

LAS JUGADAS DEL FUNDADOR DE CABIFY

PYMES:
15 PEQUEÑAS
GIGANTES

PETRÓLEO: EL GRAN REAJUSTE PARA EL SECTOR

Forbes

COLOMBIA

LEERLA ES NEGOCIO | ABRIL-MAYO 2026

DAVID
VÉLEZ

JAIME
GILINSKI

LUIS CARLOS
SARMIENTO
ANGULO

LOS COLOMBIANOS MÁS RICOS

ESTAS SON LAS FORTUNAS DE LOS CLASIFICADOS EN LA LISTA GLOBAL DE MULTIMILLONARIOS DE FORBES DE 2026. TODOS VALEN MÁS QUE ANTES

MÁS: REED JOBS Y SU HERENCIA VITAL PARA COMBATIR EL CÁNCER

FORBES COLOMBIA - \$17.000 PESOS

ISSN 2711-0648



7 708452 184301 69



CRISTINA
MITTERMEIER

JAMES CAMERON

DAWA
YANGZUM SHERPA

PAUL NICKLEN

EMMA CAMP

REACH FOR THE CROWN



DESDE 1976, ROLEX APOYA A QUIENES PROTEGEN EL PLANETA.



GRÉGOIRE
COURTYNE

HINDOU
OUMAROU IBRAHIM

TITOUAN BERNICOT

SYLVIA EARLE

LEONARDO
DICAPRIO



EL EXPLORER



EL COSTO DE INVERTIR

EDITORIAL

Hay un problema que no se está discutiendo con la frecuencia que merece. Cada vez menos empresas quieren traer capital a Colombia.

Los números lo muestran. La inversión en maquinaria, infraestructura y activos productivos cayó del 24% del PIB en 2015 al 16% en 2025. Una pérdida en capacidad productiva, cuyos efectos se sentirán durante años en el empleo y el crecimiento.


Cuando una empresa invierte, no solo compra una máquina. Crea empleos, paga impuestos y jala a proveedores y comunidades enteras. Un país que espanta la inversión no solo pierde el capital que se va, también pierde los empleos que nunca se crearán y los ingresos fiscales que nunca llegarán.

En ese contexto llegó el Decreto 0173 de 2026. Bajo el argumento de atender las emergencias climáticas en Córdoba, Antioquia y La Guajira, el Gobierno creó un impuesto extraordinario al patrimonio (creado en febrero para ser pagado en abril) a más de 15.000 empresas, que representan cerca de tres millones de empleos.

Al cierre de esta edición, la Corte Constitucional revisaba su



JOSÉ CAPAROSO
Editor General
Forbes Colombia

 jcaparoso@forbes.co

legalidad. Muchas empresas estaban viendo cómo pagar la primera cuota para evitar sanciones y embargos mientras esperan un fallo.

El tributo no recae sobre utilidades ni ventas, sino sobre lo que las empresas han construido. Es decir, sus activos menos sus deudas. Una bodega, una flota de

camiones, maquinaria agrícola. Es en la práctica una doble tributación. Para pagarlo, muchas deben endeudarse o vender activos, sin haber tenido tiempo de hacer provisiones ni ajustar presupuestos.

Ese es el problema de fondo. El impuesto al patrimonio no grava lo que las empresas ganan, sino lo que han acumulado. Penaliza la inversión pasada y desincentiva la futura.

No existe, además, una correlación clara entre el monto que se quiere recaudar y el costo real de la emergencia.

El Presupuesto de 2026 ya arrastra un faltante cercano a los \$20 billones, el gasto público sigue creciendo y la contratación directa con bases políticas continúa. La pregunta inevitable es si estos \$6,3 billones atenderán realmente la emergencia o simplemente se usarán para tapan el hueco fiscal.

Recaudar impuestos no es solo una facultad legal. Es una prueba de legitimidad. Y esa legitimidad no se decreta, se gana con reglas estables y coherencia entre lo que se cobra y lo que se gasta. Sin eso, el daño a la inversión es silencioso pero acumulativo, y sus consecuencias son básicamente retroceder en el futuro. **1**

• DIRECTORIO •

Editor General
JOSÉ CAPARROSO
jcaparroso@forbes.co

Coeditor de Economía
NARCISO DE LA HOZ GÓMEZ

Coeditora Negocios
CAMILA BERNAL

Coeditora de Finanzas
LINA VARGAS VEGA

Coeditora de Especiales
JOSELIN CUARTAS

Social Media
JULIANA ARENALES

Director Regional de Fotografía
PACO PÉREZ-ARRIAGA

Editora de Fotografía y Video
DIANA REY MELO

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseñadores
JESÚS CHÁVEZ
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Director de Circulación y Producción
ÉDGAR GONZÁLEZ

Country Manager Colombia
CLAUDIA JARAMILLO CASALLAS
cjaramillo@forbes.co

Equipo Comercial Multiplataforma: **VICTORIA EUGENIA TRIBÍN, MÓNICA GUZMÁN ROJAS, ANDRÉS GONZÁLEZ CUEVAS** |
Diseño Comercial: **YEISON GONZÁLEZ** | Coordinador Comercial: **WILLIAM IGNACIO CASTRO** |
Coordinador de Proyectos y Brand Content: **ANDRÉS MONTENEGRO VERGARA** |
Productor Multiplataforma: **ANDRÉS FELIPE QUINTERO** | Coordinador de Producción **ESTEBAN SIERRA**

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CFO
MARTÍN CELAYA

CDO
CARLOS VALERIO

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador Editorial Regional
GIORGIO ARTURI

Editorial Director for Forbes Latin America: **JONATHAN TORRES ESCOBEDO**

Forbes Colombia, Año 7, No. 69
FORBES COLOMBIA 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.
ISSN 2711-0648
Impresa en Quad graphics S.A.
Línea de atención: 6017945382 - Suscripciones: suscripciones@forbes.co

FORBES MEDIA, LLC

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

Global Editions

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

LOS MÁS RICOS DE COLOMBIA 2026

SON SEIS LOS COLOMBIANOS A LOS QUE PODEMOS LLAMAR 'BILLIONAIRES': EMPRESARIOS CON FORTUNAS SUPERIORES A US\$1.000 MILLONES.



PÁG.

22

DAVID VÉLEZ, JAIME GILINSKI Y LUIS CARLOS SARMIENTO ANGULO, ILUSTRADOS POR EL EQUIPO DE DISEÑO DE FORBES COLOMBIA.

P.16 • LA MOVILIDAD POSIBLE DESDE UNA APP

Juan de Antonio, fundador de Cabify, cuenta que Latinoamérica representa dos tercios de su negocio. Insiste que la tecnología debe ser usada para devolver espacio en las ciudades a sus habitantes.



P.18 • UN BATALLÓN DE EMPLEO FORMAL

Elsa Gómez y Liliana Estrada fundaron Eficacia cuatro décadas atrás con una idea simple y una legislación inexistente. Hoy la empresa genera más de 46.000 empleos al año y opera en tres países.

P.36 • LAS 15 PEQUEÑAS GIGANTES

Las mipymes consolidan su papel como eje del aparato productivo colombiano, con más de 1,8 millones de empresas activas. En este contexto, Forbes Colombia destaca compañías que sobresalen por innovación, resiliencia y potencial de expansión.

P.44 • MIRADA REGIONAL: VALLE DEL CAUCA

El sector externo y la base empresarial respaldan el desempeño de la región.

P.54 • EL NUEVO MAPA DEL PETRÓLEO

Movidas corporativas, nuevos inversionistas y apuestas fuera del país reconfiguran la industria, mientras Ecopetrol enfrenta tensiones internas en un momento clave para la inversión en el sector.

Por Joselin Cuartas Barrios

10 TENDENCIAS TECNOLÓGICAS QUE SEGUIR EN 2026

LA COMPUTACIÓN AVANZADA Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL CONTINUARÁN LIDERANDO LA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA HACIA 2030. SEGÚN GARTNER, LAS 10 TENDENCIAS CLAVE PARA 2026 NO SOLO TRANSFORMARÁN LAS DINÁMICAS DE TRABAJO, SINO QUE TAMBIÉN REDEFINIRÁN LOS MARCOS REGULATORIOS EN CIBERSEGURIDAD Y LA TRAZABILIDAD DEL CONTENIDO DIGITAL.

1 Desarrolladores nativos de IA
8 de cada 10 organizaciones cambiarán grandes equipos de ingeniería de software hacia equipos pequeños aumentados por IA hacia 2030.

2 Supercomputación de IA
4 de cada 10 organizaciones adoptarán arquitecturas de computación híbridas en 2028.

3 Computación confidencial
El 75% del procesamiento en infraestructuras no confiables estará asegurado por computación confidencial hacia 2029.

4 Sistemas multiagente
7 de cada 10 sistemas multiagente usarán agentes altamente especializados y 6 de cada 10 soportará interoperabilidad entre múltiples proveedores.

5 Modelos de lenguaje específicos de dominio
Más del 60% de los modelos de IA generativa empresariales serán específicos de dominio para 2028.

6 IA física
El 80% de los almacenes utilizará robótica o automatización para 2028.

7 Ciberseguridad preemptiva
El 50% del gasto en software de seguridad se destinará a soluciones preemptivas para 2030. Las vulnerabilidades documentadas superarán 1 millón anualmente.

8 Procedencia digital
Las nuevas regulaciones exigen el uso de marcas de agua y la trazabilidad del origen de contenidos generados por IA.

9 Plataformas de seguridad de IA (AISP)
El 80% de las transacciones de IA no autorizadas provendrá de violaciones de políticas internas, no de ataques externos.

10 Geopatriación
El 75% de las empresas repatriará geográficamente sus cargas de trabajo para 2030. Las ofertas de nube soberana de grandes proveedores y proveedores locales están creciendo rápidamente.

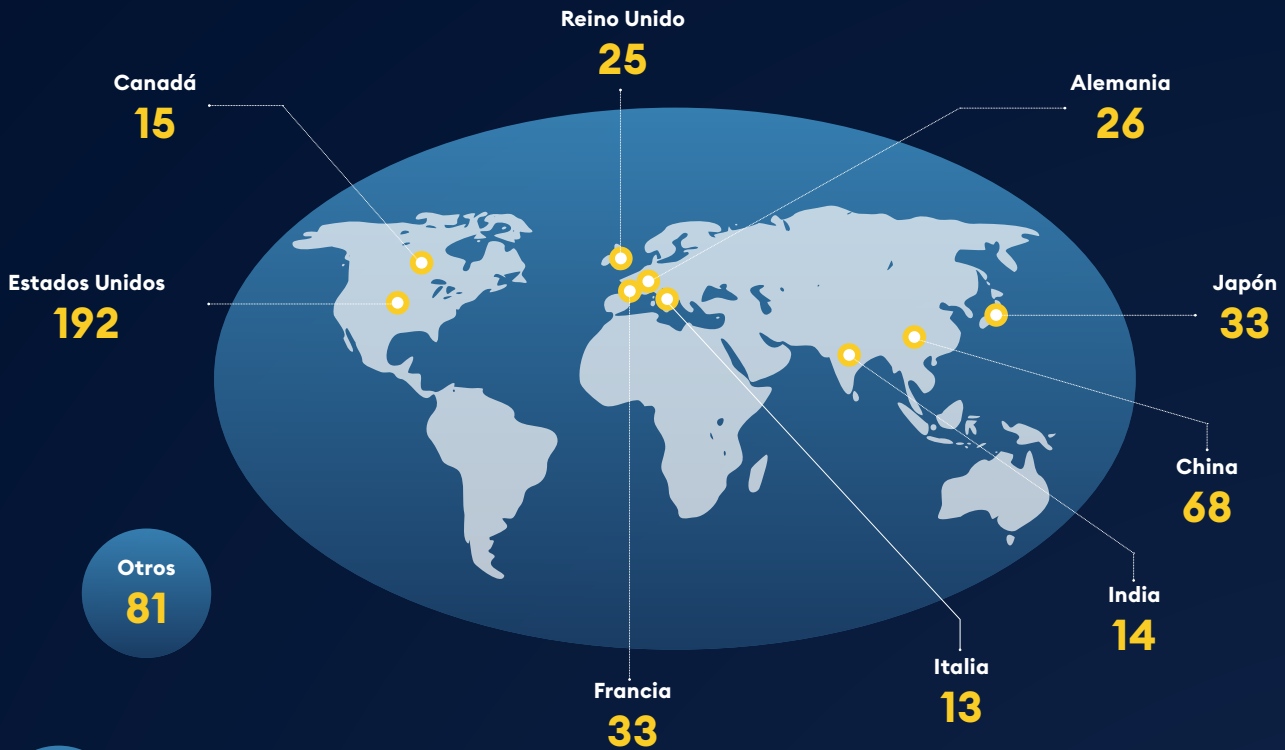
Fuente: Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2026.

Por Joselin Cuartas Barrios

LAS MARCAS MÁS FUERTES Y VALIOSAS DEL MUNDO

ANUALMENTE, EL REPORTE BRAND FINANCE GLOBAL 500 REVELA LAS MARCAS MÁS VALIOSAS DEL MUNDO. LAS TECNOLÓGICAS SIGUEN A LA CABEZA EN EL TOP 5; LAS REDES SOCIALES, BANCA Y COMERCIO SON LOS OTROS SECTORES QUE COMPLETAN LAS 10 PRIMERAS POSICIONES.

