dadas para el año 2027.

"Ya tenemos solicitudes de anfitriones en Guatemala, en Costa Rica, incluso de Colombia. Quieren estar dentro de la plataforma porque realmente es la herramienta que le falta a todos los que promueven experiencias. Nosotros tenemos las herramientas que necesitan las empresas chiquitas y medianas para dar un mejor servicio", resalta Mundo.

> **"EN CENTROAMÉRICA, NO HAY UNA PLATAFORMA LÍDER EN EXPERIENCIAS. ENTONCES AHÍ ESTÁ VERDADERAMENTE LA OPORTUNIDAD"**
>
> **ROBERTO MUNDO**
> CEO DE TURS

UN SUPERAGENTE

Son pioneros como superagente turístico en El Salvador. Vinieron a ser los gestores de mercadeo y de contabilidad de los anfitriones turísticos. La plataforma automatiza procesos como la atención 24/7 a los turistas, funciona como pasarela de pago, y tras concretarse las experiencias de los viajeros, hace efectivo el pago a los operadores turísticos en un periodo de 24 horas.

El registro en la plataforma es gratuito al igual que todas las herramientas que ofrece el sistema basado en IA. Turs obtiene ingresos por comisión de las experiencias, seguro de turistas y otros acuerdos con algunos de los operadores.

El presidente de Turs, Raymond Villalta, dice a Forbes Centroamérica que la startup ha sido una democratizadora de la IA pero también de la bancarización: "Creemos que hemos contribuido un poquito a la inclusión financiera de la gente, porque algunos que no tenían cuenta bancaria ahora la tienen. También su 'primer empleado' en nuestra plataforma. ¿Cuál es el primer empleado? El agente de IA que le formaliza toda su contabilidad de las experiencias, cómo va su negocio".

Actualmente hay un mercado híbrido. Aunque la plataforma apuntaba al turismo internacional por su crecimiento se han encontrado con una demanda de turistas nacionales que, según Villalta, están redescubriendo su país.

UN MERCADO EN CRECIMIENTO

El mercado de Turs está dividido: 60% de la demanda corresponde a visitantes extranjeros mientras otro 40% lo ocupan los propios salvadoreños. Aunque la motivación inicial buscaba aprovechar la llegada de visitantes internacionales, se han mostrado gratamente sorprendidos con la respuesta de los locales.

"Veíamos un mercado de 4.4 millones de personas que están visitando El Salvador anualmente, algo que no se veía. Nuestro país tiene apenas 20,000 km², esto es algo super atractivo", dice Villalta.

La realidad es que los salvadoreños están haciendo turismo interno y la plataforma está capitalizando esta tendencia que se basa en un contexto socio-histórico explica Villalta: "Antes el país estuvo en guerras, o estuvo en dictaduras militares, o estuvo en guerra con las pandillas, con inseguridad, con violencia, siempre había vivido encerrado Ahora estamos descubriendo la paz. Redescubriendo al país".

La startup sigue sumando en esta joven etapa. Se integrará con la industria hotelera para ampliar su exposición, diseñará paquetes para que la diáspora salvadoreña también redescubra su territorio, además de utilizar a otros países de Centroamérica para comenzar a cubrir con su plataforma todo el continente.

"En Centroamérica, en Latinoamérica, no hay una plataforma líder de este sector. Ahí está verdaderamente la oportunidad. Te puedo decir que nosotros entendemos realmente lo que necesitan las empresas turísticas que están brindando las experiencias", concluye Roberto Mundo.

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL MULTI-LATERALISMO POSIBLE

La inteligencia artificial (IA) ya no es sólo una tecnología más: es la palanca que está moviendo la geopolítica. A finales de septiembre, Nueva York volvió a concentrar buena parte de la conversación global sobre IA. En su último discurso ante la Asamblea General de Naciones Unidas, António Guterres reclamó un marco multilateral para gestionar sus riesgos, con supervisión creíble e independiente. Su advertencia se suma a la de gobiernos, académicos y activistas de todo el mundo, quienes piden cautela.

La voz de alerta también proviene de los propios "laboratorios de frontera" que están construyendo los modelos de IA más avanzados. Dario Amodei, CEO de Anthropic, propuso recientemente desacelerar el ritmo con que mejoran esos modelos y coordinar ese freno primero dentro de cada empresa, luego entre compañías de países democráticos y, eventualmente, con China. La propuesta encierra la paradoja de que, para reducir los riesgos globales, se necesita cooperación, pero nadie quiere hacerlo a costa de perder ventaja tecnológica.

Amodei es categórico: quien lidere la IA no sólo tendrá mejores productos o empresas más competitivas; tendrá mayor capacidad para influir sobre productividad, ciencia, defensa y, en última instancia, sobre el equilibrio del poder global. Por ello, la pregunta ya no es si la IA necesita gobernanza, sino hasta qué punto su regulación puede decidirse entre todos y qué tanto poder quedará en manos de unos pocos.

UN MUNDO QUE SE ORGANIZA EN BLOQUES

Los hechos recientes sugieren que esa gobernanza será menos universal de lo que muchos imaginan. Naciones Unidas ha creado espacios de diálogo y un panel científico independiente. Pero, al mismo tiempo, las grandes potencias están construyendo sus propias arquitecturas de cooperación. Washington impulsa la iniciativa Pax Silica alrededor de semiconductores, infraestructura tecnológica e IA. China, por su parte, promovió en Shanghái una plataforma multilateral de cooperación en inteligencia artificial.

Algunos países se han acercado a la alianza estadounidense; otros, a la impulsada por China. Centroamérica no presenta un consenso regional: Costa Rica, Panamá y El Salvador se han incorporado a Pax Silica; otros países de la región permanecen fuera de esta iniciativa.

Cada país tiene razones legítimas para tomar sus propias decisiones, pero el resultado de negociar por separado la regulación de una tecnología que la región usa intensamente y cambiará el futuro de la humanidad, es incierto. Las reglas que hoy se acuerden

HORACIO ARREDONDO

influirán en el rol de los distintos países en ese futuro, en quién fija los estándares y en quién queda obligado a adaptarse.

Conviene separar tres conversaciones. La primera es sobre los usos de la IA: qué se considera aceptable en materia de empleo, salud, educación o elecciones. Esa regulación seguirá siendo, en gran medida, nacional. La segunda es sobre el ritmo de la frontera tecnológica, que se decidirá entre las pocas potencias que controlan los chips y los modelos. La tercera tiene que ver con riesgos que ningún país puede enfrentar solo, como la fabricación de armas biológicas. Frente a un riesgo así, las fronteras son irrelevantes e incluso actores que compiten entre sí encuentran incentivos para cooperar.

La historia muestra que un multilateralismo acotado puede ser poderoso. No se trata de gobernar toda la inteligencia artificial, sino de acordar los límites que nadie debería cruzar. En este ámbito, la región centroamericana ya demostró que no es necesario controlar una tecnología para influir sobre las reglas que gobiernan sus riesgos.

Es el caso de uno de los capítulos más notables del multilateralismo, cuando en 1967 los países latinoamericanos firmaron en Ciudad de México el Tratado de Tlatelolco, creando la primera zona densamente poblada del mundo libre de armas nucleares. Pese a no dominar esta tecnología, lograron construir una regla regional que las grandes potencias aceptaron respetar. Su principal impulsor, el diplomático mexicano Alfonso García Robles, recibió años después el Premio Nobel de la Paz.

A otra escala, un año antes del Tratado de Tlatelolco, Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua suscribieron en Managua un tratado regional de telecomunicaciones, al que Costa Rica se sumó meses después. El acuerdo dio origen, en 1966, a la Comisión Técnica Regional de Telecomunicaciones (COMTELCA) y permitió a los países centroamericanos coordinarse para construir y operar una red que interconectara sus comunicaciones. Así, la región apostó por abordar de manera conjunta una transformación tecnológica que difícilmente hubieran podido afrontar desde cada país por separado.

“LA IA SE ESTÁ CONVIRTIENDO EN INFRAESTRUCTURA DE PODER. NO TODO PODRÁ GOBERNARSE MULTILATERALMENTE Y LA REGIÓN CORRE EL RIESGO DE TERMINAR IMPORTANDO TANTO LA TECNOLOGÍA COMO LAS REGLAS”

UNA AGENDA REGIONAL PARA LA IA

Ese precedente nos invita a repensar el lugar de la región en esta conversación. Al respecto, me atrevo a sugerir tres tareas: la primera es construir una posición común latinoamericana sobre aquello que debería estar por encima de los alineamientos geopolíticos, riesgos catastróficos, acceso a evidencia científica y estándares mínimos de seguridad.

Otra es recuperar el papel de puente entre potencias, ya que, al no competir en la frontera tecnológica, la región puede tener credibilidad para acercar posiciones entre actores que desconfían unos de otros.

Y la tercera es desarrollar las capacidades internas. La región necesita estrategias nacionales de IA más sólidas y mayor presencia de empresas, universidades y expertos en los organismos donde se definen estándares globales.

No parece realista imaginar un gran acuerdo global que determine cómo y a qué velocidad avanzará la inteligencia artificial. Pero sí es posible construir acuerdos sobre aquello que ninguna potencia debería hacer con ella.

Centroamérica ya demostró que puede ejercer influencia aun cuando no controle la tecnología de su tiempo. La cuestión decisiva es si esta vez llegará a la mesa con una voz propia, o simplemente elegirá entre las reglas escritas por otros. F

Decano de EGADE Business School del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

LA LECTURA Y EL APRENDIZAJE CONTINUO

Es oportuna la preocupación por la falta del hábito de lectura en una mayoría de países en el mundo, lo que se refleja en los bajos resultados de los exámenes PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes). Por ello, una lección a destacar es que el país que tiene la mejor calificación en esa área, Singapur, ha lanzado un programa nacional en el que, literalmente, paga a sus ciudadanos por leer.

El país asiático ha generado una novedosa campaña nacional para el próximo quinquenio con el objetivo de fomentar el hábito de la lectura mediante incentivos económicos, pequeños pagos a sus ciudadanos, que deben registrar sus minutos de lectura en un sitio web establecido por el gobierno. Se trata de usar la *gamificación*, un sistema de puntos, e incentivar la lectura por al menos 15 minutos al día por cinco días a la semana. Si bien parece poco, los especialistas insisten que con este breve periodo de tiempo es posible infundir el hábito en las personas.

En Singapur y otros países hay preocupación por la pérdida de capacidad de atención, tanto en las aulas como en la población que, luego de dejar los estudios formales, no retoma su hábito de leer. También alarma un excesivo consumismo de contenido superficial en línea, un morbo por las noticias negativas y la distracción digital en el aula.

Si bien la recompensa es pequeña —0.08 dólares por semana—, es un incentivo que puede usar el individuo para su uso o unirse a causas sociales que mejoren las condiciones de sus conciudadanos.

Hoy en día que los contenidos cambian aceleradamente y el aprendizaje continuo será un requisito de toda persona que no quiera quedarse obsoleta, el no contar con una buena comprensión de lectura, ni el amor por la actividad, se convierte en una amenaza real.

Hay que agregar al tema el llamado "efecto de inferioridad de la pantalla" encontrado por dos meta-análisis realizados en una muestra de 171,000 participantes en 54 ensayos denominado *Don't Throw away your printed books: A meta-analysis of the effects of Reading media on Reading comprehension* (Delgado, Vargas, Ackerman y Salmerón, 2018) y el estudio *Reading from paper compared to screens: A Systematic review and meta-analysis* (Clinton, 2019), ambos editados por el *Educational Research Review*, descubrieron que la lectura en el papel tiene una mejora pequeña pero continua en la comprensión de lectura comparada con la de medios digitales, siempre que se trate de textos profundos y académicos, diferencia que desaparece cuando se trata de textos narrativos.

Prestemos atención a los estudios y sobre todo a Singapur, que pese a su tamaño se colocó en los resultados PISA en segundo lugar en matemáticas y ciencias, lidera en lectura y se resiste a dormir en sus laureles.

NURIA MARÍN RAVENTÓS

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

CLARO: DE LA CONECTIVIDAD A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La compañía amplía su propuesta tecnológica con inteligencia artificial, ciberseguridad y servicios en la nube para responder a las nuevas necesidades empresariales.



La transformación digital ha cambiado las expectativas de las empresas frente a sus proveedores tecnológicos. Hoy, una infraestructura de conectividad sólida es solo una parte de la ecuación: las organizaciones también necesitan herramientas para optimizar sus operaciones, aprovechar sus datos y responder a un entorno cada vez más complejo.

En este escenario, Claro, a través de su línea de Negocios, Claro Empresas, ha pasado de un modelo tradicional de telecomunicaciones a una propuesta que busca consolidarla como socio estratégico de transformación digital. Para ello amplió su portafolio con soluciones en la nube, ciberseguridad, analítica de datos e inteligencia artificial, sin descuidar la conectividad que sustenta su oferta. La tecnología, plantea, no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar la productividad, optimizar costos y abrir oportunidades de crecimiento.

INNOVACIÓN CON IMPACTO EN EL NEGOCIO

Las principales apuestas de innovación de Claro se concentran en cinco áreas: inteligencia artificial, analítica avanzada de datos, servicios en la nube, ciberseguridad y automatización de procesos. Su desarrollo busca atender necesidades concretas de los clientes, desde proteger sus operaciones hasta facilitar decisiones más informadas.

Esta diversificación ha permitido ampliar las fuentes de crecimiento de la compañía y ofrecer servicios integrales que combinan tecnología, datos y herramientas digitales. La innovación se vuelve así un factor de diferenciación competitiva y un medio para construir relaciones comerciales de largo plazo:



Carlos Doratt, Gerente de Mercados Corporativos de Claro El Salvador.

en lugar de limitarse a proveer servicios, Claro busca acompañar a sus clientes en su modernización.

Para lograrlo, mantiene un diálogo cercano con ellos a fin de identificar desafíos, comprender sus objetivos y adaptar su propuesta de valor. Bajo este enfoque, la innovación es relevante cuando responde a problemas reales y produce resultados medibles en el corto y mediano plazo.

UNA CAPACIDAD QUE ATRAVIESA LA ORGANIZACIÓN

La evolución tecnológica también exige cambios internos. Para Claro, innovar no es responsabilidad exclusiva de un departamento, sino una capacidad compartida de su cultura organizacional, que promueve mediante la colaboración entre equipos multidisciplinarios, el aprendizaje continuo y la participación de sus colaboradores en nuevas iniciativas.

De cara a los próximos años, la compañía identifica tendencias con potencial para transformar la industria: inteligencia artificial generativa, automatización inteligente, arquitecturas híbridas en la nube y avances en ciberseguridad. A ellas se suman la expansión de los ecosistemas digitales, las nuevas modalidades de trabajo y una demanda creciente de experiencias más ágiles y personalizadas.

En este contexto, la apuesta de Claro es mantener una oferta capaz de adaptarse a un mercado cambiante. Su transformación refleja una transición más amplia en las telecomunicaciones: pasar de proporcionar conectividad a contribuir de manera integral a la competitividad y al crecimiento de sus clientes.

Por **Anasella Acosta N.**

MIAMI Y LA SOFISTICACIÓN DE LA INVERSIÓN LATINOAMERICANA

TECNOLOGÍA, STARTUPS Y UNIVERSIDADES REVITALIZAN LA OFERTA DE INVERSIÓN INMOBILIARIA PARA EL CAPITAL PROVENIENTE DE AMÉRICA LATINA, QUE EN 2025 CRECIÓ 42% Y PROMETE IR POR MÁS.

Ya no sólo es un refugio para el capital que busca inversiones más seguras en el mercado estadounidense, Miami ahora es el lugar de la sofisticación de la inversión latinoamericana. Más allá de los departamentos de lujo de grandes marcas (*branded residences*) inmobiliarias cerca del mar, ahora también se apuesta por desarrollos inmobiliarios corporativos, usos mixtos y hasta residencias para estudiantes.

Entre 2024 y 2025, la inversión latinoamericana que llegó a Miami se incrementó casi un 42%, al pasar de 3,100 millones de dólares (MDD) a 4,400 MDD, destaca Alana López, co-managing director de la oficina de Gensler, en Miami, al citar un análisis de mercado realizado por la propia firma de arquitectura, diseño y planificación con alcance global.

"Miami sigue siendo este imán de atracción. Lo que vemos es que se ha consolidado como una combinación única de estabilidad económica; hay seguridad jurídica y muy buena calidad de vida. Para muchos latinoamericanos, funciona no sólo como un destino, sino como una plataforma de acceso al mercado estadounidense", comparte Alana López.

En esta ecuación, los centroamericanos tienen un lugar. El costarricense Carlos Rodríguez, fundador de



PEXELS

Driftwood Capital está destacando en proyectos hoteleros en Miami; uno de sus desarrollos es el Hotel Westin en Coco Beach.

Como los ticos, también los inversionistas panameños buscan apostar en particular en temas de hospitalidad: "Sí, estamos viendo muchos inversionistas de Centroamérica venir a Miami a tratar de seguir creciendo el portafolio que tienen o para empezar uno basado en Estados Unidos", comenta Alana López.

UNA NUEVA ERA

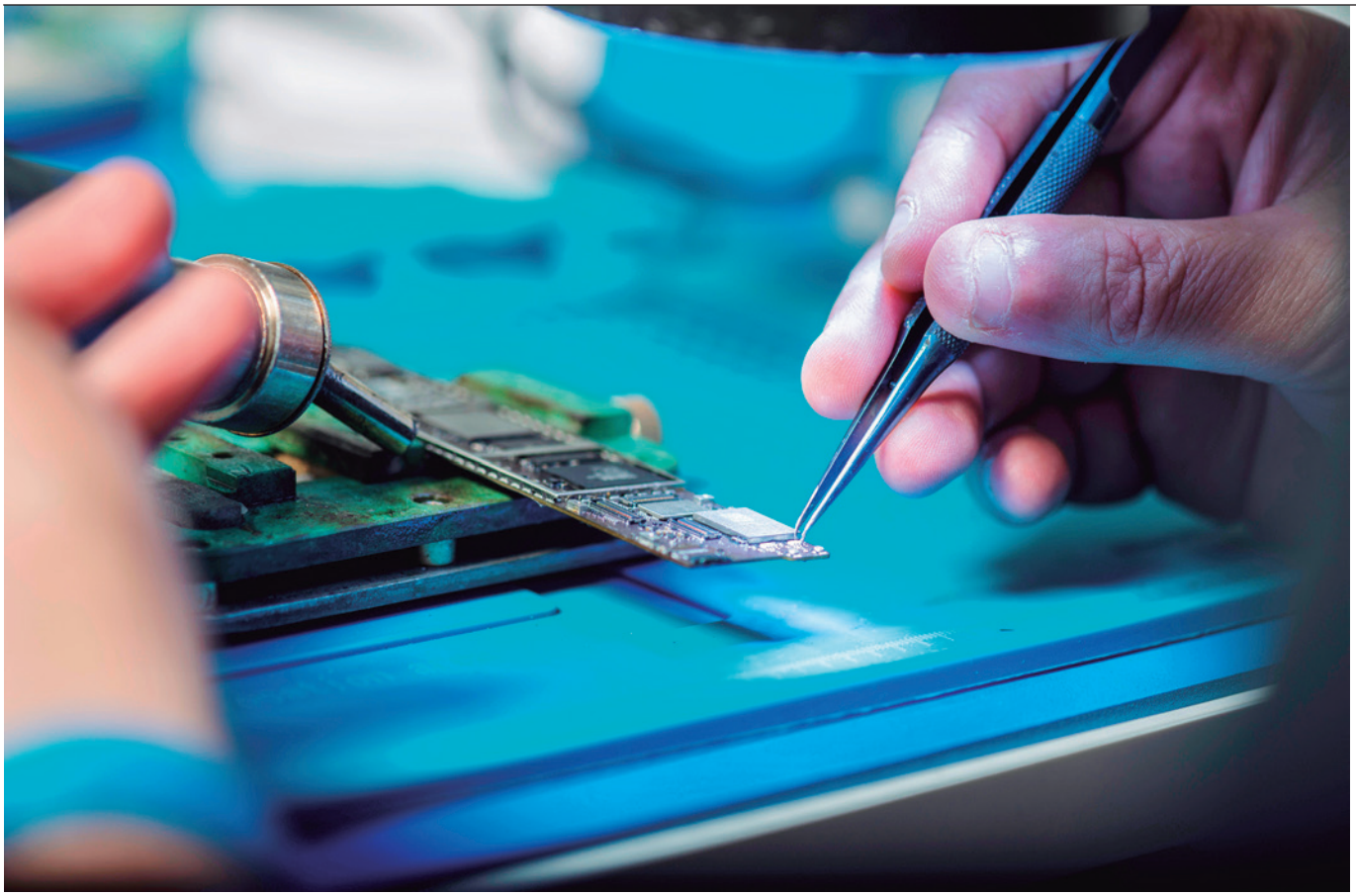
Ahora, hay factores de sofisticación en la inversión que elevan el interés centroamericano y latinoamericano, observa la corresponsable de la expansión de Gensler en Miami: "Estamos viendo más y más presencia de empresas tecnológicas, empresas financieras y de servicios profesionales, lo que ha fortalecido los fundamentos económicos de la región, generando confianza en el valor de largo plazo de estas inversiones".

"ESTAMOS VIENDO MÁS Y MÁS PRESENCIA DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS, EMPRESAS FINANCIERAS Y DE SERVICIOS PROFESIONALES, LO QUE HA FORTALECIDO LOS FUNDAMENTOS ECONÓMICOS DE LA REGIÓN, GENERANDO CONFIANZA EN EL VALOR DE LARGO PLAZO DE ESTAS INVERSIONES"

ALANA LÓPEZ
GENSLER

Juan Carlos Eguiarte, country Manager de BAI Capital para México coincide en que Miami vive "una transformación inmobiliaria muy interesante. Durante décadas el capital latinoamericano llegó buscando una segunda residencia, diversificación en dólares, especialmente orientada a propiedades de lujo".

