EMPRENDIMIENTO REGIONAL TOKENIZA INVERSIONES

559 MDD EN NUEVOS PROYECTOS

FINANZAS DE LA REGIÓN BAJO LA LUPA DE MOODY'S

Forbes CENTROAMÉRICA

LEERLA ES NEGOCIO | OCTUBRE-NOVIEMBRE 2026



LA JUGADA MAESTRA

CON MÁS DE 4,600 MDD EN CARTERA EN EL SALVADOR, HONDURAS, COSTA RICA Y PANAMÁ, CAF PROFUNDIZA EL FOCO DE EXPANSIÓN REGIONAL. SU PRESIDENTE EJECUTIVO, SERGIO DÍAZ-GRANADOS, PROYECTA DUPLICAR ESE VOLUMEN EN CINCO AÑOS Y ABRIR MAYOR ESPACIO AL CAPITAL PRIVADO.

MÁS: INCORPORACIÓN DEL ETANOL AL SECTOR ENERGÉTICO DE GUATEMALA VISUALIZA CRECIMIENTO ANUAL DE 6%.

SERGIO DÍAZ-GRANADOS

"SE TRATA DE SABER CUÁLES SON LAS CARTAS QUE LE CONVIENE JUGAR A AMÉRICA LATINA"

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



REACH FOR THE CROWN

ROLEX Y LAS ARTES: ALIADAS DESDE 1976





EL OYSTER PERPETUAL

ROLEX
Perpetual Arts Initiative

ROLEX

· CONTENIDO ·



PÁG. 42

CENTROAMÉRICA, LA JUGADA MAESTRA DEL CAF

LA REGIÓN ES ESENCIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS AMÉRICAS, ASÍ LO CONSIDERA SU PRESIDENTE EJECUTIVO, SERGIO DÍAZ-GRANADOS. BAJO SU LIDERAZGO, EL BANCO DE DESARROLLO ENFOCA UNA INVERSIÓN DE 4,600 MDD, CON LA META DE DUPLICARLA EN UN LUSTRO.

©LUCAS FABIANO

FRONTAL

12. EMPRENDEDORAS DE MÉXICO Y GUATEMALA SE UNEN PARA TOKENIZAR LA GESTIÓN DE INVERSIONES.
PoliBit nace con la meta de modernizar y eficientar la gestión de las inversiones a través de blockchain, lo que ha permitido pasar de 45 días a uno solo para concretar decisiones en este ámbito. Ya tienen presencia en cinco mercados.

16. REMESAS: ENVÍOS DIGITALIZADOS Y UN NEGOCIO QUE YA ESTÁ EN PUERTA.
Durante años, los envíos de dinero del extranjero a Guatemala, El Salvador y Honduras se cobraron en efectivo sin dejar rastro. Pero la disputa por convertir ese proceso en infraestructura financiera ya empezó.

OPINIÓN

24. MÁS PRESIONES INFLACIONARIAS / Nuria Marín
26. DIVERSIFICAR PARA CRECER / Francisco Ralda
27. PETROPRECIOS Y FACTURAS REGIONALES / Rolando Fuentes
28. ARTE Y BLINDAJE PATRIMONIAL / Francisco Carrillo

REPORTAJES

30. EL ETANOL COMO COMPONENTE DE LA GASOLINA SE ABRE PASO EN CENTROAMÉRICA. GUATEMALA LLEVA LA BATUTA.
Con la satisfacción de la industria alcoholera, la previsión es que el costo de la gasolina se reduzca hasta en un 10%.



50. ¿SOMOS CADA VEZ MÁS TONTOS?
Hasta siete puntos de pérdida de coeficiente intelectual entre generaciónes muestra la reversión del 'Efecto Flynn'. Latinoamérica ya no puede mirar a otro lado: suma un rezago añejo.



LIFE

78. VANGUARDIA TICA EN MODA Y DISEÑO.
Utilizar el cuerpo como territorio para investigar materia, forma, función y espacio conduce la práctica del diseñador costarricense Oscar Ruiz-Schmidt.



34. CAMBIO CLIMÁTICO IMPONE RITMO A ASEGURADORAS.
Si la tendencia climática se mantiene a largo plazo, dentro de cinco años las pérdidas aseguradas que actualmente se contabilización en 100,000 MDD por este tipo de siniestros podrían alcanzar el nivel de los 190,000 MDD.



PEXELS, @JUAN TRIBALDOS

Forbes

OCTUBRE 2026 | VOLUMEN XIII | NÚMERO 141

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 PÉREZ-ARRIAGA

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

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador Editorial Regional
GIORGIO ARTURI

Directora de Producción y Circulación Latam
LAURA VEGA

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

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

Administradora Centroamérica
MILDRED PEDRAZA

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

FORBES MEDIA, LLC

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

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

Forbes Centroamérica, Año 13, No. 141, OCTUBRE 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.

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

GEOGRAFÍA DE OPORTUNIDADES

La productividad de una región depende de su capacidad para convertir ventajas en oportunidades de crecimiento. Centroamérica posee algunas extraordinarias: una posición geográfica privilegiada, acceso a grandes mercados, una arquitectura de acuerdos comerciales, infraestructura logística y una cercanía con Estados Unidos que adquiere un nuevo valor en medio de la reconfiguración de las cadenas globales.

Ese territorio fértil es una de las grandes conversaciones propuestas en esta edición con Sergio Díaz-Granados, presidente ejecutivo de CAF–Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe.

Durante nuestra primera conversación, en marzo de 2022, el ejecutivo planteaba una región cuyos países "comparten valores y principios", a la que era necesario sumarle "el valor de la promoción de las libertades económicas y también el valor de la protección del medioambiente dentro de la producción de bienes y servicios".

Cuatro años después, bajo su gestión, el organismo ha profundizado su presencia en el istmo y propone entender a Centroamérica como una plataforma económica de mayor peso en el comercio y la inversión globales.

Los números dimensionan esa apuesta: CAF mantiene una cartera superior a 4,600 millones de dólares



YANDIRA NÚÑEZ
Directora Editorial
para Centroamérica

ynunez@forbes.com.mx

(MDD) en El Salvador, Honduras, Costa Rica y Panamá, y Díaz-Granados estima que existe capacidad para duplicarla en los próximos cinco años. Financiar el crecimiento es solo una parte de la ecuación. Centroamérica enfrenta el desafío de convertir su proximidad geográfica en integración económica.

Por otra parte, la coyuntura internacional agrega urgencia a esa transformación. El desacople entre Estados Unidos y China, y la reorganización de las cadenas globales de valor abren una ventana para economías capaces de ofrecer proximidad, conectividad y acceso preferencial a mercados. Panamá, El Salvador y Costa Rica comienzan a interpretar esa realidad, según Díaz-Granados.

Vista como una unidad económica, la escala cambia. República Dominicana, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Honduras y El Salvador suman cerca de 40 millones de habitantes y un producto interno bruto superior a 350,000 MDD, según las estimaciones de CAF. La pregunta deja de ser cuánto puede producir individualmente cada economía, y comienza más a girar alrededor de cuánto valor generaría una región conectada, integrada y preparada para competir.

Panamá ocupa una posición singular: con una cartera del CAF superior a 2,500 MDD, albergará el nuevo hub regional del banco y volverá a recibir, en enero de 2027, el Foro Económico Internacional de América Latina y el Caribe alrededor de dos variables esenciales: inversión y comercio.

La geografía abre posibilidades; los acuerdos comerciales facilitan caminos y el capital proporciona herramientas, pero la productividad exige infraestructura, integración, talento y reglas que acompañen el crecimiento y una visión compartida sobre el lugar que Centroamérica quiere ocupar en la economía global. F

¿EN QUÉ GASTAN LOS MÁS RICOS?

EN LATINOAMÉRICA ...

% de ricos encuestados

Servicios tecnológicos **35%**	Hoteles de lujo **32%**
Suplementos alimenticios avanzados **32%**	Teléfonos inteligentes **32%**
Propiedades de lujo **32%**	Vinos finos y champagne **32%**

EN NORTEAMÉRICA ...

% de ricos encuestados

Salud **40%**	Comidas **33%**
Hoteles de lujo **30%**	Computadoras personales **27%**
Viajes en primera clase **25%**	Servicios tecnológicos **25%**

Informe Global sobre Riqueza y Estilo de Vida, de Julius Baer, 2026

HUMANOS Y ROBOTS LA ERA LLEGÓ

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, LA ROBÓTICA, LOS EXOESQUELETOS, LAS INTERFACES CEREBRO-COMPUTADOR (BCI), ENTRE MUCHOS OTROS AVANCES, SE ESTÁN INTEGRANDO A LA COTIDIANIDAD DE LOS HUMANOS PARA MULTIPLICAR SU POTENCIAL Y ACELERAR LOS CICLOS DE INNOVACIÓN, CREATIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y, POR ENDE, RIQUEZA. YA SEA ACORTANDO BRECHAS, REDUCIENDO COSTOS O ELEVANDO EFICIENCIAS, EL INICIO DE ESTA ERA "HÍBRIDA" YA REVELA DATOS A TENER EN CUENTA.

Por **Anasella Acosta**

265%
es el ritmo de incremento de la creatividad en equipos que combinan humanos, IA y narrativas efectivas, contra el 120%, en casos donde la IA actúa sola.

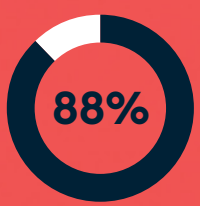
PRODUCTIVIDAD

De 2 a 3 veces
se incrementa el retorno de inversión en empresas que reducen fricciones internas con empleados mediante la automatización impulsada por IA y la gobernanza basada en contratos inteligentes.

Entre **35% y 50%**
se calcula el ahorro de costos operativos en proyectos donde interviene la IA de manera eficiente.

Entre **50% y 70%**
se estima la reducción de los tiempos de salida al mercado con la automatización en los procesos operativos en un entorno superfluido.

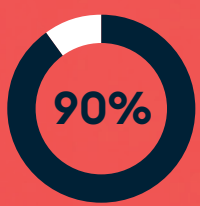
14 horas
a la semana es el tiempo de trabajo promedio ahorrado por los empleados que reciben al menos 81 horas de capacitación en IA al año.



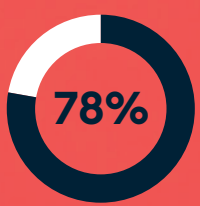
es la proporción de la fuerza laboral que declara usar activamente herramientas de IA en el trabajo, en comparación con sólo 22% en 2023.



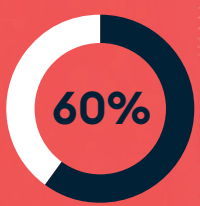
es el cálculo de la disminución en los requerimientos de capital físico, con la automatización de flujos superfluidos.



de las operaciones autónomas, es el escenario proyectado para que una empresa alcance la madurez máxima de automatización.



de las organizaciones globales ya utilizan IA en al menos una función de su negocio.



es la proporción de empresas que forman alianzas directas con Big Tech y proveedores clave de plataformas de IA.

De 12 a 20 veces

se acelera el ciclo de innovación en investigación y diseño de productos mediante la IA.

73%

es la tasa de incremento en la productividad de equipos colaborativos humano-IA ,en comparación con equipos integrados sólo por humanos.



MAGNIFIC

ROBOTS

4.6 millones

de unidades robóticas activas contabiliza la Federación Internacional Robótica. En un solo año se registraron más de 542,000 nuevas instalaciones.

33% de robots

concentra la industria automotriz, sector pionero en automatización.

19,700 MDD

es el cálculo del valor del mercado global de exoesqueletos físicos al 2035, frente a los 1,400 MDD de 2025.

12,800 MDD

es la estimación de valor de mercado global de interfaces cerebro-computador (BCI) para 2034.

LA BRECHA

2,600 millones

de personas siguen completamente desconectadas de internet a nivel global.

Sólo **27%**

de la población total en los países menos desarrollados tiene acceso a internet.

A FUTURO

De 18 a 36 meses

es el tiempo estimado para el despliegue generalizado y adopción masiva de IA de agentes.

19.9 billones de dólares

es el cálculo del impacto económico global acumulado de la IA para el 2030.

FUENTES: *Future reimagined. EY Megatrends 2026* / Federación Internacional de robótica / IDC/ Gallup

Por **Forbes Staff**

ENERGÍA, CENTROS DE DATOS Y AMPLIACIONES CONCENTRAN CAPITAL

UN PROYECTO DE ENERGÍA EÓLICA A LARGO PLAZO EN PANAMÁ, LA EXPANSIÓN DE UNA PLANTA REFRESQUERA EN GUATEMALA Y LA APUESTA POR NUEVOS DATA CENTERS PARA LA IA, MUEVEN LAS INVERSIONES.



350 MDD

Cox

Panamá

La española Cox busca extender su presencia en Centroamérica y el Caribe. Recientemente, se adjudicó un contrato a 20 años para el suministro de energía eólica por más de 350 millones de dólares (MDD), a través del proyecto Santa Cruz Wind. El proceso de adjudicación fue impulsado por la estatal Empresa de Transmisión Eléctrica (ETESA) y contempla el suministro total de aproximadamente 5.22 TWh de energía eólica para atender la demanda de distribuidoras de energía por las siguientes dos décadas. Santa Cruz Wind tendrá una capacidad de 68.4 MW de potencia instalada, con 12 aerogeneradores de 260 GWh/año. Así, Cox, liderada a nivel regional por Martín Sucre Champsaur, consolida una cartera diversificada de activos renovables en el istmo.



160 MDD

Coca-Cola

Guatemala

La refresquera inauguró recientemente la ampliación y modernización de su planta en Río Hondo, Zacapa, acción con la que quintuplica su capacidad de producción en el país. La operación requirió una inversión de 160 MDD. Las nuevas instalaciones ocupan 130,000 m^2 e incorporan cuatro nuevas líneas de producción, incluyendo una línea de botellas PET para presentaciones familiares e individuales, una de vidrio retornable y otra de latas, además de oficinas y áreas de operación. Esta inversión teje "lazos comerciales recíprocos y duraderos con Guatemala", dijo Jorgan K. Andrews, líder de Negocios de la Embajada estadounidense en Guatemala.



49 MDD

IFX

Costa Rica

La firma global de soluciones tecnológicas IFX anunció la inversión de 49 MDD en Costa Rica para ampliar sus data centers en el país y su presencia en Latinoamérica, para lo que ha contemplado una estrategia regional de más de 400 MDD a ejecutar en 2026 y 2027. La meta de la tecnológica es ampliar los centros de datos destinados para aplicaciones de inteligencia artificial, fortalecimiento de su red de fibra óptica, así como los servicios en la nube y de ciberseguridad. La compañía cuenta ya con operaciones en 18 países latinoamericanos y 27 data centers a nivel regional.

PEXELS

Haz crecer tu dinero mientras ahorras.



Abre tu cuenta
Panamá Ahorra

RENDIMIENTO
Tasa de interés atractiva.

CRECIMIENTO
Haz crecer tu dinero día a día.

CONFIANZA
Respaldo y solidez que acompaña cada ahorro.

Grande como tú.

BANCO NACIONAL DE PANAMA

Por **Anasella Acosta Nieto**

LA SEDUCTORA TOKENIZACIÓN DE ACTIVOS

POLIBIT ES EL EMPRENDIMIENTO GUATEMALTECO-MEXICANO QUE YA PARTICIPA EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE INVERSIONES, A TRAVÉS DE BLOCKCHAIN, EN UN ECOSISTEMA VALUADO A NIVEL GLOBAL EN 13 BILLONES DE DÓLARES, AL 2030.

Con BlackRock y JP Morgan como fondos pioneros en la transición hacia la tokenización de activos financieros, pasando por el Nasdaq y el New York Stock Exchange (NYSE) —que ya han solicitado a la SEC, Comisión de Bolsa y Valores, migrar a un sistema blockchain—, el mercado de valores materializa una nueva infraestructura financiera que promete ser mucho más eficiente y transparente, y cuyo valor se ha estimado hasta en 13 billones de dólares al 2030. Justo hacia ese ecosistema es que PoliBit, el emprendimiento creado por la guatemalteca Gabriela Mena y la mexicana Martha Mena, dirige su artillería.

La mancuerna de emprendedoras que comparte apellido, aunque no tenga parentesco alguno, ha desarrollado una solución de principio a fin bajo un modelo que llama "*infrastructure as a service*", que soporta tecnológicamente el ciclo del negocio de inversión que requiere una empresa al momento de levantar capital y empezar esa relación con sus inversionistas.

Gabriela explica que su propuesta consiste en cambiar la forma en que se hace la gestión de las inversiones, que no las transacciones en sí mismas: "Tienes que tener un proyecto ganador, para que haya atractivo por parte de los inversionistas. Eso sigue siendo esencial, se mantiene en ese sentido".



PoliBit

Martha Mena y Gabriela Mena

El tema, abunda la fundadora y CEO de PoliBit, es que muchos de los procesos financieros alrededor de esa transacción siguen siendo manuales o por correo electrónico.

"Te sorprenderías de los fondos de más de 100 millones de dólares que todavía manejan todo de forma manual", expresa. Actualmente, muchos de los procesos implican envíos por correo electrónico, revisiones de documentos manuales, verificaciones, redacción de contratos, reportes periódicos que se reciben por correo y que suelen perderse o procesos de pagos que tardan días en verificarse y ser realizados.

"Te imaginas ese proceso doloroso de *onboarding* del inversionista

POLIBIT

inicial en el que las empresas pierden muchos días y recursos", sin dejar de tener en cuenta que "la regulación a nivel de cumplimiento está siendo mucho más agresiva en todos los países de Latinoamérica, y las empresas ya no se dan abasto porque ya te están pidiendo que hagas un proceso continuo de verificación", reflexiona.

La propuesta de PoliBit ante este escenario es brindar un sistema digital donde el cliente, ya sea el desarrollador de un proyecto o el inversionista, tiene el acceso directo a través de un flujo mucho más amigable.

De ese modo, "pasamos literalmente de 45 días a un proceso que puede hacerse en un solo día", asegura Gabriela Mena.

Lo anterior es aplicable en procesos onboarding y también en la revisión de una oportunidad de negocio, en compras, firmas de *smart contracts*, opciones de pago, distribuciones por nacionalidades a inversionistas, y en gestión de inversiones activas, así como de cierres.

Martha, confundadora y cerebro tecnológico de PoliBit, explica: "La idea detrás de esto es que nosotros nos ocupemos de todo lo relacionado tecnológicamente, todo lo complejo, para que el usuario final no tenga que tener un equipo tech o un equipo especializado en blockchain para operarlo".

Al mismo tiempo, destaca los estándares y protocolos bajo los cuáles se despliega este 'sistema operativo': "Utilizamos el protocolo que es estándar de *securities* en Estados Unidos, el ERC-3643 de *security tokens*. Es el único avalado en ese país".

La cofundadora de PoliBit considera que usar ese protocolo "fue un gran acierto", pues "ya ha tokenizado a nivel mundial billones de assets. Así, se garantiza que todos los tokens que emitimos ya tengan embebido el KYC (proceso de verificación de identidad del cliente/Know Your Customer)".

Gabriela también se refiere al estándar empleado en su sistema de reportería para la gestión de la inversión: "Manejamos uno de los estándares más altos que es el de ILPA (Institutional Limited Partners Association) en Estados Unidos, que es el que usan los fondos más grandes del mundo", y exige que las notificaciones de llamadas de capital, los informes y los estados de cuenta concilien a partir de una única fuente de datos estructurada.

De esa manera, PoliBit atiende a gestores de inversión, por ahora principalmente en bienes raíces, *private equity* y deuda privada, "ayudándoles a modernizar operaciones, mejorar la transparencia y escalar sus negocios globalmente".

Martha Mena comparte que quizá lo más retador a nivel tecnológico fue "integrar ese flujo de blockchain dentro de la plataforma y que fuera súper *user-friendly*", pero al mismo tiempo ese es uno de los grandes diferenciadores de la empresa.

Polibit ya maneja 6.5 millones de dólares de transacciones, tiene más de 100 inversionistas y usuarios activos dentro de la plataforma y cuenta "más de 1,000 verificaciones hechas exitosamente", además de tener habilitados cinco mercados: México, Guatemala, Estados Unidos, Argentina y Panamá.

Hacia futuro "el reto más fuerte es cómo bajar a una moneda local, el tema cripto o stablecoin para que el usuario final no tenga que ver nada de eso en su wallet y los pagos se reflejen en monedas locales. Eso es en lo que estamos trabajando", dice Gabriela.

Para la CEO de PoliBit la posibilidad de crecer es enorme, pues la conversación en este momento ya pasó del '¿será posible?' al 'explícame cómo; tengo que hacerlo'.

La visión es que en tres años lleguen a 1 billón de *assets under management* (AUM) tokenizado.

Llegar a esa cifra es "muy factible" para las fundadoras, porque "antes teníamos clientes que nos buscaban, y nos siguen buscando, para tokenizar 5 millones de dólares o 25 millones. Ahora, cada vez más nos buscan con 100 millones de dólares".

El potencial de escalar es enorme: "El mercado de capitales que puede llegar a estar tokenizado está proyectado por el Boston Consulting Group a más de 16 billones de dólares (*trillions*, en inglés) para el 2030, 10% del producto interno bruto mundial", anota Gabriela Mena, y expresa "es un número gigantesco".

PoliBit apareció en el mercado en 2023, en México, como un marketplace que unió proyectos de bienes raíces con inversionistas potenciales, pero sus fundadoras pivotearon el proyecto que hoy prefiere identificarse más como "el Shopify de la tokenización de activos reales en Latinoamérica". Aunque no se queda en la tokenización, sino que ofrece la infraestructura financiera de principio a fin para la gestión de la inversión, "como una *white label*", menciona su CEO.

PoliBit es finalista en el Startup World Cup para participar en Silicon Valley. Suman diversos reconocimientos como Mejor Fintech en Proptech por PropTech Latam, 2024 y por PropTech Campus, en 2025. Salieron de la primera edición Shark Tank Guatemala con la evaluación más alta registrada. Además son parte del portafolio de REACH, brazo de aceleración de Second Century Ventures, el fondo de capital de riesgo más grande en real estate a nivel global.

POLIBIT

¿Qué hace?

Fundado por Gabriela Mena y Martha Mena, ofrece toda la infraestructura digital financiera para el manejo de levantamiento de capital, bienes raíces y deuda privada, basado en tokenización, respaldado en blockchain, criptomonedas, stablecoins e inteligencia artificial. Opera bajo estándares internacionales.


HACER EL
CAMBIO DE
ACEITE DE HOY
ES PONER EN MARCHA
LAS OPORTUNIDADES
DE MAÑANA
¡HAZ TU MANTENIMIENTO YA!
PREVENIR
ES AVANZAR
SUPER
REPUESTOS®

SUPER REPUESTOS: CRECER MÁS NO SIEMPRE SIGNIFICA CRECER MEJOR

La compañía apuesta por inventarios más precisos, automatización, tecnología y una expansión disciplinada para proteger la rentabilidad en un mercado cada vez más complejo.



En retail, crecer suele medirse en ventas, nuevos puntos de atención o mayor presencia territorial. Sin embargo, para Super Repuestos, la rentabilidad exige mirar más allá de esos indicadores. La disciplina operativa y en la asignación de capital es clave para transformar el crecimiento en valor.

"Para nosotros ha sido fundamental entender que crecer y crecer rentablemente no son necesariamente lo mismo", explica Carlos Straetger, Director Comercial Regional de Super Repuestos.

El negocio está expuesto a cadenas internacionales de suministro, costos de transporte, aranceles y coyunturas geopolíticas. Por ello, la empresa busca anticipar escenarios de abastecimiento y mantener relaciones de largo plazo con proveedores.

La expansión responde a la misma lógica. El formato Super Repuestos Xpress acerca los productos al cliente con el respaldo de la red logística. Para decidir dónde crecer, analiza demanda, retorno sobre inversión, capital requerido, inventario y capacidad logística. Fortalece su infraestructura con nuevos desarrollos en Honduras y Guatemala y una modernización tecnológica en El Salvador.

DATOS PARA ANTICIPAR LA DEMANDA

La diversidad del parque vehicular eleva la complejidad del inventario: cada vehículo requiere piezas distintas según marca, modelo, año o motorización.