NÚMERO DE MARCAS POR PAÍS



■ **YOUTUBE** se convirtió en la marca más fuerte del 2026, con una puntuación BSI de 95,3, subiendo de la posición 8. El top 5 lo completan, en orden, WeChat, Microsoft, Google y Lego.

LAS MARCAS MÁS VALIOSAS DEL MUNDO

RANKING 2026	RANKING 2025	NOMBRE	PAÍS	VALOR DE MARCA 2026 (cifras en mil millones de dólares)
1	1	 APPLE	Estados Unidos	\$608
2	2	 MICROSOFT	Estados Unidos	\$565
3	3	 GOOGLE	Estados Unidos	\$433
4	10	 AMAZON	Estados Unidos	\$370
5	9	 NVIDIA	Estados Unidos	\$184
6	7	 TIKTOK/DOUYIN	China	\$154
7	5	 WALMART	Estados Unidos	\$141
8	6	 SAMSUNG GROUP	Corea del Sur	\$119
9	8	 FACEBOOK	Estados Unidos	\$107
10	10	 STATE GRID CORPORATION OF CHINA	China	\$102

■ **ESTADOS UNIDOS** domina el top 10 de las marcas más valiosas en 2026.

Fuente: Brand Finance Global 500 2026

EL CAFÉ QUE NO NOS TOMAMOS

El país que produce

uno de los mejores cafés del mundo aún no ha descubierto plenamente las bondades económicas y los beneficios para la salud de convertir su consumo en un verdadero hábito.

Colombia produce en promedio 13 millones de sacos al año y consume internamente cerca de 2,6 millones. De ese volumen, aproximadamente 1,3 millones corresponden a café importado sin arancel. En otras palabras, casi la mitad del café que los colombianos beben a diario no es colombiano, y el de origen nacional que sí llega a la taza del consumidor interno representa apenas el 10% de la producción del país.

El que circula en el mercado doméstico suele ser el grano que los mercados internacionales no demandaron. El país que construyó su reputación global sobre el café suave de mayor calidad termina sirviendo a sus propios ciudadanos lo que el mercado externo no absorbió, mezclado con importaciones de bajo costo. Es una paradoja que Colombia está llamada a transformar.

Brasil ilustra con claridad la magnitud de la oportunidad que estamos dejando sobre la mesa. El mayor productor del mundo destina 23 millones de sacos al mercado interno, todos de origen brasileño, equivalente al 30% de su producción. Su consumo per cápita casi triplica el de Colombia. Esa brecha no es un accidente cultural: es el resultado de décadas de política deliberada para construir un mercado doméstico sólido. Brasil entendió que transformar y

consumir en casa genera empleo, dinamiza la industria, fortalece las economías regionales y multiplica los encadenamientos productivos a lo largo de toda la cadena. Colombia, en contraste, exporta el 90% de lo que produce, limitando su capacidad de capturar esos beneficios internamente.

Sin embargo, el mercado colombiano ya envía señales alentadoras. Según el más reciente estudio de Nielsen, la facturación total de café en el retail alcanzó \$3,05 billones de pesos en 2025, con un crecimiento de 27,9% frente al año anterior. El consumidor migra progresivamente hacia productos de mayor calidad, pagando precios superiores con mayor frecuencia. La demanda existe, crece y se sofisticada. El desafío no es de mercado; es de política pública.

El propio Estado colombiano es hoy un reflejo de esa incoherencia. Las entidades públicas consumen alrededor de 95.000 libras mensuales bajo el Acuerdo Marco de Aseo y Cafetería, cuyo criterio dominante de adjudicación es uno solo: el menor precio. Esa lógica, comprensible desde la disciplina fiscal, tiene un efecto inmediato: excluye al café colombiano de calidad de las oficinas del Estado y favorece la importación de materias primas más baratas.

En 2025, el Congreso declaró al café bebida nacional. Pero un reconocimiento simbólico sin traducción en política pública corre el riesgo de quedarse en retórica. Si es la bebida nacional, las entidades del Estado deberían consumir café 100% colombiano como condición básica de compra. El costo adicional para el presupuesto sería marginal; el impacto sobre el ingreso de 540.000 familias caficultoras sería inmediato.

Brasil ofrece también una lección en otro frente. Desde 2001, su programa de alimentación escolar incorporó el café con leche como bebida regular en la merienda infantil. Colombia tiene un PAE que llega a millones de niños y que, en muchos casos, ofrece bebidas industrializadas cargadas de azúcar y aditivos. Una taza de café con leche en el aula aporta proteína, incorpora beneficios comprobados para la salud y conecta al niño colombiano con una de las grandes riquezas productivas de su país. Incluirla en el PAE es simultáneamente nutrición, cultura y política industrial. Es sembrar consumidores con la misma seriedad con la que sembramos el grano. **■**

GERMÁN
BAHAMÓN JARAMILLO

*Gerente de la Federación Nacional de Cafeteros

Del tiempo al bienestar: el giro estratégico del lujo hacia la longevidad



El nuevo lujo global ya no se expresa en bienes adquiridos sino en años vividos con plenitud. La longevidad, impulsada por ciencia, tecnología y bienestar de alto nivel, se consolida como el mayor símbolo de estatus entre líderes, empresarios y figuras de influencia.

Durante décadas, el lujo fue una ecuación sencilla. Acceso exclusivo y visibilidad. Yates, relojes suizos, jets privados y destinos inaccesibles marcaron el pulso del éxito. Hoy, esa narrativa empieza a transformarse frente a una pregunta mucho más profunda y silenciosa ¿cuántos años de vida saludable quedan realmente por delante?

En los círculos de mayor influencia global, desde Silicon Valley hasta las salas de juntas de las grandes corporaciones, el verdadero símbolo de estatus ya no se define por lo que se posee, sino la capacidad de prolongar y optimizar la vitalidad física, cognitiva y emocional. Vivir más, pero sobre todo vivir mejor, se ha convertido en la nueva frontera del lujo actual.

Las cifras confirman este giro cultural. La economía global del bienestar supera los 6,3 billones de dólares y crece a un ritmo cercano al 7 % anual. Solo en Estados Unidos, el gasto en bienestar ronda los 500 mil millones de dólares al año, mientras que el turismo de bienestar se aproxima al billón de dólares. No se trata de una moda pasajera, sino de una transformación estructural en la forma como se entiende el éxito y el poder.

En este contexto, el concepto de longevidad deja de ser aspiracional para convertirse en estratégico. Ya no se persigue únicamente una buena apariencia, sino un rendimiento sostenido en el tiempo. Tener 60 años cronológicos y 45 biológicos se perfila como el mayor logro en este nuevo orden social.

SHA se ha consolidado como uno de los epicentros de este cambio de paradigma. Reconocida globalmente por su liderazgo en salud integrativa, medicina de precisión y longevidad con respaldo científico, la institución ha visto cómo crece exponencialmente la demanda de personas que no solo quieren sentirse bien, sino entender y optimizar cada variable de su salud y bienestar. Protocolos que antes estaban reservados para astronautas o atletas de élite hoy forman parte de programas diseñados para líderes empresariales, altos ejecutivos y tomadores de decisiones.

Diagnósticos ultrapersonalizados, pruebas epigenéticas, neuroestimulación, terapias de luz de última generación y sueros intravenosos enfocados en longevidad hacen parte de una propuesta que combina medicina de precisión con una visión holística del bienestar. En este universo, la tecnología no es un accesorio, sino un aliado estratégico.

SHA da un paso más al incorporar terapias avanzadas de medicina regenerativa dentro de su modelo de salud integrativa. Con el lanzamiento de su programa Celular Regeneration, basado en terapias con células madre mesenquimales, la longevidad entra en el terreno de la biología celular. Y es que a medida que envejecemos, la actividad de las células madre puede disminuir de forma significativa, lo que influye en los procesos naturales de reparación del cuerpo, la respuesta inflamatoria y la vitalidad general.

La medicina regenerativa ocupa un lugar central en la conversación global sobre longevidad, siendo México un referente. Instituciones como SHA ilustran cómo estos avances científicos pueden integrarse dentro de un modelo de salud integral orientado no solo a prolongar la vida, sino a mejorar su calidad a lo largo del tiempo.

Así, el lujo evoluciona hacia una nueva era: una donde el verdadero privilegio no es detener el tiempo, sino optimizar como envejecemos. Donde el éxito no se mide en objetos, sino en años de vida plena. Y donde la longevidad se consolida como la máxima expresión de status contemporáneo.

EL DÓLAR TAMBIÉN VOTA



Cómo Colombia

pasó de 3.700 a 5.100, y de vuelta, en medio del susto electoral, y qué nos dice eso sobre la elección actual?

La región ya dejó una pista

Gracias a la segunda marea rosa y a la expectativa actual de una nueva marea conservadora, hoy tenemos mucha más información sobre cómo afectan los procesos electorales a las monedas. No es solo Colombia. Lo que acaba de pasar aquí se parece mucho a lo que ya se vio en la marea rosa de principios de los 2000.

El patrón

Cuando llegan gobiernos menos amigables con la inversión, el dólar sube. Esa devaluación puede aparecer antes de la elección, en la elección misma o después de la posesión, cuando el nuevo gobierno confirma si va a llevar su discurso hasta el final.

Después viene lo interesante: en gran parte de los países, esa devaluación se devuelve.

La regla y la excepción

Eso pasó en la primera marea rosa. La llegada de Lula en 2002, primer gobierno de izquierda organizado en la historia de Brasil, disparó el dólar en Brasil 40%, pero el patrón se sintió en toda la región. Colombia y Chile tuvieron una devaluación electoral idéntica de 30%, y luego la divisa regresó al punto de origen.

Eso mismo acabamos de ver con Boric, Petro, Sheinbaum y Lula II con devaluaciones en promedio de 30%. En Colombia, dos gobiernos tan distintos como Uribe y Petro terminaron viviendo la misma experiencia rosa: primero fuerte devaluación y luego regreso.

¿Por qué se devuelve? Porque se confirma que estos países siguen jugando dentro de las reglas del juego. Lo contrario son los casos donde el dólar nunca vuelve: Argentina y Venezuela.

Colombia 2022

En Colombia la película fue clarísima: primero estabilidad entre 3.700 y 4.000; después reacción electoral hasta 4.600 (+25%); y luego una tercera etapa, con la posesión de Gustavo Petro y la ratificación de su proyecto, que llevó el dólar hasta 5.100 (+10% adicional).

Después vino el regreso, casi a la misma velocidad, porque al final Colombia siguió siendo un país institucional.

¿Y ahora qué?

Si hay continuidad política, el camino podría parecerse al de 2022, aunque no tan explosivo. A diferencia de entonces, hoy América Latina está de moda. Por eso, un dólar entre 4.200 y 4.500 sería nuestra estimación para la primera reacción. De ahí en adelante, todo dependerá del respeto al Congreso, a las cortes y a la independencia del Banco de la República.

Si hay cambio político, podríamos ver un dólar cerrando 2026 cerca de 3.300 y, más adelante, por debajo de 3.000.

Todo esto asume un entorno externo parecido al de los últimos dos años y también al de la década del 2000: un dólar global estable o débil, la receta para que América Latina brille con luz y rentabilidades propias. **F**

FELIPE
CAMPOS SALAZAR

*Gerente de Inversión y Estrategia de Alianza Valores y Fiduciaria.

LAS PREGUNTAS QUE ESTÁN CAMBIANDO LAS JUNTAS DIRECTIVAS

Estas semanas,

muchas empresas en Colombia están definiendo en sus asambleas quiénes integrarán sus órganos directivos. Pero la calidad de una junta no se mide solo por los nombres que la componen, sino por la profundidad de las preguntas que se hacen en la conversación estratégica.

Durante décadas, la selección de miembros de junta ha privilegiado trayectorias ejecutivas, conocimiento del negocio o reputación profesional. Todo ello sigue siendo relevante. Sin embargo, cada vez más investigaciones muestran que la calidad de las decisiones estratégicas también depende de los estilos de liderazgo presentes en la discusión.

Diversos estudios sobre liderazgo -incluyendo análisis de evaluaciones 360° citados por *Harvard Business Review*-, han encontrado un resultado interesante: en varias competencias clave de liderazgo, las mujeres suelen obtener calificaciones más altas que los hombres.

Investigaciones recientes de Heidrick & Struggles sobre desempeño de liderazgo y composición de

juntas también apuntan en la misma dirección: la diversidad de perspectivas mejora la calidad del debate estratégico y fortalece la capacidad de anticipar riesgos.

Esto no significa que los hombres no puedan desarrollar estas competencias. Significa que, en promedio, las mujeres tienden a destacarse más en ciertas habilidades relacionales y adaptativas que hoy son fundamentales para liderar organizaciones complejas.

Entre ellas está la iniciativa, que suele reflejarse en mayor preparación y proactividad para impulsar decisiones. También aparece con frecuencia el desarrollo de otros: muchas mujeres líderes invierten más tiempo en mentoría, identifican talento y acompañan procesos de crecimiento dentro de las organizaciones.

Otra dimensión relevante es la integridad. Las evaluaciones muestran que las mujeres suelen ser percibidas como más coherentes entre lo que dicen y lo que hacen, lo que genera uno de los activos más valiosos del liderazgo contemporáneo: confianza.