Explica que ahora esta ciudad ya no atrae únicamente a compradores de vivienda, sino a "desarrolladores e inversionistas interesados en activos inmobiliarios, incluso institucionales". Y refiere la creciente demanda de viviendas estudiantiles, a raíz del aumento de la oferta de universidades en Florida.



Recientemente, el *Índice Global del Ecosistema de Startups 2026*, realizado por Startuplink, revela que el área metropolitana de Miami ocupa un sitio entre las 100 ciudades en el mundo que reporta el mayor crecimiento de startups, con un aumento del 41.8%, más de cuatro veces el promedio mundial de expansión, de 10.3%.

Miami ha pasado de ser un destino turístico para el mercado centroamericano y latinoamericano a ser una suerte de segunda residencia. Ahora "las familias centroamericanas están combinando vida, negocios, e inclusive patrimonio", observa Jonathan Ceja, CEO de KUN Capital, firma de consultoría estratégica y de arquitectura de inversión, enfocada en conectar a inversionistas con proyectos empresariales y de bienes raíces.

Por su parte, Juan Carlos Eguiarte, country manager de BAI Capital, destaca a su vez el fenómeno de "movilidad patrimonial" que dice, "es la creciente capacidad de las familias latinoamericanas para diversificar sus inversiones, e incluso sus oportunidades de vivir en Estados Unidos y combinar su residencia entre distintas jurisdicciones". La llegada de los family offices son el ejemplo más contundente de esta llegada del capital con una meta más de inversión financiera", menciona. En ello, coincide Alana López de Gensler: "Estamos viendo más de los family offices latinoamericanos que miran a Miami como un mercado maduro y transparente donde pueden diversificar más allá de lo que eran las inversiones tradicionales".

4,400 MDD

Es el monto de inversión que llegó desde Latinoamérica a Miami en 2025: Gensler

Aunque "no necesariamente tiene que ser un family office ni patrimonios tan grandes, hoy en día las fronteras geográficas en cuestión de movilidad de capitales e inversión, prácticamente ya no existen", acota Juan Carlos Eguiarte.

El nuevo auge de Miami es impulsado por "la conectividad con América Latina, la oferta educativa actual, la calidad de los servicios y ese ecosistema empresarial mundial que permite tener activos denominados en dólares, así como una exposición a otro mercado con un importante

PEXELS

potencial a través de la renta, lo que se combina con un estilo de vida elevado", dice Jonathan Ceja.

Aunque admite que también existe la otra cara de la moneda que es el riesgo, los costos, una menor liquidez que en otros activos. Pero ante ese panorama, los compradores ya cuentan con mayor información y buscan una buena arquitectura, una buena estructura patrimonial".

Precisa que ahora se evalúa el tema de la tenencia, de los impuestos, de la asociación y la seguridad de la región, y el tener estrategias de salida. "Una buena ubicación como Miami es importante; una buena estructura patrimonial detrás es indispensable".

LOS BARRIOS MÁS DINÁMICOS

Entre las zonas de Miami con mayor dinamismo para la inversión se encuentra Coconut Grove, que sigue "destacándose como una zona atractiva para destino residencial y también oficinas", dice Alana López.

Menciona un crecimiento en áreas como Miami River y Wynwood, que "históricamente eran áreas más industriales, pero hoy por hoy están impulsadas por proyectos de usos mixtos e instituciones culturales que están llegando, como el anuncio del nuevo campus de Carnegie Mellon, en Wynwood".

Al norte, Alana López ubica a Magic City como distrito de innovación, que está en el barrio de Little Haiti. "Ahí estamos viendo mucha inversión en uso mixto. Es un distrito grande de innovación, tratando de atraer compañías de tecnología como es la IA y tratando de crear un barrio que combina hoteles, residencias, tiendas y oficinas, casi como una pequeña ciudad".

Fuera de Miami, la experta de Gensler menciona la ciudad de Fort Lauderdale, en el condado de Broward, que "continúa evolucionando como una alternativa atractiva para inversionistas que buscan quizás bases más sólidas". Jonathan Ceja también destaca el crecimiento de Brickell y señala que al menos 1% de las inversiones que superaron los 10 MDD se concentran en ese barrio, considerado el corazón financiero de Miami.

"EL FUTURO NO CONSISTE ÚNICAMENTE EN QUE MÁS LATINOAMERICANOS COMPREN PROPIEDADES, SINO QUE PUEDAN PARTICIPAR EN DESARROLLOS INSTITUCIONALES Y OTROS VEHÍCULOS DE INVERSIÓN PARA CONSTRUIR ESTRATEGIAS PATRIMONIALES INTERNACIONALES DE MEDIANO Y LARGO PLAZO"

JUAN CARLOS EGUIARTE,
BAI CAPITAL MÉXICO

EL TICKET PROMEDIO

Aunque no existe un rango puntual sobre los montos inversión de los latinoamericanos, pues están en función de las distintas capacidades y metas de los involucrados, Alana López calcula que las inversiones oscilan entre los 100 MDD y los 250 MDD, cuando se trata de un desarrollo grande de hotelería, por ejemplo. Mientras que, "en el caso de inversiones más personales, vemos condominios o hasta casas en el mercado que suelen estar entre 2 MDD y 15 MDD. Ese es el segmento residencial de lujo". En cuanto a las plusvalías, Jonathan Ceja refiere que el umbral de Brickell, estadísticamente, es cinco puntos superior al de los condominios del resto de los distritos.

La oportunidad está en "entender qué es lo que el comprador busca"; tienes todos los desarrollos de branded residences que ofrecen servicio de hospitalidad y te van a dar un flujo porque la marca en sí ya está generando. Por otro lado, los condominios boutique, que ofertan privacidad o las casas unifamiliares. Al final, como en todo mercado, "los tickets, se van ajustando", en función de la oferta y la demanda, analiza Jonathan Ceja.

AÚN CON TELA PARA CORTAR

A pesar del boom de construcción en Miami, Alana López piensa que todavía hay espacio para la llegada de inversionistas, pues "Miami ha dejado de ser sólo un refugio para transitar a un centro más global de negocios".

Por ello, piensa que el interés de los inversionistas latinoamericanos va a seguir, aunque considera que tal vez la mayor expansión ocurrirá en las demarcaciones donde hay más oportunidades a largo plazo, y no en las que ahora ya están establecidas.

Para Juan Carlos Eguiarte de BAI Capital, el futuro no consiste únicamente en que más latinoamericanos compren propiedades, sino que puedan participar en desarrollos institucionales y otros vehículos de inversión para construir estrategias patrimoniales internacionales de mediano y largo plazo: "Ahí es donde está reto para los inversionistas de América latina".

Y subraya que existe "una oportunidad muy grande" para que inversores de la región evalúen estas formas de diversificación internacional y movilidad patrimonial, que ya tienen lugar, incluyendo participaciones en activos institucionales más sofisticados, para seguir creciendo y diversificando las apuestas de su inversión.

AVANZANDO CON LA REGIÓN



Nuestro enfoque de crecimiento regional es impulsado por el conocimiento y desarrollo local: avanzamos porque lo hacemos de la mano con nuestros clientes.

SUPER REPUESTOS®

SUPER REPUESTOS FORTALECE SU EXPANSIÓN REGIONAL

Nacida en El Salvador, la compañía apuesta por una plataforma que une suministro global, innovación y formación de talento para crecer sin perder cercanía con quienes reparan y mueven vehículos en cada país.





La expansión empresarial en Centroamérica exige mucho más que abrir nuevos puntos de venta. Para Super Repuestos, compañía nacida en El Salvador, el crecimiento regional ha significado construir una operación capaz de integrar logística, tecnología, abastecimiento internacional y conocimiento de los mercados donde participa. Su estrategia combina una mayor cobertura territorial con inversiones en infraestructura, inventarios y talento, sin perder de vista las necesidades de técnicos, talleres y consumidores.

"Nuestra expansión regional parte de una visión empresarial que va mucho más allá de abrir almacenes físicos", explica Carlos Straetger, director regional comercial de Super Repuestos.

Esto responde a una estrategia de crecimiento transversal, en la que cada nuevo mercado y punto de atención están respaldados por inversiones en infraestructura, inventario, procesos, tecnología y talento humano.

Uno de los pilares de Super Repuestos es su cadena internacional de suministro. Actualmente, la empresa adquiere autopartes en más de 70 países y trabaja con más de 280 proveedores internacionales. A ello se suma un inventario de más de 10 millones de repuestos disponibles, con cobertura para más de 3,600 modelos de vehículos.

UNA OPERACIÓN QUE COMBINA ESCALA Y CERCANÍA

La estrategia comercial también contempla formatos como Super Repuestos Xpress, diseñados para acercar productos y soluciones a talleres, técnicos y comunidades. La compañía desarrolla procesos de planificación que utilizan información sobre demanda, rotación de productos y características de cada mercado.

"La integración regional ocurre detrás de la experiencia del cliente", señala Straetger, al explicar que el abastecimiento, la logística y los estándares de servicio responden a una visión corporativa común, mientras la ejecución comercial se adapta a cada país.

La modernización tecnológica constituye otro componente: Super Repuestos incorpora automatización y herramientas para aprovechar mejor sus espacios de almacenamiento, incrementar la productividad y agilizar la distribución.

Su crecimiento también enfrenta desafíos. Las diferencias regulatorias, las condiciones económicas y los cambios en los flujos comerciales obligan a mantener una operación flexible, a lo que se añade la llegada de nuevas marcas y vehículos que demandan conocimientos técnicos cada vez más especializados.

EL IMPACTO MÁS ALLÁ DE LA OPERACIÓN

Con más de 2,000 colaboradores, Super Repuestos considera el desarrollo del talento fundamental en su expansión. Mediante iniciativas como Academia Súper, impulsa la formación y profesionalización de técnicos automotrices.

De cara al futuro, identifica oportunidades en una mayor integración logística, comercial y tecnológica de Centroamérica, que fortalezca la competitividad de las empresas de la región frente a los mercados internacionales.

"Centroamérica tiene la oportunidad de consolidarse como una plataforma empresarial con mayor escala, conectividad y capacidad de negociación internacional", sostiene Straetger.

Bajo esta perspectiva, Super Repuestos busca continuar su evolución como una organización regional que conecta fabricantes internacionales con las necesidades de movilidad de cada mercado.

Por **Yandira Núñez Naveda**

PANAMÁ CONSTRUYE UNA NUEVA NARRATIVA

UNA INVERSIÓN DE 6.5 MDD EN UNA RENOVADA ARQUITECTURA DE MARCA PAÍS, BUSCA LLEVAR SU POSICIONAMIENTO MÁS ALLÁ DEL CANAL Y CONVERTIR REPUTACIÓN EN TURISMO, INVERSIÓN, EXPORTACIONES Y NEGOCIOS. A PARTIR DE 2027 COMENZARÁ UNA FASE MÁS AGRESIVA. EL DESAFÍO ES DEMOSTRAR QUE LA PROMESA PUEDE TRADUCIRSE EN RESULTADOS ECONÓMICOS.



PEXELS

Los países también compiten. Lo hacen por capital, talento, turistas, empresas, mercados y atención internacional. En esa batalla, la reputación puede abrir una puerta antes de que llegue una misión comercial, incline una decisión de inversión o coloque un destino dentro del próximo itinerario de un viajero.

El 26 de agosto se lanzó "Panamá, Anfitrión del Mundo", una plataforma de Marca País concebida para integrar bajo una misma propuesta turismo, inversión, exportaciones, cultura y sostenibilidad, apoyándose en activos que ya forman parte del reconocimiento internacional del país, como el Canal, su conectividad y su infraestructura logística. La apuesta representó 6.5 millones de dólares (MDD).

Esa inversión "comprende investigación nacional e internacional, diagnóstico, estrategia, arquitectura de marca, identidad visual, narrativa, modelo de gobernanza, manuales y estrategia de lanzamiento", revela en entrevista con FORBES Centroamérica Gloria De León, administradora general de la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP).

Ese monto, sin embargo, corresponde apenas a la construcción de la plataforma. El presupuesto que demandará su consolidación y promoción internacional todavía no está definido y será asignado una vez que se formalice el modelo de gobernanza.

La nación canalera intenta corregir una paradoja: ser ampliamente reconocido a nivel internacional y, al mismo tiempo, seguir siendo explicado en buena medida solamente por unos cuantos activos.

"El Canal, la conectividad aérea y nuestra posición logística nos han otorgado reconocimiento internacional, pero esa fortaleza, por sí sola, no bastaba para articular una visión de país más amplia", sostiene De León.

La nueva marca, explica, busca conectar esa reputación con una oferta que incorpore también biodiversidad, cultura, talento, exportaciones, negocios e inversión. "Queremos que quienes piensen en Panamá comprendan tanto nuestra capacidad de conectar con el mundo como las oportunidades que pueden encontrar aquí para disfrutar, emprender, invertir y crecer".

Agrega que "el retorno esperado es fortalecer la reputación, el reconocimiento y la preferencia por Panamá. Su evaluación combinará indicadores directamente vinculados a la marca con el seguimiento de los resultados sectoriales, para analizar su contribución a la atracción de visitantes, inversiones y oportunidades comerciales".

Además, "cada sector puede expresarla desde su actividad. Las aerolíneas, mediante la conectividad; los hoteles, con la hospitalidad; los exportadores, desde su oferta, y las empresas logísticas, a través de su capacidad de servicio. La marca se fortalece cuando la comunicación está respaldada por la experiencia. La calidad, la atención y el cumplimiento de nuestros compromisos son parte de la reputación que construimos juntos como "Panamá, Anfitrión del Mundo".

MÁS ALLÁ DEL CANAL

El punto de partida es favorable. Panamá mantiene un ritmo de crecimiento superior al promedio regional. El Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó en octubre que, después de crecer 4.4% en 2025, el PIB real avanzaría alrededor de 5% en 2026, con una expansión de entre 4% y 5% en el mediano plazo.

El país conserva, además, una plataforma financiera con alcance regional. A agosto de 2026, los depósitos del Centro Bancario Internacional sumaban 120,889 millones de dólares (MDD); de ellos, 50,548 MDD procedían del exterior, casi 10% más que un año antes, según la Superintendencia de Bancos de Panamá.

A lo anterior, se suma la presencia de 192 empresas bajo el régimen de Sedes de Empresas Multinacionales (SEM). El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) reportó que estas compañías contabilizaron 8,359 empleos directos en 2024. En 2025 se incorporaron otras 13 sedes al régimen.

Son activos valiosos que el economista Eric Molino Ferrer considera relevantes, pero insuficientes si la nueva identidad no viene acompañada de ejecución.

"SI OFRECEMOS SEGURIDAD JURÍDICA, TRÁMITES ÁGILES E INSTITUCIONALIDAD, DEBEMOS MOSTRAR CUÁLES SON LOS PASOS FIRMES QUE ESTAMOS DANDO PARA GARANTIZARLOS"

ERIC MOLINO
ECONOMISTA

Molino recupera una frase pronunciada por el vicecanciller Carlos Hoyos durante el lanzamiento: "Cuando un país no define quién es, otros lo definen por él".

A juicio del economista, Panamá lleva años lidiando con percepciones construidas desde el exterior y explicando a potenciales inversionistas qué ofrece realmente el país. Para transformar una Marca País en una herramienta efectiva identifica tres condiciones: concentrarse en sectores concretos, ofrecer información especializada y acompañamiento al inversionista hasta su entrada en operación, y garantizar continuidad.

"Antes, la inversión, las exportaciones, el turismo y la logística se promovían por separado. Esta marca funciona como una plataforma estructurada que presenta una visión integral. Eso permite contar una historia más amplia, siempre que haya con qué respaldarla", dice Molino.

Panamá sí exhibe frentes de oportunidad. Molino señala infraestructura, economía digital, energía y seguridad hídrica, entre ellos.

Uno de los proyectos que puede alterar la escala de inversión es el Corredor Energético Interoceánico del Canal de Panamá. La Autoridad del Canal (ACP) estima una inversión superior a 4,000 MDD, más de 6,500 empleos anuales durante la construcción y más de 9,500 durante la fase operativa. El proyecto, según la ACP, podría aportar aproximadamente 1,500 MDD adicionales al Tesoro Nacional.

Molino incorpora además un elemento menos visible pero estratégico: el agua. "Me atrevería a incluir que hay oportunidades en agua y saneamiento, ya que debemos invertir en nuestra seguridad hídrica", afirma. En un país en el que el Canal y el consumo humano dependen del mismo sistema hídrico, el recurso deja de ser únicamente una cuestión ambiental para convertirse en una variable de competitividad.

El FMI coincide en la relevancia del asunto. En su evaluación de octubre incluyó la gestión del agua y la resiliencia del Canal entre los factores capaces de mejorar el desempeño económico, y recomendó priorizar inversiones públicas en seguridad hídrica, resiliencia climática y conectividad temas que, además, puedan atraer capital privado.

PROMOCIÓN Y REALIDAD

La nueva marca incorpora atributos como conexión y confianza. Pero pocos conceptos dependen tanto de factores ajenos al marketing como este último. Para un inversionista, confianza significa previsibilidad, institucionalidad, seguridad jurídica, facilidad para hacer negocios y capacidad de obtener respuestas de la administración pública.

"La diferencia entre una promesa y un compromiso será nuestra capacidad de demostrar cómo vamos a cumplir con las expectativas", dice Molino.

El economista reconoce las fortalezas macroeconómicas y financieras del país, aunque marca una frontera clara entre la reputación que Panamá desea proyectar y algunos de los desafíos que todavía debe resolver.

"La distancia entre lo que proyectamos y lo que ofrecemos está en el talento especializado, que aún no se forma al ritmo que estos sectores demandan, y en trámites que deben ser más ágiles".

El diagnóstico encuentra eco en la última revisión del FMI. El organismo sostiene que Panamá necesita un clima de negocios "más previsible, transparente y basado en normas" para reactivar la inversión privada, junto con mejoras en gobernanza, Estado de derecho y eficacia institucional. También identifica la necesidad de acercar las competencias de los trabajadores a lo que demanda el mercado e invertir en habilidades digitales.

Así, la Marca País tiene que convivir con una realidad incómoda para cualquier estrategia de reputación: la comunicación puede acelerar una percepción, pero no sustituir reformas.

De León lo plantea desde otra perspectiva. Para ella, la promesa de prosperidad debe expresarse en inversión, empleo, exportaciones, actividad turística y desarrollo de infraestructura y servicio: "Queremos que esas oportunidades se traduzcan en una mayor producción nacional, más empleo, mayores ingresos para las familias y

"LA INVERSIÓN FUE DE 6.5 MDD, QUE COMPRENDE INVESTIGACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL, DIAGNÓSTICO, ESTRATEGIA, ARQUITECTURA DE MARCA, IDENTIDAD VISUAL, NARRATIVA, MODELO DE GOBERNANZA, MANUALES Y ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO"

GLORIA DE LEÓN
ADMINISTRADORA GENERAL DE LA AUTORIDAD DE TURISMO DE PANAMÁ (ATP)



más actividad económica en distintas regiones del país", señala.

MÁS VISITANTES, MÁS VALOR

En 2025, Panamá superó por primera vez los 3 millones de visitantes internacionales, 8.2% más que el año anterior. El ingreso de divisas asociado a turismo alcanzó 6,583 MDD, excluyendo transporte internacional, un incremento de 9.7%. De esos visitantes, más de 2.24 millones ingresaron por el Aeropuerto de Tocumen.

El ritmo se aceleró durante 2026. Entre enero y julio, las llegadas internacionales crecieron 18.1% y los ingresos turísticos alcanzaron 4,449.5 MDD, 15% más que durante el mismo período de 2025. La ocupación hotelera monitoreada por la ATP se ubicó alrededor de 67.7% en julio.

De León explica que Panamá quiere atraer visitantes interesados en naturaleza, cultura, gastronomía y reuniones, y conseguir que recorran más destinos y permanezcan más tiempo en el país. "Generar más valor por visitante exige comprender sus intereses y ofrecer productos que lo inviten a permanecer más tiempo y ampliar su recorrido. Ese valor también debe reflejarse en la participación de negocios y comunidades locales", zanja.

6,583 MDD

ES EL INGRESO DE DIVISAS ASOCIADO AL TURISMO QUE PANAMÁ ALCANZÓ EN 2025, EXCLUYENDO TRANSPORTE INTERNACIONAL, UN INCREMENTO DE 9.7%

Por ahora, la ATP no establece una meta numérica de gasto promedio o estadía asociada específicamente a la Marca País. De León señala que hacerlo exige construir una línea base, establecer un plazo y diferenciar los mercados y segmentos.

La estrategia turística internacional mantiene como prioridades a Estados Unidos, Canadá, Colombia, Brasil, Argentina, México, Ecuador, España, Francia y Alemania. También busca monetizar uno de los grandes activos del país: la conectividad aérea.

La apuesta por turismo también abre una segunda puerta: inversión. La ATP quiere atraer capital para proyectos de alojamiento, marinas e infraestructura de servicios, especialmente en destinos costeros, naturales y culturales. La intención es que estas inversiones incorporen proveedores y emprendimientos locales y expandan geográficamente el impacto económico del turismo.

EXPORTAR TAMBIÉN ES MARCA

La nueva narrativa pretende funcionar asimismo como paraguas para los productos panameños.

ATP

Entre enero y julio de 2026, las exportaciones totales de bienes alcanzaron 913.1 MDD, 12.5% más que en el mismo período del año anterior, según el MICI. Del total, 72% correspondió al régimen ordinario y 28% a zonas económicas especiales.

El contexto regional vuelve relevante esa búsqueda de diferenciación. Latinoamérica y el Caribe captaron 194,233 MDD de inversión extranjera directa (IED) en 2025, apenas 1.7% más que el año anterior, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). El organismo ha insistido en que atraer IED ya no basta: debe vincularse con políticas de desarrollo productivo para elevar su impacto.