Super Repuestos analiza ventas, rotación, comportamiento por zonas, parque vehicular y nuevas marcas para definir qué comprar, cuánto y dónde debe estar disponible. Utiliza herramientas de Business Intelligence y avanza hacia modelos de forecasting, analítica y machine learning para mejorar decisiones sobre inventarios y demanda.

En su centro de distribución en El Salvador, la empresa incorpora automatización avanzada y nuevas tecnologías de almacenamiento.

"Para nosotros, la tecnología tiene valor cuando resuelve un problema concreto. No se trata de acumular tecnología, sino de utilizarla para tomar mejores decisiones, reducir errores, aprovechar mejor el espacio y el inventario y responder más rápido al cliente", señala Straetger.

RENTABILIDAD MÁS ALLÁ DEL PRECIO

La presión sobre los márgenes plantea otro reto: ofrecer valor sin convertir el precio en el único argumento. Competir solo mediante descuentos, sostiene la compañía, puede limitar la inversión en inventario, servicio, tecnología y talento.

Su propuesta se apoya en servicio, calidad, garantía, variedad y alternativas para distintos presupuestos. La disponibilidad también es fundamental para su principal cliente, el técnico automotriz.

Hacia los próximos años, Straetger prevé una demanda más fragmentada, mayor uso de inteligencia artificial y analítica predictiva, y más automatización logística.

En este escenario, un mercado en crecimiento no garantiza empresas rentables. La diferencia estará en quién interprete mejor la demanda, asigne mejor su capital y construya una operación capaz de adaptarse con rapidez. Como resume Straetger, la conversación ya no será únicamente quién vende más, sino quién obtiene mayor productividad de "cada metro cuadrado, cada dólar de inventario, cada dato y cada relación con sus clientes".



Ing. Carlos Straetger, Director Comercial Regional de Super Repuestos.

Por **Federico Sandler***

REMESAS, EL SISTEMA FINANCIERO QUE CONSTRUYERON LOS AUSENTES

CASI 48,000 MDD ENTRAN CADA AÑO A GUATEMALA, EL SALVADOR Y HONDURAS ENVIADOS POR QUIENES SE FUERON. DURANTE DÉCADAS ESE DINERO LLEGÓ EN EFECTIVO, SE COBRÓ EN EFECTIVO Y NO DEJÓ RASTRO. LA DISPUTA POR CONVERTIRLO EN INFRAESTRUCTURA FINANCIERA YA EMPEZÓ. UN IMPUESTO ESTADOUNIDENSE LA ACELERÓ.

El 1 de septiembre de 2026, Félix —fintech de Miami fundada en 2020 por dos inmigrantes latinoamericanos— cerró una ronda de 200 millones de dólares (MDD): 87 MDD en equity liderados por Andreessen Horowitz y una línea de crédito de 113 MDD del Customer Value Fund de General Catalyst. La empresa lleva procesados más de 8,000 MDD en remesas.

Su producto no es una aplicación. Es una conversación de WhatsApp. Eso dice algo sobre cómo se construye distribución en la región. Pero el número que explica la ronda no está en el balance de Félix: está en la balanza de pagos de tres países centroamericanos.



EL PIB VÍA TRANSFERENCIAS

En 2025, El Salvador, Guatemala y Honduras recibieron 47,730 MDD en remesas familiares, 20% más que el año anterior, según la Organización Internacional para las Migraciones. Guatemala capturó 25,530 MDD, Honduras 12,212 MDD y El Salvador 9, 988 MDD. Durante el primer semestre de 2026 acumuló 24,554 MDD, un 7.8% más que el mismo período del año pasado.

LOS **47,730** **MILLONES DE DÓLARES** NUNCA FUERON EL TEMA. EL NEGOCIO ES LO QUE OCURRE CON ESE DINERO DESPUÉS DE QUE LLEGA. LA DISPUTA RECIÉN EMPIEZA.

Para dimensionarlo: según el BID, las remesas equivalieron al 30.4% del PIB de Honduras en 2025. La CEPAL calculó que en El Salvador rondan el 23% y en Guatemala el 19%.

Ninguna otra economía de la región depende así de una sola fuente de divisas. No es una transferencia entre familiares: es el sistema de protección social que el Estado nunca terminó de construir, financiado por quienes tuvieron que irse para sostenerlo.

XXXXX

En casi toda su historia, ese flujo operó al margen del sistema financiero. En Guatemala, según el diagnóstico del Banco Mundial, apenas 2.1% de las remesas se pagaba directamente en la cuenta bancaria del receptor; el resto se cobraba en efectivo.

Dos bancos —Banrural y Banco Industrial— concentran más del 80% de la distribución. El dinero entraba al país y salía del sistema en el mismo movimiento. Nadie bancarizaba a esas familias. Nadie construía historial crediticio sobre sus ingresos.

Casi 48,000 MDD anuales atravesando tres economías sin dejar rastro financiero. Ese, y no el volumen, es el verdadero tamaño de la oportunidad.

"WhatsApp es el sistema operativo de la región", dijo Manuel Godoy, CEO de Félix. La frase explica porqué su empresa nunca le pidió a nadie que descargara nada.

EL IMPUESTO QUE LO ACELERÓ

El 1 de enero de 2026 entró en vigor en Estados Unidos un impuesto del 1% sobre las remesas enviadas al exterior, creado por la Sección 4475 del código tributario. El Center for Global Development estimó que Guatemala perdería alrededor de 415 MDD anuales y advirtió sobre el riesgo de migración hacia canales informales.

Pero el dato decisivo no es la tasa: es la letra chica. El gravamen aplica únicamente cuando el remitente paga con efectivo, giro postal o cheque de caja. Quedan exentas las remesas fondeadas con cuenta bancaria estadounidense, tarjeta de débito o crédito emitida en Estados Unidos, o billetera digital vinculada a esas fuentes.

La reglamentación que el Tesoro y el IRS publicaron en abril de 2026 confirmó ese alcance. Conviene leerlo dos veces. El impuesto recae sobre el canal analógico y perdona el digital.

Lo que se diseñó como recaudación fiscal terminó operando como política industrial involuntaria. Las cuentas ya eran favorables al canal digital antes del impuesto: la encuesta del Banco Central de Honduras muestra que enviar 100 dólares por billetera electrónica cuesta 2.76 dólares frente a 3.47 por remesadora tradicional. Aun así, el 82.7% de los hondureños seguía usando remesadoras. La inercia pesaba más que el precio.

El impuesto rompió esa inercia. En un mercado que se disputa por fracciones de punto en la comisión, un diferencial regulatorio de cien puntos básicos no es una desventaja competitiva: es una sentencia.

Las fintech que llevaban cinco años construyendo rieles digitales para un mercado que todavía prefería el efectivo recibieron, sin pedirlo, el mejor argumento de venta de su historia.

DE CORREDOR A PLATAFORMA

La arquitectura de Félix muestra hacia dónde va el negocio. El usuario abre WhatsApp, escribe un mensaje —o graba un audio— y envía dinero. No descarga una app, no configura una billetera, no aprende qué es una stablecoin.

Del otro lado, la liquidación entre países corre sobre USDC (stablecoins), lo que elimina la necesidad de prefondear cuentas en cada mercado y comprime el costo cambiario.

El receptor cobra como quiera: efectivo en decenas de miles de puntos físicos, depósito en su banco local o carga directa en una billetera digital. Félix pasó años haciendo el trabajo poco glamoroso de integrarse a todas esas redes. Esa integración es el foso.

Ahora viene la parte que explica la ronda. Con el nuevo capital, la compañía va a ofrecer cuentas de ahorro y crédito. Ahí está la tesis completa.

La remesa no son el negocio: es el costo de adquisición de cliente más barato jamás diseñado. Una familia que recibe dinero 12 veces al año a través de una plataforma que le entrega algo que ningún banco centroamericano tuvo nunca sobre ese segmento: un registro continuo, verificado y de años de ingresos recurrentes.

Eso es un score crediticio construido sobre un flujo que el sistema formal trató como invisible. El patrón es idéntico al que definió a las plataformas más valiosas de la región: capturar un flujo de alta frecuencia y baja rentabilidad unitaria, y usarlo como base de distribución para productos financieros que sí tienen margen.

LA INFRAESTRUCTURA DE LOS QUE NO ESTÁN

Hay una ironía difícil de esquivar. Las economías de Guatemala, El Salvador y Honduras se sostienen sobre el trabajo de personas que ya no viven allí. Y la infraestructura financiera más moderna que estos países tendrán en la próxima década no la está construyendo su banca local ni su Estado: la están construyendo, desde Miami, empresas fundadas por migrantes para resolver el problema que ellos mismos vivieron.

La banca tradicional centroamericana miró ese flujo durante 30 años como un negocio de comisiones por ventanilla. Nunca lo vio como lo que era: la mayor base de datos de ingresos verificables de la región, entregada gratis, mes a mes, en la puerta de sus sucursales. F



***Federico Sandler**

Es ejecutivo y emprendedor en los sectores fintech y digital. Se desempeñó como Director de Relaciones con Inversores en Mercado Libre (NASDAQ: MELI) y fue parte del equipo fundador que llevó a Nubank (NYSE: NU) a su salida a Bolsa en 2021. Forma parte de los consejos directivos de Win Investments y Athlone Partners, y es docente en la Escuela de Negocios de la Universidad Austral.



Aseguradora Fidelis, cumpliendo cincuenta años de experiencia, capacidad y solidez garantizando todo tipo de contratos para empresas privadas.


50 años apoyando el
desarrollo de un gran país
GAGGENAU
fidelis RESUELVE
2285 7000
aseguradorafidelis.com

Por **Mayra Oloarte**

CADENAS DE SUMINISTRO: BAJO PRESIÓN FRENTE A ALZAS DEL PETRÓLEO

EN MEDIO DE UNA TORMENTA GEOPOLÍTICA QUE HA DISPARADO LOS PRECIOS DE LOS HIDROCARBUROS A NIVEL MUNDIAL, CENTROAMÉRICA SE ENFRENTA A UN DESAFÍO CRUCIAL: LA PRESIÓN INFLACIONARIA Y LA NECESIDAD DE RECONFIGURAR SUS CADENAS DE SUMINISTRO.

La guerra en el estrecho de Ormuz y la nueva geopolítica impulsada por Estados Unidos han colocado al sector energético mundial en un terreno de alta volatilidad. Para Centroamérica, región dependiente de las importaciones de hidrocarburos, el impacto es inmediato: precios elevados, presión inflacionaria y la urgencia de acelerar la transición hacia energías limpias.

"Los intereses que se desarrollan en una guerra siempre observan objetivos estratégicos desde la posición en la que se tome parte", señala Víctor Hugo Juárez, quien es CEO y socio fundador de Edge Innovation, firma de consultoría en México y Centroamérica, en el sector energético.

El cierre del estrecho de Ormuz por parte de Irán —donde transita una quinta parte del consumo mundial de petróleo— ha disparado los precios del crudo y tensionado las cadenas de suministro globales.



EDGE INNOVATION

Uno de los escenarios es la reducción de la oferta de petróleo y sus derivados, lo que hace que el costo del barril del hidrocarburo se encarezca; esto favorece en cierta medida a los productores de petróleo ya que les genera más ganancias por ventas. En cuestión de días, el Brent superó 110 dólares por barril, mientras el gas natural europeo se encareció un 8%.

Juárez advierte que cada recrudecimiento del conflicto reproduce el mismo patrón: escasez, alza de precios y nerviosismo en los mercados.

México y Guatemala, como productores, obtienen ingresos adicionales por sus exportaciones, pero también enfrentan combustibles más caros en su mercado interno. Para el resto de Centroamérica, la dependencia de importaciones se traduce en un golpe directo a sus economías.

De acuerdo con el fundador de la consultora, un conflicto prolongado entre Estados Unidos e Irán podría agravar las actuales presiones en el mercado mundial. Y cada aumento del 10% en el precio del petróleo añade alrededor de 0.4% a los precios al consumidor para el año siguiente.

EMPRESAS EN MODO RESILIENCIA

La región depende del petróleo importado, con Guatemala como único productor relevante. La cercanía con México, Brasil y Venezuela mitiga riesgos de abasto, pero no de precios.

El encarecimiento de insumos obliga a las compañías centroamericanas a rediseñar sus cadenas de suministro. Algunas sustituyen fertilizantes petroquímicos por alternativas orgánicas; otras recurren al nearshoring para acortar distancias y reducir costos.

La estrategia también incluye consolidación de carga, trayectos más cortos y la incorporación de vehículos eléctricos o híbridos. En paralelo, algunas industrias optan por el autoconsumo energético mediante plantas propias, reduciendo costos y huella de carbono.

La transición energética avanza, con proyectos fotovoltaicos en Guatemala y Honduras; parques eólicos en Panamá y Nicaragua, y regulaciones para paneles solares en El Salvador y Costa Rica. Sin embargo, la vulnerabilidad climática y la falta de financiamiento siguen siendo barreras críticas.

"Las empresas empiezan a voltear hacia las energías renovables, donde

> **"CENTROAMÉRICA ENFRENTA UNA DISYUNTIVA HISTÓRICA: ACELERAR LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y APROVECHAR SU POTENCIAL RENOVABLE, O QUEDAR ATRAPADA EN LA VOLATILIDAD DE LOS PRECIOS INTERNACIONALES DE LOS HIDROCARBUROS"**

Centroamérica cuenta con una matriz importante", afirma Juárez. En este sentido, Costa Rica, Honduras y Panamá destacan por su capacidad hidroeléctrica y eólica, mientras que la cogeneración fotovoltaica y el hidrógeno verde emergen como opciones más baratas y sostenibles.

La región en general posee un potencial renovable excepcional: hidroeléctrico en Costa Rica, eólico en Nicaragua, biomasa en Guatemala, solar en Honduras y Panamá. Sin embargo, los avances son desiguales y enfrentan obstáculos estructurales: baja inversión, financiamiento insuficiente y redes de transmisión obsoletas.

"El sistema eléctrico presenta un gran cuello de botella al carecer de suficiente infraestructura de almacenamiento masivo con baterías", explica Juárez. Sin flexibilidad, la inyección de energía renovable puede derivar en apagones y desperdicios.

ESCALADA DE PRECIOS: DEL BARRIL AL CONSUMIDOR

El barril pasó de 57 dólares en enero a superar los 100 dólares en septiembre, un salto cercano al 60%. Los derivados —gasolinas, diésel, plásticos, fertilizantes— registran incrementos de entre 20% y 25%. De acuerdo con el fundador de Edge y consultor en el sector de combustibles, la consecuencia de estas alzas es doble: pérdida de competitividad y presión sobre los consumidores.

"Las empresas pierden competitividad porque la elasticidad de la demanda en la región es elevada. El consumidor deja de comprar o busca sustitutos".

El alza de combustibles encarece el traslado de mercancías y eleva los costos de producción. Subsidios y estímulos fiscales ayudan a contener la inflación, pero no resuelven el problema de fondo: la dependencia de combustibles fósiles.

Juárez advierte que "muchas empresas podrían terminar cerrando o trasladando su producción a lugares mucho más asequibles", y señala el riesgo para las micro y pequeñas empresas que carecen de capacidad de inversión.

POLÍTICAS URGENTES

El experto enfatiza que la región necesita políticas energéticas que reduzcan precios, amplíen cobertura y fomenten economías circulares. Incentivos fiscales, desgravaciones y subsidios temporales son claves para atraer inversión privada.

"Facilitar la cogeneración y abatir el rezago en redes de transmisión obsoletas es fundamental para garantizar fiabilidad y flexibilidad en la interconexión regional", subraya.

Para el consultor, Centroamérica enfrenta una disyuntiva histórica: acelerar la transición energética y aprovechar su potencial renovable, o quedar atrapada en la volatilidad de los precios internacionales. La guerra en Ormuz ha demostrado que la dependencia de combustibles fósiles expone a la región a crisis recurrentes.

El reto es monumental, pero también lo es la oportunidad. Víctor Hugo Juárez estima que con políticas claras, inversión privada y cooperación regional, Centroamérica puede transformar su vulnerabilidad en ventaja competitiva. F

CONOCIMIENTO, TECNOLOGÍA Y LIDERAZGO
PARA NUEVOS DESAFÍOS

Impulsa tu crecimiento profesional con programas diseñados para la innovación, el liderazgo y el desarrollo de nuevas habilidades. Aprende de expertos, accede a herramientas de vanguardia y transforma tu futuro con una educación que inspira y trasciende.

Conoce nuestras
MAESTRÍAS Y DOCTORADOS

Galileo
UNIVERSIDAD



Más Información
www.galileo.edu
PBX: (502) 2423-8000

Universidad Galileo primera en Latinoamérica en brindar cursos en:
edX
Plataforma educativa fundada por Harvard y MIT


AI
APRIL
14
SATURDAY
2042

MÁS PRESIONES INFLACIONARIAS

La economía global tiene varios frentes inflacionarios: la guerra en Irán con el incremento en un 25-30% de los combustibles producto del cierre del estrecho de Ormuz —por donde pasa el 30% del gas y petróleo mundiales—, el incremento de aranceles y los efectos derivados del clima —el fenómeno de El Niño, por ejemplo—. A ello se suma el proceso denominado "*chipflation*" o inflación provocada por los chips.

En un análisis sobre los *chokepoints* o cuellos geopolíticos estratégicos de difícil corrección, tres de los cinco actuales: el abastecimiento de semiconductores, el acceso a tierras raras y magnetos (bajo el control de China, y consideradas necesarias para el proceso de fabricación), además de la carrera por el dominio de los servicios en la nube (hoy controlada en un 75% por Google, Amazon y Microsoft, a nivel global) han generado el fenómeno *chipflation*, bautizado así por Morgan Stanley.

La demanda exponencial por la IA requiere la construcción de grandes centros de datos que demandan un número de chips imposibles de producir con la capacidad global actual. Para darnos una idea del incremento de la demanda, las cinco empresas más grandes en este rubro destinarán 650,000 millones de dólares este año sólo a centros de datos, duplicando la inversión del 2025.

Por otra parte, las empresas que producen semiconductores al no tener capacidad de cubrir la demanda, optan por la producción de aquellos chips que les generen más ganancias, quedando sectores menores en imposibilidad de competir con esos precios.

En tan solo un año, el precio de los chips se ha cuadruplicado y es la razón por la que empresas como Apple hayan incrementado entre un 15% y un 25% el precio de sus tabletas y computadoras. En palabras de Tim Cook, quien se retiró como CEO de Apple pero continuará como presidente de la Junta directiva, "en 40 años en este negocio no había visto algo parecido".

La espiral inflacionaria es grande al afectar no sólo a las industrias de tecnología y teléfonos, también a las de automóviles, dispositivos médicos y sistemas de defensa, entre otras.

Cada solución genera problemas y malestar, como la megaconstrucción de centros de datos que desagrada y enoja a las comunidades donde se instalan, por su alta demanda de agua potable para refrigeración, gasto de energía, ruido constante e impacto visual.

Para darnos una idea, el 72% de los estadounidenses está en contra de su construcción, este es un porcentaje más alto, incluso que el de la oposición a la energía nuclear. La situación se repite en otros países.

La innovación es la esperanza. Google desarrolla un chip superpoderoso, 'Willow', que promete reducir recursos a cambio de eficiencia. Y ya hay una búsqueda por el desarrollo de centros de datos más pequeños y eficientes. Ambas soluciones tomarán tiempo. Un reto más para nuestra desafiante era. F

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.

LEASING CMI ABRE UNA NUEVA VÍA DE CRECIMIENTO CON SU PRIMERA COLOCACIÓN BURSÁTIL

La compañía colocó Q. 110.050.000 en pagarés en la Bolsa de Valores Nacional de Guatemala, en una operación cuya demanda superó el monto inicialmente ofertado.



Leasing CMI dio un nuevo paso en su estrategia de financiamiento con la primera colocación de su programa de Pagarés Leasing CMI en la Bolsa de Valores Nacional (BVN), por un monto de Q. 110.050.000.

La operación forma parte de un programa autorizado por hasta Q250 millones y registró una demanda superior al monto inicialmente ofertado. Para la compañía, la respuesta refleja la confianza de los inversionistas en su solidez financiera y en su visión de crecimiento de largo plazo.

La colocación fortalece la estrategia de financiamiento de Leasing CMI y amplía su capacidad para ofrecer soluciones que faciliten la adquisición y renovación de activos productivos. Con ello, la compañía busca contribuir a la competitividad de empresas y aliados estratégicos, así como al desarrollo económico de Guatemala.

"La confianza demostrada por los inversionistas en esta primera colocación representa un respaldo a nuestra visión de seguir desarrollando soluciones financieras que generen valor para nuestros clientes y aliados estratégicos. Este resultado fortalece nuestra capacidad para acompañar el crecimiento de quienes impulsan el desarrollo económico de Guatemala", Francisco Villela, director general del Negocio Financiero de CMI Capital.

UNA APUESTA POR EL MERCADO DE CAPITALES

La emisión fue estructurada por Valores CMI y colocada a través de la Bolsa de Valores Nacional. La operación representa un nuevo hito para la compañía y reafirma su compromiso con el desarrollo del mercado de capitales guatemalteco.

René Augusto Cordón, presidente de Valores CMI y Agente Estructurador de la emisión, destacó el interés mostrado por los inversionistas.

"Este proceso demuestra el apetito del inversionista guatemalteco por instrumentos locales transparentes y de alto valor de grupos empresariales como CMI. El dinamismo visto hoy en la Bolsa de Valores de Guatemala nos compromete a seguir impulsando el desarrollo económico del país", afirmó.

La colocación también se integra a la estrategia de Leasing CMI como parte de CMI Capital. La compañía busca ampliar el acceso a mecanismos de financiamiento modernos, eficientes y alineados con las necesidades del sector productivo, con una oferta que incluye leasing, arrendamiento financiero, arrendamiento operativo y factoraje.

Leasing CMI forma parte de Corporación Multi Inversiones (CMI), corporación familiar multilatina de origen centroamericano con 106 años de historia, más de 50,000 colaboradores y presencia en 15 países. Sus operaciones se desarrollan a través de CMI Alimentos y CMI Capital.

Con esta primera colocación, Leasing CMI avanza en la consolidación de una estrategia orientada a fortalecer su oferta de soluciones financieras y ampliar el acceso a mecanismos de financiamiento para atender las necesidades del sector productivo.

DIVERSIFICAR PARA CRECER

Guatemala ha demostrado que tiene talento, capacidad productiva y empresas capaces de competir en los mercados más exigentes. Las exportaciones alcanzaron 10,075 millones de dólares (MDD) a julio de 2026, un crecimiento de 6.2% respecto al mismo periodo de 2025. Este resultado refleja el esfuerzo y la capacidad de adaptación de miles de exportadores. Sin embargo, también revela una realidad que no podemos ignorar: el crecimiento no ha sido uniforme ni está garantizado.

Mientras algunas actividades avanzan, otros sectores registran retrocesos. A julio, las exportaciones de vegetales disminuyeron 55% y las de camarones y langostinos congelados, 10%, por mencionar a algunos. A ello se suma un escenario internacional marcado por tensiones comerciales, cambios en las cadenas globales de suministro y medidas arancelarias que afectan más de 1,383 MDD de las exportaciones guatemaltecas hacia Estados Unidos.

Este contexto confirma que depender de pocos mercados, productos o actividades aumenta nuestra vulnerabilidad. Diversificar las cadenas productivas significa desarrollar nuevos sectores, incorporar tecnología, agregar valor, atraer inversión y lograr que más empresas nacionales puedan integrarse a los mercados internacionales. No se trata solamente de exportar más, sino de ampliar las oportunidades que la exportación genera, especialmente en empleo formal, innovación y desarrollo.

Guatemala cuenta con condiciones favorables: cercanía con Estados Unidos, estabilidad macroeconómica, población joven y acceso preferencial a diferentes mercados. Además, existen oportunidades extraordinarias en nearshoring, manufactura avanzada, dispositivos médicos, agroindustria especializada, tecnología, logística regional y servicios basados en conocimiento.