A esto se suman competencias como la colaboración, la inteligencia emocional y la construcción de relaciones. Cuando estas capacidades llegan a una junta directiva, su impacto puede ser significativo.

Diversos estudios sobre gobernanza corporativa -incluyendo reportes globales como el Board Monitor- muestran que la presencia de mujeres en juntas tiende a mejorar tres aspectos clave: la calidad del debate estratégico, la profundidad de las preguntas y la atención a riesgos humanos y reputacionales.

No porque las mujeres sean “mejores” que los hombres, sino porque aportan estilos de liderazgo históricamente subrepresentados en los espacios de poder.

Por eso hoy muchos expertos en gobernanza hablan menos de diversidad de género y más de diversidad cognitiva: la combinación de experiencias, perspectivas y formas de pensar que permite anticipar riesgos, enriquecer el debate y tomar decisiones más completas. La calidad de una junta no depende solo del currículum de quienes ocupan las sillas. Depende de la capacidad de ampliar la conversación estratégica. **F**

SONIA
PERDOMO ANDRADE

*Líder práctica de Juntas Directivas y miembro de Women in Connection.

Por Lina Vargas Vega

DE LA FRUSTRACIÓN A ESCALAR SIN FRONTERAS

TRAS LEVANTAR MÁS DE US\$160 MILLONES, POMELO APUESTA POR LLEVAR SU TECNOLOGÍA FINANCIERA A NUEVAS GEOGRAFÍAS, CON ARGENTINA, COLOMBIA Y MÉXICO COMO HUBS DE SU EXPANSIÓN GLOBAL.



“Esto nació de nuestra frustración”, aseguró Gastón Irigoyen desde Buenos Aires, Argentina, en medio de una entrevista virtual con Forbes Colombia. El fundador y CEO de Pomelo solo puede remitirse a esa

sensación cuando piensa en el origen de su idea de negocio.

Irigoyen y sus cofundadores, Hernán Corral, Chief Operating Officer, y Juan Fantoni, Chief Commercial Officer, son tres argentinos entre los 40 y 45 años con amplia experiencia

en el sector financiero. Antes de Pomelo, Irigoyen lideró en Argentina el lanzamiento del banco digital Naranja X junto a Corral, quien a su vez fue “la tercera persona en la historia de MercadoPago”, mientras que Fantoni venía de Mastercard.

“En cada una de esas experiencias previas, nos frustraba tener que trabajar con jugadores incumbentes y muy locales que databan de los años 70 a los 80, cuando los pagos digitales ni siquiera existían”, confiesa Irigoyen. “Veíamos la necesidad de América Latina de modernizar su infraestructura de pagos”.

Pomelo encontró su lugar en la industria financiera regional en la emisión, el procesamiento y la gestión de tarjetas para bancos, fintechs, y otras empresas con soluciones de finanzas embebidas. Entidades como Bancolombia, BBVA, Banco Santander, GNB Sudameris, ARQ -antes DolarApp-, Lulo Bank, Addi, Rappi y Didi conforman el portafolio de clientes de Pomelo.

Con propuestas en los segmentos de tarjetas de crédito, débito y prepago, la startup argentina ha desarrollado tecnología basada en APIs que se integra a los sistemas de compañías financieras y tecnológicas, permitiéndoles lanzar productos sin construir infraestructura desde cero y con una oferta de productos diseñados para el consumidor de hoy que quiere tener la flexibilidad de pagar en pesos, dólares, euros o criptoactivos.

Aquella frustración que sintieron hace algunos años estos argentinos parecía ser un sentimiento generalizado. No solo en cinco años lograron atraer a más de 150 clientes corporativos de gran tamaño en la región, también captaron la atención de fondos globales como Kaszek, Insight Partners y Endeavor Catalyst, entre otros.

Desde su fundación, Pomelo ha levantado US\$160 millones. “Las rondas de inversión solamente suceden si hay números que las respaldan”, dice Irigoyen cuando se refiere a la ronda Serie C que cerraron en enero de este año por US\$55 millones, en medio de un panorama retador para la atracción de capital de América Latina.



LAS RONDAS DE INVERSIÓN SOLAMENTE SUCEDEN SI HAY NÚMEROS QUE LAS RESPALDAN”

GASTÓN IRIGOYEN

COFUNDADOR Y CEO DE POMELO

Con su modelo, Pomelo logró consolidarse en el mercado latinoamericano y, con nuevo capital, apunta ahora a expandirse globalmente. Tras su última ronda, el CEO de la fintech anunció dos nuevas líneas de negocio: productos globales y pagos en tiempo real.

“Mucho de lo que hacemos para América Latina lo podemos comercializar globalmente. Un muy buen ejemplo de eso son las tarjetas globales”. Con esa visión, los fundadores de Pomelo apuestan por escalar su solución de tarjetas, diseñada para consumidores que requieren un plástico en moneda local para el día a día y otro en dólares o criptoactivos para transacciones internacionales.

Otro producto que cruzará la frontera regional son los contracargos automatizados. Cuando un cliente solicita la reversión de un cobro por fraude o error, el proceso suele convertirse en un dolor de cabeza para la entidad financiera, que debe gestionar flujos manuales y burocráticos en coordinación con las redes de Visa o Mastercard. Pomelo lleva la inteligencia artificial a la ecuación para hacer de este un proceso que no ocupe el tiempo de los asesores. La solución es de escala global.

En paralelo, la fintech dejará de operar exclusivamente en el riel de tarjetas para incursionar en los pagos en tiempo real, que han ganado tracción en la región con iniciativas como Pix en Brasil y Bre-B en Colombia.

COLOMBIA EN EL MAPA DE POMELO

“A Colombia no lo vemos como un mercado, sino como un hub regional desde donde atendemos Perú, Ecuador, inicialmente Panamá y ahora todo Centroamérica, con excepción de México y el Caribe”, destacó el CEO de Pomelo.

En términos de volumen de negocio, Colombia es el segundo mercado más grande después de México y también el segundo en tamaño de la fuerza laboral, solo por detrás de Argentina.

Para Gabriel Santos, presidente de Colombia Fintech, “Pomelo ha transformado la digitalización de los servicios de pagos ofreciendo una experiencia más eficiente tanto para los negocios como para las personas. En un contexto donde los consumidores son más exigentes, su apuesta tecnológica ha demostrado su valor en reducir las fricciones y, en últimas, contribuir a un mayor uso de estos productos”.

Más allá de su escala en la industria local, donde provee tecnología financiera a algunos de los bancos, fintechs y compañías tecnológicas más grandes del país, Pomelo busca posicionar a Colombia como un punto estratégico en su expansión global. La apuesta va más allá de llevar sus productos a nuevas geografías: se trata de posicionarse como un actor relevante en el futuro de las finanzas que, según Irigoyen, trasciende el dinero fiat y los modelos tradicionales del sistema financiero. **1**

LA MOVILIDAD POSIBLE CON UNA APP

EN ENTREVISTA EXCLUSIVA CON FORBES COLOMBIA, EL ESPAÑOL **JUAN DE ANTONIO**, FUNDADOR DE LA PLATAFORMA DE MOVILIDAD **CABIFY**, CUENTA QUE LATINOAMÉRICA REPRESENTA DOS TERCIOS DE SU NEGOCIO. INSISTE QUE LA TECNOLOGÍA DEBE SER USADA PARA DEVOLVER ESPACIO EN LAS CIUDADES A SUS HABITANTES.

NEGOCIOS • EL FUNDADOR DE CABIFY



Para explicar por qué fundó Cabify, Juan de Antonio Rubio se remite a una imagen. No es un gráfico de crecimiento ni una curva de valoración. Es la calle.

Cualquier calle de cualquier ciudad latinoamericana un martes a las ocho de la mañana, sucumbida en

embotellamientos, ruido y asfalto entregado a carros, motos y buses.

“Miramos por cualquiera de nuestras ventanas y vemos demasiado espacio todavía para ese vehículo particular”, dice en entrevista con Forbes Colombia el ingeniero de telecomunicaciones español de 45 años, que en

2011 fundó en Madrid esta plataforma de movilidad, que opera en España, Colombia, Argentina, Chile, Perú, y Uruguay. “La tecnología viene a devolvernos la ciudad para las personas”.

El empresario, graduado en la Universidad Politécnica de Madrid y con un MBA cursado en Stanford gracias

a una beca Fulbright en 2010, lleva 15 años repitiendo la misma tesis. El vehículo privado ocupa el espacio urbano el 97% del tiempo sin transportar a nadie.

Cabify, con su modelo de movilidad, logra que los vehículos que operan en su plataforma estén transportando pasajeros cerca del 60% del tiempo.

“Ese salto del 3 al 60% es enorme”, sostiene, “pero mirando las calles hay que admitir que nos queda mucho por hacer”.

Colombia, donde compiten con plataformas como Uber, Yango, Didi e Indrive, ocupa un lugar especial en esa historia.

Cabify llegó al país en 2015, cuatro años después de su fundación en España, y hoy representa, junto con el resto de Latinoamérica, más de dos tercios de los ingresos globales del grupo.

En sus 10 años de operación en el país, la plataforma ha generado \$1.7 billones en ingresos acumulados para más de 250.000 conductores, conectado a más de 3.5 millones de usuarios y se ha consolidado como un jugador relevante de movilidad corporativa, con más de 6.000 empresas vinculadas.

Bogotá alberga además el centro regional de atención al cliente de la compañía, con más de 460 colaboradores que dan soporte a todos los países donde opera.

Una de las movidas que impulsó la estrategia local fue la integración del taxi amarillo a la plataforma en 2019, a través de la adquisición e integración de Easy Taxi, que a su vez había absorbido la colombiana Tappsi. Una apuesta que hoy parece obvia pero que en su momento resultaba contracultural en una industria que concebía a los taxistas como adversarios de las plataformas.

Desde esa integración, el volumen de viajes en la plataforma se ha

multiplicado por cuatro, y cerca de 100.000 taxistas han realizado al menos un viaje a través de la app. Según Cifras & Conceptos, uno de cada dos taxistas que usan aplicaciones en Bogotá elige Cabify.

“Nosotros somos un grupo de empresas que aglutina servicios de taxi, servicios de servicio especial”, explica De Antonio. “El ciudadano necesita distintas alternativas y elige en cada momento lo que mejor se adapta a su necesidad”.

El argumento regulatorio es uno de los que más peso tiene en la agenda del CEO. Colombia ha visto sentencias favorables de la Corte Constitucional al modelo de intermediación digital, pero el marco normativo sigue sin consolidarse. De Antonio no apunta dedos. Propone una lectura distinta.

“Creo que hay una oportunidad muy relevante porque la necesidad de movilidad es creciente. Esto no va de eliminar los ingresos para unos para dárselos a otros”, anota.

En 10 años, dice, el 70% de los taxistas que trabajan con Cabify mejoraron sus ingresos. El crecimiento de la demanda, argumenta, es suficientemente grande para que todos los actores del ecosistema, incluyendo taxis, plataformas de servicio especial y nuevas categorías, crezcan simultáneamente si la regulación avanza hacia una apertura progresiva y ordenada.

Cabify ha recaudado más de US\$600 millones de inversionistas e instrumentos de deuda desde su fundación, de firmas como Rakuten Capital, Seaya Ventures, Mutua Madrileña y Endeavor Catalyst.

Fue el primer unicornio español (empresa tecnológica valorada en más de US\$1.000 millones) y el ruido sobre una eventual salida a bolsa ha acompañado a la compañía con la regularidad de las temporadas.

De Antonio, sin embargo, no parece particularmente interesado en esa conversación. “¿Es necesario una

salida a bolsa para llegar ahí? Pues no. Puede ser un camino que en un momento dado elijamos, pero ese no es nuestro fin”. Lo dice sin nerviosismo. “El éxito es disfrutar del camino, trabajar en algo que es relevante para ti. Una salida a bolsa, una ronda de financiación, pues son pasitos que das”.

Hacia adelante, la compañía apuesta por una transición tecnológica que De Antonio lee con calma estratégica.

El vehículo eléctrico, el vehículo conectado y el vehículo autónomo son, para él, catalizadores que harán más atractiva la movilidad como servicio frente a la propiedad privada del automóvil.

“Si un vehículo cuesta más, empiezas a plantearte si verdaderamente lo necesitas comprar o es más eficiente que pagues por minutos”.

La inteligencia artificial, precisa, no es algo nuevo en Cabify.

“Lo que ahora se viene llamando inteligencia artificial, nosotros lo trabajamos desde hace tiempo”, dice, recordando que su director de tecnología hizo un doctorado en el MIT en modelos de aprendizaje reforzado. La diferencia, aclara, es que en Cabify esa tecnología siempre estuvo al servicio de dos variables concretas, que son seguridad y calidad.

Madrugador por naturaleza (se levanta a las 6:30 para responder correos, sacar a pasear a sus perras y llevar a sus tres hijas al colegio, De Antonio reconoce que el mayor error recurrente en 15 años de liderazgo ha sido tardarse en tomar decisiones difíciles.

“A todos nos cuesta tomar decisiones difíciles”, admite. “El coste hundido como humano nos cuesta.”

Lo que sí reivindica como acierto es la coherencia de propósito, al no haber sacrificado la cultura de la empresa en nombre de la velocidad o la valoración.