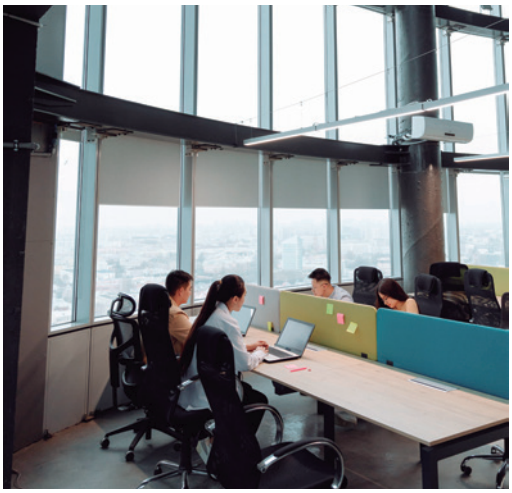
La ministra de Turismo evita identificar un único rival. "La competencia varía según el sector y la decisión que buscamos atraer. Un viajero, un organizador de congresos y un inversionista evalúan alternativas distintas".

El diferenciador que Panamá quiere defender es la combinación: dos océanos, posición entre continentes, conectividad, infraestructura logística, economía dolarizada, naturaleza y diversidad cultural.

BLINDAR LA MARCA

Hay otra dificultad que Panamá intenta anticipar: que "Anfitrión del Mundo" se convierta en una campaña con fecha de expiración. El presidente José Raúl Mulino afirmó durante el lanzamiento que la nueva plataforma requerirá "tiempo, consistencia y continuidad" para alcanzar reconocimiento internacional.

El gobierno prepara ahora un proyecto de ley que busca convertir la Marca País en una política de Estado. De León explica que la propuesta establecerá el esquema de gobernanza, protegerá la marca, su eslogan y demás componentes, y definirá mecanismos de coordinación y toma de decisiones. PROMTUR tendría una estructura dedicada a implementación, licenciamiento y seguimiento de indicadores.



"LA EXPECTATIVA ES QUE LAS EMPRESAS INCORPOREN ESTA NARRATIVA EN SUS PROCESOS DE VENTA, NEGOCIACIÓN Y PROMOCIÓN, CONFORME A LOS LINEAMIENTOS DE USO"

GLORIA DE LEÓN
ADMINISTRADORA DE TURISMO DE PANAMÁ

"La propiedad intelectual quedará a nombre del Fondo de Promoción Turística, entidad adscrita al Estado".

También se prepara un programa de licenciamiento para instituciones y empresas. PROMTUR podrá revisar el cumplimiento de los lineamientos, exigir correcciones y retirar autorizaciones. Paralelamente se diseña un programa de embajadores cuyos criterios incluirán trayectoria, proyección internacional y coherencia con los valores asociados a la marca.

El sector privado tendrá un papel relevante. La expectativa de la ATP es que aerolíneas, hoteles, exportadores, empresas logísticas y otros actores incorporen la narrativa en sus propios procesos de venta, negociación y promoción internacional.

Para Molino, la institucionalización es condición crítica: sin continuidad, cualquier esfuerzo queda expuesto al próximo ciclo político.

EL EXAMEN DE LOS 6.5 MDD

La fase más compleja empezará precisamente después del lanzamiento. Durante 2026, la prioridad oficial es generar conocimiento, comprensión y adopción doméstica de la nueva identidad. A partir de 2027 está previsto ampliar su despliegue internacional en los mercados prioritarios.

Entonces llegará la pregunta inevitable: ¿funcionó? De León explica que el retorno esperado combina reputación, reconocimiento y preferencia por Panamá con resultados sectoriales vinculados a visitantes, inversión y oportunidades comerciales.

Molino propone una vara más concreta: "Definitivamente, debemos medirlo más allá del alcance publicitario", afirma.

Su propuesta contempla contrastar los proyectos de inversión anunciados con los efectivamente ejecutados, seguir la llegada de multinacionales y los empleos que generan, medir exportaciones, llegadas y gasto de visitantes y observar la evolución de Panamá en índices internacionales de percepción.

También introduce una precaución metodológica importante: crecimiento económico, inversión o turismo no pueden atribuirse automáticamente a una campaña.

Por eso, el economista Eric Molino propone identificar desde el inicio qué empresas, mercados y potenciales inversionistas reciben apoyo de las agencias de promoción y, con el tiempo, comparar sus resultados con los de compañías que no lo recibieron. Así sería posible aproximarse al efecto específico de la estrategia, y separarlo, en la medida de lo posible, del ciclo económico internacional.

PEXELS

CMI: EXCELENCIA EMPRESARIAL QUE TRASCIENDE GENERACIONES

Con 106 años de trayectoria, CMI combina diversificación, innovación, sostenibilidad y una cultura familiar de valores compartidos para sostener su crecimiento en 15 países, con más de 50 mil colaboradores.



La excelencia empresarial no se construye solo a partir del tamaño o de los resultados de un año. Para CMI, Corporación Multi Inversiones, ha significado desarrollar durante más de un siglo la capacidad de adaptarse al entorno, incorporar tecnología, transformar procesos y responder a las necesidades de los mercados donde participa.

La corporación familiar multilatina, de origen centroamericano, comenzó operaciones en Guatemala en 1920 y hoy está presente en 15 países y cuenta con más de 50 mil colaboradores. Su propósito, "Generamos, con calidez familiar, oportunidades que cambian vidas", orienta a sus dos agrupaciones de negocios, CMI Alimentos y CMI Capital, que reúnen desde marcas de consumo masivo hasta activos de energía, inmobiliario y finanzas.

Ese modelo explica una de las claves de su permanencia: diversificar sin perder una visión común. CMI Alimentos integra una cadena de valor que abarca nutrición animal, producción, procesamiento, distribución y restaurantes, con más de 50 marcas. CMI Capital, como plataforma integrada de inversión, estructura, invierte, desarrolla y opera activos, y construye alianzas con socios estratégicos.

CRECER CON EFICIENCIA Y VISIÓN DE FUTURO

La búsqueda de eficiencia convive con inversiones que fortalecen capacidades de largo plazo. CMI Alimentos llega cada mes a más de 27 millones de consumidores y cuenta con más de 2,500 restaurantes y puntos de venta, entre ellos más de 600 Casas de Pollo Rey, de las cuales el 80% son lideradas por mujeres. Pollo Campero, además, está presente con su sabor único en Guatemala, El Salvador, Honduras, México y Estados Unidos. En paralelo, CMI Capital cerró 2025 con aproximadamente US$3,700 millones en activos bajo gestión. Su negocio de energía alcanzó 861 MW de capacidad instalada en tecnologías hidroeléctrica, solar y eólica. En el negocio inmobiliario, los Centros Comerciales Pradera registraron una ocupación de 98.9%, mientras su negocio financiero alcanzó US$499 millones en activos.

La innovación y la sostenibilidad también forman parte de este enfoque. En CMI Alimentos, la innovación en nutrición animal ha evitado más de 256 mil toneladas de CO_2e y nueve de sus plantas cuentan con certificación de carbono neutral. CMI Capital, a su vez, evitó más de 1,34 millones de toneladas de CO_2e en 2025 y reporta su desempeño financiero, ambiental, social y de gobernanza con los estándares internacionales GRI y SASB.

UNA CULTURA QUE TRASCIENDE GENERACIONES

CMI atribuye la continuidad de su modelo a un gobierno corporativo sólido y a una cultura articulada en los valores REIR: Responsabilidad, Excelencia, Integridad y Respeto. Hoy la corporación sigue guiada por la visión de sus familias fundadoras.

El talento acompaña esa continuidad: la Ucmi, su universidad corporativa certificada por el Learning & Performance Institute de Londres, impulsa la formación de colaboradores y líderes. Su compromiso social, por su parte, se canaliza a través de la Fundación Juan Bautista Gutiérrez.

El legado de CMI y la fortaleza de su cultura corporativa han sido reconocidos: en 2026, CMI obtuvo el primer lugar en reputación corporativa en Guatemala en el ranking Merco Empresas y, en 2025, recibió el BRAVO Corporate Legacy Award del Council of the Americas.

De cara al futuro, el modelo apunta a mantener en el centro las relaciones de confianza, la visión de largo plazo, la resiliencia, la formación de líderes y la integración de la sostenibilidad y la innovación como disciplinas de gestión. En una región de cambios constantes, la excelencia se juega en crecer, adaptarse y generar valor sin sacrificar la consistencia que sostiene el negocio.

Por **Óscar Sulbarán**

¿QUIÉN GANA EN LA ESCALADA DE LA TOKENIZACIÓN EN EL SALVADOR?

LOS ACTIVOS DIGITALES AVANZAN CON 234 EMISIONES REGISTRADAS EN 2026, MÁS DEL 90% DE LAS OPERACIONES REALIZADAS DESDE LA ENTRADA EN VIGOR DE SU MARCO REGULATORIO EN 2023. AUNQUE EL SECTOR ABRE OPORTUNIDADES DE FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN, ENFRENTA SOBREOFERTA DE INTERMEDIARIOS, DIFICULTADES DE ACCESO AL SISTEMA BANCARIO, LIMITADA LIQUIDEZ Y DUDAS SOBRE LA PROTECCIÓN DE LOS INVERSIONISTAS.

La tokenización en El Salvador ha generado un ecosistema de empresas que, según los expertos, busca en la tecnología la forma de hacer crecer un negocio con flexibilidad para estructurar un financiamiento, con un periodo de aprobación breve, un mercado regulado y fiscalizado, además de beneficios e incentivos fiscales dentro del país. Por una parte están las compañías que operan como intermediarios en el proceso, quienes digitalizan el activo. Por otro lado, quienes buscan una opción de obtención de capital, a través de los activos que proveen. Todo bajo la supervisión de la Comisión Nacional de Activos Digitales (CNAD).

La carrera de El Salvador en este sector comenzó en 2021, con la Ley Bitcoin, que convirtió a la criptodivisa en una moneda de curso legal en su momento; luego en 2023 se creó un marco legal para el mercado de capitales digital con la entrada en vigencia de la Ley de Emisión de Activos Digitales (LEAD).

PEXELS



TETHER GOLD HA ALCANZADO MÁS DE 3,000 MDD DE DÓLARES [DE CAPITALIZACIÓN] DESDE SU LANZAMIENTO"

HÉCTOR TORRES
CEO Y FUNDADOR DE TR CAPITAL

Según la CNDA en el país existen 86 proveedores de servicios de activos digitales (PSAD) registrados mientras hay 48 registrados como emisores que son quienes promueven una oferta al público de activos digitales para, "venderlo o comercializarlo en una plataforma de intercambio o negociación", según define la LEAD.

LOS GANADORES

En primera instancia los beneficiarios inmediatos, a través de este sistema, son los intermediarios o los PSAD quienes estructuran las emisiones y se encargan de gestionar la colocación. Estos servicios se valoran entre 50,000 y 100,000 dólares, además de costos de administración y custodia de tokens que se estiman entre 0.5% y 2% del activo digital. Sin embargo la gran cantidad de proveedores en comparación con la oferta existente ha llevado a algunos de estos proveedores a infravalorar el servicio cobrando entre 10,000 y 20,000 dólares.

José Luis Barreto, CEO de Pulpo Fintech (PSAD) conversa con Forbes Centroamérica al respecto y refiere qe este es un negocio de reputación y confianza: "Hay más proveedores de servicios de activos digitales registrados que al no tener espacio en el mercado, o al estar entrando tarde, o al no tener una buena reputación o al tener un volumen pequeño de emisiones, se ven obligados a competir por precio".

Mientras, el economista y asesor financiero Otto Rodríguez mira esta situación como una eventual recomposición del ecosistema. Explica que "los costos de mantener una empresa de estas en el año con personal reducido son de entre 250,000 a 300,000 dólares. Si sólo has hecho una tokenización por la que cobraste en 75,000, entonces estás perdiendo entre 175,000 y 225,000 dólares. Esa empresa va a tener que repensarse: cómo ser más competitivos, cerrar o fusionarse con alguien más, porque no es sostenible así".

Más allá de lo que pasa en el sector de los proveedores, las emisiones han tenido un crecimiento importante este año.

Durante el 2026 se han registrado 234 emisiones de activos digitales. La cifra representa más del 90% de las operaciones realizadas en El Salvador desde que comenzó a regir la LEAD, según datos de la CNAD. En julio hubo el mayor número de emisiones, 179 en total.

El mayor número de operaciones, 77%, corresponde a acciones de corporaciones en Estados Unidos, fondos cotizados y bonos del Tesoro estadounidense. De allí parte también el aumento sustancial en julio, de los PSAD en busca de un mercado retailer.

Nicolás Cane, CEO de Sats Capital (PSAD) quien estructuró un instrumento financiero, un ETF de BlackRock con diferentes vencimientos del bono del tesoro para ofrecer un mercado a la medida de los inversionista, explica que es la forma en que actúa la digitalización del mercado.

"¿Qué quiere decir esto? Que puedo fraccionarlo en partes más chicas a ese activo. Y hay activos que son fáciles en el mundo tradicional de fraccionar y otros que no. Una obra de arte de Picasso, por ejemplo, no es fácil de fraccionar. Si yo la tokenizo, es decir, digitalizo, el derecho económico sobre el activo subyacente, que es la obra de arte, lo puedo segregar en 50 inversionistas calificados, por ejemplo. Entonces, es aplicar eficiencia al mercado de capitales, al mercado tradicional. Es una evolución natural hacia donde estamos yendo", explica Cane.

El resto de las operaciones que se emiten a través del mercado de activos

ACTIVOS DIGITALES EMITIDOS EN EL SALVADOR

SECTOR	PORCENTAJE DE ACTIVOS DIGITALES EMITIDOS	OBJETIVO FINANCIERO DE LA EMISIÓN
Inmobiliario	9.73%	Deuda fiduciaria, fideicomisos de obra, desarrollo costero y torres de oficinas
Comercial e industrial	4.67%	Pagarés para infraestructura fotovoltaica, manufactura plástica y flotas comerciales
Servicios financieros	3.89%	Certificados de depósito bancario, títulos de leasing y líneas de crédito de consumo
RWA y activos sintéticos bursátiles	77.82%	Acciones sintéticas de corporaciones de EU, fondos cotizados y bonos del Tesoro
Agroindustria y materias primas	1.95%	Financiamiento de cosechas azucareras, café, granos y producción acuícola
Fondos Web3 y capital de riesgo	1.95%	Vehículos de inversión en cripto y contratos de acciones futuras convertibles

Fuente: datos recopilados con información de la CNAD

digitales se reparte en 9.73% al sector inmobiliario, deuda fiduciaria, fideicomisos y desarrollos de obras; 4.67% al sector comercial e industria, a través de pagarés, manufactura y flota; 3.89% servicios financieros con certificados de depósito bancario, títulos de leasing y líneas de crédito de consumo; finalmente agroindustrias para financiar cosechas y materias primas; y fondos Web3 y capital de riesgo para inversiones.

ENTRE EL FUROR Y LA CAUTELA

"Cada colocación es una historia por sí misma, depende del emisor. Hay casos de *name lending* que por el nombre del emisor, se colocan en la misma semana que han surgido; otras que se van colocando en el tiempo, y otras, como las stablecoin, que tienen un fondeo y uso continuado en el tiempo.

"El ejemplo más grande de una, lanzada desde cero, en El Salvador, es Tether Gold que ha alcanzado más de 3,000 millones de dólares (MDD) de dólares (de capitalización) desde su lanzamiento. También hay emisiones de RWA, inmobiliarias, que han recibido 25 MDD; desarrollos inmobiliarios de torres de apartamento entre 3 y 8 MDD; 15 MDD proyectos de vivienda de interés social; 100 MDD commodities de granos básicos", comenta Héctor Torres, CEO y fundador de TR Capital, firma de inversión, especializada en activos digitales.

Torres considera que la oferta está siendo absorbida por los inversionistas. Cree que el mercado está creciendo. A su juicio es más accesible y fácil de usar que los tradicionales.

Sobre el componente de los inversionistas estima que "en RWA son 80% locales y 20% internacionales. En stablecoin, 99% internacionales y apenas 1% local.

El economista Otto Rodríguez piensa distinto: "Yo tengo entre 12 y 15 reuniones con empresarios y no se terminan de convencer porque les da temor. Creen de que el dinero se lo pueden llevar para otro lado. Mucha gente no distingue entre el bitcoin y el Chivo Wallet y los activos digitales".

+90%

DE LAS EMISIONES DE ACTIVOS DIGITALES SE HAN REALIZADO EN 2026

77%

DE LAS OPERACIONES CORRESPONDE A ACCIONES DE CORPORACIONES EN ESTADOS UNIDOS, FONDOS COTIZADOS Y BONOS DEL TESORO DE EU

El marco legal en el país es una herramienta de confianza, así lo cree Cane, quien llama a El Salvador el "próximo Luxemburgo". Un país según él, con todas las condiciones para la estructuración financiera pero en el ámbito de los activos digitales.

MENOS TRABAS, MÁS GANANCIAS PARA TODOS

Según Rodríguez no existe una convivencia armoniosa entre los sistemas bancario y de activos digitales. Para el especialista, los bancos dificultan la apertura de cuentas a los emisores, so pretexto de que, "es volátil, es riesgoso, y funciona bajo esquemas piramidales y que no tienen métodos para evaluar si son confiables o no".

Considera que ha sido un error de diseño que se hubiera evitado si el ente de activos digitales hubiera quedado bajo el paraguas de la Superintendencia bancaria, no como una institución independiente. Tampoco existe obligación para los bancos de abrir las cuentas. Esta situación representa una limitante a la liquidez cuando es necesaria la participación de las entidades financieras.

La otra falla que tiene el sistema según este experto, es que no hay un mercado secundario y si alguien quiere vender los activos que compró, la tarea es más difícil.

LOS BEMOLES DEL SISTEMA DE ACTIVOS DIGITALES

El expresidente del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), durante el periodo 2014-2019, Oscar Cabrera, también cree que existe un mal diseño de la política de activos digitales.

Por una parte considera que no hay un respaldo de los depósitos de usuarios de tokens, no hay mecanismo de rescate, hay una desvinculación del dólar y se desplaza al BCR que tiene la potestad constitucional sobre dinero y pagos, lo que reduce su capacidad de auditoría. Aunque existe una institución como la CNAD, le resta méritos por estar adscrita al Ejecutivo.

El economista recomienda: "Devolver al Banco Central de Reserva su rol técnico central en materia de creación de dinero digital, como el propio Fondo Monetario Internacional condicionó en su programa con el país; segundo, corregir la ley para incluir protección efectiva al usuario, solvencia supervisada y responsabilidades claras; y tercero, sentar a El Salvador en la mesa de los estándares globales, sobre todo porque Basilea y Washington coinciden en que los riesgos de esta tecnología desbordan fronteras nacionales".

Mientras el debate en El Salvador apunta al diseño de este sistema digital, emisores y proveedores del servicio coinciden en que la evangelización es la clave para seguir creciendo a través de este medio.

GRUPO TERNOVA: DE EL SALVADOR A 39 PAÍSES

Con 56 años de trayectoria, el grupo salvadoreño combina empaques flexibles e infraestructura logística. Su expansión internacional y las inversiones en su país de origen definen una nueva etapa de crecimiento.



En 1970, Termoencogibles comenzó operaciones en El Salvador con ocho colaboradores y una decisión que marcaría su trayectoria: exportar a Guatemala desde el inicio. Más de cinco décadas después, aquella empresa familiar se ha convertido en Grupo Ternova, una organización que exporta a 39 países de cuatro continentes y emplea a 1,985 personas.

Para Rodrigo Tona, CEO de Grupo Ternova, la expansión exigió ir más allá de la actividad que dio origen a la compañía. “La decisión más importante fue entender que no podíamos crecer haciendo solo lo que ya sabíamos hacer”, afirma. La experiencia exportadora, explica, impulsó el cumplimiento de estándares internacionales y la capacidad de competir ante clientes exigentes. En 2026, COEXPORT reconoció a la compañía como Exportador del Año.

El cambio de nombre a Ternova en 2017 respondió a esa evolución. Actualmente, el grupo opera mediante dos unidades: Ternova Empaques, dedicada a soluciones de empaques flexibles para marcas privadas y consumidores finales, y Ternova Capital, enfocada en inversiones en infraestructura. La diversificación busca que ambos negocios se fortalezcan y aporten resiliencia al conjunto.

UNA METODOLOGÍA QUE CRUZA FRONTERAS

La internacionalización también puso a prueba la capacidad de replicar su modelo operativo. Hace una década, Ternova abrió operaciones en Vietnam, un mercado con condiciones culturales, regulatorias y competitivas distintas a las de Centroamérica. Para sostener esa presencia, desarrolló una forma común de trabajar denominada Ternova Business System, que reúne el conocimiento acumulado durante su trayectoria y coloca a las personas en el centro.

El grupo mantiene estándares de calidad, disciplina y cultura compartidos,



pero adapta productos, presentaciones, precios y canales a cada mercado. Antes de ingresar a un país, procura comprender a sus consumidores, identificar aliados locales y atender los requisitos regulatorios. La experiencia asiática también le ha permitido fortalecer procesos de comunicación y liderazgo en sus operaciones centroamericanas.

"Cada país tiene su propio consumidor, sus canales y su forma de comprar, y lo primero que hacemos es escuchar antes de vender", señala Tona. Ese equilibrio entre adaptación local y capacidad industrial común forma parte de su estrategia para extender las unidades de negocio a otras regiones y avanzar con marcas propias.

La cultura organizacional ocupa otro lugar central. La compañía adopta la filosofía Business to Human y reportó un resultado de 88% en su medición de clima laboral de 2025. En 2026, su operación en Vietnam fue reconocida por Great Place to Work entre las 100 mejores medianas empresas de Asia. A ello se suman iniciativas como InnovaLab, impulsada desde 2020 como espacio de cocreación, y Recicla 503, vinculada a la economía circular desde 2019.