Para aprovecharlas debemos combinar: atracción de inversión extranjera; desarrollo de nuevos clústeres productivos; y ayudar a escalar a las empresas que ya exportan mediante inteligencia de mercados, innovación y conexiones con compradores. También debemos profundizar la diversificación hacia destinos como República Dominicana, Reino Unido, Francia, Países Bajos, Colombia, Chile y Perú.

El potencial es un hecho, pero aún hay brechas para lograrlo. Los costos logísticos representan aproximadamente el 29% del valor de las exportaciones, casi el triple del 8% al 10% observado en economías desarrolladas. Un producto guatemalteco puede tardar hasta 16 días en procesos portuarios y logísticos internos.

Desde AGEXPORT se impulsa la eliminación del arancel del 10%, mejorar la infraestructura vial, modernizar puertos y aduanas, digitalizar y simplificar trámites, garantizar energía competitiva y fortalecer la atracción de inversión. Ya se han dado pasos históricos como la recién aprobada Ley del sistema portuario nacional.

Nuestra aspiración de alcanzar 35,000 MDD en exportaciones para 2035 exige decisiones firmes y una agenda que alinee competitividad, inversión y apertura comercial. La próxima década será de competencia por atraer talento, inversión y cadenas globales de valor. Y allí queremos estar. F

FRANCISCO RALDA

Cuenta con más de dos décadas en el comercio de materias primas y casi 25 años ocupando puestos ejecutivos en Juntas directivas. Actualmente preside la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT).

PETROPRECIO Y FACTURAS REGIONALES

Un día antes del inicio de la guerra con Irán, el 27 de febrero, el Brent cerró en 72.48 dólares por barril. El 1 de septiembre, en 94.65 dólares, un aumento de 31%. La cifra anticipa presión sobre Centroamérica, pero no cuánto pagará cada país ni por qué será diferente.

Las economías centroamericanas no forman un solo mercado. Sus matrices energéticas, reglas de precios y capacidades fiscales varían, aunque todas dependen, en distinta medida, de combustibles importados para el transporte.

El choque es global, pero cada país lo transforma y distribuye de manera diferente.

El crudo es la materia prima de la gasolina y el diésel, por lo que sus precios se mueven en la misma dirección. Antes de llegar a la estación de servicio, el petróleo debe refinarse, transportarse y almacenarse. En el precio final también intervienen el tipo de cambio, los impuestos y los subsidios.

En 2020, la CEPAL registró que casi cuatro quintas partes de los hidrocarburos importados por Centroamérica procedían de puertos estadounidenses del Golfo de México. Las condiciones de las refinerías y los inventarios de esa zona influyen, por tanto, en el precio que llega a la región.

La guerra de Estados Unidos con Irán ha restringido no solamente el suministro del crudo, sino también la disponibilidad de combustibles procesados. La oferta de diésel enfrenta, además, las consecuencias de los ataques ucranianos contra refinerías rusas y de las restricciones a las exportaciones de ese país. En Estados Unidos, el margen de refinación del diésel alcanzó un máximo histórico, señal de que la escasez se concentra también en la capacidad para producir el combustible, no sólo en la disponibilidad de crudo.

Los efectos se observan de distinta forma en la región. En Guatemala, el diésel pasó de 26.74 quetzales por galón a principios de febrero a más de 45 a finales de agosto. Honduras, por su parte, absorbe la mitad de los aumentos de la gasolina regular y el diésel, mientras que Panamá subsidia combustible para el transporte público y en septiembre volvió a elevar el precio del diésel.

Ninguna de estas medidas resuelve el problema. La intervención del gobierno puede retrasar el ajuste, pero sólo cambia la fecha de quién lo paga y cómo lo paga: cuando sube el precio en la gasolinera, lo pagan consumidores y empresas; cuando el gobierno lo contiene, se convierte en gasto público o menor recaudación. Cada intervención acaba con una factura distinta, no con petróleo más barato.

El problema tampoco termina en el punto de venta. El diésel mueve la carga, la maquinaria agrícola y la construcción, de modo que su encarecimiento se transmite a la producción y a los alimentos. La CEPAL calcula que, con un petróleo 25% más caro en 2026, la balanza comercial de Centroamérica, Haití y República Dominicana se deterioraría en 0.9 puntos porcentuales del PIB.

Amortiguar el golpe inmediato no debe confundirse con reducir la exposición futura. Un subsidio focalizado puede proteger a hogares vulnerables y actividades esenciales; uno general destina más recursos a quienes más combustible consumen. Puede esconder durante un tiempo el aumento en el letrero de una gasolinera, pero no borrarlo de la balanza comercial del presupuesto público ni tampoco, al final, del bolsillo de alguien.

ROLANDO FUENTES

Académico del Departamento de Finanzas y Economía de Negocios de EGADE Business School, del Tecnológico de Monterrey.

ARTE Y ESTRATEGIA DEL BLINDAJE PATRIMONIAL

La rápida reasignación de riqueza fuera de la Gran China —evidente tanto en los continuos déficits de la cuenta de Errores y Omisiones de su Balanza de Pagos como en el surgimiento de un ecosistema financiero no soberano— tiene su reflejo más nítido en el mercado del arte: el tránsito de subastas públicas a ventas privadas, el incremento del almacenamiento en puertos francos, la contracción del *wet paint* y el auge de los préstamos respaldados por obras de arte (*Art-Backed Lending*). Como en múltiples ciclos del pasado, estos movimientos constituyen un indicador de comportamiento avanzado. La conducta de las élites regionales anticipa dos eventos estructurales: la paulatina fragmentación de las finanzas globales en bloques independientes y la mayor sensibilidad ante fricciones geoeconómicas regionales que puedan activar restricciones bancarias internacionales similares a las sufridas por la oligarquía rusa en 2022.

Las dinámicas responden a presiones subregionales diferentes. Mientras que los inversionistas continentales utilizan el arte para navegar controles de cambio y marcos regulatorios locales en evolución, los actores financieros en Taiwán buscan coberturas patrimoniales ante una potencial parálisis bancaria insular. Por su parte, Hong Kong opera hoy principalmente como un *transit lounge* logístico e institucional hacia Singapur y Europa.

Frente a las cuentas bancarias sujetas al reporte automatizado de la OCDE, las obras de arte en puertos francos actúan como colaterales físicos y no reportables. En lugar de transferir 50 millones de dólares mediante la red bancaria convencional, un coleccionista puede depositar un Picasso de ese valor en *Le FreePort* de Singapur y un prestamista privado especializado o *family office* le otorga de inmediato una línea de crédito en divisas duras utilizando la pintura como garantía.

El mercado del arte refleja este reordenamiento a través de cuatro movimientos estratégicos:

1. Tránsito a la privacidad: Las ventas en subastas públicas regionales han registrado ajustes superiores al 30%, impulsando las transacciones privadas *off-market* para minimizar la exposición pública y los rastros transaccionales.

2. Custodia neutral: La consignación física ha migrado desde los centros tradicionales de Shanghái y Hong Kong hacia bóvedas consolidadas en Singapur o Ginebra, reduciendo el riesgo de encogimiento o trabas administrativas locales.

3. Contracción del *wet paint:* El abandono del arte ultra-contemporáneo especulativo (-40%) en favor de maestros consagrados (*Blue Chip*) confirma que el comprador asiático ha dejado de especular para empaquetar valor. El arte de primer nivel funciona hoy como el sustituto físico de depósitos bancarios.

4. Auge del *Art-Backed Lending:* Crecimiento acelerado de créditos colateralizados para obtener liquidez inmediata en dólares fuera del sistema bancario tradicional.

La conducta del capital no responde a una rotación de gustos estéticos, sino a una estrategia de blindaje patrimonial. Al utilizar activos como garantía fuera del circuito bancario tradicional, los grandes patrimonios de la Gran China prevén la ruptura del sistema multilateral de pagos e interrupciones en la liquidez transfronteriza. El mercado del arte no anuncia la creación teórica de un nuevo orden monetario; confirma la evidencia de que las élites económicas están migrando de forma preventiva hacia un ecosistema financiero informal ante un panorama económico global cada vez más fragmentado.

FRANCISCO CARRILLO FUENTES

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

TERNOVA

EMPAQUES

Página Web



Grupo Ternova es un grupo corporativo con operaciones en América y el Sudeste Asiático, que nació en El Salvador como un emprendimiento familiar de empaques flexibles y evolucionó hasta convertirse en un líder de soluciones sostenibles e innovadoras para dos sectores clave:

Empaques flexibles | Centros logísticos de alta eficiencia.

Presencia comercial en:

4 continentes y

39 países

Empaques para marcas e industrias



ALIMENTOS

- Congelados
- Refrigerado
- Alimentos y bebidas en polvo



CUIDADO PERSONAL

- Papel higiénico
- Cuidado para bebés
- Cuidado femenino
- Cuidado del hogar: Detergentes. Suavizante de ropa. Jabones.



TEXTILES

- Ropa interior
- Ropa deportiva



OTROS

- Alimentos para mascotas

Para todas las categorías que atiende, Ternova fabrica empaques flexibles de última tecnología a base de:

POLIETILENO | POLIPROPILENO

POLIAMIDA | POLIÉSTER



Empaques Consumo Masivo

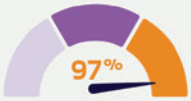


El portafolio de la compañía comprende

- Bolsas para basura
- Bolsas transparentes
- Bolsas tipo gabacha
- Polipel
- Rollos precortados
- Bolsas ZIPP&Go
- Bobinas de rollo
- Tela para construcción
- Tubos de riego y
- Poopy Bags
- Entre otros.

EMPAQUES CON MEJOR RENDIMIENTO AMBIENTAL

Diseño de productos con visión circular



DEL PORTAFOLIO ESTÁ LISTO PARA RECICLAR (R2R).



DE CONTENIDO RECICLADO INCORPORADO EN LOS PRODUCTOS.

Certificaciones que nos respaldan

Certificaciones Termoencogibles S.A. DE C.V.

Certificaciones Termoexport S.A. DE C.V.

Ternova Vietnam

Ternova.group

Por **Óscar Sulbarán**

LA LLEGADA DEL ETANOL A CENTROAMÉRICA

GUATEMALA ES EL PRIMER PAÍS DE LA REGIÓN EN UTILIZAR ALCOHOL EN SU GASOLINA, CON LO QUE ABRE LA PUERTA A UNA REDUCCIÓN EN LOS PRECIOS. LA INDUSTRIA DE ESE PAÍS YA PRODUCE 43 MILLONES DE GALONES DEL BIOCOMBUSTIBLE QUE SON LLEVADOS AL MERCADO EUROPEO.

En 2025 se produjeron 32,000 millones de galones de etanol en el mundo, según la Asociación de Combustibles Renovables (RFA, por sus siglas en inglés). El biocombustible, que se utiliza como sustituto de una parte de la gasolina, desplazó, en ese mismo año, 641 millones de barriles de petróleo, sólo en Estados Unidos, según un informe de la RFA basado en datos del Departamento de Energía de esa nación.

Estados Unidos lidera el mercado de producción de etanol (52%), seguido de Brasil (27%), India (8%), Unión Europea (5%) y China (3%).

El uso de etanol para combustible ha estado presente desde hace décadas. Está regulado en varios países del mundo, y representa una forma de descarbonización pero también una alternativa ante las drásticas variaciones en el precio de la gasolina.

El ingeniero químico y experto petrolero, Rodrigo Favela explica parte del impacto: "Al incorporarle un componente de mayor octanaje, eso quiere decir que el resto de la gasolina requiere menos octanaje, lo cual redunda en el precio". Por ejemplo, un análisis de la firma Faro 90, que representa Favela, indica que el precio de la gasolina base, de menor octanaje, del tipo Superior, puede significar -0.22 dólares por galón, mientras que del tipo Regular el monto sería hasta -0.13 dólares.



PEXELS

El cálculo se realizó basándose en el precio promedio de la gasolina de Guatemala en 2023 y 2024. En un informe publicado por la RFA este 2026, se afirma que el producto se vendió en promedio 25 centavos de dólar más

barato por galón, en comparación con la gasolina base.

Eduardo Leão Sousa, director de Estrategia y Nuevos Mercados de la Asociación Brasileña de la Industria de la Caña de Azúcar y la Bioenergía (UNICA) de Brasil, comenta sobre el impacto del etanol en los precios del combustible: "No necesariamente el etanol va a ser todo el tiempo más barato que el petróleo; lo ha sido en su mayoría. En Brasil, por ejemplo, el precio promedio del etanol está por debajo del 60% del precio total, del costo de la gasolina. También el etanol tiene un mayor rendimiento kilométrico, lo que significa que en términos de competitividad es más económico que la gasolina.

Guatemala se convirtió el pasado 22 de agosto en el primer país de Centroamérica en usar etanol, en su combustible; y la industria interna de alcohol, que ya exportaba el biocombustible, ha reservado parte de su producción anual, que asciende a 70 millones de galones, para abastecer el mercado local. Se estima que con la implementación del E10 el país demandará hasta 100 millones de galones de etanol al año. El E10 es una mezcla de 90% de gasolina regular y 10% de etanol.

En medios locales, representantes del Ministerio de Energía y Minas de Guatemala han manifestado que la medida busca un impacto menor en los precios del combustible a la población, reducir la dependencia de hidrocarburos y continuar avanzando en el proceso de descarbonización.

El etanol es un biocombustible con posibilidad de crecimiento en países agrícolas. En el caso específico del potencial de Centroamérica, proviene principalmente de caña de azúcar y en algunos lugares como en El Salvador también se ha planteado hacerlo con maíz", comenta Favela.

"Más o menos 43 millones de galones del total de la producción de alcohol es anhidro. Este es el alcohol que se mezcla con la gasolina", cuenta Ivanova Ancheta, directora ejecutiva de la Asociación de Productores de Alcohol de Guatemala (APAG).

Se estima que con la implementación del E10 (90% gasolina y 10% de etanol) el país demandará hasta 100 millones de galones de etanol al año.

La ley que establece el uso de alcohol carburante en Guatemala, data de 1985 pero luego de más de 40 años es que comienza a implementarse.

Luis Ibáñez, director general de Licores de Guatemala, uno de los principales productores de alcohol en el país, explica a que esta mezcla para combustible ya se venía produciendo en el país. Si bien se ha importado una parte, "ya tenemos la capacidad de hacer anhidro (alcohol)".

Ibáñez también valora el impacto logístico de esta medida, "todos sabemos las condiciones de los puertos de Guatemala, tenemos dificultades para importar y exportar. Entonces, el hecho de que la materia prima no salga del país, produce una condición más holgada en las condiciones portuarias".

La industria productora de alcohol estima que puede tener un crecimiento anual del 6% debido a la demanda de biocombustibles.

Ancheta detalla que, "es una señal positiva hacia la inversión, la demanda de combustible anual en Guatemala crece 7%. Va a haber oportunidades para todos".

Según el representante de UNICA, basado en los datos de la Agencia Internacional de Energía, la demanda llevará al sector de biocombustible a aumentar su producción en 35% hasta el año 2050.

Guatemala produce alcohol de calidad. El país cuenta con importantes marcas de bebidas alcohólicas; también abastece al sector farmacéutico, y el producto dedicado al etanol tampoco es nuevo: "Actualmente es utilizado por los europeos y es muy bien cotizado porque tenemos una huella de carbono importante en el proceso industrial. Guatemala tiene entre 86% y 90% de reducciones de gases de efecto invernadero", añade la representante de APAG.

Ibáñez, reconoce que los productores locales no podrán cubrir la demanda completamente en los próximos años, sobre todo por la diversificación en el uso del alcohol. Al no estar orientado a una sola industria, "sería deseable que fuera cubierto con lo local pero es bueno puntualizar que son condiciones de mercado abierto. Los distribuidores de combustible tienen la opción de importar".

La novedad del etanol en un país como Guatemala supone también dudas sobre el rendimiento de los vehículos, pero según Leão Sousa no hay evidencia de daños en el parque automotor: "Brasil ha estado mezclando etanol en la gasolina desde mediados de los años 70. Nunca hemos tenido problemas relacionados con esto. La mezcla actual es del 32% de etanol, sin ningún problema asociado".

Mientras Guatemala comienza su experiencia con el etanol, otras naciones de la región como Costa Rica esperan implementarlo en 2027.

En tanto, Panamá dejó en suspenso su futuro tras ser retirada de la agenda legislativa la ley que promovía su uso.

Por **Mayra Oloarte**

PANAMÁ Y LA TRANSICIÓN A LA ELECTROMOVILIDAD

EL PAÍS ES UNO DE LOS MERCADOS MÁS DINÁMICOS DE LA REGIÓN EN MATERIA DE MOVILIDAD SOSTENIBLE, POR ELLO SE CONVIERTE EN UN LUGAR DE INTERÉS PARA LOS VEHÍCULOS ELÉCTRICOS, PERFILÁNDOSE COMO UN ESCENARIO CLAVE EN LA REGIÓN CON LA ATRACCIÓN DE EMPRESAS PARA SEGUIR TRAZANDO UN FUTURO MÁS LIMPIO.

Astara, una multinacional que ofrece soluciones integrales de movilidad y servicios relacionados con el sector automotriz, llega a Panamá, convirtiendo a Volvo Cars en un socio estratégico.

Después de una operación global que comercializó en 2025 más de 220,000 vehículos y generó ingresos cercanos a los 5,000 millones de euros, elige a Panamá como un punto medular para iniciar su expansión en Centroamérica.

En la última década, Panamá ha dado pasos significativos hacia la adopción de tecnologías limpias. Según datos de la Autoridad para la Innovación Gubernamental (AIG), el país ha incrementado su infraestructura de carga eléctrica en un 120% en los últimos cinco años, alcanzando más de 200 estaciones de recarga a nivel nacional. Este crecimiento se ha visto reforzado por políticas gubernamentales que ofrecen incentivos fiscales para la importación de vehículos eléctricos y la reducción de emisiones.



PEXELS

La Ley 295 de 2022 en la nación canalera, señala 0% de arancel a la importación para vehículos 100% eléctricos, así como la exoneración total del pago de placa de circulación por un período de cinco años, y tanto centros comerciales, oficinas y proyectos inmobiliarios, deben destinar un 15% de sus estacionamientos de forma preferencial para los autos eléctricos.

UN MERCADO EN CRECIMIENTO

La Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP) reporta que las ventas de unidades eléctricas crecieron un 70% entre 2023 y 2025, consolidándose como un líder regional en la adopción de movilidad limpia. De esta manera, Panamá no sólo se convierte en un mercado atractivo, sino en un caso de estudio para otras naciones de la región.

Según estimaciones de la ADAP, el mercado eléctrico podría alcanzar un 10% de participación en las ventas totales hacia 2027, consolidando al país como referente regional.

"Hemos elegido a Panamá como punto de entrada por su estabilidad, conectividad, relevancia logística y condición de hub regional. El Canal de Panamá y las zonas francas facilitan la distribución eficiente de vehículos y repuestos a lo largo de toda la región", menciona Jorge González, Chief Operating Officer (COO) de Astara Latam, en entrevista con Forbes Centroamérica.

Para González el objetivo es claro: "desarrollar una operación sólida en Panamá y utilizarla como base para incorporar progresivamente nuevas oportunidades en Centroamérica. A medida que aumente el volumen y la escala de nuestras operaciones, crecerá también nuestro impacto económico a través de empleo directo e indirecto, actividad en las redes comerciales y de posventa, logística, proveedores locales, servicios profesionales y desarrollo del ecosistema automotor".

La meta, según Ignacio Enciso, CEO de Astara, es alcanzar un 15% de *market share* y liderar el mercado eléctrico de lujo, reafirmando el compromiso con la electrificación en el país.

La experiencia de Astara en Latinoamérica supone un modelo que permite combinar escala regional con una gestión profundamente local. "Ese mismo enfoque será el que aplicaremos en Centroamérica" señala González.



PEXELS

"La llegada a Panamá no debe entenderse como una inversión puntual, sino como una apuesta estratégica de largo plazo, ya que nuestras actividades se miden por la capacidad financiera, operativa y de distribución que ponemos al servicio de las marcas".

Según González, la entrada de Astara en Panamá, debe entenderse como parte de la operación latinoamericana ya consolidada, con una facturación aproximada de 2,900 millones de dólares (MDD) anuales en la región. Además de ser parte medular de la Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica (ENME), que especifica que de un 10% a 20% de la flota total de autos privados en el país debe ser eléctrica; de un 25% a 40% de las ventas anuales de vehículos privados deberán corresponder a tecnologías eléctricas y del 25% al 50% de la conversión hacia flotas eléctricas debe ocurrir dentro de las entidades del sector público.

Una parte fundamental de incorporar estos vehículos al mercado panameño, según González, es la incorporación tecnológica, de datos, digitalización, nuevas soluciones de movilidad flexibles y personalizadas, además de acompañar tanto a fabricantes como a clientes en el proceso de la electrificación. "Nuestro objetivo es contribuir a acelerar la penetración de tecnologías de menores emisiones, avanzar en la digitalización de la experiencia de cliente y desarrollar operaciones cada vez más eficientes", enfatiza.

Además de ofrecer conectividad tanto aérea como marítima, Panamá proyecta un crecimiento económico, que de acuerdo con la CEPAL, tendrá un incremento del PIB alrededor del 4.5% en 2026, "lo cual genera confianza; sin contar que en los últimos años, el país ha captado inversiones en sectores como energía, logística y servicios financieros", refiere el COO. "Panamá en un laboratorio regional de innovación sostenible, donde la electrificación automotriz se integra con la estrategia nacional de transición energética". F

Por **Anasella Acosta**

CAMBIO CLIMÁTICO IMPONE RITMO A ASEGURADORAS

LOS DESASTRES NATURALES SON MÁS RECURRENTES EN LATINOAMÉRICA, PERO EL GAP ENTRE LAS PÉRDIDAS ECONÓMICAS TOTALES QUE PROVOCAN Y LO ASEGURADO ES CONSIDERABLE. POR ELLO, EL POTENCIAL DE LA REGIÓN PARA LA INDUSTRIA ES EVIDENTE, PERO SE REQUIERE INGENIO Y PRODUCTOS A LA MEDIDA.

Las catástrofes naturales cada vez más recurrentes son uno de los mayores riesgos a nivel global. Sin embargo, la brecha entre las pérdidas económicas por fenómenos climáticos extremos y las pérdidas aseguradas disminuye a un ritmo lento, de entre 5% y 7%. Ante este escenario, el reto de sector asegurador en países emergentes, se concentra en promover una cultura del riesgo y diseñar productos más efectivos y personalizados.

Santiago Arechaga, presidente de Reaseguros para América Latina y el Caribe, de Swiss Re, comparte que en la primera mitad de 2026, las pérdidas aseguradas globales se estimaron en 42,000 millones de dólares (MDD), lo que representa el total más bajo desde 2020, 16% por debajo de la media en una década. Pero destaca que en 2025, las pérdidas económicas aseguradas por desastres naturales se estimaron en más 100,000 MDD, por sexto año consecutivo, rompiendo una barrera que antes no se veía.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO, SEGÚN PRIMAS EMITIDAS DEL SECTOR ASEGURADOR EN LA REGIÓN

	%
Brasil	41.93
México	10.43
Argentina	7.86
Chile	6.00
Colombia	4.80
Perú	2.72
Uruguay	1.14
Ecuador	1.10
Panamá	1.06

FUENTE: Deloitte

La firma de consultoría Deloitte calcula la "baja penetración de seguros en Latinoamérica" en 3% del PIB frente al 7% mundial, y destaca además alta informalidad y consumidores cada vez más digitales en el mercado.

El Centro de documentación y conocimiento de Fundación Mapfre coincide con la cifra en la región y refiere también "concentración de la población en zonas de riesgo y una mayor frecuencia de eventos extremos".

Este panorama revela una oportunidad creciente por expandir la conciencia del riesgo y la cultura de la contratación de seguros, sobre todo en Latinoamérica y el Caribe, considera Arechaga.

En conversación con FORBES Centroamérica, observa que "cada vez más estamos expuestos a mayores riesgos; incluso los riesgos que ya existían tienen mayor impacto porque las sociedades cada vez están más desarrolladas, y hay mayor valor concentrado en grandes ciudades y en sitios vulnerables".