“El éxito es haberte mantenido fiel a ese propósito”, dice. **F**

Por José Caparroso

UN BATAILLÓN DE EMPLEO FORMAL

ELSA GÓMEZ Y LILIANA ESTRADA FUNDARON EFICACIA CUATRO DÉCADAS ATRÁS CON UNA IDEA SIMPLE Y UNA LEGISLACIÓN INEXISTENTE. HOY LA EMPRESA GENERA MÁS DE 46.000 EMPLEOS AL AÑO, OPERA EN TRES PAÍSES Y ACABA DE REGISTRAR SU MEJOR AÑO FINANCIERO.

En 1974, Elsa Gómez García era secretaria en Bogotá y tenía una certeza incómoda. A los 35 años, nadie en Colombia no le iba a dar trabajo.

No era un presentimiento. Era la lógica del mercado laboral de la época, cuando muchas mujeres estudiaban secretariado y el horizonte de empleabilidad femenina se acortaba con la edad. Esa lectura fue el primer acto fundacional de lo que hoy es Eficacia, uno de los mayores empleadores privados del país.

El camino no fue directo. Gómez trabajó ocho meses en una empresa de servicios temporales llamada Personas, aprendió el modelo y montó su propia operación: Extras.

Durante una década operó en Bogotá acumulando clientes en un sector que en Colombia todavía no tenía regulación. Cuando la expansión se volvió inevitable, buscó una socia para Cali y la encontró en Liliana Estrada de Londoño, economista y madre de dos hijas. El 13 de noviembre de 1984 constituyeron Extras Cali. Llevan 42

años siendo socias.

“Ya quería trabajar, y recibí una llamada de Elsa para invitarme a conocerla”, recuerda Estrada en entrevista con Forbes Colombia. “Desde ese momento han pasado 42 años y hemos tenido un desarrollo espectacular no solamente de la relación sino también del negocio.”

Los primeros años fueron una operación en tierra de nadie. La Ley 50 de 1990, que formalizó el trabajo temporal intermediado, no existía cuando Extras arrancó.

Gómez reconoce que operaron en una zona gris, pagando liquidaciones múltiples a un mismo empleado en distintas empresas. “Nunca en la vida se le quitó un centavo a ningún trabajador, al contrario”, dice.

Esa reputación, construida antes de que hubiera una norma que lo exigiera, se convirtió en un activo competitivo.

Cuando llegó la Ley 50, las fundadoras se ajustaron. En 1991 nació Eficacia Servicios Integrales, ya no como empresa de suministro de personal

sino de servicios: mercadotecnia, promoción y ventas, selección de personal, producción y aseo.

“La evolución de partir de un trabajo formal a volverse una empresa de Business Process Outsourcing empieza desde una escuela de formación que creamos para capacitar a la gente”, explica Estrada.

Esa escuela, que sigue operando, respondía a un vacío concreto: ni las universidades ni los centros de educación media formaban personas para los oficios que Eficacia necesitaba.

La certificación ISO 9001, inédita entonces para empresas de servicios en Sudamérica, funcionó como trampolín para la internacionalización. Ecuador fue el primer destino; Venezuela se descartó tras la llegada de Chávez. En Ecuador, el gobierno de Correa prohibió la tercerización y obligó a Eficacia a cerrar temporalmente.

“Perdimos mucha plata al principio”, admite Gómez, pero Estrada insistió: “Esa plata nos la deben a nosotros de Colombia, nosotros no la podemos perder”.



Fundadoras de Eficacia

Elsa Gómez (izquierda) y Liliana Estrada (derecha) se expandieron por todo el país.

Trabajaron con el Ministerio de Trabajo ecuatoriano y relanzaron desde cero. El Salvador duró tres años; cerraron por el riesgo de visitar puntos de venta en barrios controlados por pandillas.

Perú llegó de la mano de Marcela Londoño Estrada, hija de Liliana, quien asumió la gerencia en enero de 2016 tras ocho años de trabajo por proyectos y un proceso de sucesión que incluyó una junta directiva con miembros externos menores de 40 años.

Hoy Eficacia opera en más de 800 municipios de Colombia, Ecuador y Perú. Según datos de SuperSociedades, en 2024 registró ingresos operacionales de \$685.706 millones, un

alza de 11,4% frente a 2023, y una ganancia neta de \$3.244 millones, 61,7% más que el año anterior y el mejor resultado en su historia. Genera en promedio 46.000 empleos al año; 60% son mujeres, de las cuales casi 60% son madres cabeza de familia.

Esas cifras las hicieron ganadoras del premio EY Entrepreneur Of The Year 2026, categoría máster.

“Elsa y Liliana han generado empleo formal, han abierto oportunidades reales para miles de mujeres y han demostrado el poder que tiene la formación continua para cambiar trayectorias de vida”, dijo Ximena Zuluaga, presidenta y managing partner de EY Colombia. Representarán al país en la

ceremonia mundial de Mónaco, del 25 al 29 de mayo, con líderes de más de 50 países.

Las fundadoras ya no operan el día a día, pero participan en la junta directiva. Estrada invierte en startups y sigue de cerca la inteligencia artificial, tecnología que Eficacia ya incorpora en algunas áreas.

“La inteligencia artificial es muy importante, pero es muy peligrosa si no se maneja bien”, advierte Gómez.

Su consejo para quien hoy quiere fundar una empresa viene con cuatro décadas de respaldo: “Los sueños se pueden lograr. No desfallezcas, sigue adelante y trabaja todos los días.” Gómez añade: “El cielo es el límite.”

Liderazgo que conecta: cómo la TV pública puede inspirar, movilizar y generar transformación



Alejandro Linares Camberos,
Gerente de Canal Trece

Bajo la dirección de Alejandro Linares, Canal Trece transformó su modelo de televisión pública, pasó de las finanzas en rojo a crecer sus ventas un 119 % y acumular más de 25 premios en 2025, un año con un liderazgo inspirador que da resultados.

Hay una escena que Alejandro Linares cuenta con la naturalidad de quien ya interiorizó que un canal de televisión pública, de esos que muchos daban por irrelevantes, haya ganado el premio a Mejor Producción Juvenil en los India Catalina con un programa dedicado a los campesinos.

Fanpesinos no prometía audiencias masivas ni estrellas de reality, sino hacer que los jóvenes que crecen en ciudades voltearan a mirar a quienes cultivan su comida. Que le hicieran fila a un campesino como se la hacen a un influencer. Fue hecho desde Canal Trece, el canal regional público cuya señal abierta cubre 14 departamentos del centro del país y cuya audiencia, según las

mediciones de IBOPE, arranca desde los 16 y 17 años, un dato sin precedente en el sistema de medios públicos colombianos.

Alejo, como prefiere que lo llamen, llegó a la gerencia con un perfil atípico: abogado, especialista en regulación de TIC y telecomunicaciones, máster en Políticas Públicas y doctorando en Gobierno. Había pasado su carrera entre el ecosistema digital y el diseño de política pública, desarrollando una mirada integral sobre el papel del Estado en el acceso a la información, la cultura y la conectividad. Esa visión le valió el Premio Nacional de Alta Gerencia 2024 y la convicción de que los medios públicos no solo comunican: construyen ciudadanía, participación democrática y cohesión social.

Alejo ha desarrollado una mirada integral

sobre el papel del Estado en la garantía del acceso a la información, la cultura y la conectividad. Esa trayectoria le ha permitido entender que los medios públicos no solo comunican, sino que cumplen una función esencial en la construcción de ciudadanía, la participación democrática y la cohesión social.

En 2025, las ventas del canal pasaron de \$185.237 millones a \$220.985 millones, un crecimiento del 119 %. El Índice de Desempeño Institucional subió de 85,1 puntos en 2023 a 92,7 en 2024. El Índice de Transparencia Activa escaló del 80 % en 2022 al 91 % en 2025. En los indicadores de la Función Pública, Canal Trece quedó primero en su grupo par. No como canal de televisión,

como empresa pública bien administrada.

“Cuando la gente entiende que su trabajo le está contribuyendo al país, ahí aparece la milla extra”, dice Alejo. El liderazgo que describe es el de las redarquías: estructuras horizontales donde cualquier miembro del equipo puede proponer, crear, sorprender. El comité de programación se convirtió en ese escenario; allí, la idea de un productor joven tiene el mismo espacio que la del director de área.

En 2025, Canal Trece acumuló más de 25 premios en festivales nacionales e internacionales. En los India Catalina se llevó siete galardones, entre ellos Mejor Producción de Inclusión Social por *Vibrar: El Arte de Sentir* —protagonizada por un presentador sordo que recorre Colombia descubriendo ritmos musicales y bailándolos— y Mejor Producción Transmedia por *La Banda de Andy*, donde un oso de anteojos en vía de extinción les canta a los niños sobre deforestación, minería ilegal y cuidado del agua. Treinta canciones y un enganche generacional con quienes van a heredar los problemas que esas canciones describen.

El canal también ganó en el Festival de Cine Sordo, el Premio Príncipe de los Páramos, un Premio Bravo y el reconocimiento a Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible (ODS 13). A nivel internacional lideró los Premios TAL 2025 con cinco galardones, ganó nueve Premios Pantalla de Cristal en México, tuvo presencia en los TV Awards de Nueva York y los premios Zoom de Cataluña, y fue nominado por primera vez al Prix de Italia.

Este 2026 avanza con muy buenas noticias, 2 Premios Pantalla de Cristal en México, 2 producciones fueron seleccionadas para el shortlist de los premios Platino, consiguió por primera vez ser seleccionado para la muestra mundial de Televisión INPUT y logró consolidarse como el medio más destacado en los Premios India Catalina alcanzando 31 nominaciones.

En el ecosistema digital, los seguidores en todas las plataformas llegaron a 1.389.585, con un crecimiento del 19 %, liderado por TikTok e Instagram con un 40 % cada uno. Canal Trece está hoy en señal abierta, TDT, los principales cableoperadores y su plataforma de streaming, Trece Plus.

Uno de los capítulos más personales de su gestión es Código Abierto, el programa que él mismo conduce para hacer de la tecnología una conversación para todos, sin tecnicismos. El proyecto nació de los Especiales Enlace Trece y derivó en el libro, “Enlace Digital: Tecnología sin tecnicismos”, presentado en la Feria del Libro de Bogotá 2025. Para 2026, Alejo tiene preparada tres más: uno sobre liderazgo, otro como capítulo de la publicación colectiva “Post Pantalla” de la Asociación de Televisión Educativa y Cultural, organización que reúne a los medios educativos y culturales de Iberoamérica (ATEI) de la que el Trece es miembro, y el prólogo de la novela, “Espejo de Agua” inspirada en la película ambiental “Entre dos aguas”. El canal regional que muchos imaginaban mirando hacia adentro lleva años mirando hacia afuera.

Cada producción responde a una convicción, la televisión pública debe dialogar con los problemas reales del país. Desde *Guardianes Salvavidas* hasta *Los Cien Días de Aleja*, desde *Capacidades Diversas* —seleccionada para INPUT 2026— hasta *Vibrar*, uno de los documentales más reconocidos en la historia de la TV pública colombiana, hay una

intención de acercarse a la gente, generar empatía y construir conciencia colectiva.

¿Qué lo diferencia de los otros canales públicos? La respuesta es directa: “Nos atrevemos a hacer cosas diferentes. A mostrar una visión alternativa de sociedad y de país”. Canal Trece no abre el noticiero con violencia; compite por mostrar el país que funciona, el emprendedor del Tolima, la apuesta turística del Amazonas, el campeón que merece fans.

Para Alejo, el reto mayor de los medios públicos no es tecnológico ni editorial, es de conectividad. “Aún faltan territorios alejados por conectarse, sectores sin banda ancha suficiente”, reconoce. Esa brecha no es solo de infraestructura, es de apropiación. Capacitar a los ciudadanos para que la tecnología sea una herramienta amiga sigue siendo una tarea que el canal ha asumido como propia.

Canal Trece entiende que su señal no termina en el borde de su cobertura geográfica, sino donde haya una historia colombiana que merezca ser contada. Los números, los premios y el liderazgo de Alejo Linares le están dando la razón.



Por José Caparrosa

LOS MÁS RICOS

SON SEIS LOS COLOMBIANOS A LOS QUE PODEMOS LLAMAR 'BILLIONAIRES':
EMPRESARIOS CON FORTUNAS SUPERIORES A US\$1.000 MILLONES QUE FIGURAN
EN LA LISTA FORBES DE LOS MÁS RICOS DEL MUNDO.

DE COLOMBIA 2026

En conjunto, estos seis acumulan un patrimonio de US\$49.800 millones, un incremento de US\$11.700 millones frente a los US\$38.100 millones que sumaban en 2025. Sus fortunas crecieron, en promedio, un 30,71% en el último año.

La gran novedad de 2026 es el ascenso de Jaime Gilinski Bacal al primer lugar con una fortuna estimada de US\$14.700 millones, un crecimiento del 37,38% frente a 2025.

Le sigue de cerca David Vélez, fundador y CEO de Nubank, con US\$14.500 millones y un alza del 35,51%, en lo que consolida su posición como uno de los empresarios tecnológicos más valiosos de América Latina.

El tercer lugar lo mantiene el veterano banquero Luis Carlos Sarmiento Angulo, con US\$10.000 millones, un crecimiento del 38,89% que lo convierte, en términos porcentuales, en el mayor ganador del año.