La continuidad familiar también ha requerido cambios internos. Con la tercera generación incorporada a la empresa, Ternova fortaleció su Junta Directiva con consejeros de amplia trayectoria para acompañar la toma de decisiones y preservar los valores de sus fundadores.

INFRAESTRUCTURA PARA CONECTAR MERCADOS

Una de las apuestas más visibles de Ternova Capital es NNEO Smart Properties, cuyo primer proyecto, NNEO Nejapa, representa una inversión de US$100 millones en El Salvador: US$90 millones destinados a obra civil y US$10 millones a tecnología. El parque logístico clase A cuenta con 110,000 metros cuadrados de construcción y superó el 100% de ocupación prearrendada antes de su inauguración.

El desarrollo incorpora pisos con resistencia de siete toneladas por metro cuadrado, alturas libres de hasta 12 metros, protección contra incendios conforme a la norma NFPA y una certificación EDGE en proceso. Incluye además reforestación con especies nativas y una laguna de recarga hídrica. Entre las empresas que ya operan allí figuran Unicomer, Siman, Steiner, Diszasa, TLA, Dinant y Vidrí.

NNEO Nejapa recibió el reconocimiento de Proyecto Ícono en los premios OPAMSS-COAMSS 2024 y el de Parque Logístico del Año en EXPOPARKS LATAM 2026. En sus fases iniciales, el proyecto prevé generar más de 1,500 empleos directos e indirectos y busca atraer inversiones regionales e internacionales superiores a US$180 millones durante sus primeros cinco años. El grupo ya prepara una segunda fase, NNEO II.

> **"CADA PAÍS TIENE SU PROPIO CONSUMIDOR, SUS CANALES Y SU FORMA DE COMPRAR, Y LO PRIMERO QUE HACEMOS ES ESCUCHAR ANTES DE VENDER."**
>
> **RODRIGO TONA, CEO DE GRUPO TERNOVA.**

La inversión en el país de origen también alcanza al negocio industrial. Ternova Empaques amplía su capacidad productiva en El Salvador mediante un financiamiento de US$21 millones, desarrollado con el acompañamiento de INVEST in El Salvador. La decisión acompaña su actividad exportadora y mantiene la producción salvadoreña dentro de sus planes de crecimiento.

Para Tona, el siguiente desafío consiste en sostener los negocios actuales mientras se construyen nuevas oportunidades. En esa tarea, el grupo combina innovación, diálogo con emprendedores e inversionistas y un sistema de gestión ambiental, social y de gobernanza (ASG), orientado a mantener operaciones transparentes y medibles.

Su visión de integración centroamericana tiene a la logística como elemento central. Ternova aspira a consolidarse como una plataforma industrial y logística que conecte a las empresas de la región con los mercados globales. La infraestructura de NNEO, la expansión de Consumo Masivo y la presencia en Asia forman parte de esa aspiración: continuar creciendo fuera de El Salvador sin dejar de invertir en él.

Por **Mayra Oloarte**

COSTA RICA REFUERZA SU RESILIENCIA ENERGÉTICA

VALIDANDO SU PAPEL COMO REFERENTE ENERGÉTICO EN LA REGIÓN, EL PAÍS TICO ADICIONA 90 MW (MEGAVATIOS) A LA RED NACIONAL, FORTALECIENDO LA DEMANDA ENERGÉTICA EN SECTORES CLAVE Y DINAMIZANDO LA ECONOMÍA LOCAL.

El Plan de Expansión de la Generación 2022-2040, elaborado por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), contempla el aumento de la participación de las fuentes solar y eólica, así como la adición de nuevos proyectos geotérmicos y de almacenamiento eléctrico, entre otras tecnologías. En medio de ese escenario, el papel de la iniciativa privada esta jugando un papel relevante. Con el anuncio de nuevas inversiones en el país centroamericano, la empresa Aggreko, muestra su contribución en el sector.

"Con una demanda nacional que oscila entre 1,800 y 2,000 MW, la incorporación de 90 MW representan un 5% adicional a dicha demanda, esto quiere decir sumar el abasto para 4 millones de habitantes", confirma María Esparza, gerente de Ventas para Centroamérica y el Caribe de Aggreko, en entrevista con Forbes Centroamérica.

El ICE, como ente estatal, lidera la generación y distribución, pero requiere alianzas con privados para responder a necesidades urgentes. La colaboración público-privada se vuelve crucial: "Estamos hablando de 90 MW que deben estar operando en 120 días. Si el ICE hiciera todo el proceso por sí mismo, tardaría más de un año", puntualizó Esparza.

Costa Rica representa alrededor del 7% del volumen de operaciones de Aggreko en Latinoamérica, dentro de una inversión regional de 216 millones de dólares (MDD) destinada a ampliar infraestructura y capacidad operativa en la región.



PEXELS

UNA MATRIZ RENOVABLE CON DESAFÍOS

El atractivo energético costarricense radica en su matriz altamente renovable: 99% de la generación proviene de fuentes limpias, con un 70% de origen hidroeléctrico, 15% es geotérmica, 10% eólica y el 4% solar, según datos del ICE. Sin embargo, esta dependencia del agua expone al país a riesgos durante fenómenos climáticos como El Niño.

"Cuando los embalses bajan, la demanda se mantiene o incluso crece. Ahí es donde Aggreko aporta soluciones térmicas firmes, que no dependen de factores externos y garantizan continuidad", explica Esparza. "A diferencia de Panamá, que cuenta con una base térmica propia, Costa Rica dejó de invertir en plantas térmicas por considerarlas poco amigables con el ambiente", agrega.

Hoy, la necesidad de respaldo firme se vuelve evidente para evitar apagones y cortes eléctricos que impactan directamente en la economía.

Se prevé que la participación de la compañía se extienda por dos años y medio e incluya la contratación de 50 personas para las etapas de implementación y operación, las cuales se espera que estén completamente operativas en un plazo de 120 días, "poniendo a disposición todo su expertise para aportar a la confiabilidad que la red necesita gracias a la generación firme con motores eficientes. Es importante destacar que Aggreko ya cumple con todos los requerimientos para esta operación", señala Esparza.

SEGURIDAD E IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL

Si bien Costa Rica muestra bajo riesgo político y una economía estable, ha experimentado un período de deflación durante 16 meses hasta septiembre pasado, que llegó a registrar una inflación del 0.34%. "El país ofrece condiciones únicas" afirma Esparza, y destaca además el papel del ICE por su "transparencia en los procesos públicos".

Uno de los factores más valorados por Aggreko es la seguridad jurídica y la transparencia en los procesos de contratación pública: "Participar en un proceso requiere inversión de

recursos técnicos, financieros y legales. Costa Rica brinda seguridad jurídica y acceso público a la información, lo que genera confianza para empresas como la nuestra", afirma María Esparza.

El acceso confiable a la energía es vital para sectores industriales, comerciales y residenciales. Esparza hace hincapié que sin energía, una industria reduce producción y provoca desempleo, déficit en el mercado y situaciones adversas. En educación, una escuela puede suspender clases; en salud, un hospital sin energía resulta en un escenario crítico.

El proyecto contempla la contratación de 50 personas, con perfiles técnicos y operativos, lo que dinamizará economías locales en zonas como Turrialba: "Lo bonito de estas propuestas es que son empleos locales, que evitan la migración hacia San José y activan la economía de las comunidades", comenta la gerente de Ventas.

Esta nueva operación se suma a los trabajos recientemente concluidos en Moín, Limón. Un proyecto de 105 MW que entró en operación en 2024, para soportar la crisis energética debido a la sequía, la cual no permitía que las plantas generaran su capacidad máxima.

ALMACENAMIENTO, LA INNOVACIÓN NECESARIA

La empresa Aggreko ha explorado en Costa Rica tecnologías híbridas que combinan generación térmica, solar y baterías. Aunque la regulación sobre almacenamiento aún está pendiente, la empresa busca alianzas con compañías locales para proyectos solares de hasta 20 MW, conforme a la normativa vigente.

"La incorporación de baterías en una planta térmica disminuye consumo de combustible y emisiones de carbono. En Costa Rica hemos explorado alternativas, aunque aún estamos en fase exploratoria", explica Esparza. La compañía opera bajo su iniciativa global Energising Change, que se centra en tres pilares: acelerar la transición energética, promover el desarrollo y asumir la responsabilidad.

Lo anterior incluye indicadores de reducción de emisiones, eficiencia energética y mejoras en la calidad del aire, alineados con la política nacional de sostenibilidad.



PEXELS

> **LOS PAÍSES DEBEN TENER MATRICES BALANCEADAS, CON DIFERENTES FUENTES DE ENERGÍA QUE SE RESPALDEN ENTRE SÍ"**
>
> **MARÍA ESPARZA**
> GERENTE DE VENTAS PARA CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE DE AGGREKO

PROYECCIONES Y RETOS

Según el Plan de Expansión de Generación 2023-2040 del ICE, la demanda eléctrica crecerá entre 3% y 5% anualmente, lo que implica un aumento acumulado de hasta 15% en cinco años. Costa Rica ya impulsa proyectos solares para atender este incremento.

Sin embargo, Esparza advierte: "Siempre van a necesitar estar preparados para asumir esos incrementos con mayor generación, independientemente de la fuente". Los retos técnicos incluyen la capacitación de personal en generación térmica y la coordinación de obras civiles, mecánicas y eléctricas en plazos cortos. "Son contratos complejos, de alta tensión y muchos megavatios en apenas 120 días. Ese es el mayor desafío", reconoce.

Para Esparza, la infraestructura energética es un catalizador para el desarrollo sostenible en Centroamérica: "Sostenibilidad significa que se sostenga en el tiempo. Los países deben tener matrices balanceadas, con diferentes fuentes de energía que se respalden entre sí", define María Esparza.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA GUATEMALA

CUMPLIENDO

META PRESIDENCIAL

Modernizando Infraestructura

MOVER CARGA. CONECTAR MERCADOS.



PUERTOS ✦ AEROPUERTOS ✦ AERÓDROMOS

AMADEO QUIRÓS RAMOS
PRESIDENTE DE GRUPO PURDY

PILOTO DE LA MOVILIDAD SOSTENIBLE

MANTENER LA VELOCIDAD EN UN MERCADO CON CAMBIOS ACELERADOS ES UN RETO QUE GRUPO PURDY HA ACEPTADO. EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS REPORTA UN CRECIMIENTO DEL 31% ANUAL, EL NÚMERO DE SUS COLABORADORES PASÓ DE 1,600 A 2,400 Y SU PARTICIPACIÓN EN LA VENTA DE AUTOS ES DEL 25% EN COSTA RICA. ADEMÁS ES PROVEEDOR DESTACADO DE LOS MÁS DE 11,000 AUTOS ELÉCTRICOS QUE AHORA ENTRAN A ESE PAÍS.

Por **Anasella Acosta Nieto**





“Esto se ha transformado muchísimo. Antes éramos básicamente vendedores de vehículos. Hoy somos una compañía de movilidad, y es donde nos vemos en el futuro”

FOTO: © KENNETH ARRIETA

Amadeo Quirós imagina medios de transporte que conquistan el espacio aéreo de Costa Rica. En su visión hay drones con pasajeros que sobrevuelan las rutas terrestres, y a nivel de suelo, vehículos autónomos, combinados con otros sistemas de movilidad. Y ahí, dice sin titubeos, "está Purdy".

Esa posibilidad está más cercana que nunca, pues dos de las marcas distribuidas por el costarricense Grupo Purdy, Toyota y Xpeng (de origen japonés y chino, respectivamente), apuntalan ambas innovaciones.

Amadeo Quirós Ramos de Anaya, presidente de la Junta Directiva de Grupo Purdy, gestiona cómo llevar pilotos de vehículos autónomos y drones de pasajeros a Costa Rica, aunque las leyes locales pongan freno a sus intenciones, pues aún no existe una regulación para el tránsito de estos, lo que no cambia su convicción: ser protagonista del cambio en la movilidad.

"Nadie está entendiendo el tema de la movilidad bien a bien, ¿verdad? Y tenemos que acomodarnos muy rápidamente [...] Necesitamos tener la apertura para decir 'estamos listos para cambiar en cualquier momento'", piensa el líder de Purdy, una compañía que fundó su padre, don Xavier Quirós Oreamuno, el 8 de enero de 1957. En aquel entonces contaba sólo con cuatro empleados y operaba bajo el nombre de Purdy Motors, distribuyendo autos Toyota y Rambler.

La evolución de la compañía en casi 70 años, revela la transformación de la movilidad y la capacidad de sus líderes de adaptarse, lejos de desaparecer ante la vorágine del cambio.

Para la década de 1980, Purdy tenía 120 trabajadores; hace tres años contaba 1,600 y ahora su escudería es de 2,400 colaboradores. Además, pasó de ser un distribuidor a definirse como una empresa de soluciones de movilidad que aglutina importación, comercialización, distribución, financiamiento, seguros, mantenimiento, gestión de flotas y servicios de movilidad compartida.

"Esto se ha transformado muchísimo. Antes éramos básicamente vendedores de vehículos. Hoy somos una compañía de movilidad y ahí es donde nos vemos en el futuro", comparte Amadeo Quirós.

El líder de Purdy conoce bien su apuesta, la que el Foro Económico Mundial (WEF) exhibe en números: el gasto global en servicios de movilidad se triplicará en la próxima década; pasará de 389,000 millones de dólares (MDD) a 1,100 MDD en 2035.

El WEF precisa que el mercado es impulsado por la expansión de los servicios de carga para vehículos eléctricos, los servicios digitales, el enfoque de descarbonización y la necesidad de movilidad alternativa ante el tráfico.

UN CONDUCTOR CLAVE

La operación de Grupo Purdy por ahora se concentra en Costa Rica, donde asegura, posee un 25% de participación de mercado de los más de 170,000 vehículos nuevos inscritos en el Registro Nacional (2025). De modo que 1 de cada 4 vehículos que transitan en ese país tiene su sello.

Desde hace 69 años, Purdy es el distribuidor exclusivo y autorizado de Toyota, el auto más vendido en ese país (en 2025 la marca habría colocado más de 15,000 unidades, según la Asociación de Importadores de Vehículos y Maquinaria [AIVEMA]).

El portafolio de Purdy también creció de 6 a 12 marcas, que incluyen motocicletas, cuadriciclos, camiones de carga y buses para transporte público. Lexus, Subaru, Hino, Ford y Volkswagen, son marcas destacadas en su portafolio, y en eléctricos: Xpeng, que Purdy introdujo en 2024, así como Faw Trucks y Higer, convirtiéndose en protagonista relevante de la transición a la electromovilidad.

En el país, la AIVEMA cobija a cerca de 30 agencias distribuidoras de autos, incluyendo a Purdy. Aunque la competencia más que de distribución es de marcas, pues varias concesionarias cuentan con exclusividad de éstas.

Inchcape es distribuidor global presente en Costa Rica con Suzuki, Changan y JAC. Veinsa, con Mitsubishi, Geely, Peugeot y KGML. Grupo Q distribuye Chevrolet, Isuzu, Hyundai, Forlanda, GAC y Cadillac. AutoStar coloca Jeep, RAM, Dodge y Fiat. Datsun distribuye Nissan y Audi, y Red Motors, a BMW y Kawasaki, entre otras.

Después de Toyota, los autos más vendidos en Costa Rica son Nissan y Suzuki (más de 6,000 unidades cada uno), y Hyundai (rozando los 5,000). En eléctricos —que acaparan 37% del parque vehicular—, BYD es líder seguido por Geely. DF (Dongfeng), Chery y XPENG van en ascenso.

En cuanto a la presencia de Purdy en Estados Unidos, que tiene historia desde 2012, ésta se mantiene como propietaria de la concesionaria Atkinson Toyota, en Texas, aunque de manera independiente. Conocida ahora como Toyota Bryan/College Station, y bajo la responsabilidad de su hermano Javier, sigue distribuyendo Toyota, financiamiento, repuestos y servicio. En 2023, esa concesionaria fue reconocida como una de las mejores por CARFAX, por su servicio al cliente. Sus ingresos anuales estimados, según zoominfo, rondan los 15 MDD.

LA JAUJA DE LOS ELÉCTRICOS

Amadeo Quirós cuenta que el negocio "cambió mucho" desde que empezaron con los vehículos eléctricos. "Costa Rica ha sido un pionero porque dieron incentivos muy grandes. Aquí se paga aproximadamente el 56% de impuestos a los eléctricos, pero llegaron a pagar cero impuestos. Eso hizo que rápidamente el país se convirtiera en un mercado de vehículos limpios".

Recuerda que con las marcas que distribuían hasta entonces no podían ingresar a ese mercado que veían crecer. Tuvieron que decidir "rápidamente", y plantearse qué hacer para estar dentro y darle al cliente lo que necesitaba. Así, dieron el giro: "Buscamos y encontramos la marca XPENG, que es un vehículo de una categoría y una calidad que queríamos. Pero todo esto ocurrió muy rápido. Ahora, aproximadamente el 38% de las importaciones de autos eléctricos a Costa Rica vienen de China".

El mercado de la electromovilidad en Latinoamérica fue valorado en 50,100 MDD en 2025, y la estimación al 2034 es de 423,400 MDD, según la empresa de análisis IMARC. En tanto, el BID observa que ese mercado se halla en "expansión acelerada", impulsado por políticas públicas, incentivos financieros y mayor conciencia ambiental, anota en su *Libro Blanco de la Movilidad Sostenible*.

La Organización Latinoamericana y Caribeña de Energía (OLACDE) refiere que en términos proporcionales a su población, Costa Rica es el segundo país con más vehículos eléctricos per cápita (2024), sólo después de Uruguay, e incluso antes que Brasil, Guatemala y México.

En 2025 la Asociación Costarricense de Movilidad Eléctrica (Asomove) daba cuenta de la incorporación de 11,575 vehículos eléctricos, con una tasa de crecimiento del 11% a enero de 2026. En lo que va del año la tasa se ha situado por arriba del 20%, sumando más de 1,000 unidades cada mes, mostrando el desempeño positivo del mercado.

MOVILIDAD COMPARTIDA

En ese contexto, Grupo Purdy descolla en la carrera de la movilidad y sus marcadores apuntan un desempeño exitoso: en 2026 cuenta ya con 35 sucursales, 21 ubicaciones de servicio y 2,400 empleados, 491 contratados en 2025, año en el que también amplió su red de carga rápida para vehículos eléctricos, a fin de facilitar la adopción de estos.

"Los últimos años, después de la pandemia, realmente han sido los mejores para el Grupo y eso nos ha permitido hacer muchas más inversiones y buscar más oportunidades en el tema de movilidad y en la venta de vehículos. En la parte financiera vamos muy bien y subiendo", dice el presidente de la Junta Directiva.

Purdy reporta un crecimiento en los últimos tres años de 31% de forma anual, con una venta base de 15,000 autos nuevos y la atención a 200,000 en sus talleres cada año.

También en el últimto trienio, la compañía ha lanzado diversas plataformas de movilidad compartida que reducen los viajes individuales y optimizan rutas. La plataforma de pasajeros 'Te llevo' moviliza 120,000 personas en promedio al mes, se concentra en brindar servicio a personal de empresas. 'Yo voy', de mensajería, mueve al mes 30,000 paquetes.

"Quizá el paso más grande que dimos fue buscar un socio estratégico que nos pudiera dar una visión mucho más grande del mundo, y encontramos a Toyota Tsusho. La idea es seguir desarrollándonos con ellos en todo lo que es Latinoamérica"

'Purdy Connect' es otra de las plataformas del grupo. Ésta permite controlar el vehículo desde el celular, con funciones de abrir o cerrar puertas, bloqueo, acceso a información de su ubicación en tiempo real, estadísticas de rutas y de hábitos de conducción.

Mientras, 'Kinto Share' facilita alquilar un vehículo Toyota por horas, días o semanas, a través de una aplicación móvil. Destaca igual su primera tienda en línea de vehículos nuevos, 'Purdy Go'; y su academia de manejo con simuladores de alta tecnología.

LAS CURVAS PRONUNCIADAS

Referir el crecimiento y la evolución ha significado librar numerosos desafíos, Quirós Ramos de Anaya acepta compartir algunos.

Recuerda, aún con pesar, el día en que él y su hermano Javier, ahora vicepresidente de Grupo Purdy, debieron asumir el control de la empresa por la muerte repentina de su padre, a causa de un infarto. Apenas tenían 23 y 21 años, en forma respectiva. Su hermano lideró la Junta y Amadeo permaneció siempre a su lado.

"La única ventaja que teníamos es que toda la vida habíamos trabajado en Purdy". Sin embargo, el momento no era para nada ideal. Al inicio de la década de los 80, el mundo estaba en crisis económica; las deudas de los países latinoamericanos se volvieron impagables. Costa Rica pasaba por devaluaciones que llevaron el cambio de 8 colones a más de 60 por cada dólar.

"Purdy Motors tenía a su líder, que había muerto. El país estaba en un gran problema económico y Purdy Motors no se salvaba de eso", recuerda Quirós.

Los jóvenes líderes apostaron por mantener uno de los activos más valiosos que su padre les había heredado: los trabajadores. "En ese tiempo éramos 125 personas y se decidió no despedir a nadie. Se congelaron los salarios. Solo si alguien quería irse, no se le reemplazaba".

25%
DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE VENTA DE AUTOS EN COSTA RICA

2,400
COLABORADORES

35
CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

21
UBICACIONES DE SERVICIO

12
MARCAS EN EL PORTAFOLIO

FUENTE: Grupo Purdy

Esa decisión les dio ventaja para cuando las cosas cambiaron. "Las demás compañías habían despedido un montón de personas. Nosotros sí las teníamos. Fue la mejor jugada que pudimos haber hecho".