También menciona un cambio de tendencia, pues antes las pérdidas aseguradas provenían en su mayoría de eventos primarios —terremotos y huracanes esencialmente—, pero en los últimos años "más de un 90% de estas pérdidas viene de lo que denominamos 'peligros secundarios' relacionados con el cambio climático, inundaciones, tormentas convectivas y grandes incendios".

Y pone el dedo en la llaga: "El reto que tenemos es cómo cubrir esa brecha de protección de la pérdida económica a la pérdida que está asegurada". Esto, además de ser un desafío, supone "un incentivo", no sólo para responder a las pérdidas, sino para invertir más en saber cómo anticiparlas, cómo prevenirlas y construir nuevos instrumentos de transferencia de riesgo que nos ayuden a soportarlas".

A LA MEDIDA

En su informe *Un sector en plena reinvención y con grandes retos por delante*, Deloitte observa que la industria aseguradora regional experimenta "una convergencia de fuerzas disruptivas", que va desde la demanda de productos flexibles hasta la aparición de insurtechs y la adopción de la inteligencia artificial (IA), y "redefine la manera de diseñar, distribuir y gestionar seguros en Latinoamérica".

La consultora refiere una tendencia que cobra cada vez más fuerza: la personalización de los seguros: "A través de una plataforma móvil interactiva, el cliente puede diseñar su póliza eligiendo sólo las coberturas que desea, ajustar sumas aseguradas y plazos, además de contratar al instante".

Las modificaciones posteriores se realizan por WhatsApp "eliminando fricciones". Además, se incluyen programas wellness "que recompensan hábitos saludables con beneficios".

Arechaga dice que el enfoque ahora es "promover productos que sean cada vez más sencillos de entender por parte del asegurado y también en que la respuesta sea más sencilla, lo que han conseguido a través de productos paramétricos", que suelen tener una capacidad de reacción más inmediata al no requerir de evaluaciones muy detalladas, si es que se han alcanzado parámetros establecidos, y que generalmente se aplican en el sector agrícola, en casos de catástrofes naturales y en temas de negocios y turismo.



"SI LA TENDENCIA [CLIMÁTICA] SE MANTIENE A LARGO PLAZO, DENTRO DE CINCO AÑOS LAS PÉRDIDAS DE ESOS 100,000 MDD QUE PAGAN ACTUALMENTE EN SINIESTROS PODRÍAN ALCANZAR LOS 190,000 MILLONES DE DÓLARES"

SANTIAGO ARECHAGA

LA DEMANDA DE DATA CENTERS

A nivel global, Arechaga comparte una tendencia en términos de seguros y reaseguros, que tiene que ver con el *boom* de la inteligencia artificial y la demanda por centros de datos.

"Un sector nuevo que está demandando más capacidad de reaseguro del que estábamos acostumbrados hace dos años, es ese segmento [data centers]", y es "el de más rápido crecimiento", observa.

HACIA EL CIERRE DE AÑO

En un informe sobre sostenibilidad publicado en 2025, Mapfre destaca que en la última década Latinoamérica ha registrado una brecha media del 81%, con tan solo el 19% de las pérdidas totales aseguradas, lo que contrasta con América del Norte, con una media del 43.2% de pérdidas no cubiertas por los contratos de seguros.

Para la aseguradora, tanto Asia como Latinoamérica registran la mayor brecha de protección ante fenómenos provocados por desastres naturales, y por esa razón estima que tanto la industria aseguradora como las administraciones públicas deben colaborar para apoyar la actividad económica y elevar los niveles de protección y bienestar social ante este tipo de eventos.

En esa línea, una de las apuestas de Swiss Re es trabajar más de cerca con el sector público: "No sólo a nivel de Estado, sino también municipales, regionales, para aumentar la resiliencia de las sociedades. Es un área de potencial desarrollo que vemos con optimismo y a la que le estamos dedicando bastante tiempo y energía".

La aseguradora suiza, una de las tres con mayor participación de mercado de reaseguros en Latinoamérica, observa que en el segundo semestre del año se concentra en promedio el 58% de las pérdidas mundiales aseguradas por catástrofes naturales.

De acuerdo con sus estudios, hay "un patrón fuertemente influido por la temporada de huracanes en el Atlántico Norte". Aunque el fenómeno de El Niño suele mitigar la actividad de huracanes en el Atlántico, "no elimina el riesgo de impacto en tierra: el 22% de los huracanes estadounidenses desde 1950, ha ocurrido bajo las condiciones de El Niño". F

HOSPITAL EL PILAR LA NUEVA FRONTERA DE LA NEUROCIRUGÍA: PRECISIÓN, MÍNIMA INVASIÓN Y RECUPERACIÓN FUNCIONAL

Especialistas, tecnología y atención integral amplían las alternativas para realizar procedimientos neuroquirúrgicos avanzados sin salir del país.



La neurocirugía ha avanzado hacia procedimientos más precisos y menos invasivos. Hoy, Guatemala cuenta con nuevas capacidades y tecnología para atender casos complejos que requieren atención especializada.

Hospital El Pilar ha desarrollado una plataforma que integra especialistas, tecnología y atención integral para abordar casos de alta complejidad.

Esta capacidad comprende distintas áreas, entre ellas el tratamiento de tumores del sistema nervioso central, cirugía de base de cráneo, neurocirugía vascular, neurointervención, neurocirugía pediátrica y procedimientos de columna y médula espinal.

Como parte de este esfuerzo, Hospital El Pilar realizó el 9 de septiembre el Neuro Leaders Forum, un encuentro que reunió a especialistas para compartir conocimientos, experiencias y avances en el campo de la neurocirugía. La jornada también permitió acercar a profesionales de la salud, pacientes y familiares a las capacidades disponibles actualmente en Guatemala. La iniciativa de El Pilar también busca contribuir a que los pacientes que requieren tratamientos neuroquirúrgicos especializados encuentren en Guatemala alternativas de atención con estándares de excelencia, reduciendo la necesidad de trasladarse a otros países en busca de procedimientos complejos.

TECNOLOGÍA Y EXPERIENCIA FRENTE A CASOS COMPLEJOS

La atención de estas patologías requiere más que disponer de equipos especializados. La experiencia médica, las técnicas quirúrgicas y la capacidad para utilizar la tecnología, forman parte de un mismo modelo de atención, una visión que quedó reflejada en los temas presentados durante el foro.

El Dr. Mauricio Longo, especialista en neurocirugía vascular y cirugía de base de cráneo, abordó el tratamiento de tumores del sistema nervioso central mediante la combinación de técnicas avanzadas y avance tecnológico;



mientras que el Dr. Luis Reyes, neurocirujano de base de cráneo, habló sobre cirugía endoscópica endonasal para tumores de base de cráneo.

El Dr. Juan Paz, neurocirujano vascular y especialista en anatomía microquirúrgica, presentó la neurocirugía vascular guiada por fluorescencia; el Dr. Joel Falla, especialista en medicina interna y cuidados intensivos de adultos, abordó el neuromonitoreo multimodal y la vigilancia neurológica en la Unidad de Terapia Intensiva de Adultos; y el Dr. Daniel Murga, neurocirujano endovascular, habló sobre la neurointervención y sus aplicaciones actuales.

El programa también incluyó los avances relacionados con columna y médula espinal.

El Dr. Ruy Gil Rohrmoser, neurocirujano subespecialista en cirugía de columna, presentó la cirugía de columna mínimamente invasiva y la neuronavegación; el Dr. Jaime Mora, neurocirujano y especialista en columna, abordó el tratamiento de tumores medulares con técnica mínima invasiva; y el Dr. Julio Pozuelos, neurocirujano, cirujano de columna mínima invasiva y algólogo, habló sobre cirugía endoscópica de columna.

Por su parte, el Dr. Esdras Borrayo, especialista en neurocirugía pediátrica, fetal y radiocirugía cráneo-espinal, presentó el desarrollo de la neurocirugía pediátrica en Guatemala.

El encuentro también puso énfasis en las diferentes etapas de la atención. El Dr. Héctor Pérez y la Dra. Sylvia Blijdenstein, algólogos y especialistas en dolor crónico, abordaron el dolor crónico y el intervencionismo; el Dr. Adolfo Figueroa, neuroanestesiólogo, presentó el papel de la neuroanestesia en la cirugía neurológica de alta complejidad; y la Dra. Valerie Zaid, con doctorado en Fisioterapia, habló sobre el paso del éxito quirúrgico al éxito funcional.

El programa incluyó además testimonios de pacientes y un espacio de preguntas y respuestas.

GUATEMALA FRENTE AL DESAFÍO DE LA ALTA COMPLEJIDAD

El desarrollo de capacidades para atender enfermedades neurológicas complejas representa también un desafío para Guatemala. Durante años, determinados diagnósticos han llevado a pacientes y familias a considerar la posibilidad de trasladarse al extranjero en busca de procedimientos especializados. Contar en el país con profesionales capacitados, tecnología adecuada y equipos multidisciplinarios puede ampliar las alternativas disponibles para pacientes que necesitan tratamientos avanzados sin salir del mismo.

Más allá del encuentro, Hospital El Pilar busca fortalecer una plataforma de neurocirugía de alta complejidad que reúna especialistas, tecnología y atención integral.

Por **Óscar Sulbarán**

GASTOS

EL ORDEN NECESARIO HACIA UN GRADO DE INVERSIÓN

EL PAGO DE INTERESES POR CONCEPTO DE FINANCIAMIENTO AFECTA A LAS ECONOMÍAS CENTROAMERICANAS, ESPECÍFICAMENTE A COSTA RICA, EL SALVADOR Y PANAMÁ. EL PAÍS CANALERO ASPIRA A MANTENER EL GRADO DE INVERSIÓN Y GUATEMALA PUDIERA RECUPERARLO EN LAS PRÓXIMAS CALIFICACIONES SOBERANAS DE MOODY'S RATINGS.

Los costos de financiamiento consumen gran parte de los ingresos de los países de Centroamérica. En el caso de Panamá y El Salvador destinan cerca de 17% de su presupuesto para el pago de intereses, mientras que Costa Rica supera el 20%, según el vicepresidente de Moody's Ratings, Jaime Reusche.

En conversación con Forbes Centroamérica, Reusche analiza la situación de las naciones que cubre: "En los tres países [Costa Rica, El Salvador y Panamá] el espacio fiscal está muy limitado porque en todos los casos hay un reto sobre la recaudación. Los ingresos del Estado son limitados, y debido a eso, no alcanza para todas las prioridades que tienen".

De acuerdo con los proyectos de presupuesto del año fiscal 2027, para el pago de la deuda que incluye tanto amortización como intereses, Costa Rica tiene destinado 40% —10,800 millones de dólares (MDD) estimados—, y Panamá 30.8%, equivalente a 5,496 MDD. En el caso de El Salvador, previo a la publicación de esta nota, no se había presentado oficialmente su presupuesto anual.

Para el analista de la calificadora de riesgo los presupuestos pueden significar un punto de partida de a dónde se dirige la economía pero en la práctica son una guía fiscal menor. La experiencia con algunos países es que no se ejecuta de acuerdo con lo previsto, y durante el año hay constantes reacomodos. Tampoco repercute en las calificaciones de riesgo.

En este momento la calificación de riesgo soberano de Moody's tiene a Panamá en Baa3, a Costa Rica en Ba2 y a El Salvador con B3. Los canaleros se ubican en la frontera del Grado de Inversión, mientras los dos últimos en Grado Especulativo.

Según Reusche, Panamá y El Salvador han corregido el manejo fiscal. La administración de José Raúl Mulino tuvo que aplicar medidas "bastante difíciles" para reducir el déficit fiscal y ahora el reto es que esa disciplina se pueda mantener para asegurar una disminución constante de la deuda con relación al Producto Interno Bruto (PIB).

En el caso de El Salvador, aunque no hubo un cambio de gobierno hay una ruptura en cómo se venía manejando el presupuesto; se ha producido un reordenamiento de las prioridades del gasto, apuntando más a la inversión pública y conteniendo el gasto corriente.

Cuando el experto de Moody's se refiere a Costa Rica explica: "La recaudación tributaria con respecto al PIB viene cayendo, reflejando un ambiente deflacionario que ha golpeado mucho los ingresos del gobierno. Puede que se dé un punto de inflexión en el manejo fiscal donde se tienen que reforzar esos

ingresos para poder contener el déficit de tal manera que no se desborde".

LA VALORACIÓN EN EL SECTOR PRIVADO

Forbes Centroamérica pudo conversar con Rene Medrano, gerente de Calificaciones de Moody's Local quien analiza el dinamismo económico y los marcos regulatorios en Centroamérica y República Dominicana. Considera que la industria financiera de la región tiene un buen desempeño y que no hay ningún país que les preocupe.

Medrano destaca el desarrollo de Costa Rica en el sector de Fondos: "En ese país tenemos cerca de 100 Fondos calificados, hay de varias naturalezas: Fondos Inmobiliarios, Fondos de Renta Fija, Fondos de Renta Variable, Fondos de Desarrollo. Es un ejemplo, y creo le tenemos que prestar atención al resto de los países".

El analista de Moody's Local hizo un recorrido por las fortalezas de cada una de las naciones. En el caso de El Salvador apuntó al mercado de activos digitales no sólo como una forma de que el sector privado logré financiamiento sino como una forma de atracción de inversión extranjera.

Añade el experto que: "Son plataformas que en esencia replican lo que la Bolsa de Valores hace en otros países con la diferencia de que la representación del Título que emiten es digital y eso es lo que se conoce como



tokenización. Es un mercado que está cobrando impulso".

Los países avanzan a un ritmo distinto en diversos ámbitos. En el caso de Panamá, este país lidera los estándares tras adoptar progresivamente a Basilea III (conjunto de normas dirigidas a mitigar riesgos del sistema financiero). "Siempre se habla que hay espacio para mejorar los marcos regulatorios que gobiernan los mercados de valores", comenta Medrano. Cree que a pesar de las dificultades del contexto internacional, los países están logrando destacar y superar diversos desafíos.

Los analistas dejan ver cómo los conflictos mundiales, por ejemplo, los enfrentamientos en el Medio Oriente, terminan golpeando las economías. El aumento de la gasolina, del transporte e insumos básicos llevan a los gobiernos a tomar medidas fiscales, con subsidios, para minimizar el efecto en los ciudadanos, "mientras continúan en una batalla por consolidar sus cuentas fiscales", dice Reusche.

En la región existen dos países que se encuentran en la frontera que capta la atención de los inversionistas: Guatemala espera salir del Grado Especulativo con su calificación Moody's Ba1 y avanzar al Grado de Inversión. Panamá trata de no caer y perder el propio.

El sector empresarial espera una valoración positiva para Panamá. Durante el evento Inside LatAm: Panamá 2006, llevado a cabo en la capital canalera, el presidente de la junta directiva de Copa Holding, Stanley Motta, dijo: "Yo diría, sin duda, que debemos mantener el grado de inversión, no solamente por lo que lo está haciendo el gobierno para enderezar las cosas. Es importante lo que está haciendo la nación, pero es también importante qué es lo que está haciendo la empresa privada". El empresario puso como ejemplo la bancarización y las soluciones de pago digital que están dinamizando la economía del país.

La calificación soberana tiene una revisión cada seis meses. Fuera de ese lapso hay excepciones que obligan a reformular, en el caso de que ocurra un hecho importante que afecta positiva o negativamente al país. Se espera que antes de finalizar 2026 se emita la nueva calificación de Panamá. A principios de 2027 ocurrirá lo propio con El Salvador, cuyos acuerdos con el Fondo Monetario Internacional son objeto de peso para el análisis de Moody's Rating.

País	Calificación Moody's	Perspectiva	Estatus de inversión
Panamá	Baa3	Negativa	Grado de Inversión
Guatemala	Ba1	Estable	Grado Especulativo
Costa Rica	Ba2	Estable	Grado Especulativo
El Salvador	B3	Positiva	Grado Especulativo
Honduras	B1	Estable	Grado Especulativo
Nicaragua	B2	Estable	Grado Especulativo

Fuente: moody's.com

PEXELS

EL MBA ANTE UN MERCADO QUE YA NO PREMIA SOLO LO QUE SE SABE

La transformación del mercado laboral plantea nuevas exigencias para la educación ejecutiva. Universidad Galileo apuesta por una formación que combine conocimiento, tecnología, pensamiento crítico, liderazgo y capacidad de adaptación.



El mercado laboral está modificando aquello que espera de los profesionales. Si antes premiaba principalmente lo que una persona sabía, ahora valora más lo que es capaz de hacer con ese conocimiento, la rapidez con la que aprende y se adapta, y las decisiones que puede tomar frente a situaciones no previstas.

Para el Doctor Iván Echeverría Permouth, decano de la Facultad de Ciencia, Tecnología e Industria (FACTI) de Universidad Galileo, este cambio también plantea nuevas exigencias para quienes cursan un MBA (Master in Business Administration). La vida útil del conocimiento profesional se reduce y la perspectiva, explica, es que al menos 40% de las competencias laborales puedan modificarse en un horizonte no mayor a cinco años.

"En FACTI le enseñamos a aprender, desaprender, volver a aprender y tomar decisiones cuando lo que sabía deje de ser suficiente", señala el Dr. Echeverría.

A este escenario se suma la inteligencia artificial. Actividades como elaborar informes, resumir información, construir proyecciones financieras, preparar presentaciones o realizar ciertos análisis pueden desarrollarse ahora con apoyo de estas herramientas. Esto no elimina la necesidad de contar con un profesional, sostiene el decano, pero eleva el nivel en el que debe aportar valor.

Así, el mercado comienza a valorar más la capacidad de formular el problema correcto, cuestionar respuestas, integrar perspectivas, ejercer criterio y asumir responsabilidad por las decisiones. Con la automatización de tareas rutinarias, también se exigen habilidades como liderazgo, comunicación, creatividad y buenas relaciones con clientes y colaboradores.

UNA FORMACIÓN CONECTADA CON EL MERCADO

Para mantener la relevancia de sus programas, FACTI observa cuatro aspectos: lo que ocurre en las empresas, la evolución de la tecnología, las capacidades que demanda el mercado laboral y los avances académicos relacionados con sus programas.

La facultad evita incorporar contenidos únicamente porque estén de moda. Analiza si permitirán al graduado tomar mejores decisiones, fortalecer su liderazgo, resolver problemas de las organizaciones, liderar personas y procesos en entornos distintos o ser más eficiente.

La vinculación empresarial también forma parte del modelo. De acuerdo con el Dr. Echeverría, los profesores son empresarios, asesores, emprendedores y tomadores de decisiones, además de ejercer la docencia, lo que permite acercar al aula lo que sucede en las organizaciones.

En el caso de la inteligencia artificial, FACTI considera que el diferencial no estará simplemente en saber utilizarla. Conforme su uso se vuelva más común, cobrará importancia el criterio para saber qué preguntarle, cómo interpretar sus respuestas y cuándo no creerle.

"Queremos que al graduarse sea un profesional más difícil de sustituir, más capaz de generar valor y mejor preparado para ocupar posiciones de mayor responsabilidad en los niveles más altos de las organizaciones", afirma Echeverría.

CONVERTIR INFORMACIÓN EN CAPACIDAD DIRECTIVA

Para FACTI, un MBA capaz de generar valor debe convertir la información en capacidad directiva. Esto supone interpretar y cuestionar información, relacionar variables, decidir bajo incertidumbre, utilizar la tecnología, comprender a las personas, liderar cambios y producir resultados.

El papel del profesor también cambia. Su valor no está principalmente en poseer información que el estudiante desconoce, sino en diseñar experiencias, formular preguntas difíciles, confrontar razonamientos débiles y aportar experiencia y contexto.

A ello se suman la flexibilidad y la internacionalización. FACTI comenzó su experiencia virtual y remota antes de la pandemia, lo que hizo posible atender a estudiantes de distintas partes del país y posteriormente integrar alumnos de otros países. La modalidad también permite contar con profesores ubicados en diferentes partes del mundo.

De cara a la evolución de la educación ejecutiva en Centroamérica, el Dr. Echeverría considera que el mercado está pasando de valorar credenciales y conocimientos acumulados a poner mayor atención en competencias demostrables, adaptación y criterio. La inteligencia artificial acelera este cambio al hacer más accesible el conocimiento.

Para quienes buscan cursar un MBA, el objetivo ya no debería ser solamente acumular conocimientos o conseguir un título. "El gran reto de la educación superior ya no es brindar más información, sino formar mejores criterios para utilizarla", concluye el decano.





Dr. Iván Echeverría Permouth, Decano de FACTI.

SERGIO DÍAZ-GRANADOS:

CENTROAMÉRICA GANA PESO EN EL NUEVO MAPA DEL CAF

CON UNA CARTERA QUE YA SUPERA LOS 4,600 MDD EN EL SALVADOR, HONDURAS, COSTA RICA Y PANAMÁ, EL BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE PROFUNDIZA SU EXPANSIÓN HACIA LA REGIÓN. SU PRESIDENTE EJECUTIVO PROYECTA DUPLICAR ESE VOLUMEN DURANTE LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS Y APUESTA POR LA INTEGRACIÓN, LA ATRACCIÓN DE CAPITAL Y GANAR ESPACIO EN LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR. PANAMÁ OCUPA UN LUGAR CENTRAL EN ESA ESTRATEGIA.

Por **YANDIRA NÚÑEZ NAVEDA**



FOTO © LUCAS FABIANO

Desde una de las ventanas de la presidencia de CAF en Ciudad de Panamá, el océano Pacífico se asoma entre las torres que han delineado el perfil de la capital. Frente a esa postal, Sergio Díaz-Granados habla de geografía: no como paisaje, sino como activo económico. Para el presidente ejecutivo de CAF–banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-, la posición que durante siglos convirtió a Panamá en territorio de tránsito puede ser también una de las claves para entender la oportunidad que hoy se abre para Centroamérica.

La conversación había comenzado días antes, a través de una pantalla. Pero ahora, ya frente a frente en Panamá, el escenario parece darle dimensión física a una de las principales tesis que Díaz-Granados planteó durante la primera entrevista con Forbes Centroamérica, cuando expresó: "Nosotros no vemos países pequeños en Centroamérica. [...] Vemos una región con inmenso potencial".

Ese potencial tiene detrás una apuesta financiera concreta. En los últimos cinco años, CAF ha llevado su cartera en El Salvador, Honduras, Costa Rica y Panamá por encima de 4,600 millones de dólares (MDD). Para los próximos cinco años, Díaz-Granados proyecta, al menos, duplicarla, mientras la institución amplía su presencia regional, incorpora nuevos actores al financiamiento y busca utilizar su músculo financiero para impulsar infraestructura, integración y capital privado.

Sin embargo, la disponibilidad de capital tampoco garantiza, por sí sola, nuevas inversiones. América Latina y el Caribe recibieron 194,233 MDD en 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). La composición del flujo revela otro desafío: 51% correspondió a reinversión de utilidades de empresas ya establecidas, mientras que los nuevos aportes de capital representaron 34%.

Para la CEPAL, aumentar el impacto de la IED exige articular esos recursos con políticas de desarrollo productivo capaces de generar mayor productividad, innovación y encadenamientos locales.

La reconfiguración de las cadenas globales de valor, la cercanía con Estados Unidos, una extensa arquitectura de acuerdos comerciales y su posición entre dos océanos han elevado el valor estratégico de una región que ha cargado con la etiqueta de estar compuesta por economías pequeñas.

La expansión forma parte de una transformación más amplia del banco que nació en Sudamérica, y que busca profundizar su alcance. CAF cerró 2025 con 18,668 MDD en aprobaciones y una cartera consolidada de 39,079 MDD. Díaz-Granados, reelegido para un segundo mandato hasta 2031, ha planteado duplicar la cartera de la institución durante esta nueva etapa. Y Centroamérica quiere ganar espacio dentro de esa ecuación.

"Es muy importante para nosotros la capacidad de crecer dentro del área centroamericana", sostiene. "CAF es un banco que le pertenece a la región. Es un banco de, por y para América Latina y el Caribe".

En El Salvador, el banco financia con 320 MDD el programa "Salvador Vuela", destinado a construir y modernizar aeropuertos regionales, y participa en el despliegue del primer cable submarino del país. A ello se suma Doctor SV, el sistema de telemedicina que ha recibido dos tramos de financiamiento de CAF por 77 MDD y 75 MDD, respectivamente.