El cuarto puesto sigue en manos de Beatriz Dávila de Santo Domingo, viuda de Julio Mario Santo Domingo, cuya fortuna asciende a US\$4.700 millones (+6,82%). Le siguen sus hijos: Alejandro Santo Domingo, en el quinto lugar con US\$3.800 millones (+15,15%), y Andrés Santo Domingo, en el sexto con US\$2.100 millones (+16,67%).

Para tener una referencia, se usaron los precios de las acciones y las tasas de cambio del 1 de marzo de 2026.

LOS MÁS RICOS DE COLOMBIA 2026

1.

Jaime Gilinski Bacal
US\$14.700 MILLONES

Edad: 68
Variación 2026 vs. 2025:
+37,38%

2.

David Vélez
US\$14.500 MILLONES

Edad: 44
Variación 2026 vs. 2025:
+35,51%

3.

Luis Carlos Sarmiento
US\$10.000 MILLONES

Edad: 93
Variación 2026 vs. 2025:
+38,89%

4.

Beatriz Dávila de Santo Domingo
US\$4.700 MILLONES

Edad: 87
Variación 2026 vs. 2025:
+6,82%

5.

Alejandro Santo Domingo
US\$3.800 MILLONES

Edad: 49
Variación 2026 vs. 2025:
+15,15%

6.

Andrés Santo Domingo
US\$2.100 MILLONES

Edad: 47
Variación 2026 vs. 2025:
+16,67%

LOS MÁS RICOS DEL MUNDO


ESTAS SON LAS PERSONAS QUE LIDERAN LA LISTA ANUAL DE MULTIMILLONARIOS DE FORBES 2026.

Nunca ha habido un mejor momento para ser multimillonario. El auge de la inteligencia artificial, los mercados en ebullición y políticas fiscales favorables han llevado la riqueza global a niveles sin precedentes.

Este año, un récord de 3.428 empresarios, inversionistas y herederos, 400 más que en 2025, integran la lista Forbes de los multimillonarios del mundo —editada por Chase Peterson-Withorn junto a Grace Chung y Matt Durot—. En esta ocasión, el patrimonio conjunto supera por primera vez los US\$20.1 billones, cuatro billones más que el año anterior. Estados Unidos sigue siendo la capital mundial de la riqueza extrema. Con un récord de 989 multimillonarios, incluyendo 15 de los 20 más ricos del planeta, ningún otro país se le acerca. Le sigue China, incluyendo Hong Kong, con 610 integrantes en el ranking, mientras que

India ocupa un lejano tercer lugar con 229. Los números reflejan no solo la concentración del capital, sino también dónde se están construyendo las grandes fortunas del siglo XXI.

La lista de Multimillonarios del Mundo de Forbes, es una fotografía de la riqueza calculada con precios de acciones y tasas de cambio del 1 de marzo de 2026. Se incluyen individuos (no familias multigeneracionales), aunque en ciertos casos se contabiliza la riqueza del cónyuge o los hijos cuando esa persona es el fundador de la fortuna.

Forbes valora una amplia variedad de activos, incluyendo también empresas privadas, bienes raíces, arte y más. Y aplica descuentos a fortunas que son objeto de disputas públicas respaldadas por documentación. A continuación, los diez más ricos del mundo: las fortunas que definen la cima de esta nueva era dorada del capitalismo global. Vea el listado completo en [Forbes.co](https://forbes.com) 



1. Elon Musk

Edad: 54 años
País: Estados Unidos
Fuente de la riqueza: Tesla, Space X
Industria: Tecnología

Ha cofundado siete empresas, entre ellas el fabricante de autos eléctricos Tesla, la empresa de cohetes SpaceX y la startup de inteligencia artificial xAI.

US\$839.000 MILLONES

2.



Larry Page
US\$257,000 MILLONES

Edad: 52 años
País: Estados Unidos
Fuente de riqueza: Google
Industria: Tecnología

3.



Sergey Brin
US\$237,000 MILLONES

Edad: 52 años
País: Estados Unidos
Fuente de riqueza: Google
Industria: Tecnología

4.



Jeff Bezos
US\$224,000 MILLONES

Edad: 62 años
País: Estados Unidos
Fuente de riqueza: Amazon
Industria: Tecnología

5.



Mark Zuckerberg
US\$222,000 MILLONES

Edad: 41 años
País: Estados Unidos
Fuente de riqueza: Facebook
Industria: Tecnología

6.



Larry Ellison
US\$190,000 MILLONES

Edad: 81 años
País: Estados Unidos
Fuente de riqueza: Oracle
Industria: Tecnología

7.



Bernard Arnault y familia
US\$171,000 MILLONES

Edad: 77 años
País: Francia
Fuente de riqueza: LVMH
Industria: Moda y Retail

8.



Jensen Huang
US\$154,000 MILLONES

Edad: 63 años
País: Estados Unidos
Fuente de riqueza: Semiconductores
Industria: Tecnología

9.



Warren Buffett
US\$149,000 MILLONES

Edad: 95 años
País: Estados Unidos
Fuente de riqueza: Berkshire Hathaway
Industria: Finanzas e Inversiones

10.



Amancio Ortega
US\$148,000 MILLONES

Edad: 89 años
País: España
Fuente de riqueza: Zara
Industria: Moda y Retail

Por Narciso De la Hoz G.

JAIME GILINSKI

DE NUTRESA AL PETRÓLEO: CÓMO GILINSKI CONSTRUYE SU IMPERIO A PARTIR DEL RIESGO

DE LAS OPAS AL PETRÓLEO, GILINSKI CONSTRUYE UN MODELO DE NEGOCIOS QUE COMBINA ADQUISICIONES OPORTUNISTAS, DISCIPLINA FINANCIERA Y EXPANSIÓN REGIONAL.

2025 fue un año espectacular para Nutresa”, dijo el empresario caleño de 68 años en la última asamblea de accionistas. Hoy, como presidente de la multilati-

na que quedó bajo su control tras una de las disputas corporativas más intensas del país, habla con cifras: ingresos por \$20,6 billones y utilidades por \$1,2 billones.

Pero la señal más reveladora no estuvo en los resultados, sino en la decisión que los acompañó: no repartir dividendos. En su lugar, la compañía destinará esas utilidades a fortalecer su capital y eventualmente recomprar acciones. Con más del 99,9% de aprobación, la medida deja ver el tipo de estrategia que hoy domina el grupo: disciplina financiera, control y visión de largo plazo.

Es, en esencia, la misma lógica que ha guiado a Gilinski durante décadas. “Hay un momento en la vida en el que tienes que arriesgarlo todo, poner todas las cartas sobre la mesa”, dijo al recibir el Premio a la Excelencia de Forbes Colombia en 2023.

Miembro de la tercera generación de una familia que llegó a Colombia hace un siglo, Gilinski suele insistir en el papel del



empresario. “Ninguna sociedad progresa sin empresas pujantes; hacer empresa es construir país”, agregó.

DE BANQUERO A ARQUITECTO DE IMPERIOS

Jaime Gilinski Bacal construyó su fortuna de US\$14.700 millones al primer de marzo de este año, desde el sistema financiero. Tras estudiar ingeniería en Georgia Tech y luego culminar una maestría de negocios en la Universidad de Harvard a los 22 años, regresó a Colombia para desplegar una estrategia basada en adquisiciones, reestructuraciones y disciplina operativa.

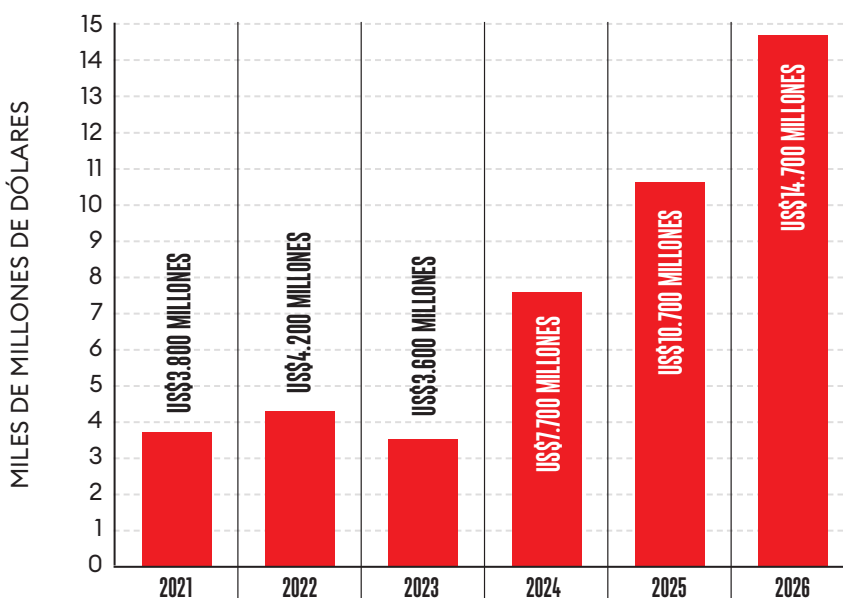
En Cali, incursionó en el negocio de consumo con Yupi, donde durante una década construyó alianzas con multinacionales que le aportaron tecnología, marcas y capital. Ese aprendizaje marcaría su trayectoria.

A los 33 años, en 1991, dio el salto a la banca al adquirir la filial del BCCI, en medio de una crisis global, en una operación que anticipaba el patrón que luego repetiría: entrar en momentos de dislocación para construir valor. Ese fue el punto de partida de lo que luego se convertiría en su principal plataforma financiera: GNB Sudameris, que en 2025 reportó utilidades por \$1,85 billones, un salto notable frente a los \$276.578 millones del año anterior.

En un entorno financiero cada vez más digital, el grupo apostó por integrar efectivo al ecosistema Bre-B, permitiendo retiros inmediatos en la red Servibanca. Un movimiento técnico, pero estratégico: ampliar el acceso y mantener relevancia en un sistema en transformación.

Metro Bank, del que Gilinski es accionista mayoritario desde 2023, volvió a números positivos en 2025 con utilidades por US\$113,7 millones tras seis años de pérdidas. La entidad proyecta triplicar sus ganancias hacia 2028, apoyada en un entorno regulatorio más flexible en el Reino Unido.

FORTUNA DE JAIME GILINSKI



LA GUERRA CON EL GEA

Sin embargo, su nombre quedó marcado en el mapa corporativo colombiano por otra jugada: la serie de ofertas públicas de adquisición (OPAs) sobre el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA). Desde 2022, Gilinski emprendió una ofensiva de más de US\$3.000 millones junto a su socio Tahnoon bin Zayed Al Nahyan, de Abu Dhabi, sobre compañías clave como Nutresa y Sura.

Fue una confrontación que rompió décadas de estabilidad empresarial en el país. Y que terminó redefiniendo el poder corporativo. Hoy, con Nutresa bajo su liderazgo, la narrativa cambia: de atacante a gestor.

El siguiente paso ya es visible. La compañía mira hacia Venezuela, anticipando una eventual reapertura económica para expandir su negocio de alimentos procesados. Una apuesta coherente con su estilo: entrar temprano, asumir riesgo, capturar valor.

LA NUEVA JUGADA: ENERGÍA Y PETRÓLEO

La más reciente movida de Gilinski apunta a otro sector: energía.

En marzo, se convirtió en el mayor accionista de GeoPark, con una participación del 24,1%, tras invertir más de US\$129 millones entre una emisión inicial y compras adicionales en el mercado abierto.

GeoPark tiene presencia en Colombia, pero también en Argentina, donde opera en Vaca Muerta, una de las mayores reservas de hidrocarburos no convencionales del mundo. Desde el grupo lo ven como una plataforma para crecer en petróleo y gas en América Latina y como una puerta hacia oportunidades en Venezuela, si el contexto político lo permite.

Gilinski no es un empresario tradicional. Tampoco un inversionista pasivo. Su trayectoria combina tres rasgos constantes: entrar en momentos de tensión, asumir riesgos significativos y concentrar control para ejecutar cambios profundos. No llega a compañías en expansión, sino en transición e imprime su sello.

Como síntesis de esa visión, dijo: “Mi objetivo ha sido construir compañías competitivas, diversificadas, con el mejor talento, entendiendo que el capital humano es el activo más importante”.