Quizá desde entonces llegó la certeza de que Purdy es un equipo donde todos son jugadores valiosos: "No fuimos Javier y yo solos sacando la empresa adelante. La empresa salió adelante por las personas que Papi tenía entonces". Esa es una de las razones por las que también porta orgulloso el uniforme: "Todos somos igual de importantes".

Las decisiones no siempre fueron acertadas. Quirós Ramos relata la ocasión en que junto con su hermano decidió invertir fuertemente en la compra de autos como "estrategia" para apuntalar las ventas, "creyendo que en vez de vender cien, íbamos a vender quinientos, y nos dimos cuenta que no era tan fácil; tuvimos que retractarnos. Gracias a Dios, esas equivocaciones no fueron tan grandes para que la empresa sufriera".

No menos aleccionador fue el error de invertir en un negocio distinto a su ramo: "Nos metimos en temas que no conocíamos y nos fue pésimo. ¿Qué lección nos dio eso? 'Concéntrese en lo que usted sabe, en lo que es bueno'".

Tampoco estuvieron exentos del "error más común": meter a amigos en la organización. "Es algo que no quisiera repetir".

VUELTAS COMPLETADAS

En contraste, se enorgullece de los aciertos. Uno de ellos, la conformación de alianzas con socios estratégicos, entre las que destaca, por su historia y reciente ampliación, la establecida con Toyota, a través de su brazo financiero Toyota Tsusho Corporation, que ya poseía 10% de participación en Purdy, y que hace dos años amplió a un 25%.

La alianza, establecida desde hace casi 70 años, tuvo un significado de



“Un buen líder tiene que rodearse de la mejor gente posible. Ojalá mucho mejor que uno. Y delegar el poder para seguir adelante. Creo en eso”

FOTOS © KENNETH ARRIETA

peso para el país, pues implicó la importación de tecnologías asiáticas y ser un punto de distribución de aquel mercado en Costa Rica.

“Quizá el paso más grande que dimos fue buscar un socio estratégico que nos pudiera dar una visión mucho más grande del mundo, y encontramos a Toyota Tsusho”, dice Quirós.

Menciona que la idea es seguir desarrollándose junto con ellos en toda Latinoamérica. “Es la asociación más importante que hemos hecho”.

Por ahora se han enfocado en realizar estudios y en conocerse entre socios, antes de dar ese paso hacia la expansión, menciona.

FAMILIAR PERO CORPORATIVO

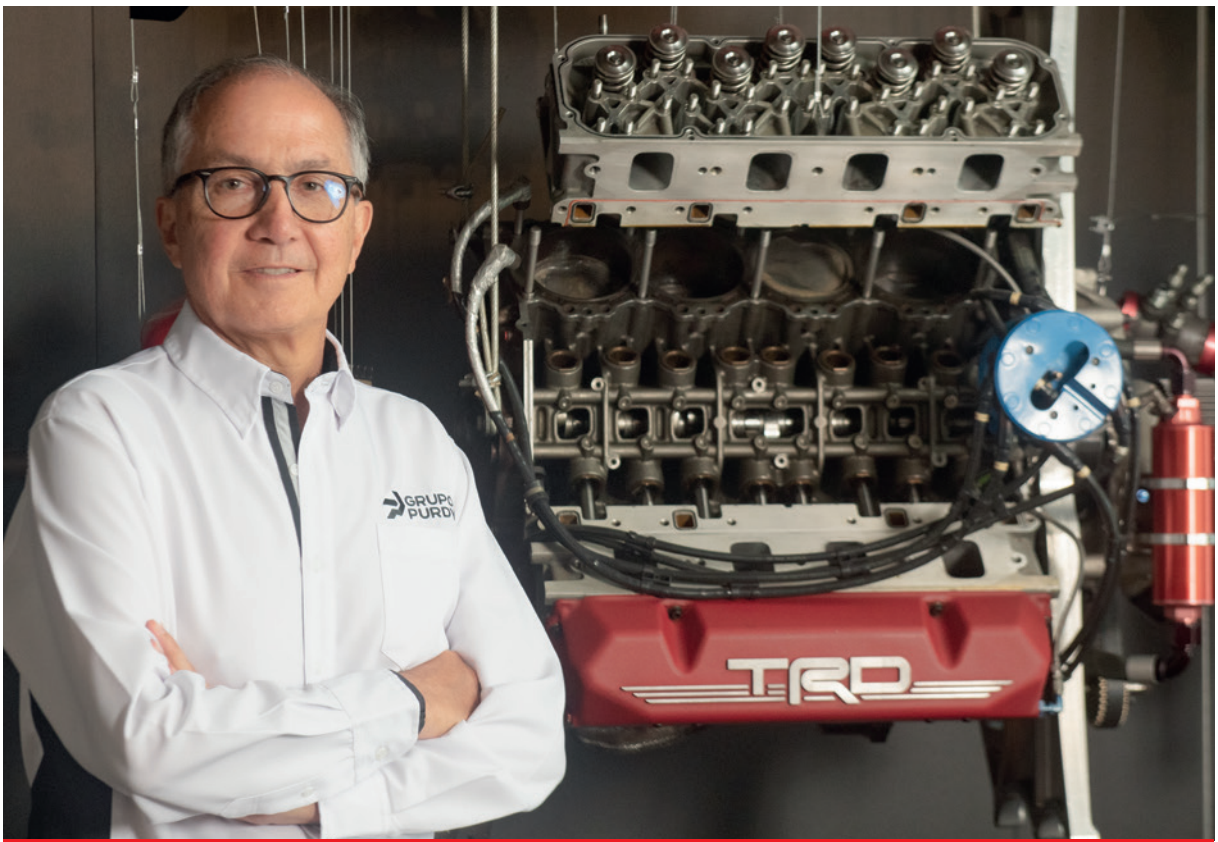
Otro acierto del que se enorgullece Amadeo Quirós es operar bajo un modelo de gobierno corporativo, lo que “nos ha ayudado a prepararnos para el futuro”, y a cambiar el rumbo cuando se esté errando.

Purdy “sigue siendo una compañía familiar, pero manejada cien por ciento de manera profesional”, asegura. “La familia no está metida en la parte operativa; sí en las juntas directivas, en los comités importantes”.

Desde hace más de 20 años, la Asamblea de Accionistas, que agrupa a todas las personas físicas y jurídicas que tienen participación accionaria es “la máxima estructura de gobernanza”. Después, “el órgano de máximo poder” es la Junta Directiva, y es “responsable de orientar la estrategia y supervisar la gestión del Grupo.

La Junta además se apoya en comités especializados: de Auditoria, Movilidad y nuevos negocios, de Talento y de Impacto.

Gracias a esa estructura de gobierno corporativo “tenemos tiempo para pensar, para ver hacia dónde va el negocio, qué proyectos vamos a hacer”. Y también para avanzar en la alineación de sus decisiones ASG (Ambiental, Social y Gobernanza) y trazar un mapa de riesgos.



“El negocio cambió mucho desde que empezamos con los vehículos eléctricos. Costa Rica ha sido un pionero, definitivamente, porque dieron incentivos muy grandes”

Los actuales integrantes de la Junta que lidera Amadeo Quirós son: Javier Quirós, Keiichiro Kuwabara, José Rossi Umaña, Jesús Castro Monge. Francis Durman Esquivel, Gerardo Corrales Brenes, Amadeo Quirós Martén, Adriana Echandi Bachtold y Marianela Sáenz Alfaro. Ellos se encargan de designar al CEO, responsabilidad que en la actualidad tiene Alejandro Rubinstein, de quien el presidente destaca la “energía joven que alimenta a la compañía de manera positiva”. En ese mismo sentido, refiere la presencia de su hijo, Amadeo Quirós Martén, quien lidera algunos comités y es, por supuesto, su potencial sucesor.

EL RELEVO NECESARIO

Amadeo tercero, como se refiere a él su papá —dado que el abuelo del actual presidente también llevaba el mismo nombre— “está metido en la Junta directiva, en los comités. Cada día está más involucrado. Lo más importante ahora es que Amadeo llegue a conocer muy bien la empresa. Él ha estado muy involucrado desde hace tres años”.

Esa transición, dice, “va caminando poco a poco”. Explica que si su hijo está en el comité de Movilidad y en el de Inteligencia Artificial, “yo ya estoy fuera. Oigo, veo, opino, pero cuando usted tiene buena gente, si no le da la fuerza o el poder para hacer, seguro la persona se da media vuelta y se va”.

Amadeo Quirós Martén comparte que lo más retador de trabajar al lado de su padre es que “siempre encuentra

FOTOS © KENNETH ARRIETA

algo que se puede hacer mejor. Eso hace que trabajar con él sea exigente, obliga a elevar constantemente el nivel". Señala que "justamente ahí está lo positivo: uno termina aprendiendo a no conformarse y a buscar siempre una mejor manera de hacer las cosas".

Igual de importante es la confianza que su papá le ha dado: "Me ha permitido equivocarme, aprender y construir mi propia manera de liderar".

Confía una de las lecciones que más ha calado en su interior: "Nada se merece simplemente por llevar un apellido [...] Uno puede heredar oportunidades, pero no el respeto ni la confianza de las personas. Eso se construye con trabajo, con la forma en que uno trata a los demás y con lo que hace todos los días".

Quirós Martén lidera los nuevos negocios, y parece natural, su perfil en LinkedIn lo define como: "Emprendedor, capitán, TEDx speaker, piloto Toyota Gazoo Racing y amante de la adrenalina". Además, es el fundador de Caricaco, un fondo de inversión e incubadora de empresas emergentes.

Justo sobre nuevos negocios e inteligencia artificial (IA), el presidente de Purdy comenta que "quien no se pone al día con la IA va a estar fuera de esta carrera. No vemos que esta herramienta vaya a quitar empleos; va a mejorarlos. Hay que involucrar a los 2,400 colaboradores; así la empresa va a poder crecer diez mil veces más y quienes están dentro también".

UNA ESCUDERÍA TALENTOSA

Lo más importante para Quirós es que la gente se sienta en familia y empoderada. No hay grandes secretos: "Las personas tienen que tomar decisiones. Mantenemos el talento porque les hemos dado ese poder".

Liderar a Grupo Purdy bajo la misión de ser una organización de vanguardia requiere el ejercicio de un liderazgo sólido, que Amadeo Quirós decidió basar en saber escuchar, y hacer saber a los otros que son escuchados. Y, al mismo tiempo, "conocer cuáles son las debilidades que tiene uno y poder buscar a la gente que es mucho mejor en ello para poder desarrollarse".

Rubinstein admite que seguirle el paso a Quirós "exige un nivel de rigor que uno termina agradeciendo".

Y aprecia la cercanía del presidente con el equipo: "Es usual verlo caminando por un taller, saludando a los técnicos, preguntándoles por sus familias y almorzando con ellos".

Agrega: "Don Amadeo tiene una habilidad notable para leer a la gente e identificar con rapidez sus fortalezas y áreas de oportunidad. Me enseñó que entre más pronto uno logra esa lectura, más pronto puede colocar sus fortalezas donde generan más valor".

UN LÍDER AL VOLANTE

Como apasionado del automovilismo —fue piloto de la escudería Toyota y en 1994 Campeón Absoluto— Amadeo Quirós acepta hacer un parangón entre las carreras y los negocios: "Cuando alguien se pregunta '¿por qué ese corredor es tan bueno?', la respuesta es que es mucho más líder que el resto, lo que le permite hacer un buen equipo. Si bien en el automovilismo el piloto suele llevarse los créditos, hay un equipo experto que lo rodea. Un buen piloto es sobre todo un buen líder".

Para el presidente de Grupo Purdy no hay un final. Con el crecimiento vienen más compromisos: "Hemos crecido muchísimo en los últimos cuatro años. Ha sido exponencial en la cantidad de negocios y de gente. Ahora hay que mantener los valores".

Hay algo aún más relevante: "No quedarnos dormidos, no pensar que lo que hoy funcionó lo hará dentro de tres años. Ahora, en seis meses cambia el mundo. Necesitamos tener la apertura para decir 'estamos listos para cambiar en cualquier momento'", decreta Amadeo Quirós Ramos de Anaya. F

"Necesitamos tener la apertura para poder decir 'estamos listos para cambiar en cualquier momento'"

1,100 MDD

ES LA ESTIMACIÓN DEL GASTO GLOBAL EN SERVICIOS DE MOVILIDAD AL 2035.

FUENTE Foro Económica Mundial

423,400 MDD

VALOR DE MERCADO DE LA ELECTROMOVILIDAD EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE AL 2034.

FUENTE: IMARC Group

Licenciatura en

Economía Analítica

Economía moderna basada en datos

Análisis de datos

Machine learning

Programación

Inteligencia artificial

Conoce más en uvg.edu.gt



uvg.edu.gt

UVG BRIDGE BUSINESS SCHOOL

UVG 60 ANIVERSARIO

ECONOMÍA ANALÍTICA: LA NUEVA LICENCIATURA DE UVG BRIDGE BUSINESS SCHOOL

El programa redefine el perfil tradicional del economista al integrar la teoría económica con análisis de datos e inteligencia artificial.



La economía es una disciplina con incidencia directa en la toma de decisiones públicas y privadas, desde políticas fiscales, monetarias y regulatorias hasta asuntos ambientales y empresariales. En ese escenario, herramientas como la programación, el análisis de datos, el machine learning y la inteligencia artificial amplían las posibilidades para estudiar fenómenos económicos y sustentar decisiones con evidencia.

En respuesta a esta evolución, la Licenciatura en Economía Analítica de UVG Bridge Business School, de la Universidad del Valle de Guatemala (UVG), combina la formación económica con capacidades cuantitativas y tecnológicas. El programa busca desarrollar un perfil con proyección internacional y flexibilidad para desempeñarse en academia, sector público, banca, consultoría, organismos internacionales y sector privado.

Su plan de estudios está alineado con los estándares de programas de economía de universidades referentes en rankings globales e incorpora aprendizaje práctico en laboratorios especializados, con software estadístico, análisis de datos en tiempo real y modelación.

"La economía necesita evolucionar, formamos economistas científicos, analíticos y éticos. El futuro de la economía comienza aquí", afirma Ph.D. Rodrigo Asturias, director de la Licenciatura en Economía Analítica.

La propuesta se respalda en los 60 años de experiencia académica de UVG, primera universidad en Guatemala en recibir la acreditación institucional del Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y la Educación Superior de Francia (Hcéres). La institución también se posiciona como la universidad número uno de Guatemala y la universidad privada mejor ubicada de Centroamérica en QS World University Rankings 2027.

RUTAS PARA PROFUNDIZAR LA FORMACIÓN

La licenciatura contempla dos rutas de especialización con certificación internacional: Evaluación de Impacto y Economía y Ambiente.

La formación incluye aprendizaje avanzado en cálculo, álgebra lineal, ecuaciones diferenciales, probabilidad y econometría avanzada, acompañado por componentes de análisis crítico, responsabilidad social y ética. El programa también incorpora economía ambiental, ecológica y circular, con el propósito de desarrollar capacidades para analizar decisiones desde sus dimensiones económica, social y ambiental.

Esta combinación busca preparar economistas que no solo comprendan la teoría, sino que también puedan trabajar con datos reales y proponer soluciones basadas en evidencia. Entre las capacidades que desarrolla el programa se encuentran la medición del impacto de políticas públicas y programas sociales, así como la comunicación de hallazgos y el liderazgo de equipos en contextos complejos.

EL PRIMER NICARAGÜENSE EN LA NBA

NORCHAD OMIER ESTRENA AL PAÍS CENTROAMERICANO EN LA NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION (NBA). LOS TRES ACUERDOS QUE POR AHORA HA FIRMADO GENERAN MÁS DE 3.6 MILLONES DE DÓLARES, PERO PODRÍAN AUMENTAR POR SU DESEMPEÑO.

Por **Óscar Sulbarán**

De físico fuerte, aunque bajo para la posición 5 por su altura de 2.01 metros, Norchad Omier destaca por su capacidad para tomar rebotes y bloquear cerca del aro, así es como se ha convertido en el primer nicaragüense en jugar para la NBA, y el quinto nacido en Centroamérica, junto a Rolando Blackman (temporadas 1981-1994), Stuart Gray (1984-1991), Rubén Garcés (2000-2001) y Gary Forbes (2010-2012), todos panameños.

El pívot ha firmado contratos con tres equipos de la NBA desde septiembre de 2025: Cleveland Cavaliers, Los Angeles Clippers y Minnesota Timberwolves. Omier no fue seleccionado en el draft de la NBA por lo que no ha tenido estabilidad en los equipos, ni garantías en el pago total de lo que establecen los contratos. La firma de sus tres acuerdos alcanza 3,648,185 dólares pero en realidad ha podido sumar en estos meses 315,999 dólares en su cuenta bancaria.

Un jugador tomado en primera ronda del draft garantiza al menos dos años de estabilidad y un salario base entre 2.5 MDD y 4.5 MDD anuales, también garantizado.

Durante su primer acuerdo con Cleveland Norchad Omier firmó por 1,272,870, el salario mínimo para un novato en la temporada 2025-2026, sin embargo no existía garantía si no jugaba con el equipo. Omier no pasó de los entrenamientos y fue enviado a las ligas menores de la NBA, la G League. Al destacarse allí con la filial de Cleveland activó la cláusula Exhibit 10 del contrato, la cual le garantizaba un bono íntegro por haber estado un mínimo de 60 días. Recibió en total 85,300 dólares, además de un salario base en la G League por 40,500 dólares.

En 2026 el nicaragüense logró debutar en la NBA, al firmar en febrero un contrato de dos vías con Los Angeles Clippers. Este acuerdo estipula un pago



FIBA

del 50% del salario mínimo de un novato con cero años de experiencia y prorrateado por los días que restan de temporada regular. Omier jugó 6 partidos oficiales y sumó a su cuenta 190,199 dólares. Su rendimiento en el tabloncillo fue de 2.8 puntos por juego, 1.2 rebotes con promedio de 3.9 minutos por cada actuación.

Con la llegada de la temporada 2026-2027, firmó el 24 de septiembre con los Minnesota Timberwolves por 2,185,116 dólares, para participar en los entrenamientos y la pretemporada, pero quedó fuera del roster final, dias antes del inicio del torneo. El contrato no tenía garantías, tal cual como el que firmó con Cleveland. Incluye una cláusula Exhibit 10 actualizada en 91,000 dólares, en caso de que el jugador termine en la filial de la G League de Minnesota.

Expertos de NBA Draft Room refieren entre sus cualidades ser un ala/pivot de físico fuerte aunque bajo para la posición 5 por su altura de 2.01 metros (6'7"). Destaca su capacidad para tomar rebotes y bloquear cerca del aro. Su promedio en anotación es bajo en la NBA, sin embargo, en la G League, con las filiales de Cleveland y Los Ángeles promedia 18.3 puntos por juego, 11.5 rebotes, 2.6 asistencias y 0.8 bloqueos.

El centroamericano está representado por el agente Bill Neff, fundador de SAGA Sport, una empresa que se estima ha negociado más de 360 MDD en contratos en el baloncesto profesional, cuyas ganancias se basan en las comisiones entre 2% y 4% del ingreso bruto de los contratos de los jugadores que representa.

Norchad Omier, jugador de baloncesto nicaragüense de 25 años, migró a Estados Unidos en 2019. Ahí comenzó a estudiar y jugar para Miami Prep School. Entre 2020 y 2025 jugó en la NCAA liga universitaria de baloncesto de Estados Unidos. F

Fuentes: Salary Swish (contratos) NBA y G League (Rendimiento)

EL ALTO PRECIO DE DECIDIR

Por **SILVIA LEAL**



LA BIOLOGÍA DEMUESTRA QUE LO DESCONOCIDO NO SIEMPRE ES PELIGROSO, Y QUE JUZGAR UNA SOLUCIÓN ANTES DE PROBARLA SUELE COSTAR MÁS CARO QUE EL RIESGO QUE SE QUIERE EVITAR; ALGO QUE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN TODAVÍA NO TERMINAN DE APRENDER.

La tecnología está entrando en territorios de la medicina con avances que, hace apenas unos años, tan solo hubieran sido posibles en la ciencia ficción, aunque cuanto más capaces somos de modificar el cuerpo humano y de regenerar órganos, más nos enfrentamos a una paradoja: el progreso científico avanza más rápido que la capacidad para desprendernos de los prejuicios. ¿Y si esta paradoja no se limitara a la medicina y también estuviera condicionando las decisiones que se toman en las empresas?

Para entender este dilema, empecemos por la medicina, donde encontraremos algunas de las claves para comprender los prejuicios y descubrir cómo pueden condicionar nuestras decisiones. Así después trasladaremos esas lecciones a los consejos y comités de dirección de las empresas de Latinoamérica.

LO DESCONOCIDO NO ES NECESARIAMENTE PELIGROSO

El 25 de julio de 2013, la revista Science publicó un experimento que sacudió a la comunidad científica: investigadores del Centro RIKEN-MIT para la Genética de Circuitos Neuronales habían conseguido implantar un falso recuerdo en el cerebro de un ratón.

La noticia llegó rápidamente a medios como The Washington Post y The New York Times, porque el descubrimiento cuestionaba una de las ideas que durante siglos hemos considerado incuestionables: que nuestros recuerdos son un registro fiable de lo que hemos vivido. El experimento buscaba localizar el engrama, la huella física que deja un recuerdo en el cerebro.

Para conseguirlo utilizaron la optogenética, una técnica que permite activar determinadas neuronas mediante la luz: primero colocaron a un ratón en un espacio neutro y marcaron las neuronas que se activaban mientras lo exploraba; después lo trasladaron a otro lugar, donde recibió una descarga eléctrica y experimentó miedo, y finalmente lo llevaron a un tercer espacio, completamente seguro, donde activaron mediante un láser las neuronas correspondientes al primer recuerdo. El hallazgo fue contundente: el ratón se paralizó de miedo en un lugar donde nunca había ocurrido nada malo, porque los científicos habían conseguido asociar artificialmente ese recuerdo con una emoción traumática. Habían creado, en definitiva, un recuerdo falso.