Panamá concentra algunas de sus intervenciones de mayor escala. CAF aportó 300 MDD al programa de ampliación del Canal, concluido en 2016, y durante más de 15 años ha aprobado más de 1,000 MDD para el Programa de Saneamiento, que incluye infraestructura como la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Juan Díaz. En septiembre de 2026, estructuró junto con el Banco Nacional de Panamá un préstamo A/B por 500 MDD para financiar a más de 3,300 pymes.

En Costa Rica, CAF aprobó en 2025 su primera Línea de crédito contingente verde por 500 MDD y concretó una conversión de deuda por 420 MDD para mejorar el perfil de la deuda pública. En Honduras, aprobó en julio de 2026 financiamiento y asistencia técnica por 400 MDD para un programa integral de vivienda social.



“En cinco años hemos logrado incrementar la presencia en Centroamérica porque es una región esencial para el funcionamiento de las Américas”

PEXELS

LA EXPANSIÓN HACIA EL NORTE

Cuando Díaz-Granados asumió la presidencia ejecutiva de CAF hace cinco años, una de sus decisiones fue trasladar la oficina del presidente a Panamá. Desde allí comenzó también un proceso de acercamiento con los gobiernos centroamericanos para ampliar la presencia de la institución.

Y el mapa ha cambiado desde entonces. República Dominicana, Costa Rica y El Salvador alcanzaron la membresía plena; Honduras se incorporó como accionista y, en julio pasado, CAF suscribió el convenio correspondiente con Guatemala.

“Después de cinco años, tenemos un crecimiento importante que ahora nos permite estructurar programas y proyectos que fomenten la integración regional y, particularmente, la de Centroamérica”, explica.

La integración, sin embargo, no es una aspiración nueva para Centroamérica. El Mercado Común Centroamericano se remonta a 1960 y el proceso adquirió una nueva arquitectura institucional con la creación del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) en 1991. Más de seis décadas después, el balance es mixto: el comercio intrarregional pasó de representar alrededor del 7% de las exportaciones en 1960 a cerca del 30% en la actualidad, según la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA).

Pero esa integración comercial no se ha traducido por igual ni con la misma profundidad productiva. Estudios de la CEPAL advierten que, a pesar de la relevancia del comercio entre los países, los encadenamientos regionales de bienes y servicios intermedios siguen siendo reducidos.

El problema tampoco radica en la ausencia de acuerdos. Las dificultades aparecen en la ejecución. La SIECA admite que la gestión de los pasos fronterizos es uno de los factores que más afecta el desempeño logístico. Una publicación de la CEPAL de 2025 añade entre otras brechas, la implementación desigual de políticas, disparidades en avances transfronterizos, necesidad de mayor armonización legal e interoperabilidad de sistemas.

Para CAF el siguiente paso no consiste únicamente en prestar más. Por el contrario, la multilateral busca ampliar los actores que reciben financiamiento y diversificar los instrumentos disponibles.

“No solamente debemos pensar en los gobiernos nacionales, sino también en los gobiernos locales y en el sector privado”, señala Díaz-Granados. “Vamos a poder diversificar los instrumentos y también sus destinatarios para garantizar que CAF sea parte de una fórmula que ayude al crecimiento armónico de toda la región”.



La estrategia toma distintas formas en el territorio. Díaz-Granados menciona avances en programas vinculados con vivienda en Honduras e infraestructura social en El Salvador; en Costa Rica, destaca una reciente emisión de bonos, y proyecta establecer una sección del banco dedicada a *asset management*. En Panamá, la institución trabaja con el gobierno en la ampliación del Aeropuerto Internacional de Tocumen.

Aunque se trata de intervenciones distintas, todas responden a la lógica de ampliar la capacidad financiera de CAF en una región donde las necesidades de infraestructura conviven con oportunidades de inversión privada y desarrollo de los mercados de capitales. La fortaleza financiera del banco, sostiene su presidente, permitirá además competir no solamente por costo, sino por capacidad de ejecución.

"Nuestras curvas de financiamiento están a la par con las instituciones 'triple A' que operan en la región", afirma. "Ya no es solamente un tema del costo

"No se trata de jurar banderas o de jurar lealtades, sino de saber cuáles son las cartas que le conviene jugar a América Latina sin tener que ser identificada como adversaria o amiga"

CAF

del dinero, sino también de flexibilidad y velocidad de respuesta". Indica también que a medida que crece el balance de CAF, también deberá ampliarse su presencia en mercados de capitales, "tanto a través de transacciones de mayor tamaño como mediante la incorporación de nuevos mercados e inversionistas".

Díaz-Granados comparte que su programa de financiamiento "ha crecido de manera sostenida en los últimos años. Al mismo tiempo, los bancos centrales y fondos soberanos han adquirido una participación cada vez más relevante en nuestras emisiones. Como parte de esta estrategia de diversificación, estamos explorando nuevos mercados, entre ellos Canadá y Hong Kong, y continuamos trabajando para ampliar y diversificar nuestra base global de inversionistas".

UNA REGIÓN, NO SEIS MERCADOS

La tesis de Díaz-Granados sobre Centroamérica parte de una condición básica: la región pierde escala cuando sus naciones se observan de manera aislada. CAF ve una oportunidad particularmente relevante en el reordenamiento de las cadenas de suministro y en el proceso de desacople económico entre Estados Unidos y China. La pandemia aceleró un fenómeno que, según el ejecutivo, ya venía desarrollándose desde años atrás. "Esto genera una gran oportunidad para Centroamérica cuando la vemos como un todo. No veamos a Centroamérica como países individuales, sino miremos lo que significa toda la región y lo que podemos lograr con una mayor integración en energía y, por supuesto, en logística".

Díaz-Granados identifica señales de esa transformación en Costa Rica, Panamá y El Salvador y apunta hacia una oportunidad de crecimiento frente a Estados Unidos, Europa, América Latina y Sudamérica.

La referencia que utiliza es México, ya que se ha convertido en un actor determinante de las cadenas manufactureras dirigidas al mercado estadounidense y ha atraído inversión alrededor de esa capacidad exportadora. Centroamérica dispone de activos que le permitirían avanzar bajo una lógica similar, considera.

"Si uno observa los datos recientes de México en términos de comercio, composición de la producción manufacturera y atracción de inversión para atender el mercado estadounidense, y considera la arquitectura comercial que tiene Centroamérica, creo que tenemos una gran oportunidad de hacer crecer la inversión y el comercio desde Centroamérica hacia Estados Unidos y otros mercados".

Pero aprovecharla exige resolver viejas fracturas. América Latina y el Caribe siguen comerciando poco consigo mismos y Centroamérica todavía enfrenta barreras físicas y regulatorias que limitan su integración.

"Yo soy por definición optimista y siempre veo a la región de esa forma; como un vaso medio lleno"

Díaz-Granados señala especialmente la precariedad y lentitud de los pasos fronterizos, además de la necesidad de armonizar reglamentos técnicos, mejorar la acumulación de origen y aprovechar con mayor profundidad los acuerdos comerciales.

La conectividad aérea y las telecomunicaciones muestran, en cambio, cuánto puede cambiar la geografía económica cuando disminuyen las barreras.

"Tenemos un gran desafío en materia de infraestructura", reconoce. "Necesitamos mejorar el comercio intrarregional. Necesitamos analizar las cadenas de valor, pensar en cómo logramos una mejor acumulación de origen, cómo armonizamos mejor los reglamentos técnicos dentro de la región centroamericana y cómo esas mejoras nos permitirán llegar a mercados más complejos y exigentes, como el de Estados Unidos".

Su cálculo vuelve a poner la escala sobre la mesa: República Dominicana, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Honduras y El Salvador conforman, bajo el perímetro de países que menciona CAF, un espacio cercano a 40 millones de habitantes y con un PIB que Díaz-Granados estima por encima de 350,000 MDD; el desafío, insiste, es comenzar a actuar en consecuencia.

PANAMÁ, EL PUNTO DE ENCUENTRO

En el nuevo mapa, Panamá ocupa una posición singular: Al cierre de 2025, CAF reportó una cartera de 2,553 MDD en el país, además de 921 MDD en aprobaciones durante ese año y 408 MDD en desembolsos.

Sergio Díaz-Granados lleva la explicación más allá de las cifras. Recurre a la historia y a la geografía para describir al país canalero como un punto

natural de conexión entre el norte, el centro y el sur del continente. "Panamá es una confirmación, yo diría que una promesa cumplida, en materia de logística y de integración en la región", asegura.

Esa visión explica dos apuestas; la primera es física: CAF construye en el país su nuevo hub regional, que Díaz-Granados prevé esté listo entre marzo y abril de 2027. La segunda es política y económica: convertir a Panamá en sede permanente del Foro Económico Internacional de América Latina y el Caribe.

La tercera edición se realizará en enero de 2027 y reunirá a gobiernos, empresarios, inversionistas, organismos multilaterales y líderes internacionales alrededor de una agenda común. "Panamá es una marca muy potente a nivel mundial, una marca que atrae. Cuando uno hace la invitación a nombre del banco de toda América Latina para venir a Panamá es como una invitación que logra automáticamente una buena disposición, porque el país goza de una buena reputación".

"La idea de preservar el foro todos los años, en enero, es crear una cita regular en la que el sector privado, los líderes de América Latina y el Caribe y los líderes globales interesados en la región sepan que existe un espacio donde podemos encontrarnos, planear el año, hacer anuncios y compromisos, pero, sobre todo, mover agujas que son sensibles para América Latina, como la inversión y el comercio".

Para CAF, Panamá ofrece algo difícil de replicar: conectividad, infraestructura logística, apertura internacional y una marca asociada al movimiento global de personas, mercancías y capital.

"Nuevamente ratificamos a Panamá como punto de encuentro. Es un país cuya marca atrae y acerca, y que nos permite generar una conexión fuerte no solamente dentro del hemisferio, sino además con otros continentes: Europa, Asia y África".

El foro también expresa una de las prioridades de Díaz-Granados en su segundo mandato: acercar al capital privado y al sector público, utilizando a la banca de desarrollo como articuladora.

"Debemos buscar un diálogo mucho más constructivo entre el sector privado y el sector público. También tenemos que poner a la banca de desarrollo en el centro, como facilitadora de ese proceso, para acompañar los esfuerzos del sector financiero destinados a apalancar el desarrollo".

EL TERRENO DE LA IA

La inteligencia artificial (IA) también entra en la estrategia del CAF, ahonda Díaz-Granados. "Ningún país de la región puede incidir por sí solo en las reglas de la IA global".

MÁS DE

4,600

MDD

SUMA LA CARTERA DE CAF EN EL SALVADOR, HONDURAS, COSTA RICA Y PANAMÁ. DÍAZ-GRANADOS PROYECTA DUPLICARLA EN CINCO AÑOS.

2,553

MDD

ES LA CARTERA DE CAF EN PANAMÁ AL CIERRE DE 2025. EL PAÍS CONCENTRA ALREDEDOR DE 6.5% DE LA CARTERA TOTAL.

+52

MILLONES

DE HABITANTES CONFORMAN EL MERCADO CENTROAMERICANO.

30%

DE LAS EXPORTACIONES

TIENEN COMO DESTINO LA PROPIA REGIÓN, EVIDENCIA DEL PESO QUE YA POSEE EL COMERCIO INTRARREGIONAL.

FUENTE: CAF

“Panamá es una marca muy potente a nivel mundial, una marca que atrae”

La institución prevé duplicar su financiamiento anual para iniciativas con componentes significativos de IA y capacidades digitales, desde un promedio cercano a 1,200 MDD hasta unos 2,400 MDD, con lo que proyecta superar los 12,000 MDD en los próximos cinco años. La meta es que la IA, los datos, el cómputo, la conectividad y la transformación institucional tengan un papel central en más del 30% de las iniciativas financiadas por CAF.

Para articular esa agenda, el banco creó en abril de 2026 su Gerencia de Transformación Digital y plantea una mayor coordinación regional que permita compartir capacidades y escalar soluciones entre países.

CAPITAL PARA UN MAPA DE OPORTUNIDADES

La apuesta ocurre en un momento en el que Centroamérica necesita simultáneamente inversión, infraestructura e integración, pero también mayor capacidad para enfrentar una geografía particularmente expuesta a fenómenos naturales y climáticos.

Díaz-Granados considera que la resiliencia, la adaptación y la preparación deberán ocupar una parte importante del esfuerzo financiero de CAF durante los próximos cinco años.

Para Centroamérica, el desafío será doble: financiar las brechas que todavía frenan su productividad y construir infraestructura capaz de soportar eventos cada vez más extremos.

La expansión, sin embargo, también abre nuevos frentes de riesgo. CAF monitorea un entorno macroeconómico y geopolítico más complejo, posibles presiones sobre la calidad crediticia de sus países miembros y el desafío de expandir su cartera sin deteriorar sus niveles de capitalización, liquidez y calidad de activos.

A medida que aumenta sus operaciones, deberá preservar además la diversificación de la cartera y el acceso competitivo a los mercados internacionales de capitales, incluso en períodos de alta volatilidad.

Frente a ese escenario, la institución apuesta por políticas financieras prudentes, una gestión activa del balance y una base accionaria más amplia y diversificada, con el objetivo de que su expansión esté acompañada por un fortalecimiento proporcional de su capacidad financiera y preserve los indicadores que sustentan sus calificaciones crediticias.

Pero el planteamiento central del ejecutivo vuelve una y otra vez al crecimiento. Su visión no es la de una región periférica esperando financiamiento multilateral. Es la de una plataforma que puede aprovechar la transformación del comercio mundial para atraer inversión, producir más y conectarse mejor con los grandes mercados.

CAF quiere acompañar esa transición con una cartera mayor, nuevos instrumentos, más participación privada y proyectos capaces de reducir las distancias económicas entre banderas. Y Panamá se perfila como una pieza articuladora de ese movimiento.

Díaz-Granados proyecta desde el istmo una nueva etapa que llegará hasta 2031. Para Centroamérica, anticipa más financiamiento, nuevos instrumentos y una participación creciente del sector privado. Para CAF, una ambición mayor: utilizar la escala alcanzada para responder a algunas de las brechas que todavía condicionan el desarrollo de América Latina y el Caribe.

Pero cuando la conversación se acerca al final, Díaz-Granados abandona por un momento las cifras. Habla entonces de la institución que dirige y de lo que significa para él conducirla durante el próximo lustro.

“Tenemos oportunidad de corregir deficiencias, de corregir desequilibrios y creo que el banco es tal vez una de las mejores instituciones que se ha creado en América Latina en 60 años. Una organización que le pertenece a la región, que respira por la región, de la región, para la región”.

“Estar hoy al frente de la institución, para mí, como colombiano, como caribeño, es un honor inmenso. Me levanto todos los días con mucha motivación, se lo transmito al equipo porque sé que podemos dar mucho más. Y los próximos cinco años van a ser muchísimo más de lo que hemos hecho [...] por la región”. F





¿SOMOS CADA VEZ MÁS TONTOS?

LA REVERSIÓN DEL EFECTO FLYNN YA SE TRADUJO EN UNA CAÍDA DE HASTA SIETE PUNTOS DE COEFICIENTE INTELECTUAL ENTRE GENERACIONES. Y AMÉRICA LATINA, QUE ARRASTRA SU PROPIO REZAGO EDUCATIVO, NO PUEDE SEGUIR MIRANDO HACIA OTRO LADO.

Por **SILVIA LEAL**

La imagen que muchos tendrán ante la pregunta de si la humanidad se está volviendo más tonta es la de una caída repentina en los tests que miden la inteligencia, un día en que comienzan a arrojar resultados catastróficos.

No obstante, esa escena no existe: la realidad es mucho más sutil y, precisamente por eso, este fenómeno es mucho más difícil de detectar y prevenir a tiempo. Hoy, la reversión del Efecto Flynn, una tendencia global, ya no es una hipótesis: muestra pérdidas de hasta siete puntos de coeficiente intelectual entre generaciones y un proceso de declive con un impacto especialmente fuerte en América Latina, región que arrastra, además, su propio rezago educativo. Por eso, no es posible seguir mirando hacia otro lado: lo que está en juego no es sólo un dato estadístico, sino el futuro del talento responsable de sostener la zona durante las próximas décadas.

UNA CREENCIA TRANQUILIZADORA

Durante casi 100 años, la humanidad ha vivido instalada en una certeza tranquilizadora: cada generación es más inteligente que la anterior. Eso resultaba especialmente reconfortante en las poblaciones de un nivel socioeconómico más bajo. Y no era sólo una intuición optimista, sino un dato medible y contrastable.

Desde principios del siglo xx, las puntuaciones medias obtenidas en las pruebas de coeficiente intelectual aumentaron, en numerosos países, a un ritmo aproximado de dos o tres puntos por década. Este fenómeno se conoce como Efecto Flynn, en honor al investigador James Flynn, quien documentó el incremento de las puntuaciones de CI entre generaciones y puso de manifiesto hasta qué grado los resultados de las pruebas de inteligencia pueden verse influidos por el entorno en el que se crece.

En otras palabras, Flynn puso en duda la idea de que las capacidades cognitivas humanas son completamente inmutables. Afirmó que la inteligencia no es tan sólo el resultado de la herencia genética, sino que también puede verse moldeada y potenciada por el entorno social, educativo y cultural. No obstante, un día se rompió aquella tendencia al alza que él observó, y la pregunta es: ¿Somos cada vez más tontos?

LA RUPTURA DE UNA TENDENCIA

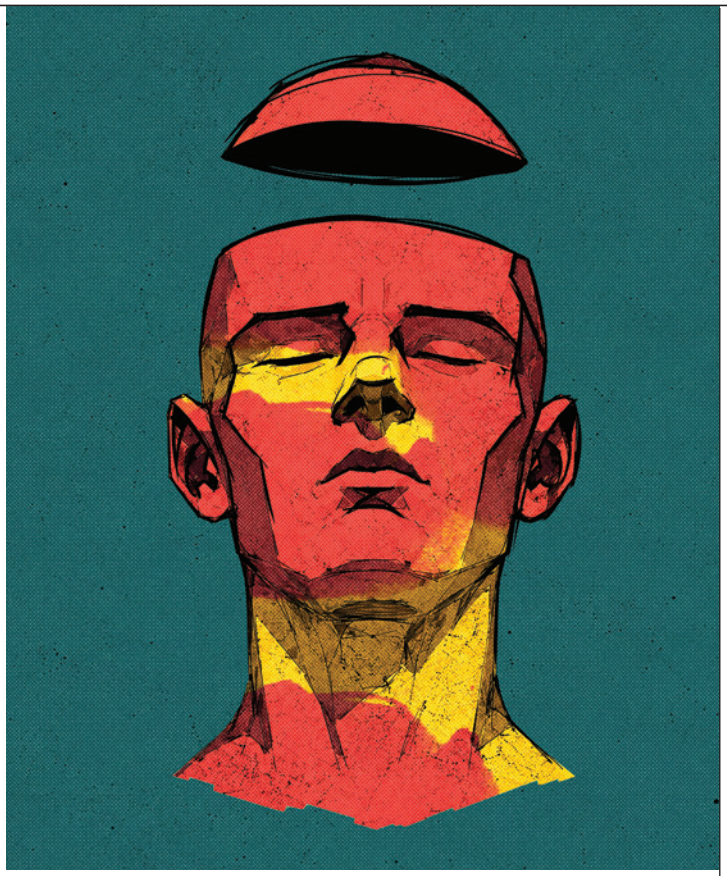
A mediados de los años 90, en las oficinas de reclutamiento militar de Noruega y Dinamarca, países en los que se aplicaban tests de inteligencia estandarizados a miles de jóvenes cada año, los oficiales empezaron a notar algo completamente inesperado en las gráficas. Muchos pensaron que era un error estadístico; otros, que quizás fuera un fallo en la corrección de las pruebas, pero el "error" estaba ahí, y seguía año tras año.

En 2018, en un estudio de los investigadores noruegos Bernt Bratsberg y Ole Rogeberg, publicado en la revista científica *PNAS*, se analizaron los tests de aptitud cognitiva realizados durante el servicio militar a más de 730,000 hombres noruegos nacidos entre 1962 y 1991. La conclusión fue contundente: las puntuaciones dejaron de crecer en las generaciones nacidas a partir de mediados de los 70 y, desde entonces, han ido cayendo de forma sostenida, con una pérdida estimada de hasta siete puntos por generación. Tendencias similares se han documentado, desde entonces, en muchos otros países europeos.

Pero el fenómeno no es exclusivo de Europa. Un estudio de la Universidad de Northwestern, publicado en 2023, en la revista *Intelligence*, analizó los resultados de cerca de 400,000 estadounidenses evaluados entre 2006 y 2018 a través de un test cognitivo *online*. El hallazgo: caídas moderadas, pero persistentes, en razonamiento lógico-abstracto, series numéricas y razonamiento verbal, mientras que la única habilidad que mejoró fue la rotación espacial de figuras en tres dimensiones.

BUENAS Y MALAS NOTICIAS

Investigaciones posteriores han traído una noticia tranquilizadora y otra que lo es bastante menos. La tranquilizadora: no hay evidencia de una degradación genética de la especie. El cerebro de un niño que nace



hoy es, en términos biológicos, idéntico al de uno nacido en 1970. La incómoda: si el "hardware" no ha cambiado, el problema es ambiental. Y lo ambiental, a diferencia de lo genético, es un terreno que admite corrección.

Dicho de otro modo: la humanidad no se está volviendo más tonta por naturaleza: está construyendo, de forma activa, un ecosistema que atrofia, en lugar de potenciar. Y ahí, precisamente, está también la mejor noticia de todo este diagnóstico: si el entorno es la causa, el entorno también puede ser la solución. Pero exige el coraje de corregir hábitos normalizados durante años, tanto en la esfera personal como en las organizaciones.

Sin embargo, antes de ceder al catastrofismo y a la búsqueda de culpables que ponen en riesgo el futuro del talento de la región, conviene hacer una distinción crucial. Si la inteligencia se define únicamente como la capacidad de resolver los tests diseñados hace más de un siglo, la respuesta es sí: los datos bajan. Pero, observado con perspectiva, el fenómeno se parece menos a una involución y más a una adaptación.

CUATRO SOSPECHOSOS HABITUALES

Nadie ha identificado todavía una causa única; no obstante, la investigación realizada en este ámbito converge en cuatro frentes. El primero es el sistema educativo. Durante décadas, la educación formal entrenó exactamente las habilidades que después medían los tests de inteligencia: razonamiento abstracto, lógica, lectura profunda, concentración sostenida. Hoy, en cambio, buena parte del sistema ha decidido que memorizar ya no tiene sentido "porque todo está en Google" y ha saltado directo a las competencias.

El problema es que, sin datos almacenados en la memoria, es decir, sin cultura general, no hay pensamiento crítico posible. No se pueden conectar puntos si no hay puntos en la cabeza. Externalizar la memoria no libera espacio: vacía los cimientos sobre los que se construye el razonamiento.

El segundo sospechoso es biológico. Hoy se sabe que el intestino funciona como un segundo cerebro, y numerosos estudios asocian las dietas basadas en ultraprocesados con inflamación crónica del sistema nervioso, con efecto directo sobre memoria, atención y aprendizaje. La razón es que estos alimentos alteran la microbiota intestinal, reduciendo la producción de neurotransmisores clave, como la serotonina. El cerebro infantil es extraordinariamente sensible a este factor y, cuando falla, ni la mejor tecnología ni la mejor educación logran compensarlo del todo.

El tercero es ambiental, en el sentido más literal. El plomo, presente todavía en tuberías antiguas y en partículas suspendidas en grandes ciudades, sustituye al calcio en las conexiones neuronales y ralentiza la transmisión de información. Y lo que durante años se consideró sólo un problema respiratorio, la contaminación del aire, resulta ser también un problema cognitivo: las partículas finas son capaces de cruzar la barrera hematoencefálica, el

Si se define la inteligencia únicamente como la capacidad de resolver las pruebas diseñadas hace más de un siglo, la respuesta es sí: los datos bajan. Pero, observado con perspectiva, el fenómeno se parece menos a una involución y más a una adaptación

muro que debería proteger al cerebro de toxinas externas, generando neuroinflamación crónica.