Por José Caparrosa

DAVID VÉLEZ

CON LAS GRANDES LIGAS EN LA MIRA

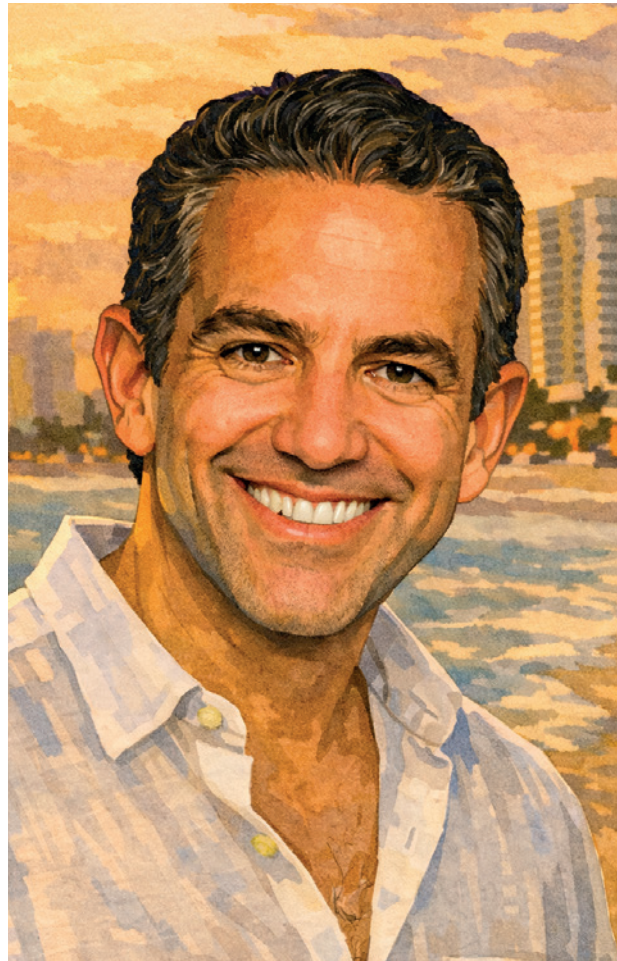
LA FORTUNA DE DAVID VÉLEZ, FUNDADOR DE NU, CRECIÓ CASI UN 36% EN EL ÚLTIMO AÑO, MIENTRAS SU BANCO DIGITAL OBTUVO LICENCIA BANCARIA EN ESTADOS UNIDOS E IMPUSO CIFRAS RÉCORD EN 2025.

Si el año pasado el mercado castigaba a Nu a pesar de sus mejores métricas operativas hasta entonces, 2026 llega con una narrativa diferente. David Vélez, cofundador y CEO de Nu, consolida su posición como uno de los colombianos más ricos con una fortuna estimada en US\$14.500 millones al 1 de marzo de 2026, un salto de casi el 36% frente a los US\$10.700 millones que registraba un año atrás.

Comparado con los US\$5.200 millones con que debutó en la lista de multimillonarios de Forbes en 2021, su patrimonio se ha casi triplicado en cinco años. Cuando le preguntamos el pasado octubre cómo mantiene el ADN emprendedor en una empresa de 131 millones de clientes, Vélez responde sin dudar. “Primero es entender que nos mantenemos todavía en el primer minuto del primer tiempo, no en el segundo tiempo”, le reiteró a Forbes Colombia en una entrevista.

La compañía cerró 2025 con ingresos por US\$16.300 millones, un incremento del 45% interanual, con una utilidad neta de US\$2.900 millones y una valoración de US\$68.000 millones en la Bolsa de Nueva York, donde su acción acumula un alza del 28% en los últimos doce meses.

Solo en el cuarto trimestre, la utilidad neta alcanzó US\$895 millones, un máximo histórico. El contraste con el año anterior, cuando la acción había caído un 11,76% en el plazo de doce meses,



pese a los récords operativos, no puede ser más evidente.

El equilibrio entre propósito e impacto para los accionistas es una pregunta que Vélez ya tiene ensayada, aunque la responde con una franqueza que no es común en ejecutivos de su escala. Reconoce que Nu podría ser rentable hoy en México y Colombia si quisiera, pero que hacerlo sería “un gran desperdicio de la oportunidad”.

El mismo razonamiento aplicó en Brasil, donde pudo alcanzar la rentabilidad en el año cinco o seis y decidió esperar hasta el ocho o el nueve porque “la oportunidad de crecimiento era tan gigantesca que tenía muchísimo sentido seguir invirtiendo”.

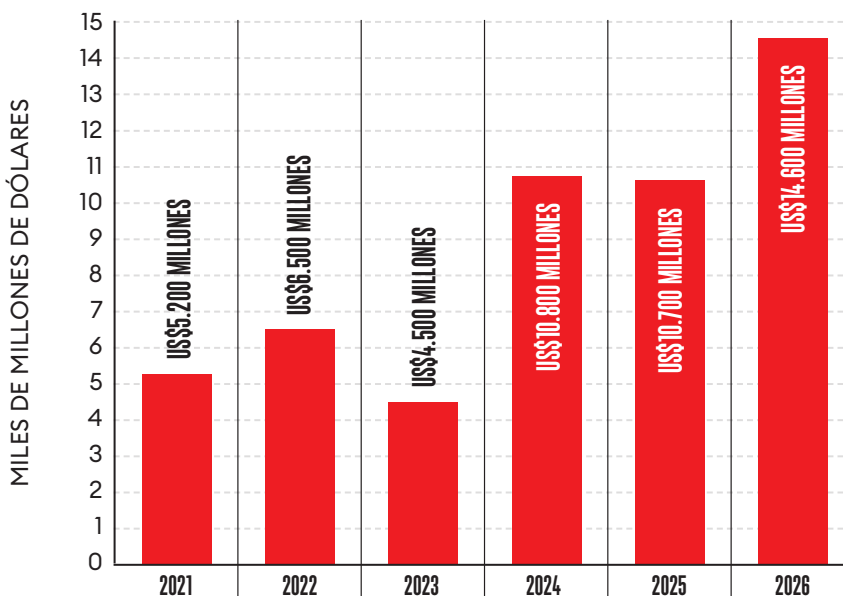
En Colombia, donde ya supera los 4 millones de clientes y se ha convertido en la quinta institución financiera más grande del país en depósitos totales con más de \$9,2 billones, la lógica es la misma.

“Invierto bastante de mi tiempo en la parte de contratación”, expresó. “Si contratamos a la gente adecuada, la gente adecuada va a subir el nivel promedio de la organización; si contratamos a la gente inadecuada, va a bajar el promedio”. Nu nunca se pensó como una empresa brasileña ni latinoamericana, explicó. Desde los primeros diez empleados en 2013, el equipo ya incluía americanos, un indio, un colombiano.

Vélez lidera hoy con 25 reportes directos. una organización deliberadamente horizontal que, según él, permite que “los equipos puedan escalar rápidamente” y evita la parálisis que afecta a organizaciones con demasiados niveles jerárquicos. Su propio rol ha mutado.

“Hablo menos hoy y trato de tomar una posición un poco más atrás”, admitió. “Tenemos un equipo de gente de talla mundial, son los mejores del mundo en lo que cada uno hace, y eso significa que mi rol es más de coordinación”.

FORTUNA DE DAVID VÉLEZ



La gran novedad de este año, sin embargo, está al norte. Hace poco obtuvieron licencia bancaria en Estados Unidos.

Vélez encuadra la oportunidad en su dimensión real. El mercado que representa una tercera parte del PIB global, donde solo el estado de Texas ya tiene una economía más grande que la de Brasil, y donde los 60 millones de hispanos tienen un PIB que también supera al brasileño. Pero la tesis va más allá de la diáspora latina.

“Hay muchos bancos que todavía utilizan sucursales físicas para servir a sus clientes, lo que significa que son ineficientes y caros, y terminan pasándole toda esa ineficiencia al cliente final”, dijo.

Un gran porcentaje de los estadounidenses no recibe rendimientos en sus cuentas de ahorro, anotó “que es muy parecido a lo que hemos visto en México, Colombia y Brasil.

La licencia bancaria requirió una inversión inicial de US\$500 millones. Una suma que, pone en perspectiva, equivale a unas seis o siete semanas de la rentabilidad generada en el tercer trimestre de 2025.

“Es un permiso ya de competir en las grandes ligas”, recalcó.

Nu llega con más de 150 personas en territorio estadounidense, una oficina de analistas en Virginia desde 2013 y una compañía de inteligencia artificial adquirida en Palo Alto.

La faceta filantrópica de Vélez también avanza. VélezReyes+, la plataforma que lidera junto a su esposa Mariel Reyes, con quien firmó la promesa The Giving Pledge, para donar la mayor parte de su fortuna a lo largo de sus vidas, sostiene proyectos de educación y democracia en Brasil, Colombia y Perú, desde becas tecnológicas hasta alianzas con gobiernos para transformar la educación pública. Al recibir el Premio Empresario del Año del diario La República el mes pasado en Bogotá, Vélez sintetizó su visión con una frase que dice mucho sobre la escala de su ambición. “Colombia no necesita producir el próximo Nu. Para salir adelante, Colombia necesita producir los próximos 10.000 Nu”.

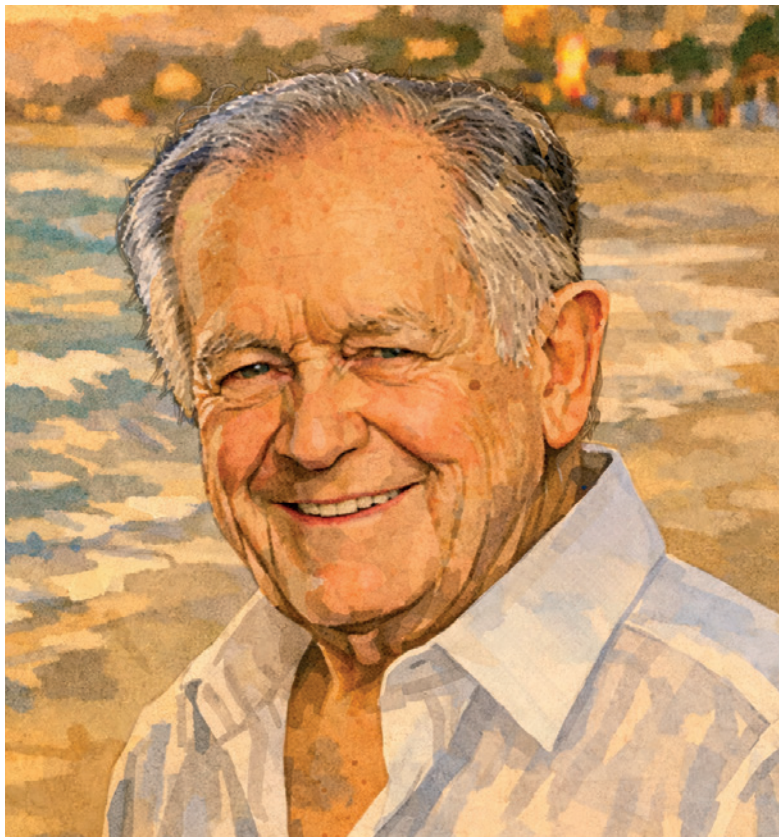
Su próxima prueba será competir con los bancos más grandes del mundo, en su propio terreno. **B**

Por Lina Vargas Vega

LUIS CARLOS SARMIENTO

MULTIMILLONARIO, SOSTENIBLE Y EN EXPANSIÓN

DOS AÑOS DESPUÉS DE SU RETIRO, LUIS CARLOS SARMIENTO ANGULO SIGUE MÁS ACTIVO QUE NUNCA: ES EL MAYOR EMPLEADOR DEL PAÍS, GRUPO AVAL ESTÁ EN EL 6% DE LAS EMPRESAS MÁS SOSTENIBLES DEL MUNDO Y SU NEGOCIOS CONTINÚAN EN EXPANSIÓN, SIGUIENDO LA SENDA DE CRECIMIENTO QUE EL MAGNATE TRAZÓ HACE DÉCADAS.



Ya se cumplieron dos años desde que Luis Carlos Sarmiento Angulo, de 93 años, dejó la presidencia de la Junta Directiva de Grupo Aval, el último cargo que ocupó dentro del conglomerado empresarial que construyó desde cero hace más de siete décadas.

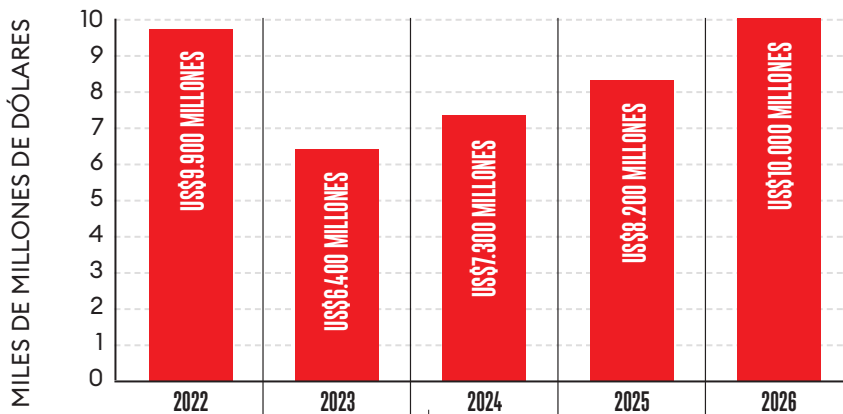
Aun así, el magnate bogotano sigue siendo, probablemente, el retirado más productivo del país. Su holding, que incluye Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular, AV Villas, el fondo de pensiones Porvenir, Corficolombiana, la billetera digital dale!, Multibank, entre otras entidades, cerró 2025 con una utilidad atribuible a los accionistas de \$1,7 billones.

Más allá de la ganancia, que lo deja con una fortuna estimada por Forbes de US\$10.000 millones en el tercer lugar de los más ricos del país y el puesto 341 del mundo, el empresario sigue expandiendo su negocio.

En el último año, Banco de Bogotá adquirió la banca de personas de Itaú en Colombia, operación con la que sumó 277.000 clientes. A su vez, Corficolombiana compró Zelestra, una plataforma de generación de energía renovable, así como el 51% de Sencia, responsable de la renovación, construcción, operación y mantenimiento del estadio El Campín, un proyecto valorado en \$2,4 billones.