El descubrimiento revelaba algo mucho más profundo: la memoria no es un archivo inmutable, sino un sistema biológico que puede modificarse. Puede ser manipulada, alterada e incluso, potencialmente, recuperada.

A su vez, este experimento abría también una puerta especialmente esperanzadora: determinados recuerdos que parecen perdidos en situaciones como el Alzheimer temprano, la privación extrema de sueño o las adicciones podrían no haber desaparecido, sino quedar inaccesibles.

La lección para las empresas de este trabajo es sencilla: no debemos confundir desconocimiento con peligro. Cuando algo rompe los esquemas conocidos, la reacción instintiva suele ser protegernos y rechazarlo.

NO LO JUZGUES SIN PROBAR

Por otra parte, la medicina lleva décadas enfrentándose a uno de sus problemas más difíciles, la escasez de órganos para trasplantes, mientras miles de personas esperan un órgano compatible y observan en tiempo real el deterioro su estado de salud. Ante esta realidad, la ciencia ha comenzado a explorar una posibilidad que durante mucho tiempo pareció propia de la imaginación: utilizar órganos de animales para salvar vidas humanas.

Uno de los avances más llamativos se produjo con el trasplante de un riñón procedente de un cerdo criado en Yucatán. El objetivo era comprobar si un órgano animal podía funcionar dentro del organismo humano y mantener sus funciones esenciales.

El órgano se implantó en un paciente estadounidense en estado terminal, cuya situación requería una alternativa ante la imposibilidad de recurrir a un trasplante convencional, y el logro fue notable: el riñón de cerdo lo mantuvo con vida durante 271 días sin necesidad de diálisis, hasta que el órgano comenzó a fallar y el paciente pudo acceder, finalmente, a un riñón de donante humano.

El experimento forma parte de una línea de investigación conocida como xenotrasplante, que busca superar la barrera biológica entre especies y convertir determinados órganos animales en una posible fuente alternativa para los trasplantes humanos.

El reto era evidente: un riñón de cerdo no está diseñado para funcionar dentro de un cuerpo humano, de manera que los científicos recurrieron a una de las herramientas más revolucionarias de la biología moderna, CRISPR-Cas9, cuyo funcionamiento puede entenderse como una especie de tijera molecular que permite localizar una secuencia concreta de ADN y cortarla para modificarla.

En este caso se realizaron 69 modificaciones genéticas sobre el genoma del animal, un trabajo de edición que resultó decisivo para que el órgano funcionara el tiempo suficiente como para batir un récord.

Con este contexto, el aprendizaje para las organizaciones es sencillo: no deberíamos juzgar una solución antes de probarla, porque, seamos realistas, ¿dejaríamos que le implantaran el órgano de un cerdo, o el de un cerdo enano, a alguien cercano? Es evidente que cuando una idea rompe con lo conocido, el primer impulso suele ser descartarla por parecer extraña o arriesgada, pero innovar exige precisamente suspender ese juicio inicial y sustituirlo por evidencia.

A VECES LA SOLUCIÓN ESTÁ AHÍ PERO NO LA VEMOS

Si hay algo que caracteriza a la ciencia es su capacidad para encontrar respuestas donde nadie las estaba buscando. Y quizá uno de los ejemplos más fascinantes se encuentre en un animal diminuto: el pez cebra.

Mientras los seres humanos tenemos una aptitud muy limitada para regenerar órganos, este pequeño pez posee una habilidad poco común: puede regenerar determinados órganos dañados y hacerlo sin dejar cicatrices. Allí donde el organismo humano responde al daño formando tejido cicatricial, el pez cebra es capaz de activar mecanismos que permiten reconstruir el tejido perdido.

Desde el último tiempo, la inteligencia artificial está siendo utilizada para estudiar al pez cebra analizando grandes cantidades de imágenes obtenidas mediante microscopía. Los investigadores pueden seguir, prácticamente célula a célula, qué ocurre después de una lesión: qué células desaparecen, cuáles se multiplican, cómo se desplazan y cómo contribuyen a reconstruir el órgano. En otras palabras, la IA permite comparar miles de imágenes tomadas en diferentes momentos y detectar patrones en el proceso de regeneración que serían muy difíciles de identificar únicamente mediante observación humana.



Silvia Leal

Es una de las voces más influyentes del mundo en tecnología, liderazgo y tendencias de futuro. Doctora en Sociología, asesora a la Comisión Europea y a la OCDE en Inteligencia Artificial y transformación cultural. Ha sido distinguida, durante tres años consecutivos, como una de las 10 profesionales más influyentes de España. Recibió el Premio Nacional de Management por su labor divulgativa en IA.

Todo apunta a que en problemas que durante años dimos por imposibles, la respuesta acaso ya exista y todavía no hayamos descubierto cómo encontrarla, lo que abre enormes oportunidades tanto en la medicina como en el mundo de los negocios.



Quizás, algún día, todo este conocimiento permita curar una lesión hoy irreversible y que la ciencia que ahora estudia a un pequeño pez termine salvándonos la vida a todos.

En definitiva, todo apunta a que en problemas que durante años dimos por imposibles, la respuesta acaso ya exista y todavía no hayamos descubierto cómo encontrarla, lo que abre enormes oportunidades tanto en la medicina como en el mundo de los negocios.

NO PODEMOS DEJAR PASAR ESTE TREN

¿Y dejará pasar Latinoamérica la oportunidad de marcar un antes y un después en muchos de sus problemas? ¿O, mejor dicho, de sus grandes retos?

La región sigue teniendo una importante brecha de acceso sanitario. Mientras que gran parte del mundo se prepara para la incorporación de avances que hasta hace poco parecían inalcanzables, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS, con datos a diciembre de 2024), el 35.2% de la población de las Américas declara tener necesidades de atención sanitaria no cubiertas, porcentaje que asciende al 38.5% entre los grupos de menores ingresos.

Además, y de acuerdo con la misma fuente, alrededor del 30% de la población no accede a servicios sanitarios por motivos económicos y un 21% no busca atención debido a barreras geográficas.

En este escenario, uno de los grandes problemas de estas latitudes es la escasez y mala distribución de profesionales sanitarios. De hecho, este mismo organismo estima que, si no se toman medidas, para 2030 el continente podría enfrentarse a un déficit de entre 600,000 y 2 millones de trabajadores de la salud.

La buena noticia está en que tecnologías como la inteligencia artificial podrían ayudar a multiplicar el rendimiento de los profesionales sanitarios: analizar pruebas médicas con rapidez, detectar patrones que pueden pasar desapercibidos, anticipar enfermedades, priorizar a los pacientes más urgentes y facilitar el acceso a conocimiento especializado en zonas donde no hay suficientes médicos, además de mejorar la gestión de los sistemas sanitarios, desde prever dónde harán falta profesionales hasta optimizar recursos y reducir tiempos de espera. Es decir, estamos, de nuevo, frente a un problema que tiene solución.

No obstante, ¿es este el único problema al que se enfrentan la región, la sociedad o las empresas? Sabemos que no: los grandes retos que afronta el territorio, desde la productividad y el acceso al talento hasta la eficiencia, la innovación o la sostenibilidad, no encontrarán respuesta si seguimos buscando soluciones únicamente en los lugares de siempre.

Quizás, por fin, ha llegado el momento de que nuestros consejos de administración y comités de dirección se permitan mirar más allá de los prejuicios, cuestionar algunas certezas y abrirse a nuevas posibilidades, porque las soluciones pueden estar ahí fuera y el verdadero reto para las empresas latinoamericanas tal vez no sea encontrarlas, sino atreverse a buscarlas. F

EL PRECIO QUE SABE DE TI



DYNAMIC VS PERSONALIZED PRICING: UN ANÁLISIS SOBRE EL MOMENTO EN QUE LA IA CRUZA LA LÍNEA ÉTICA.

Por **GIUSEPPE STIGLIANO**

Imagínate una mamá, cinco minutos antes de que cierre la tienda, su bebé necesita leche. No le quedan muchas opciones: tiene que comprar ese producto específico, a esa hora, en ese lugar. El sistema de cámaras de la tienda la reconoce y el algoritmo de precios personalizados sabe mucho de ella. En tiempo real analiza su historial de compras, sabe que compra siempre esa marca, conoce la zona en la que vive e infiere que su elasticidad de precio para ese bien es prácticamente cero.

En ese momento el precio sube, y no porque la demanda agregada haya aumentado, ni porque la oferta sea escasa, sino que sube porque el sistema ha inferido algo sobre ella: probablemente pagará lo necesario porque tiene pocas alternativas. El algoritmo no está respondiendo al mercado, está respondiendo a una persona.

Ahora imagínate a un hombre con barba de varios días en el mismo supermercado. Descubre que el precio de su espuma de afeitar favorita ha cambiado desde la última vez que la compró. ¿Por qué? Porque los algoritmos de la tienda infieren que podría necesitar el producto y estiman su capacidad económica basándose, entre otras cosas, en el ticket medio de sus últimas compras. Dos historias diferentes de un mismo problema.

UNA DISTINCIÓN IMPORTANTE

Dynamic pricing responde al mercado: demanda, disponibilidad, tiempo, capacidad residual, competencia. El precio de un vuelo sube porque muchas personas compran pasajes al mismo tiempo. Es, fundamentalmente, impersonal.

Personalized pricing responde a ti: a lo que el sistema infiere sobre tu disponibilidad a pagar, tu urgencia, tu renta presunta, tu historial de navegación o tu perfil comportamental. El precio cambia porque el algoritmo aprendió algo sobre ti.

La Unión Europea, a través de su marco de protección del consumidor y de datos, distingue explícitamente entre ambos conceptos: si un precio está personalizado mediante decisiones automatizadas, el consumidor debe ser informado. Pero simplemente decir "su precio fue personalizado" sirve de poco si el consumidor no entiende cómo ni por qué fue determinado. Transparencia formal sin comprensión difícilmente equivale a consentimiento informado.

En América Latina, esta distinción todavía está menos desarrollada, aunque el debate ya está apareciendo. En febrero de 2026, la presidenta mexicana Claudia Sheinbaum pidió públicamente a Profeco que revisara una posible regulación de las tarifas dinámicas de Uber y Didi. Un mes después, Uber respondió lanzando una opción de tarifa fija, protegida por una hora al día durante treinta días, mientras mantenía su sistema de tarifa dinámica para el resto de los viajes, incluido durante el Mundial de fútbol de 2026.

El caso anticipa una conversación que probablemente veremos crecer en la región: cómo equilibrar innovación, libertad empresarial y protección del consumidor. La experiencia europea, sin ofrecer la única respuesta, funciona como laboratorio regulatorio del que LATAM puede extraer aprendizajes. La cuestión central es distinguir entre ajustar un precio por las condiciones del mercado y hacerlo por lo que un sistema cree saber sobre la persona al otro lado de la pantalla.

Estados Unidos enfrenta preguntas similares. La FTC abrió un proceso formal sobre "surveillance pricing"; Maryland y Nueva Jersey ya limitan ciertas prácticas de personalized pricing en supermercados; solo en 2026, legisladores estatales han presentado decenas de proyectos sobre pricing algorítmico. No existe un modelo universalmente resuelto, sino un debate global que apenas comienza.

LA ÉTICA DEPENDE DE CINCO VARIABLES

No todos los cambios de precio son iguales. La literatura académica y el trabajo de diferentes agencias regulatorias permiten identificar al menos cinco dimensiones que ayudan a determinar cuándo un precio personalizado resulta éticamente más difícil de defender.

Primera: la naturaleza del bien. Un boleto de business class de última hora es discrecional. La leche para un bebé no. Un estudio publicado en el Journal of Consumer Research, basado en ocho experimentos controlados con más de 3.000 participantes, propone un "moral harm model" de la justicia en precios: la percepción de injusticia aumenta cuando el precio puede producir un daño real y cuando el consumidor es vulnerable. Para bienes esenciales como medicamentos, agua, energía o alimentos básicos, monetizar la urgencia puede acercarse peligrosamente a explotar vulnerabilidad en lugar de optimizar el mercado.

Segunda: por qué cambia el precio. Un consumidor acepta más fácilmente "el precio subió porque aumentó la demanda" que "el precio subió porque sabemos que probablemente pagarías más". Una investigación del International Journal of Market Research encontró que el personalized pricing reduce la percepción de fairness incluso entre consumidores que económicamente se benefician de él, porque entra en conflicto con una norma social implícita de trato igualitario.

Tercera: transparencia. Un aviso diciendo que "el precio fue personalizado" no equivale necesariamente a comprender cómo fue calculado. La OECD encontró experimentalmente que simples disclosures tienen efectos limitados en la comprensión del consumidor. La pregunta para un directivo se vuelve incómoda: "¿Es un precio realmente justo si el cliente técnicamente consintió, pero no entiende cómo fue generado?"

Cuarta: qué datos se utilizan. Territorio del "surveillance pricing": datos personales, localización, comportamiento online o inferencias biométricas para estimar la disponibilidad a pagar. La FTC señala algo importante: muchos consumidores parten de la expectativa de que dos clientes en el mismo lugar y momento verán el mismo precio. Utilizar reconocimiento facial para monetizar una necesidad transitoria inferida abre una categoría particularmente delicada: "inferred vulnerability pricing".

Quinta: la posibilidad de evitar el precio. Un aumento de tarifa en una plataforma de movilidad durante una tormenta tiene justificación económica: incentiva la entrada de más conductores. Pero sin alternativas y ante una emergencia, la misma lógica adquiere otra dimensión. Distinción útil: "scarcity pricing", que gestiona un recurso escaso, versus "dependency pricing", que monetiza el hecho de que el consumidor difícilmente puede renunciar.

EL MARCO: CUATRO ZONAS DE RIESGO

ZONA VERDE: Dynamic pricing por capacidad perecedera. Vuelos, hoteles, eventos. Beneficio económico claro: mejor asignación de capacidad, incentivos eficientes, revenue management. El consumidor está familiarizado con esta lógica. Aquí el algoritmo responde al mercado, no a la persona.

ZONA AMARILLA: Personalized discounts. Usar datos para reducir el precio a clientes sensibles al precio

La cuestión central es distinguir entre ajustar un precio por las condiciones del mercado y hacerlo por lo que un sistema cree saber sobre la persona al otro lado de la pantalla.



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.

puede aumentar acceso y welfare — la parte que el debate ético suele olvidar. Un estudio de Jean-Pierre Dubé y Sanjog Misra (Journal of Political Economy, experimento de campo aleatorizado) encontró que más del 60% de los consumidores terminaban pagando precios inferiores bajo personalización. Pero el mismo estudio halló que el consumer surplus total caía 23% respecto a un precio uniforme optimizado, y 47% respecto al precio original de la empresa. Eficiencia real para muchos consumidores y, simultáneamente, transferencia de valor hacia la empresa en el agregado. Cualquier ejecutivo debería entender esta tensión antes de presentar la personalización simplemente como "un beneficio para el cliente".

ZONA NARANJA: Willingness-to-pay extraction. Dos personas ven precios diferentes porque la IA estima que una puede o quiere pagar más. Racionalmente lógico, pero difícil de defender en términos de fairness y confianza.

ZONA ROJA: Personalización basada en vulnerabilidad. Urgencia, salud, dependencia, fragilidad financiera, datos biométricos utilizados para cobrar más. Aquí la justificación económica enfrenta una objeción ética seria: la optimización de precios corre el riesgo de convertirse en explotación algorítmica.

LOS RIESGOS INVISIBLES

Existe un problema de feedback loops discriminatorios: algoritmos de pricing pueden reproducir sesgos sin usar una variable explícitamente discriminatoria, porque proxies aparentemente neutrales producen resultados sistemáticamente diferentes para ciertos grupos.

Existe también el riesgo de erosionar el reference price: si cada cliente ve un precio diferente, se debilita un mecanismo central del mercado — saber "cuánto cuesta realmente" algo.

Y existe un riesgo reputacional de largo plazo: un algoritmo puede maximizar revenue transaction by transaction y, al mismo tiempo, deteriorar trust lifetime by lifetime. Los precios percibidos como injustos afectan intención de compra, loyalty y confianza futura.

CÓMO DEBERÍAN PENSAR LOS EJECUTIVOS

La pregunta que un equipo de pricing debería hacerse ante una decisión de personalización no puede ser únicamente "¿esto aumenta el margen?". La pregunta adicional es: "¿El margen incremental justifica la pérdida potencial de confianza y valor futuro del cliente?"

Una herramienta simple para un comité de pricing: dos ejes. En el horizontal, si el precio responde al MERCADO o a la PERSONA. En el vertical, el nivel de vulnerabilidad del consumidor. El cuadrante más delicado es aquel donde el precio está impulsado por información sobre la persona y la vulnerabilidad es alta: el territorio donde la "optimización de precios" puede convertirse en "explotación algorítmica" sin que nadie lo haya decidido explícitamente. Simplemente ocurre porque el modelo encuentra una correlación y nadie establece un límite.

La decisión sobre qué variables alimentan un modelo de pricing no debería quedar exclusivamente en manos del equipo de datos: necesita aportaciones de legal, marca y alguien que represente al consumidor. Cualquier sistema de personalización debería poder responder, en lenguaje sencillo, "¿por qué este cliente vio este precio?" Si la respuesta requiere jerga técnica, merece revisión antes de producción. Y para bienes esenciales — salud, alimentación básica, energía — las empresas deberían considerar límites propios, incluso cuando la regulación local todavía no los establezca. La ausencia de obligación legal no elimina el riesgo reputacional.

Las empresas que naveguen esta transición con criterios éticos explícitos, y no solamente con disclaimers legales, pueden construir una ventaja basada en confianza difícil de replicar para competidores enfocados exclusivamente en maximizar cada transacción. No será suficiente preguntarse si la IA puede encontrar el precio máximo que un cliente con baja elasticidad está dispuesto a pagar. Ejecutivos y empresarios tendrán que hacerse una segunda pregunta: dadas las circunstancias específicas de ese consumidor, ¿deberíamos realmente cobrarlo?

Esta distinción puede definir una de las próximas fronteras de la ética del pricing. La IA rara vez es el verdadero tema, realmente son los criterios con los que decidimos utilizarla. F

EL OLVIDO CORPORATIVO

BIEN USADA, LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PROPENDE A DESARROLLAR LA CONTINUIDAD DEL ACUERDO ENTRE UN JEFE Y SU EQUIPO SOBRE QUÉ EXIGE UN PUESTO, Y AYUDA A EXPONER LAS CONTRADICCIONES QUE ESE ACUERDO NUNCA RESOLVIÓ: ESTE ES EL PRIMER PASO PARA QUE LA FICHA DE RESPONSABILIDADES DEJE DE SER UN DOCUMENTO QUE NADIE VUELVE A RECORDAR.

Por **PROF. CHRISTIAN FARIOLI**



Imagine

que una empresa busca a un jefe de ventas. El currículum llega por correo, las notas de las entrevistas quedan en una libreta, el salario en una hoja de cálculo y las referencias en WhatsApp. Tras varias conversaciones, la persona es contratada.

Seis meses después, resulta difícil explicar qué fortalezas se comprobaron, qué debía aprender y cuáles fueron los compromisos iniciales. Su jefe espera un reporte semanal; el nuevo responsable entiende que debe concentrarse en vender y una tarea importante queda sin atender porque cada uno supone que le corresponde a otro.

No siempre falta compromiso, a veces falta algo anterior: un acuerdo claro que todos puedan consultar.

La misma persona. El mismo puesto. Distintas expectativas. Ninguna memoria común.

Cada oficina de Recursos Humanos no solo necesita recordar por qué se contrató a alguien, sino que también necesita conservar qué se acordó que debía hacer, con qué apoyo y cómo se revisaría su trabajo y mantener esa información vigente cuando el negocio cambie.

EL PROBLEMA NO ES USAR POCA TECNOLOGÍA

Para una organización que todavía trabaja con correos, documentos y hojas de cálculo, hablar de sistemas avanzados de inteligencia artificial (IA) puede parecer lejano, y sin embargo, este problema aparece antes de comprar cualquier plataforma.

Una hoja de cálculo bien mantenida puede ser más útil que una aplicación costosa que nadie actualiza. Lo importante es saber qué información importa, quién responde por ella y cómo servirá para la siguiente decisión.

Esta desconexión —una formulación propia para nombrar el problema, no un estándar externo ya validado— puede llamarse Brecha de Memoria Laboral: la empresa aprende algo útil sobre una persona o un puesto, pero no logra recuperarlo cuando lo necesita o descubre demasiado tarde que nunca lo dejó claro.

Las consecuencias pueden ser concretas: repetir evaluaciones, ofrecer capacitación genérica, buscar talento fuera sin conocer el que existe dentro o juzgar el desempeño con criterios que no se habían explicado.

Cada vez que la información se pierde, la empresa "paga" otra vez por aprender lo mismo.

ANTES DE CONTRATAR, HAY QUE ACLARAR EL TRABAJO

Un título no describe por sí solo una responsabilidad. "Dirigir ventas" no aclara quién prepara el pronóstico, quién comprueba los datos, cuándo se entrega ni quién interviene si aparece un problema.

El primer paso es construir una ficha de responsabilidades del puesto. Un documento breve que explique para qué existe la posición, qué tareas debe cumplir, qué resultados debe entregar, con qué frecuencia y cómo se comprobará su calidad. También debe precisar qué decisiones puede tomar, qué puede delegar y ante quién responde.

La ficha debe incluir los recursos, la información y el apoyo que la empresa proporcionará: no basta con exigir resultados sin aclarar cómo será posible alcanzarlos.

Recursos Humanos puede prepararla con el responsable del área y quienes conocen el trabajo cotidiano. Al incorporarse alguien, conviene revisarla con esa persona, resolver dudas y dejar constancia del acuerdo. Puede formalizarse mediante una ficha firmada e incorporarse, cuando corresponda, a la documentación contractual, con revisión del asesor laboral.