Y el cuarto, el más evidente, es la tecnología. Investigaciones de la Universidad de Michigan muestran que el *multitasking* puede reducir la eficiencia y la capacidad de retención hasta en un 40%. El problema de las pantallas, entonces, no es sólo cuánto tiempo se les dedica, sino que fragmentan la atención de forma estructural. Y si Google liberó a las personas de la necesidad de memorizar, la Inteligencia Artificial generativa amenaza con liberarlas también de la necesidad de pensar. ¿Para qué estructurar un razonamiento si un prompt lo resuelve en tres segundos? El riesgo no es que la máquina piense en lugar de las personas: el riesgo es que las personas dejen de ejercitarse para hacerlo.

De forma aislada, ninguna de estas señales parece decisiva, pero juntas empiezan a parecerse demasiado a la explicación correcta.

EL FENÓMENO ATERRIZA EN AMÉRICA LATINA

En Latinoamérica, por su parte, la fotografía es todavía más severa, aunque el ángulo del problema sea distinto. Según estimaciones del Banco Interamericano de Desarrollo, alrededor de tres de cada cuatro estudiantes no alcanzan el nivel básico de competencia en matemáticas, y más de la mitad no logra comprender un texto sencillo, de acuerdo con los resultados de las pruebas PISA.

De hecho, la pandemia agravó profundamente el problema: la región acumuló, en promedio, algunos de los cierres escolares más prolongados del planeta, con pérdidas estimadas, en algunos países, hasta de un año y medio de aprendizaje. La desigualdad amplifica el golpe: entre los estudiantes más pobres, el 88% no alcanza el nivel básico en matemáticas, frente al 55% entre los de mayores recursos.

El mensaje para quienes lideran empresas en la región es tan simple como incómodo: el talento que hoy se está formando en las aulas latinoamericanas es el que en cinco o 10 años deberá ocupar los puestos de análisis, ingeniería, diseño y toma de decisiones dentro de las organizaciones.

De modo que invertir en educación, en formación interna y en programas que fortalezcan el pensamiento crítico de los futuros empleados ya no es filantropía corporativa: es la condición mínima para que la inversión en tecnología, tarde o temprano, tenga quién la sepa aprovechar.



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.

¿Y SI SE ESPERA A QUE PASE EL TEMPORAL?

Llegados a este punto, conviene desmontar una idea muy extendida entre líderes empresariales: casi nadie cree que este declive esté afectando ya a su propia plantilla, sector o, incluso, a su propio país. No es porque falten señales, sino porque el día a día de cualquier organización parece estar diseñado, precisamente, para no dejar espacio a mirarlas.

Al cerrar el trimestre, cuando hay que apagar el incendio de turno y preparar la siguiente reunión, nadie se detiene a preguntar si el nivel de razonamiento con el que hoy se resuelven los problemas es el mismo que hace 10 años. Los procesos siguen funcionando y los resultados siguen llegando; y esa aparente normalidad es la que impide ver que algo, por debajo, se está erosionando poco a poco.

El problema no anuncia su llegada con una caída brusca de productividad, sino que se cuela en las pequeñas cosas: reuniones cada vez más largas para llegar a conclusiones cada vez más simples, informes que hay que explicar dos veces, decisiones que se posponen porque nadie termina de conectar todos los puntos. Nada de eso enciende una alarma por sí solo y, precisamente por eso, nadie cree que le esté pasando a su empresa hasta que, de repente, se recibe un golpe de realidad.

La buena noticia es que, igual que ese declive se cuela sin hacer ruido, también se puede frenar sin necesidad de una reestructuración radical. Basta con dejar de operar en piloto automático: auditar con qué frecuencia los equipos discuten en profundidad un problema en lugar de resolverlo con el primer atajo disponible.

Hay que medir también el tiempo real que dedica la organización a pensar cómo va a reaccionar y proteger, así sea artificialmente, espacios donde antes ocurría el razonamiento que hoy se ha ido perdiendo entre reuniones y notificaciones. Ninguna firma recuperará ese terreno por casualidad: lo hará la que decida, de forma consciente, dejar de mirar hacia otro lado. F

OAKLAND PLACE: LA VISIÓN DETRÁS DE UN DESARROLLO RECONOCIDO ENTRE LOS MEJORES DEL MUNDO

Tras competir con 35 propuestas internacionales, el desarrollo de Spectrum obtuvo el Best of the Best Award, máximo galardón global otorgado por ICSC.





Un desarrollo guatemalteco alcanzó el máximo galardón de los ICSC Global Design & Development Awards. En 2025, Oakland Place, de Spectrum, recibió el Best of the Best Award del International Council of Shopping Centers (ICSC).

El camino comenzó con un Premio Oro en la categoría Renovations/Expansions y una Mención en Sostenibilidad. Oakland Place compitió inicialmente con 35 propuestas internacionales y posteriormente quedó entre siete finalistas, hasta obtener el primer lugar a escala global.

El resultado se vincula con una visión que, de acuerdo con Spectrum, ha guiado a la compañía durante más de tres décadas: comprender los lugares donde desarrolla sus proyectos, mantenerse cerca de las nuevas formas en que las personas viven y experimentan la ciudad, además de buscar ideas y referentes para llevar cada iniciativa más lejos. Para la empresa, innovar implica cuestionar cómo crear mejores experiencias, responder a nuevas formas de vivir la ciudad y aportar al entorno.

Oakland Place nació con una intención que superaba la ampliación de su oferta comercial. Su transformación incorporó espacios abiertos, áreas verdes, propuestas gastronómicas y de entretenimiento, además de conexiones con su entorno. El resultado fue concebido como un destino integrado a la dinámica urbana, un espacio para encontrarse, disfrutar y vivir la ciudad de una manera diferente.

"Cuando anunciaron el premio, lo primero que pensé fue en Guatemala. Este proyecto es nuestro, pero el reconocimiento dice algo mucho más grande sobre lo que este país es capaz de hacer cuando se lo propone", afirmó Ramiro Alfaro, CEO de Spectrum.

El logro llega en un momento en el que las ciudades enfrentan el reto de crecer sin perder su identidad y generar espacios acordes con las nuevas expectativas de sus habitantes. La experiencia de Oakland Place plantea, en este contexto, que el desarrollo urbano también puede ser una plataforma para elevar los estándares de un país.

Competir frente a iniciativas de distintos mercados muestra que Guatemala cuenta con talento, conocimiento y capacidad para presentar propuestas evaluadas al mismo nivel que referentes internacionales. A partir de este caso, se plantea una oportunidad más amplia: impulsar espacios que respondan a las necesidades actuales y contribuyan a construir entornos más sostenibles, conectados y centrados en las personas.

Para Spectrum, el Best of the Best Award confirma una forma de trabajar basada en la visión de largo plazo, la innovación y la búsqueda constante de valor para las personas y los entornos donde opera. Es, además, un impulso para seguir elevando el estándar y desarrollar propuestas capaces de transformar positivamente las ciudades y mejorar la vida de sus habitantes.



ADÁPTATE O MUERE

Por **GIUSEPPE STIGLIANO**
y **ALFONSO NAVARRO BUSTAMANTE**

Ni la orquesta, ni el plan maestro: la estrategia de este siglo se parece más al jazz y a un mapa de ruta que se ajusta sobre la marcha. La ventaja competitiva dejó de ser un estado fijo y se volvió un proceso continuo frente al cliente.

Hay una distinción que Frank Knight formuló hace más de un siglo y que la mayoría de las organizaciones sigue ignorando a su propio costo. El economista de Chicago separó el riesgo (cuantificable, modelable, gestionable con las herramientas correctas) de la incertidumbre genuina (aquella en la que ni siquiera sabemos qué variables importan ni qué escenarios pueden emerger).

Durante décadas, las empresas construyeron sus sistemas de planificación para el primero, y tuvieron toda la razón: las economías de escala, de alcance y de aprendizaje que esos sistemas generaron fueron motores reales de ventaja competitiva. El problema es que el mundo en el cual las compañías operan hoy pertenece al segundo, con un contexto donde las variables no dejan de moverse, donde los supuestos que hicieron funcionar esos modelos se erosionan antes de que los planes terminen de escribirse.

El "Shift Index", de Deloitte, que analizó 20,000 empresas públicas estadounidenses entre 1965 y 2012, lo confirma empíricamente: en ese periodo, el retorno sobre los activos cayó a la cuarta parte de su nivel inicial, mientras que la productividad se duplicó con creces y la tecnología avanzó de forma exponencial. No es un problema de ejecución, sino de marco conceptual: estamos aplicando herramientas diseñadas para ignorar o eliminar la variabilidad en un entorno donde ésta es la condición permanente.

El riesgo se puede gestionar, en tanto que la incertidumbre se tiene que navegar. Y esa diferencia cambia la perspectiva.

EL CLIENTE COMO BRÚJULA

El primer error que cometen las organizaciones al enfrentar entornos turbulentos es replegarse (hacia la eficiencia operativa, los procesos internos, la optimización de costos y lo que ya conocen) justo cuando deberían mirar hacia afuera. Theodore Levitt lo llamó miopía del marketing: el error estratégico de definir el negocio por lo que se vende, en lugar de hacerlo por la necesidad que resuelve. El caso que mejor ilustra esa miopía es Kodak: La firma definía su negocio por la película fotográfica, cuando, en realidad, se trataba de preservar recuerdos. Tardó en advertirlo. La diferencia entre ambas definiciones es la que separa la sobrevivencia de la desaparición.

Una ventaja competitiva real debe reunir tres condiciones que no son negociables: diferenciar a la organización frente al resto del mercado, ser valorada explícitamente por quien compra, y resultar difícil de imitar en el mediano plazo. Muchas empresas afirman tener atributos superiores en "precio", "calidad" o "talento", sin advertir que sus rivales dicen exactamente lo mismo. Cuando todos afirman tener la misma ventaja, en realidad nadie la tiene.

Por eso, la alta dirección necesita periódicamente "volver al gemba" (regresar al lugar de trabajo real donde ocurren las actividades y se crea el valor para entender los problemas de primera mano) junto con sus equipos comerciales, experimentando el *journey* del cliente, entendiendo a fondo los segmentos que realmente atiende y preguntándose con honestidad si el valor que cree entregar es el mismo que el cliente percibe y elige.

En entornos de incertidumbre genuina, toda estrategia es una hipótesis que necesita ser probada y ajustada. Los modelos de gestión diseñados para sistemas lineales y predecibles buscaban la optimización. Pero en los Sistemas Complejos Adaptativos, donde se mueven las empresas modernas, la optimización es un oxímoron: lo que impera es la velocidad de aprendizaje.

Alejandro Salazar Yusti sostiene, en su libro *La estrategia emergente*, que la planificación estratégica tradicional ha muerto. De hecho, la estrategia, más allá de planificarse, emerge de la adaptación continua. En entornos estables, el componente deliberado domina. En entornos inciertos, el componente emergente se vuelve determinante. Esto tiene una consecuencia práctica que pocas organizaciones han asimilado del todo: la estrategia de negocios no puede ser una iniciativa de un sólo ciclo que se revisa cada tres o cinco años. Debe ser un *pipeline* continuo de hipótesis en distintos estados de evolución, donde el fracaso en la experimentación no se castiga, sino que se integra como insumo esencial del proceso de aprendizaje.

La metáfora que mejor describe este desafío de liderazgo no es la orquesta (donde cada sección sigue una partitura escrita de antemano y hay alguien al frente asegurando la sincronía), sino el jazz: hay un tema compartido y una estructura que sostiene la improvisación, pero lo que determina la calidad del resultado es la capacidad de los músicos de escucharse mutuamente, reaccionar en tiempo real y ajustar el ritmo juntos. Las organizaciones que mejor navegan la incertidumbre son las que han aprendido a equilibrar ambos registros, sin pretender controlar cada nota.

MAPAS DE RUTA Y EJECUCIÓN RESILIENTE

Una vez validada una propuesta de valor mediante experimentación, es preciso trazar un mapa de ruta para capitalizar su potencial. Pero hay una diferencia fundamental entre un mapa de ruta y un plan maestro: el primero es un conjunto coherente de hitos (puertos de destino, en la metáfora náutica) que orienta sin congelar. El segundo es un documento que envejece a la misma velocidad que cambian las condiciones que lo hicieron posible.

Los antiguos griegos percibían el tiempo de una manera que resulta reveladora para la gestión contemporánea: caminaban hacia el futuro de espaldas. Podían ver con claridad el pasado, la única información disponible, pero no hacia dónde se dirigían. En el entorno actual, las organizaciones no nada más caminan de espaldas hacia el futuro: corren. Y el riesgo es evidente: cuanto más se depende de lo que funcionó antes, menos se lee el presente y menos se anticipa lo que viene.



Incluso la estrategia mejor concebida fracasa, si el modelo operativo que debe ejecutarla asume que la demanda es estable y la variabilidad es la excepción



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.



Alfonso Navarro Bustamante

Es uno de los más reconocidos expertos latinos en adaptabilidad estratégica y operacional en entornos complejos y volátiles, destacándose en este campo desde hace más de 25 años como consultor, *advisor* y miembro del *board* de reconocidas empresas de manufactura, distribución y *retail*.

Esto explica el resurgimiento de la planificación por escenarios como tema central en los foros de management global. El objetivo pasa por construir varios escenarios probables (basados en las variables críticas que pueden cambiar: geopolíticas, regulatorias, tecnológicas, competitivas) y definir respuestas agregadas para cada uno, en lugar de planificar un único futuro con precisión creciente. Lo que se busca es estar preparados para distintos futuros posibles.

Incluso la estrategia mejor concebida fracasa, si el modelo operativo que debe ejecutarla asume que la demanda es estable y la variabilidad es la excepción. La mayoría de los modelos operativos actuales fueron diseñados para un mundo que ya no existe. Richard "Dick" Ling, reconocido como el padre del S&OP (Sales and Operations Planning), sostiene que estos enfoques quedaron desactualizados frente a los entornos complejos y volátiles de hoy. Enfoques como el Demand Driven Operating Model o Adaptive S&OP han demostrado resultados significativos precisamente porque están diseñados para absorber variabilidad, en lugar de ignorarla.

La coordinación que esto requiere va más allá de un ciclo mensual de reuniones: implica un proceso continuo de reconciliación entre lo que la estrategia supone y lo que la realidad confirma o refuta. El objetivo es detectar los cambios relevantes antes o en el momento en que ocurren, y no una vez que ya generaron daño financiero u operativo. Carol Ptak y Chad Smith, coautores de *Precisely Wrong* y cocreadores del modelo Demand Driven Adaptive Enterprise, plantean que las empresas deben abandonar los números discretos precisos, pero equivocados, en favor de rangos de planificación aproximadamente correctos.

En la línea, a este desafío se suma una variable que será imposible ignorar: La Inteligencia Artificial está redefiniendo qué decisiones pueden ser delegadas a sistemas automatizados y cuáles deben permanecer en manos humanas. Esa frontera, dónde termina la máquina y comienza el juicio, es una de las decisiones estratégicas más importantes que los equipos directivos tendrán que tomar en los próximos años, y pocos lo están haciendo con la deliberación que merece.

El panorama corporativo actual exige repensar profundamente cómo construimos valor, cómo definimos nuestra estrategia y cómo la ejecutamos. La ventaja competitiva ya no es un estado que se alcanza y se defiende: es un proceso dinámico de evolución continua bajo la lupa del mercado y del cliente. El éxito en este siglo pertenecerá a las organizaciones capaces de aprender con mayor rapidez que la de los cambios del entorno, generar valor real percibido por sus clientes y tomar decisiones de calidad con información incompleta... porque la información completa nunca llega a tiempo.

Por su parte, las que insistan en aplicar herramientas de gestión del riesgo a problemas de incertidumbre genuina enfrentarán el mismo destino que describió Hemingway para la quiebra: gradualmente y, luego, de repente.

Después de analizar la trayectoria de más de 30,000 empresas públicas estadounidenses a lo largo de 50 años, los investigadores Martin Reeves, Simon Levin y Daichi Ueda publicaron, en 2016, en *Harvard Business Review,* el estudio "La biología de la sobrevivencia corporativa", y concluyeron que la tasa de muerte de las mismas se había multiplicado por seis en ese periodo porque "están muriendo más tempranamente, al fallar en la forma de adaptarse a la creciente complejidad de su entorno".

Y esto explica el título de esta pieza: Adáptate o muere... La adaptación no es nada más una respuesta al caos, sino la respuesta al dilema entre construir ventajas competitivas reales y difíciles de imitar o, simplemente, morir. F



Por
PILAR JERICÓ

EL MIEDO SILENCIOSO

LAS ORGANIZACIONES QUE GESTIONAN CON TEMOR NO REDUCEN SUS PROBLEMAS: LOS OCULTAN. LAS MALAS NOTICIAS DEJAN DE VIAJAR HACIA ARRIBA Y LOS MEJORES TALENTOS TERMINAN YÉNDOSE O LIMITÁNDOSE APENAS A SOBREVIVIR.

En el verano de 1975, millones de personas comenzaron a mirar el mar de otra manera. Steven Spielberg acababa de estrenar *Tiburón* y consiguió algo extraordinario: provocar miedo, incluso cuando el animal no aparecía en pantalla. El tiburón mecánico que utilizaron para la filmación dio tantos problemas durante el rodaje que sólo apareció completo casi al final de la película. Aquella dificultad terminó siendo uno de los grandes aciertos del filme. El espectador no necesitaba ver la amenaza: le bastaba imaginarla. Medio siglo después, algo parecido está ocurriendo en nuestras empresas.

Los tiburones han mutado, y ya no siempre tienen la forma reconocible de un jefe autoritario, una crisis económica o una amenaza de despido. Ahora pueden llegar bajo la forma de un algoritmo que aprende a hacer parte de nuestro trabajo, una transformación que no termina nunca, una decisión que dejamos de controlar o esa voz interior que nos pregunta, silenciosamente, si seguiremos siendo suficientemente buenos dentro de cinco años. El miedo se ha vuelto menos visible, más sutil y, quizá por eso, más poderoso.

En este sentido, la "Radiografía NoMiedo 2026", realizada con 668 profesionales procedentes de 16 países de habla hispana, nos permite poner números a algo que podemos estar observando. El 58.5% de los entrevistados teme perder autonomía y capacidad de decisión; el 55.8%, no estar a la altura; mientras que el miedo a perder el empleo sigue existiendo, pero con menor puntuación, con un 31.7%.

Es cierto que el estudio recoge, principalmente, la experiencia de profesionales cualificados y de personas en posiciones de liderazgo, y que en otros colectivos los resultados podrían ser distintos. Ahora bien, si comparamos estos datos con los obtenidos hace 20 años (en 2006), notamos que nuestras preocupaciones miraban sobre todo hacia fuera: jefes, crisis, cambios. Hoy miramos también hacia dentro, y la pregunta ya no es únicamente: "¿Conservaré mi empleo?", sino "¿Seguiré siendo necesario?", "¿Seré capaz de aprender suficientemente rápido?".

Estas preguntas recorren hoy las empresas de México, Colombia, Perú, Chile, República Dominicana, Centroamérica y el resto de la región. Con diferencias económicas y culturales importantes, todas están entrando en una transformación que no es únicamente tecnológica: estamos cambiando también nuestra relación con el conocimiento.

> "TEMEMOS PERDER EL TRABAJO Y NUESTRO VALOR"

Hasta hace muy poco, la experiencia profesional acumulaba valor; aprendíamos, nos especializábamos y una parte de nuestra identidad se construía sobre aquello que sabíamos hacer especialmente bien. Ahora la Inteligencia Artificial (IA) introduce una pequeña grieta en ese contrato psicológico: una habilidad que tardamos 10 años en perfeccionar puede cambiar radicalmente en meses. Eso genera oportunidades extraordinarias, y también un desasosiego difícil de ignorar: la sensación de que la distancia entre lo que sabemos hacer y lo que necesitaremos saber hacer puede abrirse más rápidamente que nuestra capacidad para cerrarla.

CUANDO EL MIEDO ENTRA EN LA EMPRESA, EL TALENTO SE VA POR LA VENTANA

En México, la pérdida de autonomía aparece como el principal temor, con un 62%; mientras que, en Colombia, el miedo a quedarse atrás y volverse profesionalmente obsoleto ocupa el primer lugar, con un 70%. Entre los participantes de República Dominicana destaca especialmente la incertidumbre constante, mientras que en Chile aparece con fuerza una inquietud profundamente identitaria: sentir que "ya no hay sitio para alguien como yo". Distintos países, distintos acentos de un mismo temor: dejar de controlar, dejar de estar a la altura o dejar de tener valor profesional. Y esto tiene sentido.

Los temores en las organizaciones hablan de aquello a lo que estamos apegados y tememos perder cuando llega el cambio. Cuando nos paraliza el miedo al fracaso, eso no sólo se debe a las consecuencias de los resultados, sino a la posible pérdida de la imagen de competencia que hemos construido. Cuando nos aferramos al poder, podemos estar encubriendo la preocupación de dejar de ser relevantes, y en el momento en el que nos resistimos al cambio, necesitamos, en alguna medida, conservar la sensación de que controlamos nuestra vida. Ahí es donde el miedo contemporáneo se vuelve especialmente complejo, sutil y peligroso cuando se utiliza como herramienta de gestión.

Ahora bien, el miedo puede conseguir resultados a corto plazo, lo sabemos, pero esa es precisamente su trampa, porque puede acelerar una entrega, prolongar una jornada o conseguir que nadie discuta una decisión, pero confundimos fácilmente obediencia con compromiso, y son fenómenos completamente distintos. Al momento de sentirnos bajo amenaza, nuestra prioridad es

protegernos y al hacerlo, dejamos de dedicar toda nuestra energía a crear. Preguntamos y arriesgamos menos, ocultamos ante un error, esperamos a que otro levante la mano. El miedo deja entonces de ser únicamente un problema emocional y se convierte en un problema empresarial, porque una organización en la que las malas noticias no viajan hacia arriba no tiene menos problemas, simplemente tarda más en descubrirlos, y cuanto más incierto es el entorno, más importante resulta que las personas puedan pensar, preguntar y decidir sin protegerse constantemente.

Por eso, los líderes que usan el miedo como método de control están estrangulando el talento, la innovación y la capacidad de transformación de las organizaciones, como también se evidencia en la "Radiografía NoMiedo 2026". Veinte años atrás, según la investigación, el 51% de las organizaciones latinoamericanas afirmaba que el miedo se utilizaba como fórmula de gestión de personas. En la actualidad, dicho porcentaje ha descendido al 28%. Esas son buenas noticias. Sin embargo, todavía se observa la herida que produce.

Según los datos actuales, en las organizaciones donde el miedo se utiliza de forma habitual, la percepción de que el talento es prioridad es un 34% inferior, y la de que las personas consiguen los resultados esperados, cerca de un 13% menor.

Sabemos que el miedo no construye compromiso y, sin embargo, seguimos recurriendo a él, en parte por inseguridad de quienes dirigen y, en parte, porque puede funcionar en ciertos contextos a corto plazo. En las organizaciones dominadas por el miedo, los errores se ocultan, las reuniones se convierten en una representación donde nadie dice lo que piensa, crece el control y los mejores acaban marchándose o limitándose a sobrevivir. Desde fuera puede parecer disciplina u obediencia, pero, desde dentro, es una pérdida de talento que no se ve en ningún informe.



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.

> "EL PROBLEMA NO ES SENTIR MIEDO, SINO QUE SE VUELVA CONSTANTE"

EL MIEDO QUE PERSUADE Y EL QUE SÓLO ASUSTA

Conviene reconocerlo: el miedo también puede persuadir. Puede enfocar nuestra atención, acelerar una decisión e, incluso, movilizar a un equipo. Pero sólo funciona de manera saludable cuando vemos una salida y sentimos que tenemos margen de maniobra. Decir: "Si no cambiamos esto, perdemos al cliente", señala un riesgo concreto y abre un camino. O: "Si esto sale mal, habrá consecuencias", es una amenaza velada y ambigua. El primero, el miedo sano, informa; el segundo, el tóxico, obliga a protegerse. Otra diferencia está en lo que deja detrás. El miedo sano es puntual: avisa y disminuye cuando actuamos. El tóxico permanece y acaba convirtiéndose en un clima. Y existe una última característica: advertir de un peligro real es responsabilidad; exagerarlo o fabricarlo para conseguir obediencia es manipulación. Por tanto, el miedo tiene una función práctica cuando informa y nos orienta hacia la acción, pero se vuelve tóxico cuando deja de avisarnos y comienza a gobernarnos.