Sin embargo, para este multimillonario, el crecimiento no se limita a los resultados financieros: debe impactar también a su equipo y al país. Sarmiento Angulo es el mayor empleador privado de Colombia, con más de 67.500 trabajadores, de los cuales 47.000 son empleos directos, 4.000 temporales y 16.000 indirectos. Además, a través de Aval Valor Compartido (AVC), la organización

FORTUNA DE LUIS CARLOS SARMIENTO



lanzó una plataforma digital de vacantes que ya ha ofertado más de mil empleos.

“Es una gran satisfacción poder brindar esa ayuda al país para que así también las empresas crezcan”, dijo el empresario sobre su rol como empleador en entrevista con Forbes Colombia, al finalizar la Asamblea de Accionistas de Grupo Aval, celebrada el viernes 27 de marzo de 2026.

En paralelo, el magnate también destaca en materia de sostenibilidad. Grupo Aval registró su mejor desempeño histórico en el Corporate Sustainability Assessment 2025 de S&P Dow Jones Indices, ubicándose dentro del 6% de las compañías más sostenibles del mundo.

Su organización destinó en 2025 más de \$70.000 millones a obras sociales. En este frente sobresale Misión La Guajira, liderada por Grupo Aval y Promigas, con el apoyo de Claro, Grupo Prisa, la Gobernación de La Guajira, Unicef y otras entidades. La iniciativa ha beneficiado a 25.000 personas, 3.600 familias y más de 80 comunidades wayuu, con acceso a agua potable, energía renovable y conectividad gratuita.

Alcanzar hitos como convertirse en el mayor empleador privado del

país, figurar entre las compañías más sostenibles del mundo y mantenerse como uno de los hombres más ricos, incluso después del retiro, no es fortuito. Es el resultado de un plan estratégico de largo plazo. Durante años, Sarmiento Angulo preparó la sucesión, enviando a sus herederos a las mejores universidades del mundo y delegándoles proyectos clave dentro de la organización.

Hoy, su hijo mayor, Luis Carlos Sarmiento Gutiérrez, de 65 años, ocupa la presidencia de la Junta Directiva de Aval; su nieta, Ana Margarita Albir, es CEO de ADL, la apuesta tecnológica del conglomerado financiero; y su nieto Luis Carlos Sarmiento Carvajal lidera Aval Banca de Inversión, entre otros roles que hoy ocupan los herederos dentro del grupo.

Por su parte, Sarmiento Angulo conserva su colección de trajes y corbatas y se mantiene tan atento a las operaciones de su compañía como cualquier otro empleado. Asiste a las asambleas de accionistas, conversa con los líderes de la organización y atiende a la prensa con cercanía, como si su retiro fuera apenas un gesto simbólico y no una decisión con efectos reales. **F**

Por Camila Bernal

LOS SANTO DOMINGO, UNA FORTUNA GLOBAL

LA FAMILIA MÁS RICA DE COLOMBIA TUVO DURANTE EL ÚLTIMO AÑO MOVIMIENTOS QUE CONSOLIDAN SUS NEGOCIOS DENTRO Y FUERA DEL PAÍS. LAS MARCAS GLOBALES SKECHERS Y FOUR SEASONS SE SUMARON A SU PORTAFOLIO Y HACEN QUE SU FORTUNA NO PARE DE CRECER.

Los Santo Domingo son la única familia colombiana que tiene a más de un miembro en la lista de los más ricos del mundo de Forbes. Año a año sus negocios dentro y fuera del país se consolidan y no solo ratifican su lugar en el listado, sino que registran mejores cifras que el año anterior, gracias a sus fortunas que no paran de crecer.

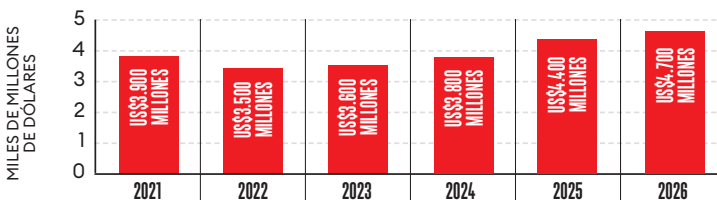
Con corte al 1 de marzo de 2026, la fortuna de los cuatro miembros de familia que aparecen en el listado suma US\$11.900 millones. Esto representa 10% más frente a los US\$10.800 millones que sus fortunas sumaban en conjunto en 2024.

Ese repunte no es casual. Durante 2025 uno de sus negocios más importantes en Colombia, Tien- das D1, alcanzó ventas por 21,56 billones de pesos, un 11,1% más que en 2024 y una utilidad neta que aumentó un 42%. La cadena de supermercados de bajo costo se mantuvo como el minorista más grande del país con 2.576 tiendas y una cobertura de más del 95% de los hogares colombianos.

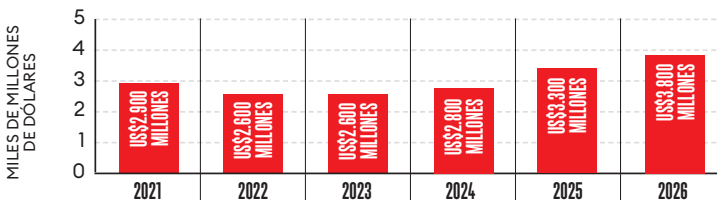
Al tiempo, la familia presentó uno de sus proyectos más ambiciosos: la apertura del lujoso hotel Four Seasons Hotel and Residences Cartagena, ubicado en el barrio Getsemaní. Grupo Valorem, brazo empresarial de los Santo Domingo está detrás de esa inversión, que se estima que está entre los US\$100 millones y los US\$150 millones y que será operado por Four Seasons Hotels and Resorts, una de las cadenas de lujo más prestigiosas del mundo.

LAS FORTUNAS DE LOS SANTO DOMINGO

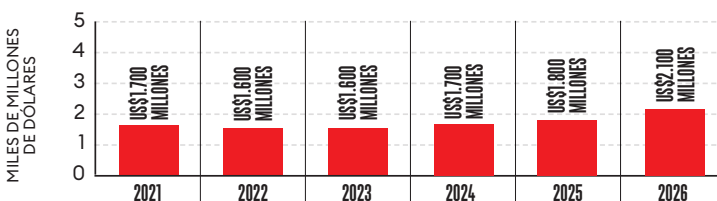
Beatriz Dávila de Santo Domingo



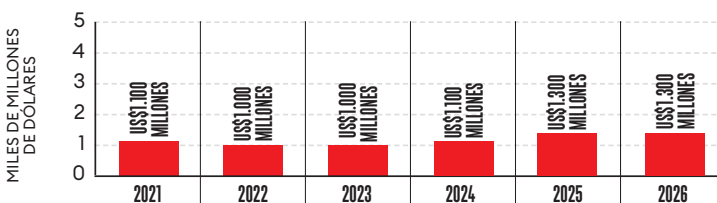
Alejandro Santo Domingo



Andrés Sannto Domingo



Vera Rechulski Santo Domingo



El hotel ocupa un conjunto único de edificaciones históricas que van desde el siglo XVI hasta comienzos del siglo XX, incluyendo el Claustro de San Francisco, el emblemático Club Cartagena y varios teatros históricos restaurados. El proyecto no solo recupera fachadas y estructuras patrimoniales, sino que introduce tecnología y servicios contemporáneos en un entorno de alto valor histórico y urbano.

Finalmente, el otro nuevo negocio que benefició al Grupo y que se consolidó como uno de los movimientos más importantes del 2025, fue la adquisición de la marca de zapatos Skechers por parte del fondo de inversión 3G Capital, al que está vinculado la familia.

Sketchers, valorada en US\$9.400 millones, fue adquirida por el fondo en septiembre de 2024. El acuerdo se financiará mediante una combinación de efectivo proporcionado por 3G Capital y financiamiento de deuda comprometido por el banco JPMorgan Chase Bank.

La familia también posee más del 80% de participación en la empresa de transporte Ditransa, así como otras participaciones en Cine Colombia, Caracol Televisión, Blu Radio, El Espectador, Gases del Caribe y San Francisco Investments. Además, las participaciones públicas de la familia incluyen participaciones en Keurig Dr. Pepper, Kraft Heinz y el propietario de Peet's Coffee, JDE Peet's.

UN IMPERIO QUE CRECE

La matriarca de la familia, Beatriz Dávila de Santo Domingo, volvió a coronarse como la mujer más rica de Colombia. La viuda de Julio Mario Santo Domingo es la cuarta con la mayor fortuna entre los millonarios colombianos.

Con 87 años, maneja un tercio del holding Santo Domingo, y posee acciones en el gigante Anheuser-Busch InBev, que constituye no solo la



Beatriz Dávila de Santo Domingo



Alejandro Santo Domingo



Andrés Santo Domingo

mayor parte de su fortuna, sino de la de toda la familia. Con corte al 1 de marzo de 2026, su fortuna asciende a los US\$4.700 millones.

Su hijo, Alejandro Santo Domingo, es quien está a la cabeza de los negocios familiares. El empresario tomó el liderazgo del holding desde 2011, tras el fallecimiento de su padre. Su fortuna este año asciende a US\$3.800 millones.

Alejandro además es el presidente de la junta directiva del Grupo Valorem, que nació con la escisión de negocios entre Bavaria y Valores Bavaria en 1997. Si bien aún conservan el 1,2% del gigante cervecero mundial Anheuser-Busch InBev (AB InBev), matriz de Bavaria, Valorem se ha convertido en su principal vehículo de inversión en Colombia, lo que les ha permitido diversificar su portafolio en sectores como el retail, el transporte, la industria, los medios de comunicación y ahora las energías renovables.

En la lista sigue Andrés, el menor de los hijos de Julio Mario, quien reside en Nueva York. Su fortuna este 2026 se ubica en los US\$2.100 millones. Él, a diferencia de su hermano Alejandro, se ha mantenido al margen de los negocios familiares y se ha enfocado en la música, el arte y la filantropía.

Finalmente, la última Santo Domingo de la lista es Vera Rechulski Santo Domingo, viuda de Julio Mario Santo Domingo Jr., fruto del primer matrimonio del magnate. Su fortuna se mantiene gracias a su participación en el holding familiar, junto a sus dos hijos, Tatiana Casiraghi y Julio Mario Santo Domingo III. En 2026 su patrimonio alcanzó los US\$1.300 millones, siendo la única de los cuatro que no tuvo aumentos respecto a lo registrado en 2025.

Entre otros negocios que manejan, poseen una participación en Château Pétrus, una finca vinícola francesa que produce algunos de los vinos más caros del mundo. **F**

Rotorr-Motor de Innovación: desde las mipymes a los escritorios



El director ejecutivo, Jaime Alonso Restrepo Carmona, enfatiza que, ante la actual crisis global, la universidad está llamada a posicionarse, no solo como un centro de pensamiento y formación, sino como el principal motor de transformación del Estado y del tejido empresarial.

A lo largo de la historia, la universidad ha demostrado una inmensa resiliencia, anticipándose y adaptándose a través de la evolución de sus tres ejes misionales.

LA DOCENCIA: En su etapa fundacional (Edad Media y Renacimiento), la universidad funcionó como un gremio dedicado a la conservación y transmisión de saberes. Su objetivo era preservar el conocimiento e instruir a las élites.

LA INVESTIGACIÓN: En el siglo XIX, bajo la influencia de Wilhelm von Humboldt, la universidad integró la investigación. Ya no bastaba con repetir el pasado; el mandato era descubrir nuevas verdades científicas mediante la creación de laboratorios. Por primera vez, el

profesor no solo enseña lo que ya se sabe, sino que tiene el deber de descubrir conocimiento nuevo.

LA EXTENSIÓN: Al calor de las revoluciones industriales, el Estado exigió a la universidad que la ciencia resolviera problemas reales. A finales del siglo XIX, en la gestación de la Segunda Revolución Industrial con el advenimiento de la electricidad, el automóvil y el teléfono, la universidad se convierte en un eje de desarrollo de EE. UU., recurriendo a la investigación aplicada para desarrollar nuevos inventos; es así como se vuelve un proyecto de Estado, y de la mano de la I+D+i, se da un salto a la Tercera Revolución Industrial durante la segunda mitad del siglo XX, con el advenimiento de la electrónica, la computación y la internet, entrando aceleradamente en la Cuarta

Revolución Industrial, en donde se forja una competencia entre máquinas y humanos debido a la automatización y la inteligencia artificial.

Actualmente en la Quinta Revolución Industrial, la colaboración hombre-máquina ha mejorado la capacidad creativa de resolución de problemas y toma de decisiones y se prioriza el bienestar del trabajador. Se despeja el camino hacia la Sociedad 5.0, donde los avances tecnológicos se disponen al servicio de las personas para resolver los problemas de la vida cotidiana.

Hoy, la innovación, la transferencia de conocimiento y el emprendimiento, asumen un papel protagónico. El conocimiento se materializa en patentes, incubadoras,

startups y spinoffs. Entramos en la batalla para lograr que el dinero y la riqueza dejen de ser un tabú académico para entenderse como un medio que alcanza fines superiores, el de formar profesionales de alta calidad, generar nuevo conocimiento, propiciar el bienestar social y la felicidad.