Para una organización que todavía trabaja con correos, documentos y hojas de cálculo, hablar de sistemas avanzados de inteligencia IA puede parecer lejano, y sin embargo, este problema aparece antes de comprar cualquier plataforma. Una hoja de cálculo bien mantenida puede ser más útil que una aplicación costosa que nadie actualiza.

La misma exigencia aparece, con matices, en el resto de la región. Los códigos de trabajo de Guatemala (artículo 29) y Honduras (artículo 37) piden especificar en lo posible las características y condiciones del trabajo, y el de El Salvador (artículo 23) exige, casi con la fórmula mexicana, determinarlo con la mayor precisión posible. Panamá (artículo 68) pide una determinación específica de la obra o los servicios, mientras Nicaragua (artículo 20) se conforma con una simple descripción del trabajo. Costa Rica, en cambio, no incluye entre los requisitos mínimos de su contrato escrito (artículo 24) una cláusula que obligue a describir las funciones del puesto.

En República Dominicana (artículo 20 del Código de Trabajo) basta con indicar el servicio que el trabajador se obliga a prestar, sin exigir ese nivel de detalle, y en Colombia (artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo) se pide consignar la naturaleza del trabajo con una fórmula igualmente general. Chile es el caso más estricto: la Dirección del Trabajo ha anulado cláusulas genéricas que dejan las funciones al arbitrio del empleador, exigiendo que el contrato (artículo 10, número 3, del Código del Trabajo) determine clara y precisamente las labores específicas del puesto. Perú sigue una lógica distinta: los contratos a plazo indeterminado pueden celebrarse en forma verbal, y solo los sujetos a modalidad, de plazo fijo, deben constar por escrito con una causa objetiva que los justifique.

Esto también aplica a los puestos directivos. Un director puede delegar la preparación de un reporte sin dejar de ser responsable de revisarlo, aprobarlo y actuar sobre sus conclusiones.

La claridad no sirve solo para exigir, sino que además evita evaluar a una persona por expectativas que nunca se le explicaron.

LA IA COMO ASISTENTE, NO COMO JEFE

En estos casos, las herramientas de IA que generan texto pueden ayudar a ordenar notas, resumir documentos y preparar borradores. Es el momento en donde Recursos Humanos puede utilizarlas para convertir entrevistas sobre el trabajo en una primera versión de la ficha.

Pero pedir "escriba las funciones de un director comercial" solo produciría una descripción genérica. La información útil está en cómo funciona esa empresa: qué problemas debe resolver el puesto, qué reportes entrega, con quién se coordina y qué decisiones no puede tomar solo. La IA puede ayudar a comparar esas respuestas y señalar posibles contradicciones. Las personas deben comprobarlas y resolverlas. Si dos áreas atribuyen la misma tarea a responsables distintos, el sistema puede mostrar la diferencia, pero no tiene autoridad para decidir quién tiene razón.

También puede inventar información, reproducir prejuicios o exponer datos si se utiliza sin controles. El NIST, organismo estadounidense de estándares y tecnología, identifica esos riesgos en su guía sobre IA generativa. Por eso conviene trabajar con herramientas autorizadas, información necesaria y revisión humana. Los primeros ejercicios pueden hacerse con un puesto ficticio, sin datos personales. La IA puede redactar una responsabilidad, pero no puede acordarla por las personas ni asumirla en su lugar.



Prof. Christian Farioli

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

UN MÉTODO SENCILLO PARA NO EMPEZAR DE CERO

La respuesta que este texto propone —a la que llamaremos Método de Memoria Laboral Continua también una formulación propia y no un estándar cuya eficacia hayan probado las fuentes citadas— puede organizarse en cinco pasos, sin comenzar con una gran plataforma.

Entender y acordar el trabajo. Identificar resultados, tareas, decisiones y apoyos. Convertirlos en una ficha comprensible para Recursos Humanos, el jefe y la persona que ocupa el puesto.

Comprobar las capacidades. Distinguir lo que una persona declara de lo que puede demostrar mediante trabajos, resultados o ejercicios pertinentes. Registrar también qué necesita aprender, sin reducirla a una puntuación.

Conservar y actualizar lo aprendido. Conectar los acuerdos iniciales con la incorporación, la capacitación, el desempeño y las oportunidades de crecimiento. Registrar qué cambió, por qué y desde cuándo.

Elegir dónde ayuda la IA. Empezar por una actividad concreta y de riesgo limitado. Definir qué prepara el sistema, qué debe revisar una persona y qué decisiones no se le delegan.

Revisar y responder. Asignar responsables, comprobar resultados y acordar cuándo revisar el puesto. Evaluar si el apoyo tecnológico mejora el trabajo, no solo si produce más documentos.

De acuerdo al Método de Memoria Laboral Continua propuesto: la tarea será conectar lo que exige el trabajo, lo que demuestra la persona y la ayuda que puede aportar la IA. Su valor no está en inventar otra descripción de puesto, sino en evitar que esa descripción y lo aprendido después queden aislados.

Memoria continua no significa guardar todo para siempre, ya que conviene conservar solo información pertinente, limitar quién puede consultarla y establecer plazos de conservación. Una valoración antigua debe poder corregirse o actualizarse; no convertirse en una etiqueta permanente sobre la persona.

UN EJEMPLO: EL JEFE DE VENTAS

Retomemos el ejemplo inicial —hipotético, sin corresponder a un caso empresarial documentado ni a personas reales identificables—: la selección permitió comprobar que el candidato negocia bien, pero necesita fortalecer el análisis de datos. Si esa información desaparece al contratarlo, recibirá una capacitación genérica y sus dificultades con los pronósticos parecerán una sorpresa.

Con una memoria continua, la información se convierte en acción. La ficha deja claro que debe presentar el pronóstico cada semana, comprobar su consistencia y explicar los cambios a la dirección. La empresa acuerda ofrecerle capacitación y acceso a los datos necesarios.

La IA podría preparar un borrador a partir de información autorizada. El jefe de ventas revisaría las cifras, corregiría errores y decidiría qué hacer. La herramienta ayuda a producir el reporte; la responsabilidad sobre su revisión y uso sigue siendo humana.

Meses después, la empresa puede observar qué mejoró, qué dificultades persisten y qué apoyo funcionó. Si se abre una dirección regional, dispone de evidencias para considerar una promoción, no solo de recuerdos o impresiones.

No se trata de vigilar cada movimiento, sino de conectar una capacidad demostrada, una responsabilidad acordada, un apoyo concreto y que cada resultado pueda ser revisado.

EL PUESTO TAMBIÉN NECESITA ACTUALIZARSE

Una ficha firmada que nadie consulta se convierte en otro documento olvidado. El negocio cambia: aparecen productos, mercados y herramientas y por ello es preciso revisar las tareas, no acumularse sobre una descripción antigua.

El Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum recoge la expectativa de que el 39% de las habilidades actuales cambiará o quedará desactualizado entre 2025 y 2030. También estima que 59 de cada 100 trabajadores necesitarán capacitación. Son proyecciones sobre distintas transformaciones, no porcentajes de empleos que desaparecerán por la IA.

Si la IA reduce el tiempo dedicado a reportes, conviene acordar qué hará la persona con ese tiempo: analizar oportunidades, acompañar al equipo o atender otro mercado. La decisión debe traducirse en prioridades, capacitación y expectativas revisadas.

Cada revisión debe aclarar qué tareas se añaden, cuáles desaparecen y qué apoyo cambia. No significa ampliar obligaciones sin límite ni modificar unilateralmente condiciones laborales. Los cambios deben revisarse con las personas involucradas y formalizarse conforme a la legislación aplicable.

La memoria laboral no sirve para congelar a una persona en lo que sabía al día de su contratación. Sirve para acompañar lo que puede llegar a hacer.



DE GUARDAR EXPEDIENTES A ANALIZAR EL TRABAJO

La administración de personal sostiene la operación diaria, pero cada oficina de Recursos Humanos puede aportar más que conservar contratos, registrar ausencias o coordinar actividades internas.

Puede analizar por qué un puesto no funciona: ¿falta una capacidad?, ¿la carga es irreal?, ¿hay expectativas incompatibles?, ¿se exige una responsabilidad sin dar autoridad para cumplirla?

Responder exige escuchar, comprender el negocio y contrastar evidencias. La IA puede apoyar ese análisis, pero no reemplaza la especialización de Recursos Humanos ni debe convertirse en juez del desempeño. La dirección define prioridades; los jefes dirigen y proporcionan apoyo; Recursos Humanos sostiene la continuidad. El objetivo es que el conocimiento sobreviva a un cambio de gerente y el crecimiento profesional no dependa solo de lo que recuerde una persona.

UNA VACANTE YA NO TIENE UNA SOLA RESPUESTA

Antes de publicar una posición, conviene comprobar si existe talento interno que pueda asumirla con capacitación, si hay tareas innecesarias o si la IA ayudaría a quien ya realiza el trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo concluye en su estudio de 2025 sobre exposición a la IA generativa que transformar los puestos es más probable que automatizarlos por completo, porque combinan tareas que necesitan intervención humana.

Cuando un sistema de IA ejecuta una parte definida del trabajo con permisos, reglas y supervisión, puede describirse como un empleado digital. No es una persona: es software por el que alguien debe responder. No todas las empresas necesitan dar este paso hoy. Primero conviene distinguir qué debe seguir siendo humano, qué mejora con apoyo tecnológico y qué podría automatizarse.

UNA PRUEBA DE CINCO MINUTOS

Un director general o responsable de Recursos Humanos puede comenzar con un ejercicio: elegir un puesto importante y pedir al jefe y a quien lo ocupa que describan, por separado, sus tres responsabilidades principales.

¿Coinciden las respuestas? ¿Existe un documento vigente que explique los resultados esperados y los apoyos acordados? ¿Puede recuperarse qué capacidades se comprobaron al contratar a esa persona y qué ha aprendido desde entonces?

Después conviene añadir otra pregunta: si mañana la IA asumiera una tarea, ¿estaría claro quién revisaría el resultado y qué cambiaría en las responsabilidades de la persona?

Si las respuestas no están disponibles, la organización no necesita avergonzarse ni comprar una plataforma de inmediato. Necesita reconocer el punto de partida y decidir quién ayudará a aclararlo.

Si Recursos Humanos, el jefe y el colaborador describen el mismo puesto de tres maneras distintas, otra plataforma no resolverá el problema. Solo automatizará el desacuerdo.

LA CONVERSACIÓN QUE LA DIRECCIÓN DEBE INICIAR

El primer ejercicio puede realizarse con un solo puesto, una conversación bien dirigida y un documento compartido. Su resultado debería ser concreto: responsabilidades acordadas, capacidades por desarrollar, una posible tarea apoyada por IA, una persona responsable y una fecha de revisión.

El diagnóstico aporta valor incluso cuando no se automatiza nada. Puede revelar trabajo innecesario, talento desaprovechado o decisiones que nadie asumió. A veces, el mejor primer paso será capacitar, simplificar o aclarar una responsabilidad.

Para una organización que utiliza poca tecnología, empezar así permite construir una base coherente antes de añadir herramientas. Después puede ampliarse a otros puestos, sin volver a separar selección, trabajo cotidiano y desarrollo.

La urgencia no está en comprar IA antes que otros. Está en evitar que la próxima contratación repita los mismos malentendidos, que la siguiente evaluación use expectativas nunca acordadas o que una automatización deje responsabilidades sin dueño. Antes de aprobar una vacante, una reestructuración o un proyecto de IA, dirección, Recursos Humanos y el área involucrada deberían poder explicar qué se espera del puesto, qué necesita la persona y quién responde por cada resultado. Tecnología y asesoría laboral deben participar cuando corresponda.

Si no pueden hacerlo, falta un diagnóstico y un método. El reto no es reunir a varias áreas: es conducir la conversación hasta convertir sus distintas expectativas en decisiones compartidas y comprobables.

El futuro no pertenecerá a las empresas que tengan más IA, sino a las que sepan dónde utilizarla, con quién y para qué, y esa decisión comienza con algo sorprendentemente humano: recordar. F

ARTEMIS CONECTA BANCA Y ACTIVOS DIGITALES DESDE COSTA RICA

Tras levantar US$1.2 millones en una ronda pre-seed, Artemis inicia operaciones en Costa Rica con una plataforma que integra cuentas en colones y dólares con un wallet de activos digitales



La relación entre la banca tradicional y los activos digitales abre espacio para plataformas que buscan concentrar servicios que hasta ahora han funcionado por separado. En ese escenario entra Artemis, una plataforma financiera digital que inició operaciones en Costa Rica después de cerrar una ronda de inversión pre-seed por US$1.2 millones.

La compañía plantea su propuesta a partir de la integración de herramientas financieras tradicionales con infraestructura para activos digitales. En una sola plataforma, sus usuarios pueden disponer de una cuenta en dólares y otra en colones costarricenses, ambas con número IBAN y ABA Routing asignado, además de un wallet de activos digitales.

Esta infraestructura también permite realizar transferencias mediante SINPE hacia otros bancos del país, lo que conecta la plataforma con el sistema financiero costarricense y facilita el movimiento de recursos entre distintos servicios.

"Artemis nace para resolver una realidad evidente: el sistema financiero actual no está diseñado para la forma en que las personas manejan su dinero hoy. Queremos devolverle el control al usuario, eliminando la fricción entre monedas, sistemas y plataformas", afirmó Max Xiqués, CEO de Artemis.

El lanzamiento en Costa Rica representa el comienzo de una oferta que Artemis ya prevé ampliar. La compañía trabaja en el desarrollo de transferencias mediante SINPE Móvil, tarjetas de débito, cuentas de ahorro en stablecoins con rendimiento y pagos automáticos de servicios.

Con estas funcionalidades, la empresa busca construir un ecosistema que permita gestionar distintas operaciones financieras desde un mismo espacio, desde transferencias y pagos cotidianos hasta el manejo de activos digitales.

La propuesta parte también de los cambios que Artemis identifica en las necesidades de los usuarios, particularmente alrededor de una mayor transparencia, agilidad y control sobre sus finanzas. Frente a ese escenario, la compañía busca combinar innovación, regulación y accesibilidad dentro de su modelo.

"Más que ofrecer una nueva herramienta financiera, estamos construyendo una plataforma que le permita a las personas entender, usar y hacer crecer su dinero con confianza. Nuestro objetivo es que cualquier persona pueda convertirse en experta en el manejo de sus finanzas", agregó Xiqués.

COSTA RICA, PRIMER PASO EN CENTROAMÉRICA

La ronda pre-seed por US$1.2 millones acompaña el inicio de la etapa de crecimiento y posicionamiento de Artemis en Centroamérica. Costa Rica funciona como el punto de partida de una estrategia basada en conectar servicios bancarios y activos digitales dentro de una misma experiencia.

La compañía busca reducir las fricciones que aparecen cuando los usuarios necesitan recurrir a diferentes sistemas y plataformas para administrar su dinero. Su apuesta consiste en reunir esas herramientas dentro de una infraestructura que permita operar entre ambos entornos.

Con su lanzamiento, Artemis comienza así una etapa en la que deberá ampliar las funcionalidades de su plataforma y fortalecer su presencia regional. La integración entre banca tradicional y activos digitales constituye el eje sobre el que pretende construir esa expansión y desarrollar una alternativa para la administración cotidiana del dinero.

CUANDO TENER RAZÓN NO BASTA



Por **PILAR JERICÓ**

LO QUE LAS EMPRESAS SUELEN DIAGNOSTICAR COMO FALTA DE COMPROMISO ESCONDE, MUCHAS VECES, EL TEMOR A PERDER CONTROL, PRESTIGIO Y CERTEZAS, AGRAVADO POR TRANSFORMACIONES QUE SE ENCADENAN SIN PAUSA. ADMINISTRAR ESE PROCESO CON DISCIPLINA PRESUPUESTARIA, COMO DECIDIR QUÉ SE DESCARTA, QUÉ PERMANECE Y QUIÉN DEFINE EL CAMINO, ES LA CONDICIÓN PARA QUE LAS ESTRATEGIAS APROBADAS SE TRADUZCAN EN HECHOS.



En 1847, un joven médico del Hospital General de Viena, Ignaz Semmelweis, se atrevió a mirar un dato que nadie quería ver: en la sala de maternidad atendida por médicos morían muchas más mujeres que en la atendida por comadronas. Después de varias observaciones, la explicación que encontró fue tan simple como incómoda. Los médicos que realizaban una autopsia después pasaban a atender un parto sin lavarse las manos. Semmelweis impuso que los médicos se lavaran las manos con cal clorada y la mortalidad, que en algunos meses había llegado al 18 por ciento, cayó a cerca del 1. Tenía los datos que corroboraban su intuición y la solución era realmente económica. Sin embargo, su propuesta fue rechazada. Semmelweis perdió su puesto y murió, marginado, sin ningún tipo de reconocimiento.

Aquellos médicos no eran ignorantes, eran la élite profesional de su época. Precisamente por eso, aceptar la evidencia les exigía admitir algo insoportable: que el problema eran ellos. Hoy se conoce esa reacción como el "reflejo Semmelweis", la tendencia a rechazar una evidencia nueva cuando contradice lo que creemos o, peor aún, lo que somos, y no hace falta irse a la Viena del siglo XIX para encontrarlo.

Quien dirige compañías conoce la versión corporativa de esta historia. Se aprueban estrategias por unanimidad y seis meses después, nada ha sucedido. Se implanta un CRM que promete un importante ahorro de costos y los equipos continúan con sus documentos de Excel. O se invierte en inteligencia artificial, se capacita y las personas lo utilizan como meros buscadores, sin que escale en la organización. A esto solemos llamarlo resistencia al cambio y tratarlo como un problema de actitud o de comunicación. Quizá el diagnóstico sea demasiado simple, porque las personas no se resisten únicamente al cambio, se resisten, sobre todo, a lo que creen que pueden perder con él.

A VECES LA OPORTUNIDAD SE ESCUCHA COMO AMENAZA

Nuestro cerebro dedica una enorme cantidad de recursos a anticipar riesgos. Cuando percibimos una amenaza, la atención se estrecha, aumenta el estrés y resulta más difícil hacer precisamente aquello que una transformación exige: aprender, explorar posibilidades nuevas, abandonar automatismos y asumir incertidumbre. Y una amenaza no tiene que ser física. Puede ser un correo anunciando una reorganización, un nuevo sistema que modifica la manera en que hemos trabajado durante diez años o una inteligencia artificial capaz de realizar parte de aquello por lo que hasta ahora éramos considerados expertos.

Quien presenta el cambio puede estar hablando de oportunidad mientras quien lo recibe está escuchando pérdida. La economía conductual lleva décadas mostrando hasta qué punto somos sensibles a esas pérdidas. El primer motivo se debe a la aversión a la pérdida, uno de los pilares de la teoría que Daniel Kahneman desarrolló junto a Amos Tversky y que le valió el Nobel de Economía. Perder algo nos duele aproximadamente el doble de lo que nos alegra ganar algo equivalente. Traducido a la empresa: perder el control sobre cómo hago mi trabajo pesa más que la promesa de un 15 por ciento de eficiencia. Las transformaciones se presentan en clave de ganancias, pero las personas las viven en clave de pérdidas.

Un segundo motivo está relacionado con algo muy sencillo: cambiar cansa, y la explicación es biológica. Nuestro cerebro pesa menos del 2 por ciento de nuestro cuerpo, pero consume más del 20 por ciento de glucosa. El cerebro automatiza aquello que repetimos

con el fin de reducir el consumo energético, y en una organización, ocurre algo parecido. Procesos, reuniones, herramientas y maneras de decidir terminan convirtiéndose en rutinas. Cambiarlas obliga a prestar atención de nuevo, y eso consume energía, por eso, cuando estamos saturados tendemos a refugiarnos en aquello que conocemos.

Y el desgaste es real, porque el cambio ha dejado de ser un proyecto con principio y final para convertirse en el sistema operativo en el que trabajamos: nuevas herramientas cada trimestre, reorganizaciones que se solapan, prioridades que se reescriben antes de consolidarse. Conviene hacerse una pregunta con honestidad: ¿estamos gestionando el cambio o es el cambio el que nos está gestionando a nosotros?

EL PRIMER RESISTENTE PUEDE ESTAR SENTADO EN EL COMITÉ

Solemos ubicar la resistencia «abajo», en los equipos que no quieren moverse. Pero, desde la experiencia personal, los mayores frenos suelen estar arriba. Cuanto más éxito ha tenido alguien con el modelo anterior, más tiene que perder con el nuevo: su autoridad como experto, el control de la información, la seguridad de saber qué funciona. Como los médicos de Viena. Un comité que exige transformación a la organización sin revisar sus propias costumbres envía un mensaje inequívoco: el cambio es para los demás.

Entre el comité y los equipos está la capa que decide si una transformación vive o muere: los gerentes y mandos intermedios. Se les pide que traduzcan y defiendan un cambio que no han diseñado, que a menudo reduce su margen de decisión y que, a veces, cuestiona su propio puesto. Están atrapados entre la presión que llega de arriba y las preguntas que llegan de abajo, y no es extraño que lo frenen sin decirlo.

Detrás de cada resistencia hay un apego, como se explica en la mitología grecolatina. Fobos, el miedo, era hijo de Venus, diosa del amor, y de Marte, dios de la guerra. Es una metáfora para expresar que tememos perder aquello a lo que nos apegamos. Por eso, ante un equipo que se resiste, la pregunta útil no es "¿qué les asusta?", sino "¿qué no quieren perder?". Estatus, autonomía, pertenencia, la identidad de ser "quien sabe". Lo que duele rara vez es el cambio en sí; es la amenaza a la identidad, y ningún plan de comunicación neutraliza una amenaza que nadie ha nombrado.