HAY UN MIEDO QUE AVISA Y OTRO QUE NOS PARALIZA

Ni como utopía: no podemos aspirar a eliminar el miedo. De hecho, tampoco nos convendría, aunque quisiéramos: es una emoción extraordinariamente útil, posiblemente la más importante en nuestra evolución. Nos ha permitido sobrevivir como especie y tiene una cara amable, el miedo sano, que continúa avisándonos de aquello que puede amenazar nuestra seguridad, posición o pertenencia. El problema no es sentir miedo de manera puntual, sino que se convierta en una preocupación constante, que evitemos tomar decisiones por temor a las consecuencias del error o que callemos nuestras ideas en las reuniones por el qué dirán. Es entonces cuando esta emoción resulta tóxica y nos paraliza, ya que nos protegemos y dejamos de explorar nuevas posibilidades.

Desde hace décadas, sabemos que nuestro cerebro no reacciona únicamente a los hechos, sino a la interpretación que construimos sobre

ellos. Ante una reorganización empresarial, una persona puede ver una oportunidad y, otra, el comienzo de su irrelevancia. Frente a una nueva herramienta de IA, alguien siente curiosidad y otro imagina que acaba de aparecer su sustituto. El acontecimiento puede ser el mismo, pero la película interior es completamente diferente y la mayoría de esas tramas nunca alcanza a materializarse: buena parte de lo que anticipamos con temor no llega a ocurrir y, cuando ocurre, suele ser más manejable de lo imaginado. Son los tiburones sutiles que rondan en nuestra cabeza y que nos vacían por dentro. Por eso, a nivel empresarial, es fundamental aprender a gobernarlos, porque el miedo no sólo cambia cómo nos sentimos: cambia también la calidad de las decisiones que tomamos juntos.

En un mundo con tanto cambio e incertidumbre, necesitamos activar una herramienta poderosa con nombre propio: la seguridad psicológica. Es decir, poder reconocer un error, pedir ayuda, de ser necesario; admitir que no sabemos algo o discrepar sin sentir que ponemos en riesgo nuestra reputación o, simplemente, el futuro. Conviene aclararlo, porque suele malinterpretarse: seguridad psicológica no significa menor exigencia ni una empresa donde todo vale y nadie responde por sus resultados. Significa distinguir entre error y negligencia, porque un error inteligente ocurre cuando exploramos un terreno nuevo, asumimos un riesgo razonable y el resultado no es el esperado. La negligencia es otra cosa y una cultura sana sabe distinguir y gestionar adecuadamente ambas situaciones.

Además, necesitamos impulsar un liderazgo más humanista, capaz de alcanzar resultados sin convertir el miedo en herramienta de gestión. Eso exige, en primer lugar, devolver autonomía, porque, si perder capacidad de decisión es el miedo más extendido, el exceso de control no es un detalle de estilo: afecta a la motivación y a la capacidad de respuesta. Autonomía no es ausencia de objetivos, sino objetivos y propósito claros y libertad responsable para decidir cómo alcanzarlos.

También necesitamos convertir el cambio en aprendizaje, porque aprender también es trabajar. Si introducimos herramientas nuevas sin reservar tiempo para entenderlas, cuando exigimos habilidades nuevas sin aligerar la carga anterior, o si hablamos de transformación mientras medimos sólo la producción inmediata, estamos pidiendo algo imposible. Y quizá lo más difícil sea premiar la verdad incómoda, ya que, al momento de discrepancia, en lugar de defender nuestra posición, podemos preguntar: "¿Qué ves tú que yo no veo?". Cuando aparezca un error, sustituir: "¿Quién fue?" por "¿Cómo ocurrió?". La seguridad psicológica y el liderazgo humanista no se demuestran cuando todo va bien, sino cuando alguien se atreve a decir algo que quien lidera no quería escuchar.

> "LA GRAN VENTAJA DE LOS PRÓXIMOS AÑOS SERÁ UN LIDERAZGO CON PROPÓSITO"

Por último, necesitamos revisar los sistemas de dirección, ya que una cultura no cambia porque el CEO pronuncie un discurso sobre confianza. Muta cuando aquello que se premia, promociona y se tolera deja de contradecir el discurso: si ascendemos al profesional que consigue resultados brillantes mientras siembra miedo a su alrededor, o si pedimos innovación pero castigamos cualquier error, ya hemos explicado a toda la organización cuáles son nuestros verdaderos valores.

Hace 50 años, Spielberg consiguió que millones de personas temieran a un tiburón que apenas veían. Hoy, muchos de nuestros "tiburones" tampoco aparecen claramente en pantalla; son lo que imaginamos que ocurrirá si fallamos, preguntamos, discrepamos, si dejamos de controlar o si un día ya no somos imprescindibles. No podemos elegir no sentir miedo; lo que sí podemos hacer a posteriori es decidir: el miedo o nosotros. Y quienes lideran pueden hacer algo todavía más importante: construir organizaciones donde el miedo informe, pero no gobierne.

Quizá por eso, la gran ventaja competitiva de los próximos años no será una tecnología que nuestros competidores también puedan comprar, sino algo bastante más difícil de copiar: un liderazgo con propósito y valentía, una cultura de franqueza, autonomía para actuar, capacidad real de aprender y sistemas que premien esos comportamientos. Porque el tiburón seguirá ahí, y la diferencia estará en quién dirige esa película. F

Muestreo: *"Radiografía NoMiedo 2026": 668 profesionales de 16 países de habla hispana, con respuestas recogidas entre el 9 de marzo y el 13 de abril de 2026. Muestra de conveniencia con difusión en cadena a través de redes sociales y asociaciones profesionales vinculadas a la gestión de personas, como FIDAGH, que distribuyeron el cuestionario entre sus asociados. La muestra está formada principalmente por profesionales cualificados y personas en posiciones de liderazgo, y no es representativa del conjunto de la población activa.*

POR **ALFREDO NEME MARTÍNEZ**

LA NUEVA TRAVESÍA SECA

DEL ISTMO DE TEHUANTEPEC A LA BIOCEÁNICA DE CAPRICORNIO, MEDIA REGIÓN PRUEBA QUE UN FERROCARRIL TAMBIÉN UNE DOS OCÉANOS. PANAMÁ SIGUE SIENDO EL GIGANTE, PERO YA NO ES LA ÚNICA RUTA POSIBLE.



Ferrocarril

El Interoceánico, uno de los principales actores de la nueva geografía logística de la región.



Un camión cargado de mercancías brasileñas puede recorrer el corazón de Sudamérica, atravesar Paraguay y Argentina y terminar frente al Pacífico chileno: el barco no cruzó el continente, pero la mercancía sí.

Durante más de un siglo, conectar dos océanos significó casi inevitablemente abrir un canal, y así fue como Suez transformó las rutas entre Europa y Asia, y Panamá modificó para siempre el comercio entre el Atlántico y el Pacífico.

Pero el siglo XXI está desarrollando otra alternativa, y es así cómo Sudamérica avanza en la integración del Corredor Bioceánico de Capricornio, que unirá a Brasil, Paraguay, Argentina y Chile.

En momentos en que México rehabilitó el histórico paso ferroviario del Istmo de Tehuantepec, Guatemala construye su propio corredor interoceánico y Honduras retoma un proyecto de décadas. Por su parte, Colombia estudia un ferrocarril entre sus dos costas, mientras República Dominicana consolida su papel como bisagra marítima del Caribe. Son proyectos diferentes, que no transportan necesariamente las mismas mercancías ni compiten por los mismos mercados, pero comparten un principio: para conectar dos océanos no siempre es necesario hacer cruzar al barco, porque puede cruzar la mercancía ya que son canales sin agua.

WWW.GOB.MX

PANAMÁ: EL GIGANTE

Cualquier nuevo corredor interoceánico americano termina comparándose con Panamá, y las dimensiones explican por qué. Durante su año fiscal 2025, el Canal registró 13,404 tránsitos y movilizó 489.1 millones de toneladas, con ingresos de aproximadamente 5,705 millones de dólares, según la Autoridad del Canal de Panamá (ACP).

Su ventaja central es que el barco entra por un océano y sale por el otro sin que la mercancía toque tierra. Y posee otra todavía mayor: no necesita producir la carga que transporta.

Asia fabrica, Estados Unidos consume, Sudamérica exporta, Europa comercia, y Panamá está en medio, capturando una porción de esos flujos. Por eso, plantear que cada nuevo corredor lo sustituirá suele ser una simplificación: no necesita sustituirlo, necesita encontrar las mercancías para las que exista una ruta mejor.

Incluso el gigante tiene vulnerabilidades. La sequía de 2023-2024 obligó a restringir tránsitos y calados por los bajos niveles de agua en el sistema de lagos que alimenta las esclusas, y en agosto de 2026 el Canal volvió a reducirlos por una nueva sequía asociada a El Niño —la segunda restricción de este tipo en su historia, indica la propia ACP.

A su turno, Suez mostró una vulnerabilidad distinta cuando los ataques en el Mar Rojo desviaron buques hacia el Cabo de Buena Esperanza, miles de kilómetros de más.

La lección: las cadenas globales priorizan precio, tiempo, confiabilidad y seguridad por encima de la menor distancia. Y tras pandemias, sequías, guerras y bloqueos, apareció una quinta variable: redundancia, porque tener otro camino también vale dinero.

ESTADOS UNIDOS: EL CANAL SECO EXISTENTE

La idea de atravesar un continente sin hacer cruzar al barco tampoco es nueva. Un contenedor asiático puede desembarcar en Los Ángeles o Long Beach y continuar por ferrocarril —con trenes double stack apilados a dos alturas— hacia el interior del país, a través de seis patios intermodales conectados con el Alameda Corridor, detalla el propio Puerto de Los Ángeles.

El barco permanece en el Pacífico y la caja atraviesa América.

Pero el modelo demuestra algo más importante: esos ferrocarriles no viven solo de contenedores asiáticos de paso. Estados Unidos produce su propia carga —agricultura, automóviles, químicos, manufacturas—, de modo que el land bridge estadounidense no es solo infraestructura entre dos costas: es una economía entre dos costas.

Cualquier nuevo corredor interoceánico americano termina comparándose con Panamá. Durante su año fiscal 2025, el Canal registró 13,404 tránsitos y movilizó 489.1 millones de toneladas

BIOCEÁNICA Y CHILE: PRIMERO ESTUVO LA CARGA

El Corredor Bioceánico de Capricornio busca conectar las regiones productivas de Brasil y Paraguay con los puertos del norte chileno, atravesando también Argentina, en un trazado que supera los 3,200 kilómetros. Frente a los 300 kilómetros del Istmo de Tehuantepec parecería una desventaja extraordinaria.

Pero la Bioceánica posee algo que otros corredores todavía necesitan demostrar: la carga ya existe, y ya se mueve. Mineras del noroeste argentino —Salta, Jujuy, Catamarca— comenzaron a desviar embarques de litio y cobre desde Buenos Aires hacia los puertos chilenos del Pacífico.

En octubre de 2025, Eramine Sudamérica, filial del grupo francés Eramet, realizó su primer envío de carbonato de litio argentino por el puerto de Angamos, en Antofagasta, según reportó la propia empresa. Un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) junto al gobierno de Salta estima que la ruta puede recortar hasta 10 días de tránsito hacia Asia-Pacífico frente al Canal de Panamá.

Chile aporta el otro extremo: en 2025 fue el mayor exportador mundial de cobre (16.2% del mercado) y concentró 62.2% de las exportaciones mundiales de carbonato de litio, embarcado sobre todo desde Antofagasta y Mejillones, precisa la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales de Chile (SUBREI). Es el mismo principio que sostiene a Tehuantepec, con una ventaja: aquí la economía ya estaba ahí, y decidió cambiar de ruta.

TEHUANTEPEC: 300 KILÓMETROS EXTRAORDINARIOS

Por su parte, México posee una ventaja geográfica excepcional: apenas 300 kilómetros separan Salina

Cruz, en el Pacífico, de Coatzacoalcos, en el Golfo. Esta vez la infraestructura existe: el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT) integra ferrocarriles, los puertos de Salina Cruz, Coatzacoalcos, Dos Bocas y Puerto Chiapas, y 14 Polos de Desarrollo para el Bienestar, según el propio organismo.

Y ya mueve mercancías. En marzo de 2025, 900 automóviles Hyundai cruzaron de Salina Cruz a Coatzacoalcos en unas nueve horas; en julio de 2026 el volumen se triplicó a 3,000 unidades en un solo embarque, con la meta declarada de escalar hasta 8,000, de acuerdo con Hyundai Motor de México y el CIIT.

Nueve horas son marginales frente a una cadena marítima que puede durar semanas. Pero ahí aparece el problema económico fundamental del canal seco: para atravesar Panamá, un contenedor permanece sobre el barco; para atravesar Tehuantepec debe descargarse, subirse al ferrocarril, cruzar México y volver a embarcarse.

Cada operación cuesta, y la verdadera prueba ocurre en los extremos: un tren puede cruzar el Istmo en nueve horas y una mercancía puede perder días esperando patio o atraque. El éxito de un canal seco se decide tanto en las vías como en los puertos.

LA FÁBRICA ANTES QUE EL BARCO

Un componente just in time compra velocidad y certidumbre. Pero un automóvil, una máquina o ciertos minerales y petroquímicos pueden aceptar otra combinación de tiempo y costo.

No toda mercancía tiene prisa, y la pregunta correcta no es "¿puede Tehuantepec ganarle a Panamá?", sino "¿para qué mercancías y rutas ofrece una mejor ecuación?".

Panamá necesita barcos para llenar su canal. Tehuantepec necesita fábricas para llenar sus trenes.

Si el cobre sudamericano desembarca solo para cruzar 300 kilómetros y reembarcarse, el ahorro debe justificar la maniobra. Pero si desembarca porque en Tehuantepec existe una planta que lo transforma en alambrón, luego en cable, y ese cable en componentes para un automóvil mexicano o de exportación, la mercancía tenía que bajar del barco de cualquier manera.

México amplía así el terreno donde compite: ya no solo transporta la tonelada, también la transforma.

De ahí tres negocios distintos: carga capturada (mercancía que ya existe y cambia de ruta), carga generada (nace de fábricas y minas alrededor del corredor, sin quitársela a nadie) y carga multiplicada (una materia prima que viaja entre puerto, planta y proveedor varias veces antes de salir convertida en producto de mayor valor). Una tonelada inicial puede producir sucesivas capas de riqueza.

EL MILLÓN DE TONELADAS QUE YA ESTÁ AHÍ

México ni siquiera necesita imaginar completamente ese modelo: Etileno XXI, de Braskem Idesa, en Nanchital, Veracruz, ya tiene capacidad nominal cercana a 1.05 millones de toneladas anuales de polietileno, según la propia empresa.

Pero el ejemplo también deja una lección honesta. La producción nacional de etano de Pemex —la materia prima de la que depende la planta— cayó 67% en quince años, de 119,500 a 39,000 barriles diarios, de acuerdo con datos de Pemex y de Braskem Idesa.

Lo que efectivamente llegó a la planta se redujo todavía más: de los 66,000 barriles diarios contratados en 2010 a apenas 17,100 en 2025, obligando a la empresa a construir una terminal propia de importación y a reestructurar su deuda.

La capacidad instalada existe. La materia prima para llenarla, no siempre: la infraestructura industrial no basta si la cadena que la alimenta no es confiable.

Por lo tanto, la siguiente oportunidad va más allá de transportar el polietileno: transformarlo en tubería, autopartes, componentes médicos o bienes de consumo. Cada transformación produce valor y nuevos movimientos: eso es carga multiplicada.

MINERALES: DE MATERIA PRIMA A MANUFACTURA

El sur y sureste mexicano poseen minerales metálicos e industriales —hierro y cobre en Guerrero, zinc, oro y plata en Oaxaca, minerales industriales en Veracruz y Puebla, según el Servicio Geológico Mexicano (SGM)—, pero transportar mineral bruto no es la mayor oportunidad. El salto está en la transformación: hierro en acero, cobre en cable, zinc en producto galvanizado.

En febrero de 2026, México y Estados Unidos promulgaron un Plan de Acción sobre Minerales Críticos para fortalecer sus cadenas de suministro conjuntas,



Alfredo Neme Martínez
Es empresario y fue presidente de la Confederación Nacional de Agrupaciones de Centrales de Abasto A.C., encargada de representar al sector mayorista alimentario mexicano, además de ser cofundador del TMexpark, la plataforma logística de México.

de acuerdo con la Secretaría de Economía de México y la Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos (USTR). Para Tehuantepec, la oportunidad está en procesar esos minerales, no solo en extraerlos, siguiendo una lógica que Estados Unidos ya aplica: grafito de Mozambique procesado en Louisiana por Syrah Resources, manganeso de Australia convertido ahí mismo en material grado batería por Element 25.

La planta no tiene que estar sobre la mina; tiene que estar en el lugar correcto de la cadena.

Para lograrlo, Tehuantepec necesita combinar valor con volumen —petroquímica, minerales, automóviles y agroindustria como base, con electrónica y baterías construidas encima—, y requiere carga en ambas direcciones. Un tren lleno hacia Coatzacoalcos que regresa vacío hacia Salina Cruz tiene un problema económico.

CENTROAMÉRICA Y COLOMBIA

Tehuantepec no es el único punto que apuesta por un canal sin agua. Guatemala dio en julio de 2026 el paso más concreto de la región fuera de México: el Consorcio Interoceánico de Guatemala (CIGSA) inauguró la Ciudad Portuaria San Jorge, en Puerto Barrios, primer componente físico de un corredor de 372 kilómetros, consolidado a lo largo de más de 25 años de acuerdos de tierra con comunidades locales, con una inversión total proyectada de 15,000 millones de dólares y capacidad prevista de hasta 10 millones de contenedores anuales, según cifras difundidas por el propio consorcio.

Se trata, hasta ahora, de proyecciones del promotor privado del proyecto: no existe todavía una evaluación económica independiente, ni gubernamental ni de un organismo multilateral, que las respalde. Parte del financiamiento territorial —325 millones de dólares— proviene de un esquema de tokenización de activos, poco habitual en infraestructura de este tipo.

Honduras retoma una idea todavía más antigua: un corredor entre la isla de Amapala, en el Pacífico, y Puerto Castilla, en el Caribe, separados por apenas 280 kilómetros.

Colombia perdió el primer canal interoceánico del continente en 1903, cuando Panamá —entonces su departamento— se separó en medio de la negociación misma del canal con Estados Unidos. Más de un siglo después, el país insiste, otra vez, en construir el suyo propio: un ferrocarril de poco más de 200 kilómetros entre sus costas, a través del Chocó, uniendo el Pacífico con el Caribe.

Geográficamente resulta extraordinario; comercialmente todavía es una incógnita. El proyecto avanzó en 2026 de prefactibilidad a factibilidad, confirma la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), aunque permanece sin financiamiento cerrado.

En marzo de 2025, 900 automóviles Hyundai cruzaron de Salina Cruz a Coatzacoalcos en unas nueve horas; en julio de 2026 el volumen se triplicó a 3,000 unidades en un solo embarque

REPÚBLICA DOMINICANA: EL COMPLEMENTO CARIBEÑO

República Dominicana no tiene, ni necesita, un corredor interoceánico: ocupa una isla —que comparte con Haití— con un solo frente hacia el Atlántico y el Caribe. Pero su papel en esta geografía logística es distinto, no menor.

El Puerto de Caucedo, operado por DP World, es el principal centro de transbordo del Caribe, con capacidad de 2.5 millones de TEU al año; en mayo de 2025, DP World anunció una inversión de 760 millones de dólares para ampliarla a 3.1 millones, apostando explícitamente a la cercanía del país con el mercado estadounidense y al nearshoring, según la propia compañía.

Mientras México, Guatemala, Honduras y Colombia compiten por carga que decide no cruzar por agua, República Dominicana compite por la carga que sigue moviéndose por mar y necesita un punto de consolidación caribeño antes de llegar a destino.

En este sentido, hay que decir que la geografía crea una posibilidad, pero no garantiza un mercado.

Nicaragua es el ejemplo más contundente: durante más de una década prometió un canal de 50,000 millones de dólares —más de tres veces el tamaño de su economía— que nunca se materializó, hasta que en mayo de 2024 la Asamblea Nacional de Nicaragua canceló la concesión original.

Tailandia ofrece una advertencia más reciente. Tras años impulsando un Land Bridge de unos 30,000

millones de dólares entre el mar de Andamán y el Golfo de Tailandia, una revisión oficial del gobierno tailandés —presentada por Danucha Pichayanan, secretario general del Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Social (NESDC)— encontró en julio de 2026 que el proyecto, actualizado a las condiciones de 2025, pasó de un valor presente neto positivo de 637,700 millones de baht (unos 19,000 millones de dólares) a uno negativo de 10,300 millones de baht, con retorno cayendo de 8% a 4.8%.

El gobierno lo desechó en su forma original y lo sustituyó por una ampliación portuaria mucho más modesta.

La infraestructura puede construirse. La demanda no se decreta.

LA NUEVA CARRERA

Vistos en conjunto, los canales sin agua de esta lista avanzan a tres velocidades distintas.

Ya con carga real y flujo comprobado: el Bioceánico de Capricornio, donde el litio y el cobre argentinos ya cambiaron de ruta hacia Chile, y Tehuantepec, donde el tren ya cruza con automóviles y triplicó su volumen en un año.

Con infraestructura anunciada, pero todavía sin una evaluación económica independiente que la respalde: Guatemala y Colombia. Y los que ya midieron su propia ambición y no la alcanzaron: Nicaragua, que nunca construyó su canal, y como ejemplo extra regional, Tailandia, que acaba de desecharlo tras revisar sus propios números.

Panamá, mientras tanto, sigue siendo la referencia obligada. Nadie puede desafiarlo todavía, pero sobre todo es el único que no necesita convencer a nadie de que su carga existe.

Estados Unidos mueve cajas y produce la carga que alimenta su red y República Dominicana consolida el complemento marítimo caribeño, capturando la carga que sigue prefiriendo el mar.

Al camión que abre este texto —el que cruza Sudamérica cargado de mercancía brasileña y llega al Pacífico chileno— ya no le importa que el barco nunca haya tocado el continente. Le importa que esa carga haya salido más rápida, más barata, o simplemente por una ruta que hace dos años no existía como opción real.

Ese es el punto de todo esto: Panamá cumple su función cuando una mercancía entra por un océano y sale por el otro. Los canales sin agua —de Tehuantepec a la Bioceánica, de Guatemala a Colombia— aspiran a algo distinto: que la mercancía que llegue al otro lado ya no sea, del todo, la misma que salió.

Ese camión ya cruzó, mientras la pregunta para la próxima década no es si otros lo van a seguir, sino cuántos, y qué van a llevar encima. F

Durante el año fiscal 2025

El Canal registró 13,404 tránsitos y movilizó 489.1 millones de toneladas, con ingresos de aproximadamente 5,705 millones de dólares



DEL OTRO LADO DEL RUBICÓN DIGITAL

DOS MIL AÑOS DESPUÉS DE CÉSAR, EL LIDERAZGO ENFRENTA LA MISMA PREGUNTA FRENTE A OTRO RÍO: QUÉ DELEGAR Y QUÉ DECIDIR POR CUENTA PROPIA.



POR EL **PROF. CHRISTIAN FARIOLI**



En el año 49 a.C., Julio César se detuvo frente a un río sorprendentemente pequeño. El Rubicón no era imponente, pero cruzarlo con sus tropas significaba desafiar la autoridad de Roma y desencadenar una guerra civil. César no tenía Inteligencia Artificial (IA), ni *dashboards* en tiempo real, ni modelos predictivos. Tenía información incompleta y poco tiempo; y, aun así, tenía que decidir.

Más de 2,000 años después, un CEO puede entrar en una sala de reuniones con más información de la que César habría podido reunir en toda su vida: puede analizar competidores, resumir miles de comentarios, construir escenarios financieros y recibir recomendaciones estratégicas antes de terminar su primer café. Y, sin embargo, sigue enfrentándose al mismo problema que César frente al Rubicón: decidir. La IA cambió radicalmente las herramientas, sí, pero no cambió las leyes del liderazgo.

EL ERROR DE TRATAR A LA IA COMO UN ASISTENTE

La mayoría de las empresas que dice utilizar IA la emplea, en la práctica, para redactar correos, resumir reuniones, crear presentaciones o traducir documentos. Son usos útiles, capaces de ahorrar horas de trabajo, pero reducen una de las tecnologías más transformadoras de la generación al rango de un mero asistente extremadamente rápido.

La primera fase de la IA generativa estuvo dominada por una pregunta: ¿Qué tareas puede hacer por mí? La siguiente estará dominada por otra mucho más importante: ¿Qué responsabilidades pueden empezar a delegársele? Delegar una tarea es decir "haz esta presentación"; delegar una responsabilidad es plantear un objetivo de negocio completo (los datos, las restricciones, los criterios de decisión) y pedir una recomendación sobre las alternativas. En el primer caso, se delega trabajo. En el segundo, una misión.

Existe una caricatura peligrosa del liderazgo: el gran líder que controla todo, conoce cada detalle y toma todas las decisiones. Las campañas romanas no podían funcionar así. César necesitaba comandantes capaces de actuar por su cuenta.

De acuerdo con los *Commentarii de Bello Gallico*, en sus propios relatos de la Guerra de las Galias aparecen ejemplos claros. Dejó fortificaciones bajo el mando de su legado militar Tito Labieno, mientras él marchaba a Italia para reclutar nuevas legiones; y, en otras campañas sus oficiales recibieron fuerzas y objetivos propios para decidir sobre el terreno. Eso es liderazgo escalable: el líder define la intención, el resultado y los límites, y después permite que otros actúen.

César no necesitaba manejar personalmente cada espada para controlar una campaña, del mismo modo que el directivo del futuro no podrá supervisar cada acción ejecutada por la IA.

DE ASISTENTES A AGENTES

Los llamados *AI agents* pueden recibir objetivos, interpretar información, planificar acciones, utilizar herramientas y avanzar hacia un resultado con distintos grados de autonomía. Según el World Economic Forum, el 82% de los ejecutivos planea adoptar agentes de IA en algún momento de los próximos tres años. Otra estimación del organismo prevé que, para 2028, el 33% de las aplicaciones de software empresarial incorporará agentes.

La cifra que debería preocupar a los líderes no es cuántos agentes tendrán, sino cuánto sabrán delegarles.

Delegar bien siempre fue difícil. Muchos managers creen delegar cuando, en realidad, distribuyen pequeñas tareas y conservan todas las decisiones importantes: "Haz este Excel", "Prepara estas diapositivas", "Organiza la reunión"... Eso no es delegación, sino fragmentación del trabajo. La delegación real comienza cuando se transfiere no sólo una actividad, sino cierto grado de propiedad sobre un resultado.

Con la IA hay límites naturales. Una máquina no posee responsabilidad moral ni legal como una persona, y la responsabilidad final sigue siendo humana. Pero, dentro de esos límites, cabe conceder autonomía operacional: objetivos, reglas, acceso a herramientas, criterios de éxito y condiciones que obligan a escalar una decisión a un ser humano.

La IA no necesita instrucciones: necesita intención, y la mayoría de los líderes todavía la utiliza como una calculadora. Los mejores aprenderán a dirigirla como a un equipo.

CASOS QUE YA OPERAN ASÍ

Distintas consultoras y medios especializados documentan organizaciones que ya despliegan decenas de agentes de IA especializados en tareas de investigación, análisis, producción de contenidos, supervisión de procesos y escalamiento de excepciones. En uno de los casos citados en el sector, una empresa con apenas 18 empleados humanos llegó a operar con alrededor de 50 AI Employees. La comparación no implica que esos agentes hayan sustituido a 50 personas: lo relevante es que ampliaron radicalmente la capacidad de ejecución de un equipo que siguió siendo pequeño.

Ahí aparece la verdadera dificultad. Construir un agente que ejecute una tarea es relativamente sencillo; construir una organización capaz de decidir qué delegar, con qué autonomía, bajo qué reglas y cuándo debe intervenir una persona es mucho más difícil.

El término AI Employees no implica "empleados" en sentido jurídico. Describe sistemas que empiezan a ocupar un rol, perseguir un objetivo, conservar



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.

Si Julio César dirigiera una empresa en 2026, probablemente no presumiría de cuántos prompts conoce ni mediría el éxito por la cantidad de empleados sustituidos: usaría la IA para ampliar su capacidad de observar, simular escenarios y distribuir ejecución, y aprendería rápido qué decisiones delegar y cuáles conservar



contexto y ejecutar trabajo con cierta autonomía, y ayuda al manager a entender que ya no maneja una herramienta, sino que coordina una capacidad que actúa sobre procesos más amplios.

Grandes organizaciones exploran la misma lógica a otra escala. El *Financial Times* documentó usos de agentes en compañías como Adecco, Prosus y Upstream Security. Lo relevante no es cuántos agentes tenga cada una, sino el patrón que se repite: el trabajo se divide menos en comandos aislados y más en objetivos que sistemas especializados persiguen bajo supervisión humana.

Hay una señal aparentemente insignificante que empieza a repetirse entre empresarios y ejecutivos que trabajan con IA: dejan de referirse a ella como "eso", como una cosa, una herramienta: le ponen un nombre. Dicen que "ella" preparó el informe, o que "hay que pedirle que lo revise".

Nadie dijo nunca que Excel "pensó" o que una calculadora "entendió" un problema. Con la IA ocurre algo distinto: no porque sea humana o tenga conciencia, sino porque la relación psicológica con la tecnología está cambiando antes que los organigramas. Cuando una herramienta recibe un nombre, desempeña un rol y actúa con cierta autonomía, se la empieza a dirigir de manera intuitiva. El cambio más profundo de la IA quizá no esté ocurriendo en el software, sino en el lenguaje.

CUANDO DOS PERSONAS DIRIGEN 100 AGENTES

Según McKinsey, en determinados contextos equipos humanos de apenas dos o hasta cinco personas ya pueden supervisar entre 50 y 100 agentes especializados sobre procesos completos. Durante la mayor parte de la historia empresarial, ampliar la capacidad de una organización significó ampliar su plantilla; ahora, la IA coimienza a romper esa relación.

Esto redefine también qué es un buen manager. Si un ejecutivo puede supervisar decenas de trabajadores digitales, su capacidad más valiosa no será producir más que ellos, sino dirigirlos: definir el objetivo, dar contexto suficiente, fijar límites y detectar cuándo un resultado aparentemente brillante está equivocado. Son preguntas de liderazgo de siempre, ahora a una escala nueva.

Por lo tanto, imaginar a César enviando un mensajero a Labieno cada cinco minutos (avanza, detente, mueve aquella cohorte, consúltame) basta para entender por qué esa campaña habría fracasado. Algo parecido ocurre hoy con la IA, cuando cada prompt corrige al anterior: es micromanagement digital.

Julio César ya había entendido una verdad que muchas empresas todavía no descubren: los imperios nunca fueron construidos por quienes ejecutaban más trabajo, sino por quienes sabían delegarlo mejor

Si los agentes pueden planificar y actuar, la disciplina pendiente es dar suficiente contexto para permitir autonomía sin perder control sobre lo esencial. No se trata de confianza ciega, sino de confianza diseñada: políticas claras, visibilidad, auditoría y posibilidad de intervención humana. No toda decisión debería automatizarse.

Ese cambio obliga a redefinir la supervisión. Revisar cada movimiento de un agente anula buena parte de su ventaja; ignorarlo por completo es irresponsable. El trabajo del manager pasa a ser diseñar los puntos de control: qué decide la IA, qué debe consultar y qué situaciones vuelven de inmediato a una persona.

LA RESPONSABILIDAD NO DESAPARECE AL DELEGAR

Si la IA recomienda una decisión equivocada, la responsabilidad recae en la empresa, en el ejecutivo, en quien decidió confiar en ese sistema. No puede delegarse responsabilidad moral sólo porque se delegó ejecución: un general puede delegar una misión, pero no puede decir después que dejó de ser suya. Un CEO puede automatizar decisiones, pero no *accountability*.

Por lo tanto, el liderazgo en la era de los agentes exigirá tener juicio, gobernanza, límites y pensamiento crítico. La responsabilidad no se delegará con un prompt.

Buena parte de las organizaciones añade IA a procesos diseñados para un mundo sin IA. Eso puede producir eficiencia, pero difícilmente transformación. De acuerdo con EY, buena parte del valor potencial de la IA permanece atrapado entre silos organizacionales porque las empresas optimizan funciones separadas, en lugar de repensar flujos completos de valor; la consultora estima que hasta un 75% de ese valor puede quedar retenido de esta manera.

La cifra revela el verdadero desafío: no se trata de introducir una máquina en cada departamento, sino de preguntar qué partes del trabajo dejarían de existir si la compañía se diseñara hoy desde cero. Un gran comandante no busca que cada soldado marche más rápido; busca organizar sus fuerzas para ganar.

EL FIN DE ASIGNAR TAREAS

Durante décadas, la gestión empresarial se construyó alrededor de tareas: *job descriptions*, procesos, KPI, entregables. La IA empuja el trabajo hacia otro modelo: el de los resultados y la responsabilidad sobre objetivos.

Dirigir un agente ya no es indicarle qué tecla pulsar, sino plantear una meta de negocio completa (reducir un tiempo de respuesta, sin deteriorar la satisfacción ni incrementar el riesgo) y pedirle que analice, proponga y escale lo que exceda esos límites. Eso deja de sonar como una instrucción a una máquina. Suena a liderazgo.

Delegar tareas reduce la carga de trabajo. Delegar responsabilidad multiplica la capacidad de la organización. Julio César entendía esa diferencia hace más de 2,000 años. Muchas empresas, todavía no.

Si Julio César dirigiera una empresa en 2026, probablemente no presumiría de cuántos prompts conoce ni mediría el éxito por la cantidad de empleados sustituidos: usaría la IA para ampliar su capacidad de observar, simular escenarios y distribuir ejecución, y aprendería rápido qué decisiones delegar y cuáles conservar.

No pediría tareas, sino que daría misiones. No intentaría controlar cada acción, sino la intención detrás de ellas. Y no confundiría nunca una recomendación con una decisión.

Porque, al final, delante de cada Rubicón empresarial, alguien sigue teniendo que decidir si cruzarlo no. La IA puede mostrar escenarios, calcular probabilidades y recomendar un camino, pero una organización necesita contar con seres humanos capaces de decidir qué futuro quiere construir y asumir las consecuencias.

Hace 2,000 años, Julio César ya había entendido una verdad que muchas empresas todavía no descubren: los imperios nunca fueron construidos por quienes ejecutaban más trabajo, sino por quienes sabían delegarlo mejor. Lo dicho: la IA cambió las herramientas, no las leyes del liderazgo. F

Forbes Life
CENTROAMÉRICA

Introspectiva

JORGE CHAVARRÍA REIVINDICA LA FOTOGRAFÍA ANALÓGICA AL POSICIONAR EL SOPORTE FÍSICO COMO MEMORIA HISTÓRICA DE LA IMAGEN.



PIEZA DE LA SERIE *NORETRATO* ©JORGE CHAVARRÍA

Fascinación por lo analógico

La idea constante de que la imagen como objeto hará que la fotografía perdure en el tiempo transita por la obra de Jorge Chavarría.

POR **MANUEL GRAJALES**

Armado con una cámara instantánea, un viaje de juventud a Costa Rica le reveló a Jorge Chavarría que esas lindas imágenes que creía haber tomado del país no sólo estaban movidas, también obscuras y desenfocadas. Eso lo llevó a comprar una mejor cámara y un libro, a través del cual dio sus primeros pasos en la fotografía de forma autodidacta.

Con estudios en ingeniería en sistemas, el creativo se inició así en una profesión que este 2026 lo llevó a ser parte de los artistas que representan a Guatemala en la Bienal de Venecia.

"Me interesan mucho los temas de identidad, culturas, subculturas y la naturaleza; lo que me es desconocido y me genera preguntas y los espacios que son ajenos a mi día a día", comparte en entrevista.

Él ha encontrado en los procesos analógicos en cuarto oscuro una gran fascinación que lo ha impulsado a desarrollar una propuesta creativa que mezcla fotografía documental, diseño y arte contemporáneo. Pues, desde su mirada aguda, el único camino que le permitirá sobrevivir a la fotografía actual será la imagen impresa.

MÁS ALLÁ DEL ALGORITMO

Para todos, dice, es sabido que la actual velocidad en la producción de imágenes permite que las fotografías y contenidos permanezcan únicamente 24 horas dentro de un algoritmo. "En cambio, al producir imágenes de forma distinta, lenta, con mis manos, pensando en que una imagen es merecedora de sobrevivir al tiempo con una impresión, es algo que me crea una sensación de responsabilidad y compromiso con la misma".

Esa reflexión lo ha llevado a recurrir a métodos de captura como la gelatina de plata, albúmina, cianotipia, impresión al carbón, calitipos, antotipos, fotograbado, impresión salada, daguerrotipos, *wet*



"EL ÚNICO CAMINO QUE HARÁ QUE LA FOTOGRAFÍA ACTUAL SOBREVIVA ES A TRAVÉS DE LA IMAGEN IMPRESA"

JORGE CHAVARRÍA
FOTÓGRAFO



plate o colodión húmedo (este último, su preferido) para reunir una extensa obra que ha sido mostrada en las principales galerías y museos de Guatemala, así como en distintos espacios de exhibición artística y festivales en países como Japón, Francia, Estados Unidos, Puerto Rico, Inglaterra y España.

El *wet plate*, asegura, es la forma más pura de crear imágenes, no hay manipulación. Lo que ves es lo que obtienes en la placa, son piezas únicas e irrepetibles. "En cuanto a métodos de impresión, me gusta la calitipia (*kallitype*), con tonos sepia muy lindos y de gran gama tonal; la cianotipia, por su hermoso color azul y versatilidad para imprimir en distintos materiales; y, por último, el fotograbado que es muy complejo y delicado, pero con una bella estética".

Para Chavarría, si bien la fotografía como arte es 'nueva' en la historia, esta ha demostrado su capacidad para crear imágenes de larga permanencia e impacto social o cultural. Sin embargo, desde su perspectiva, la fotografía digital aún debe sobrepasar esa barrera del tiempo.



© JORGE CHAVARRÍA

Por ello fundó hace varios años un estudio en donde utiliza procesos del siglo XIX para la producción de imágenes, con la finalidad de aportar una experiencia única a las obras. "No todo es wet plate, utilizo métodos híbridos para crear impresiones con estos procesos haciendo uso de imágenes digitales. Esto es lo mejor de dos épocas".

Venecia a la vista

Fue esta visión, así como su sólida trayectoria, las credenciales que lo hicieron parte de los artistas que conforman el pabellón de Guatemala en la Bienal de Venecia 2026. Ahí, el país presenta *Las invisibles*, una exposición que aborda la identidad y la manera en la que se está perdiendo.

Este tema se manifiesta al dar visibilidad a las mujeres, casi en su totalidad de origen indígena, que a diario se dedican a elaborar a mano tortillas de maíz. Debido al calor y la humedad que implica, ellas no sólo han sufrido el desgaste de sus manos, al grado de ir perdiendo gradualmente sus huellas dactilares, también han visto desvanecerse sus tradiciones.

"[Yo] había sido parte de una selección de creadores desde hace un par de bienales, pero hasta este año se me dio la oportunidad de participar junto a otros dos artistas como Manuel Navichoc y Ana Lorena Núñez", comenta Jorge Chavarría.

En el futuro cercano también espera continuar trabajando en series fotográficas que ha venido desarrollado parcialmente y quiere hacer crecer en número de imágenes, mismas que están relacionadas con la naturaleza, la entomología o la taxidermia. F

Transformación y permanencia







Un estado deliberadamente inconcluso define a la marca costarricense Obra Gris que, hace año y medio, emprendió el camino a París y ya fascina a ese mercado, con prendas que terminan de construirse una vez que llegan al cuerpo.

Oscar Ruiz-Schmidt forjó este sello hace aproximadamente 15 años: "Es una práctica de moda de autor, en la que utilizo el cuerpo como territorio para investigar geometría, materialidad, color y superficie, a través de formas amplias, casi como placas, construidas desde una lógica de permanencia, transformación y aprovechamiento de los recursos", comparte el diseñador.

La primera colección, que fue resultado de su graduación de la maestría en Diseño de Modas, en Berlín, Alemania, al paso del tiempo se ha posicionado entre las propuestas más interesantes surgidas en Costa Rica, donde la filosofía del cero desperdicio lleva a repensar esa lógica desde el diseño mismo. Su visión abarca no sólo diseño de modas, sino también una línea de objetos.

Utilizar el cuerpo como territorio para investigar materia, forma, función y espacio conduce la práctica de Oscar Ruiz-Schmidt, quien ha posicionado la marca Obra Gris como una vanguardista propuesta de moda y diseño en Costa Rica.

POR **MANUEL GRAJALES**

"Para nosotros, la sostenibilidad no consiste, únicamente, en reducir el desperdicio, sino también en demostrar, a través de la práctica, que existen otras maneras de construir y pensar una prenda y un cuerpo". Por ello, crea prendas que van más allá de la mera propuesta de moda, para adentrarse en un espacio contestatario, en el cual surgen distintas preguntas relacionadas con migración, territorio, identidad o color.

Ruiz-Schmidt bromea al comentar algo que siempre dice a sus clientes: "ya se graduaron del mall", porque en su estudio encontrarán objetos y prendas que adquieren valor no únicamente material, sino también simbólico.

Para este sello, producir indumentaria es "un gesto punk". Es enfrentarse a la uniformidad del mercado con algo contestatario que resulta útil para alguien en específico. En este sentido, agrega, la sostenibilidad también tiene una dimensión cultural: implica preguntarnos qué producimos, para quién, con qué recursos y cuánto tiempo queremos que permanezca.

© JUAN TRIBALDOS

SIN FRONTERAS

En un nuevo hito en su trayectoria, Obra Gris llegó a Panorama Mundi, en Le Marais, París, una tienda-galería de diseño y artesanía que funciona como un puente cultural entre Francia y Latinoamérica.

En ese espacio, sus diseños han tenido gran aceptación, gracias a que se ha investigado aquel mercado a profundidad: "Una de las cosas que hemos aprendido con la internacionalización es que cada región tiene una relación distinta con la proporción, el volumen y el color. Las formas amplias continúan siendo parte del lenguaje de la marca, pero vamos entendiendo cómo ajustar ciertas proporciones según los cuerpos y sensibilidades de cada mercado".

La firma también fue parte de la más reciente edición de Panamá Fashion Week (del 24 al 27 de septiembre de 2026), donde presentó *El Destello Verde*, una colección que parte del fenómeno óptico que ocurre durante unos segundos, cuando el Sol desaparece en el horizonte y surge un destello verde. "Más que representar el paisaje literalmente, me interesaba pensar en qué sucede con la luz cuando atraviesa distintos materiales y cómo podemos trasladar esa experiencia a la ropa".

El resultado es una colección que trabaja con transparencias y superposiciones: organzas translúcidas, redes tejidas en cashmere y prendas recuperadas que desmontaron, deshilaron y reconstruyeron en el estudio, en las cuales colores como el amarillo, rosa, azul y verde tienen un recorrido importante.

A decir de Oscar Ruiz-Schmidt, esta también es una propuesta sobre transformación y permanencia, por lo que se utilizaron materiales y prendas que ya habían tenido una vida anterior y que regresaron con otra forma y función: "Me interesa esa idea de que diseñar no siempre implica producir algo nuevo desde cero; también puede significar mirar lo que ya existe, intervenirlo y encontrar nuevas posibilidades en ello."

DEL CUERPO AL ESPACIO

Durante la pandemia, el sello costarricense buscó reinventarse. Fue así como surgió una línea de objetos compuesta por lámparas, piezas escultóricas y mobiliario.

Con el mundo encerrado en casa (recuerda el entrevistado) se incrementó la demanda por este tipo de productos, aunque para él no se trata de pensar la moda y los objetos como prácticas separadas, sino de escalas en una misma investigación.

"Partimos de inquietudes similares a la indumentaria, pero trasladadas del cuerpo al espacio. Me interesa pensar los objetos desde la materialidad, la geometría, la construcción y la manera en cómo se relacionan con quien los utiliza y con el lugar que habitan".



© JUAN TRIBALDOS

"LA SOSTENIBILIDAD TAMBIÉN TIENE UNA DIMENSIÓN CULTURAL: IMPLICA PREGUNTARNOS QUÉ PRODUCIMOS, PARA QUIÉN, CON QUÉ RECURSOS Y CUÁNTO TIEMPO QUEREMOS QUE PERMANEZCA"

La visión final es crear piezas funcionales y mantener cierta cualidad escultórica. Esa filosofía se expresa en la participación de *Obra Gris Objetos* en el Abierto de Diseño CDMX, celebrado en México y teniendo a Costa Rica como país invitado.

Ruiz-Schmidt busca moverse con mayor libertad entre el cuerpo y el espacio, mientras desarrolla proyectos donde indumentaria, objetos y procesos artesanales puedan dialogar en distintos contextos.

Lienzo inesperado

El pádel ha dejado de ser únicamente el deporte de mayor crecimiento global para consolidarse como un fenómeno que reúne arte, diseño y estilo de vida.

POR **FORBES LIFE STAFF**

A medida que la popularidad del pádel se expande por los clubes más exclusivos, las pistas han dejado de ser únicamente escenarios de intercambios rápidos y remates. Ahora también son espacios que exponen un dinámico intercambio creativo. En los últimos años, las palas de pádel pasaron de ser herramientas estrictamente técnicas a codiciados objetos de deseo, diseño de autor y colaboraciones artísticas.

A principios de 2025, por ejemplo, la marca HEAD presentó una colección en alianza con el renombrado artista francés Richard Orlinski, fusionando el alto rendimiento deportivo con una estética pop muy marcada. De manera similar, ese mismo año, la marca Bullpadel se asoció con el artista plástico argentino Milo Lockett para intervenir manualmente seis paletas exclusivas, concebidas como un homenaje a los mejores jugadores de la temporada.





Esta sinergia ha cobrado un impulso notable en la actualidad. En julio de 2026, Bullpadel igualmente colaboró con Orlinski para lanzar una edición limitada de mil unidades del modelo Neuron 02 Edge. Esta pieza, adornada con colores vibrantes como el rosa eléctrico y turquesa, incluyó una subasta benéfica de la unidad número 1.

Asimismo, la creación de estas piezas se ha convertido en un espectáculo: en agosto de 2026, el Cupra Pádel Tour Imagen en México organizó la iniciativa The Origins Canvas, donde distintos artistas intervinieron palas en vivo frente a los asistentes al torneo.

Esta evolución estética también ha permeado en otras esferas. La firma italiana Prada fue una de las pioneras de esta tendencia al incorporar a su línea de accesorios una pala de pádel de estética minimalista, acompañada por una funda de Re-Nylon (su tejido regenerado a partir de materiales plásticos reciclados) y el característico logo triangular de metal esmaltado. Con un precio de 2,500 dólares en el mercado estadounidense, la pieza evidencia cómo los objetos asociados al deporte han comenzado a ocupar un lugar dentro del universo de accesorios de las grandes casas de moda.

CUPRA PADEL TOUR, PEXELS

FORO
CENTROAMÉRICA
Forbes



FORBES MONEY PANAMÁ

29 DE OCTUBRE

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE PATROCINIOS

milena@forbes.com.mx


Bupa
+75 años cuidando tu salud
+2 millones
Prestadores
Médicos
alrededor del
mundo
BupaSalud.com.gt
*Aplican condiciones según póliza contratada
Cuando
cuidamos
tu salud,
se nota