Hay un último matiz: no tememos el cambio cuando lo elegimos; lo tememos cuando el cambio nos elige a nosotros. El mismo gerente que bloquea un nuevo sistema es capaz de mudarse de país o de emprender. La diferencia no está en su carácter, sino en el control percibido. Las transformaciones diseñadas en una sala y bajadas en cascada convierten a la mayoría en figurantes de una película que otros han escrito. Y eso tiene un costo: lo que los especialistas llaman carga alostática, el desgaste físico y mental que deja la exposición continuada al estrés. Esa energía perdida no aparece en ningún informe, pero se paga en productividad, en desgaste, en talento que se marcha y en proyectos que nunca despegan.

CINCO DECISIONES PARA QUE EL CAMBIO OCURRA

Si la resistencia no es únicamente un problema de actitud, la respuesta tampoco puede reducirse a un discurso inspirador o a una campaña interna con un buen lema. El cambio debería gestionarse con un rigor parecido al que aplicamos a un presupuesto. Veamos cinco decisiones claves:

La primera decisión es aprobar también lo que se deja de hacer. Los planes estratégicos están llenos de objetivos nuevos y casi nunca especifican qué se abandona. Cada iniciativa se suma a las anteriores hasta que la organización descubre que transformar significa hacer lo nuevo además de todo lo viejo. Cambiar exige espacio. Una lista explícita de "esto ya no lo haremos" puede liberar horas, atención y, sobre todo, credibilidad.

La segunda consiste en definir la zona de no cambio. En cualquier transformación, el miedo se despierta ante la posible pérdida de aquello a lo que estamos apegados. Por eso, algo que da seguridad es explicitar qué no va a cambiar: los valores, el propósito, los compromisos con las personas, aquello que nos ha hecho llegar hasta aquí. Esa zona estable funciona como un ancla, que ofrece seguridad y certeza a las personas.



Pilar Jericó

Es doctora en Organización de Empresas y una de las voces de referencia en liderazgo y gestión del cambio en el mundo de habla hispana. Autora de 14 libros (varios, *best sellers*) traducidos a diversos idiomas, es fundadora de la consultora BeUp y reconocida con el Premio Nacional de Management. Ha impartido más de 2,000 conferencias en 22 países. Es profesora invitada en Georgetown University.

NO TEMEMOS EL CAMBIO CUANDO LO ELEGIMOS; LO TEMEMOS CUANDO EL CAMBIO NOS ELIGE A NOSOTROS. EL MISMO GERENTE QUE BLOQUEA UN NUEVO SISTEMA ES CAPAZ DE MUDARSE DE PAÍS O DE EMPRENDER.

La tercera decisión es dar a los mandos intermedios el cómo, no solo el qué. La mente humana necesita una narrativa, un sentido, y quien lo construye lo defiende. A los gerentes hay que darles el espacio para diseñar cómo abordar el cambio. El rumbo no se negocia, pero la forma de recorrerlo sí puede compartirse. Involucrar a las personas en el diseño hace que dejen de ser transmisores reticentes y se conviertan en dueñas del cambio. Quien participa en la decisión deja de ser figurante, y es algo que ha de extenderse a cada profesional de la organización, para que cada uno participe en cómo puede contribuir desde su función al cambio diseñado.

La cuarta consiste en dosificar la carga. Ninguna organización aprende bien bajo una avalancha permanente, porque no existe una proporción mágica entre estabilidad y novedad; lo importante es comprender que las personas necesitan suficientes referencias conocidas para poder dedicar energía a aprender lo nuevo. Mejor trabajar por etapas, con pausas para consolidar y celebrar avances, que en una maratón sin línea de meta. Si exigimos nuevas habilidades sin reservar tiempo para aprenderlas, estamos pidiendo algo imposible

Y la quinta decisión es probablemente la más incómoda: acompañar en el cambio y alinear lo que se premia con lo que se predica. Acompañar significa estar presente cuando aparecen las dudas, no solo en el lanzamiento. Además, las personas escuchan nuestros discursos, pero observan nuestras decisiones. Si hablamos de transformación pero seguimos midiendo solo el resultado del trimestre, cada profesional sacará sus conclusiones y elegirá lo seguro, y conviene empezar por arriba: que el comité sea el primero en cambiar sus propias rutinas, sus reuniones y su forma de decidir.

Quizá por eso haya una pregunta sugerida a los comités de dirección: si mañana tuviéramos que renunciar a algo que nos ha dado éxito para que esta transformación funcione, ¿a qué renunciaríamos los que estamos sentados en esta mesa?

TENER RAZÓN NO BASTA

Semmelweis tenía razón, pero no consiguió que su cambio prosperara. Tardó años en publicar sistemáticamente sus resultados, terminó enfrentándose abiertamente a sus colegas y convirtió una evidencia médica en una batalla personal. Décadas después, los avances de Pasteur, Lister y otros investigadores ayudarían a consolidar aquello que él había defendido. Su historia encierra una lección incómoda para cualquier líder: tener razón no basta. También hay que conseguir que el cambio sea posible para quienes deben protagonizarlo.

Quizá es sea uno de los grandes desafíos para los líderes que hoy afrontan la inteligencia artificial, nuevas formas de trabajo y mercados que se mueven cada vez más rápido. Las transformaciones no fracasan únicamente por falta de inversión, tecnología o argumentos, sino que fallan cuando olvidamos que, al otro lado de cada diapositiva, hay una persona preguntándose qué significará todo aquello para ella.

Cambiar cuesta, siempre ha costado y seguirá costando, también a quienes dirigen. La diferencia está en qué hacemos con esa resistencia, porque combatirla puede reforzarla y comprenderla permite convertirla en valiosa información, y una organización cuyos líderes saben leer sus miedos, empezando por los propios, ya tiene una ventaja que ninguna tecnología puede comprar. F

Forbes Life
CENTROAMÉRICA



En el epicentro

DESDE MILÁN, LA RIQUEZA ARTESANAL DE GUATEMALA PROYECTÓ SU LEGADO Y ENCONTRÓ EN LA NUEVA COLECCIÓN DE OWANA LIMA UNA DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS.

CARLO ALLIEVI CORTESÍA DE NICTEEL

BMI LIDERA EL AUGE DE LOS SEGUROS PERSONALES EN COSTA RICA

Un mercado en transformación demográfica y con nuevas necesidades médicas, abre la puerta al sector de seguros en aquel país.



Costa Rica, reconocido por la longevidad de su población, enfrenta un desafío que acompaña el aumento de la esperanza de vida: asegurar que los años ganados se traduzcan en bienestar. Vivir más exige garantizar calidad de vida y acceso oportuno a una atención médica que responda a las necesidades de cada etapa de la vida.

Con la apertura y llegada de compañías privadas de seguros a Costa Rica, en 2008, el país amplió la oferta y abrió espacio para productos con un desarrollo hasta entonces limitado, particularmente los seguros de vida y salud.

"El motor de crecimiento más exponencial que ha tenido el mercado ha sido justamente en seguros personales", explica Javier Solís, gerente general de BMI Seguros Costa Rica. Esta evolución responde, en parte, a una mayor conciencia sobre el impacto patrimonial de una enfermedad o la pérdida del proveedor familiar.

Aunque la oferta se ha diversificado, todavía existe una oportunidad importante para incrementar la penetración de estos seguros e incorporarlos a la planeación financiera de los costarricenses.

De acuerdo con Solís, comienza a consolidarse un mercado interesado en acceder a medicina privada dentro del país, mediante productos más accesibles que cubran necesidades cotidianas, desde consultas hasta atención ambulatoria.

Otro segmento donde BMI ha alcanzado liderazgo es el seguro de vida, una herramienta de protección patrimonial con amplio potencial de crecimiento.

"Cuando un seguro de vida paga su indemnización, las familias garantizan su estatus de vida, su economía", señala Solís. Su valor no consiste únicamente en dejar dinero, sino en proteger el equilibrio económico del hogar ante la ausencia de uno de sus proveedores.

El directivo identifica un desafío entre las generaciones jóvenes, que postergan, por ejemplo, la formación de una familia, mientras privilegian experiencias y esquemas laborales flexibles. Estos cambios obligan a replantear la manera de comunicar la utilidad de los seguros de vida.

En salud, se percibe una mayor disposición a contratar coberturas médicas privadas e incluso a considerarlas una prestación al elegir empleo, lo que impulsa los seguros colectivos como herramienta para atraer talento.

La transformación también alcanza los canales de contratación. Los consumidores buscan resolver servicios sencillos desde sus teléfonos, mientras que, productos más complejos, como los seguros de vida, mantienen la necesidad de asesoría personalizada. El futuro, explica Solís, apunta hacia modelos híbridos que combinen digitalización y acompañamiento humano.

En este escenario, BMI, con operaciones en Costa Rica desde 2010, desarrolla un plan individual de salud para quienes buscan atención privada con mayor personalización. A ello suma el crecimiento de pólizas colectivas de vida y salud.

En uno de los países del continente donde las personas viven más años, el reto para la industria aseguradora será conseguir que también comiencen a proteger esos años con mayor anticipación.



Javier Solís, gerente general de BMI Seguros Costa Rica.

DISEÑAR DESDE LA MEMORIA

Para Owana Lima, fundadora de Nicteel, Guatemala es una fuente de inspiración donde la riqueza artesanal y la tradición cultural ofrecen nuevas perspectivas frente a la moda masiva.

POR **BETSABE CALATAYUD**



LA MODA también puede ser una forma de preservar aquello que cada vez se hace y se ve menos. En Guatemala, diversas técnicas textiles han pasado de generación en generación y hoy conviven con una industria que privilegia la rapidez, la producción masiva y los materiales manufacturados. Para Owana Lima, fundadora de Nicteel, diseñar en este contexto significa volver la mirada al pasado para encontrar nuevas formas de avanzar sin perder de vista el valor de la tradición.

La colección más reciente de Nicteel, *Eternally the Light,* se presentó el 28 de septiembre en Milán. Inspirada en la esperanza, la transformación y la posibilidad de avanzar sin renunciar a las raíces, la propuesta da continuidad a la investigación creativa de la firma centrada en explorar materiales y técnicas artesanales guatemaltecas para reinterpretarlos en siluetas contemporáneas y estructuras próximas a la alta moda: "Para mí, los textiles son memoria, identidad, conocimiento y cultura", explica Lima.

> **"EN GUATEMALA TENEMOS UNA RIQUEZA CULTURAL Y ARTESANAL. ESA LUZ TAMBIÉN ESTÁ EN LAS MANOS DE NUESTROS ARTESANOS"**
>
> **OWANA LIMA**
> DISEÑADORA

©CARLO ALLIEVI

Para dicha colección, la diseñadora trabajó con lana orgánica fieltrada, compactando las fibras para convertirlas en estructuras con relieve y textura. El proceso dio al material un aspecto más escultórico y, al mismo tiempo, le permitió establecer un vínculo con su origen.

La experimentación empieza con el material, pero también con las personas que lo conocen. Lima trabaja con comunidades artesanales de Guatemala, entre ellas Nahualá y Momostenango, las cuales comparten conocimientos atesorados durante generaciones. "Los artesanos son una parte clave de cada pieza que se hace", acentúa.

Trabajar con ellos también significa para la diseñadora crear oportunidades de empleo, mostrar sus procesos y ayudar a que las técnicas sigan usándose. La relación no se limita a incluir un textil terminado en una colección, implica saber cómo se produce, cuánto tiempo toma y qué historia hay detrás.

Ese enfoque transforma incluso el proceso creativo. En colaboración, la diseñadora y los artesanos exploran nuevas posibilidades a partir de técnicas tradicionales. Estructuras, colores, texturas y formas adquieren otros significados al trasladarse a un contexto contemporáneo, sin perder el vínculo con sus raíces.

El trabajo detrás del textil

Una de las principales preocupaciones de Lima es preservar la continuidad de estos conocimientos. En su trabajo con artesanos, ha observado cómo las técnicas tradicionales compiten con materiales de producción masiva y productos de menor precio, procedentes de mercados donde la fabricación requiere menos tiempo y prescinde del trabajo manual.

Don Martín, uno de los artesanos con los que ha colaborado, le ha dicho que en su comunidad el número de personas dedicadas al tejido con lana orgánica ha disminuido considerablemente: de cerca de 400 tejedores a apenas 90. Para Lima, esta reducción evidencia la fragilidad de un oficio cuando deja de encontrar las condiciones necesarias para mantenerse vivo y transmitirse a las siguientes generaciones.

Nicteel apuesta por dar continuidad a estos saberes a través de la investigación de materiales y el trabajo conjunto con quienes dominan las técnicas. Esta colaboración permite descubrir nuevas posibilidades para la artesanía, más allá de su valor estético, y reconocerla como una práctica viva.

La experiencia internacional de la diseñadora también ha ampliado su mirada. Presentar sus creaciones fuera de Guatemala y conocer otras maneras de concebir la moda le ha permitido adentrarse en otras formas de representar su país como lo hizo en la ciudad italiana consagrada como uno de los escenarios clave del diseño internacional.

Entretejer el mañana

La idea de *Eternally the Light* nace de esa posibilidad. Para Lima, la luz significa esperanza, identidad y la capacidad de seguir adelante sin perder la esencia. Además, está ligada al futuro de los conocimientos artesanales y a las manos que los mantienen vivos: "En Guatemala tenemos una riqueza cultural y artesanal. Esa luz también está en las manos de nuestros artesanos", subraya.

Esto la hace pensar que vestir puede convertirse en una forma de preservar la memoria y proyectarla hacia el futuro. El país posee una riqueza textil y un legado artesanal con el potencial de conquistar otros territorios. En esa herencia, la creatividad encuentra un campo fértil para mantener vigentes los saberes ancestrales y reafirmar una identidad cultural. F



©ANDRÉE QUIROA

DESDE LA RAÍZ

El diseño costarricense construye una identidad propia al convertir la biodiversidad, la sostenibilidad y elementos de su cultura en recursos de creación contemporánea.

POR **MANUEL GRAJALES**

Proponer piezas semejantes a las que desfilan por los afamados salones internacionales, como Milán o Tokio, sería para Costa Rica una lucha perdida de David contra Goliat. Una nueva generación de creativos ticos lo ha entendido y, en lugar de competir bajo códigos ajenos, busca construir un lenguaje propio a partir de aquello que mejor conoce: su territorio, su biodiversidad, sus tradiciones y una manera particular de entender la relación entre diseño y naturaleza.

"Estamos creciendo, experimentando y proponiendo", comparte José Pablo Alvarado, fundador de ALL be design. Desde su visión muchos diseñadores locales trabajan bajo ciertos fundamentos similares, como la sostenibilidad, la inspiración en la naturaleza, el respeto por el medioambiente, las formas inspiradas en la flora y la fauna, el diseño responsable, así como la alegría y el color que forma parte de la expresión de la cultura nacional.

Por ello no, necesariamente, recurren al pasado precolombino, sino que utilizan la identidad nacional o elementos cotidianos con los cuales tienen un fuerte arraigo, incluso la lluvia intensa, para trasladarlos de forma creativa a propuestas más conceptuales.

Así lo entiende Fiorella Resenterra, directora de gestión y curadora de la Semana del Diseño Costa Rica (SDCR), en donde participaron 89 proyectos en su edición más reciente. Según explica, esta cifra está lejos de representar la totalidad del ecosistema creativo del país y su crecimiento se debe a que tienen más apoyo del gobierno y del público mismo. "Los costarricenses han comenzado a consumir diseño local y ese es un cambio de mentalidad muy importante", reflexiona.

Eso también lo han aprovechado como una estrategia de posicionamiento turístico, así los visitantes extranjeros conocen un rostro poco explorado de este país centroamericano.



ALL BE DESIGN

Lámpara Rayo

Pieza de iluminación contemporánea de 86 cm de alto, diseñada por Bodega. Cuenta con un soporte de acero inoxidable y una pantalla fabricada mediante impresión 3D con acabado metálico. Está equipada con un sistema que incluye un dimmer (atenuador de luz) integrado.



ALL BE DESIGN

Heliconia

Pieza multifuncional desarrollada por la firma ALL be design con madera y tejidos artesanales. Destaca por su estética y diseño multifuncional que combina la practicidad de un taburete auxiliar con un compartimiento inferior que actúa como organizador.

DE ECONOMÍA CIRCULAR Y OTROS DESECHOS

El floreciente movimiento destaca por integrar la sostenibilidad no como un añadido decorativo, sino como un elemento estructural e identitario, el cual defina la forma de concebir cada diseño y posicionar a esta nación a nivel internacional.

Muestra de ello es lo que hace ALL be design, cuyas piezas de mobiliario y productos utilitarios integran procesos artesanales. "Nosotros —asegura Juan Pablo Alvarado— procuramos la sostenibilidad bajo principios de economía circular. Fusionamos tres grandes ejes que comprenden el medioambiental con materias primas, procesos y diseño amigable; el eje social que involucra el bienestar de la comunidad, y el económico, creando fuentes de trabajo para los artesanos que forman parte de nuestra producción".

Sus piezas están trabajadas con maderas y tejidos indígenas con pigmentos naturales, las cuales son fabricadas por maestras artesanas de la comunidad indígena de Kèkóldi, en Talamanca. En tanto, la búsqueda de nuevos materiales y técnicas forma parte de un proceso constante para trasladar esos conocimientos a innovadoras propuestas de mobiliario.

Por su parte, Cruda, proyecto fundado en 2017 en Costa Rica por Pamela Hernández (el cual tiene actualmente sede en la Ciudad de México), desde el inicio fue concebido para impulsar los límites del *upcycling* (suprarreciclaje), al transformar cuero, mezclilla, llantas y madera recuperada en piezas elaboradas a mano que abrazan la imperfección.

En tanto, Bodega, persigue un interés por desarrollar una práctica de diseño con identidad propia y vinculada directamente con la producción local. Este sello tico entiende el diseño como un ejercicio formal y una herramienta para transformar la manera en que habitamos, nos relacionamos y experimentamos los espacios cotidianos.

Los tres ejemplos son una muestra inequívoca de que el diseño costarricense tiene un fuerte vínculo con el medioambiente al destacar iniciativas que convierten los desechos en materias primas de alto valor. Esa visión los dota de una estrecha coherencia con el contexto nacional, dado que el país centroamericano alberga el 6% de la biodiversidad mundial. La sostenibilidad actúa como una de sus principales fortalezas para proyectar el diseño local hacia el exterior, sin dejarse seducir por la idea de imitar lo que sucede en otras geografías.

Esa visión ha tenido una buena resonancia entre el público costarricense, resalta Fiorella, quien asegura que formar públicos también ha sido importante en esta estrategia nacional, al igual que buscar visibilidad en el extranjero.

EL DISEÑO COMO VITRINA TURÍSTICA

En la consecución de la búsqueda estratégica de un escaparate global, recientemente Costa Rica fue el primer país invitado en el Abierto de Diseño CDMX 2026, lo cual se materializó en la instalación de un pabellón ubicado en el reconocido evento anual. Ahí participaron más de una veintena de diseñadores ticos, quienes mostraron propuestas de joyería, textiles, cerámica o libros interactivos.

Resenterra lo tiene claro: es necesario comenzar a fortalecer los vínculos internacionales y forjar redes para poder escalar las propuestas en el país. Por esta razón, la presencia en la cita mexicana, en donde Fiorella fungió como curadora del pabellón, buscaba ser parte de una nueva vía de comunicación que les permita resaltar los atractivos turísticos del país. Eso a través de mostrar las imágenes, los lugares y los contextos que inspiran a sus diseñadores locales, con la idea que sus piezas funcionen como una puerta de entrada a esta nación.

"Tomamos esas raíces, esa cultura y conocimiento ancestral para reflejarlo de una manera distinta en el diseño contemporáneo [...] para que la gente conozca al país desde otro punto de vista", reflexiona Heilyn James, coordinadora para los mercados de Latinoamérica en el Instituto Costarricense de Turismo.



Inteligencia colectiva

Taburete de aluminio de tres patas, elaborado a mano, cuyo asiento está compuesto por recortes de neumáticos recuperados, ensamblados y cosidos entre sí. Las formas originales de estos fragmentos se incorporan al lenguaje visual de la pieza firmada por Cruda.

"COSTA RICA COMENZÓ A CONSUMIR DISEÑO LOCAL Y CREO QUE ESTE CAMBIO ES MUY IMPORTANTE"

FIORELLA RESENTERRA,
DIRECTORA DE GESTIÓN Y CURADORA DE LA SEMANA DEL DISEÑO COSTA RICA

A decir de ella, se trataba de mostrarse desde caminos más disruptivos para que los visitantes extranjeros descubran experiencias distintas que pueden disfrutar en el territorio, más allá de las playas y volcanes. El diseño costarricense parece encontrarse así en un punto de transición, en el cual ya no se trata solamente de demostrar que existe una producción local, sino que es capaz de construir un lenguaje y una identidad propia que lo proyecte en los planos mundiales. F

ALL BE DESIGN

Forbes
CENTROAMÉRICA

LA PLATAFORMA DE NEGOCIOS **MÁS IMPORTANTE** DE LA REGIÓN

REVISTA DIGITAL INTERACTIVA



DIGITAL

1.9M
USUARIOS ÚNICOS

5.4M
PAGE VIEWS

SOCIAL MEDIA

279K
FACEBOOK

121K
INSTAGRAM

SOCIAL MEDIA

49.7K
X (TWITTER)

49K
LINKEDIN

VISITA NUESTRO SITIO WEB
WWW.FORBESCENTROAMERICA.COM

Para más información:
milena@forbes.com.mx

baula

RESIDENCES







Amador, Panamá.
Donde la exclusividad encuentra su lugar.

Baula redefine la vida en una de las zonas de mayor proyección de Panamá, donde el diseño contemporáneo, las vistas al Pacífico y la conexión con la naturaleza crean un refugio único para vivir e invertir.

Ubicación, exclusividad y visión. Descubre Baula.

SUCASA ESTATE DEVELOPERS

+(507) 6611-7368 @baularesidences baula.info@unesa.com baularesidences.com