En este contexto, la historia de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia es, en esencia, la historia de la industrialización de Colombia. Su relación con UC Berkeley es un vínculo de “ADN compartido” que moldeó la ingeniería en el país. Fue fundada inicialmente como Escuela Nacional de Minas en 1887 por Tulio y Pedro Nel Ospina, quienes importaron el modelo pragmático y federal (Land-Grant) de la UC Berkeley: educación práctica financiada por el Estado y vinculada a la industria.

Con su divisa “ciencia y experiencia”, y bajo la visión de pensadores como Alejandro López, se introdujo la “administración científica” (taylorismo) a Colombia. En Medellín el ingeniero no despreciaba al obrero, sino que estudiaba su labor para optimizarla, promoviendo el ascenso social. Este modelo forjó verdaderos “capitanes de industria” y, de sus egresados, se produjo una cantera de empresarios y gerentes, liderando la creación de EPM, Argos, Bavaria, Coltejer, Fedecafé, entre otros.

Asimismo, Pedro Nel Ospina, en su presidencia (1922-1926) conocida como la de la “prosperidad a la brava”, aplicó la ingeniería a la administración del Estado (creó el Banco de la República y la Contraloría, construyó ferrocarriles y puertos). La Facultad de Minas fue el “puente” que permitió que los industriales y el Gobierno hablaran el mismo idioma, el de la ingeniería aplicada. Es fascinante dilucidar la “magia” de la Facultad de Minas: logró unir la disciplina conservadora con el pensamiento modernizador liberal, atravesando fronteras políticas inimaginables.

Hace 10 años, la universidad emprendió un benchmarking, destacándose dos iniciativas. La primera, Silicon Valley, en EE. UU., resultado de la simbiosis histórica entre la industria y universidades como Stanford, UC Berkeley y San José State. El valle heredó el espíritu de Thomas Edison del trabajo en equipo, “fallar rápido y experimentar

mucho”, el sistema de patentes y la comercialización de la ciencia. Como resultado las universidades actuaron como fábricas de talento, promovieron la cultura de spinoff, donde profesores y alumnos fundan empresas a partir de sus investigaciones, convirtiendo a la universidad en el eje del libre mercado tecnológico. La segunda, el Parque Científico Ideon en Suecia, fundado en 1983 por la histórica Universidad de Lund. Ideon vinculó el ámbito científico con el comercial bajo un modelo escandinavo, enfocado en la colaboración, la biotecnología, la sostenibilidad y el estado de bienestar.

Tras estudiar estos ecosistemas, la Unal crea a Rotorr, una spinoff universitaria sin ánimo de lucro anclada al sector de la economía social y solidaria. Su existencia se justifica en la necesidad de impulsar la innovación, la transferencia de conocimiento y el emprendimiento, en línea con las tesis del “Estado Emprendedor” de pensadoras como Mazzucato.

En solo 3 años, Rotorr demostró su capacidad de gestionar ágil y transparentemente más de 500 mil millones de pesos en proyectos. Rotorr

lleva en su ADN el espíritu ingenieril y gerencial de la Facultad de Minas para potenciar las mipymes a través de la reindustrialización basada en el conocimiento.

Actualmente, gestionan una alianza con Acopi para desarrollar proyectos de investigación conjuntos, que permita a las empresas acceder a conocimiento y recursos de vanguardia; transferir tecnologías desarrolladas en la universidad a las empresas; apoyar a empresas brindándoles acceso a recursos, mentores y redes de contactos; vincular a estudiantes y recién graduados de la universidad, lo que les facilita reclutar talento fresco y capacitado; y acceder a financiación y recursos para desarrollar sus proyectos y productos.

Esta es la apuesta que ya avanza desde Rotorr, aumentando las capacidades del tejido empresarial colombiano, creando empleos e impulsando el crecimiento económico y el desarrollo social del país. Por ello, en Rotorr la premisa en la que más creen es que la tarea es “desde las mipymes a los escritorios”.



15 LAS

PEQUEÑAS GIGANTES 2026

FORBES COLOMBIA PRESENTA EL LISTADO '15 PEQUEÑAS GIGANTES', QUE DESTACA A COMPAÑÍAS DE DIFERENTES LUGARES DEL PAÍS QUE SOBRESALEN EN EL CONTEXTO NACIONAL POR SU INNOVACIÓN, RESILIENCIA Y POTENCIAL DE EXPANSIÓN. CON SUS MODELOS DE NEGOCIO Y PRODUCTOS, LOS EMPRESARIOS ESTÁN APOSTANDO POR HACER DE ESTAS, UN FUTURO GIGANTE.

Las pequeñas y medianas empresas operan en condiciones diferentes a las de las grandes empresas, lo que las enfrenta al desafío de innovar y a adaptarse con mayor rapidez a los cambios en las tendencias de consumo. Todo eso, con recursos limitados. Ellas representan la mayor parte del aparato productivo del país y son generadoras de empleo por excelencia. Muchas, como Sixta, destacada en este mismo listado en 2025, hoy no solo venden en Colombia, sino extienden su impacto a países como España, en donde recientemente abrieron su primera tienda con su propuesta de moda que sale de lo convencional.

Según datos de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en 2025 el número de empresas activas en el país ascendió a 1.805.564, lo que representó un crecimiento del 3,8% comparado con 2024. Las micro y pequeñas empresas aumentaron su participación en un 4% y 0,6% respectivamente, mientras que las medianas tuvieron una caída del 2,3%. En total, se registraron 1.716.787 microempresas activas, 67.299 pequeñas y 15.716 medianas.

El contexto es retador. Pese al crecimiento de las pymes, muchas llegan al 2026 con desafíos importantes como la implementación de la inteligencia artificial en sus operaciones, la alta carga impositiva, la volatilidad del dólar, el crecimiento de la competencia y un consumo que no crece, según ha alertado Fenalco.

Por eso, en este contexto, es importante destacar a quienes apuestan por desafiar el panorama y apostar con productos innovadores, modelos de negocio escalables y fuertes acciones alrededor de la responsabilidad ambiental y social.

Por segundo año consecutivo Forbes Colombia presenta el listado '15 Pequeñas Gigantes', una selección de micro, pequeñas y medianas empresas de distintas regiones del país que se destacan por su potencial de crecimiento y que están dinamizando el contexto empresarial local.

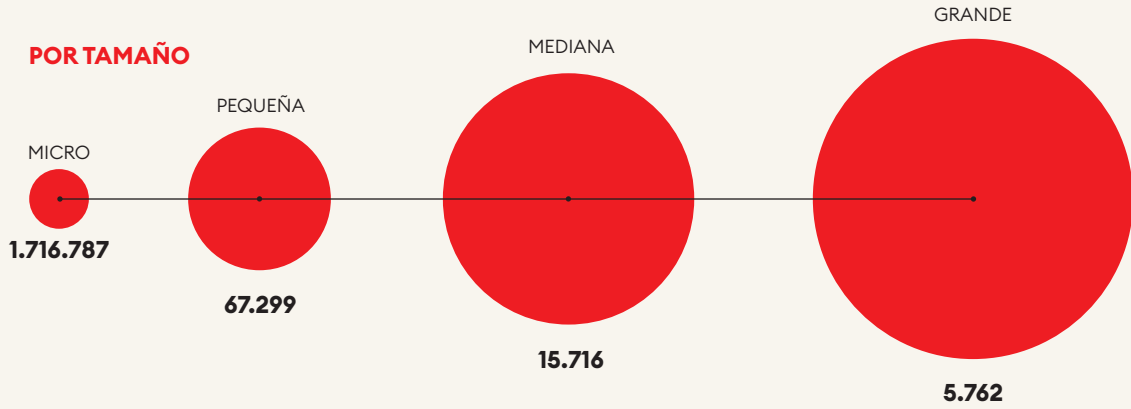
La selección de la edición 2026 de las '15 Pequeñas Gigantes' de Forbes se sustentó en un proceso de identificación y validación de empresas de todas las regiones con ayuda de las Cámaras de Comercio de las principales ciudades del país. Esta búsqueda estuvo apoyada además en la revisión de programas de aceleración empresarial de alto impacto, así como reconocimientos locales y nacionales, lo que permitió acceder a un universo de compañías que fueron valoradas por su desempeño en el último año.

La metodología incorporó un proceso de filtrado bajo tres criterios técnicos: tamaño, mediante el cual se excluyeron grandes empresas para focalizar el análisis en mipymes; innovación, priorizando empresas que han desarrollado capacidades diferenciales para ser competitivas en sus sectores, y permanencia, considerando únicamente aquellas que han superado la tasa de supervivencia empresarial en Colombia, es decir, los dos primeros años de operación.

LOS NÚMEROS DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

TOTAL DE EMPRESAS ACTIVAS

1.805.564



POR CATEGORÍA DE MATRÍCULA



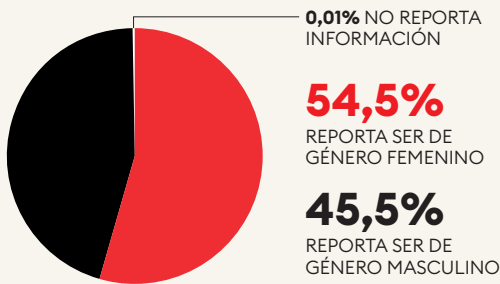
PERSONAS NATURALES
1.205.199



PERSONA JURÍDICA
600.365

POR GÉNERO

DE LAS REGISTRADAS COMO PERSONAS NATURALES



NUEVAS MATRÍCULAS

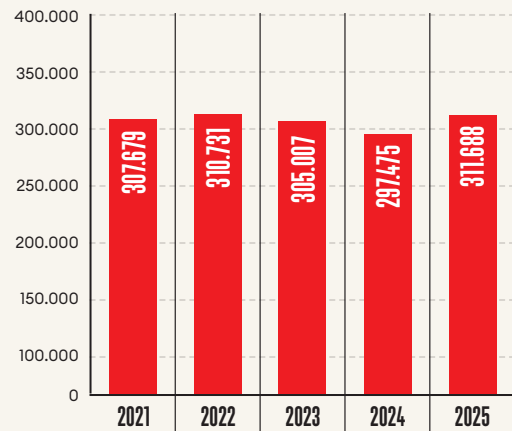
DE LAS REGISTRADAS COMO PERSONAS NATURALES

NÚMERO DE EMPRESAS
MATRICULADAS EN 2025
ASCENDIÓ A 311.688



CRECIÓ
4,8%
VS. 2024

EMPRESAS MATRICULADAS EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS



FUENTE: RUES, CONFECÁMARAS. INFORME TEJIDO EMPRESARIAL DE LA OFICINA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO.



1.

TANGIBLE DESIGN

JUAN MANUEL MONTOYA Y CARLOS DANIEL MONTOYA, FUNDADORES.

Medellín

Están en la transición más ambiciosa de sus 8 años de trayectoria: migrar de un negocio de servicios hacia uno de productos y soluciones impulsadas por inteligencia artificial, apalancados en su expertise en tecnologías inmersivas, desarrollo de software y arquitectura phygital. Desarrollaron 3 soluciones: Tangible One, para potenciar la experiencia de producto con visualización de modelos 3D en e-commerce; Imaginary, modelos basados en IA entrenados para generar contenido para los clientes, y Modular, para crear experiencias tecnológicas en puntos de venta y salas comerciales. Avanzan en su expansión internacional, con terreno abonado en Estados Unidos, México y Europa.

2. WAIMARI

STEPHANIE MARTÍNEZ Y MARIA CATALINA MARTÍNEZ, FUNDADORAS.

Barranquilla

Hermanas, barranquilleras y amantes de la moda, se unieron para darle vida a una marca de moda premium, cuyo concepto fusiona tradición y modernidad. Stephanie, licenciada en marketing de moda en Parsons y con experiencia en marcas de lujo tiene clara la visión de negocio, mientras que María Catalina, formada en el Instituto Marangoni, Parsons y FIT de Nueva York, da rienda a la propuesta creativa. Tres look de la marca fueron usados en el vestuario de la tercera temporada de 'The White Lotus' de HBO Max. En 2024 debutaron en Colombiamoda junto a Falabella.



3. HONESTO CAFÉ

NICOLÁS PENAGOS TASCÓN (CEO)

Medellín

Tras 11 años de consolidar su operación en Colombia, abrieron su primera tienda en Estados Unidos, en Los Ángeles. Su oferta de valor está en seleccionar los cafés especiales de las fincas aliadas en Antioquia, Risaralda y Cauca, brindándole al consumidor la mejor calidad; y al productor, los precios justos y competitivos. Están enfocados en un modelo de diseño de experiencias de consumo en festivales de música, eventos sociales y corporativos.



4. SUPERLIKERS

LUIS ALBERTO DEL CASTILLO (FUNDADOR & CEO), JULIÁN CLAVIJO (CPO), TATIANA ESTUPIÑÁN (COO) Y EDGAR QUINTANA (CTO)

Barranquilla

Su modelo consiste en diseñar, desarrollar e implementar soluciones de gamificación empresarial de alto rendimiento a medida para grandes compañías, al tiempo que construyen y escalan productos propios que transforman industrias. Llevan 15 años en el mercado y suman +1,5 millones de usuarios activos al mes. Han trabajado con clientes como AB InBev, Pernord Ricard, Essity, OXXO, Coca-Cola y Supermercados Olímpica. Consiguieron una facturación anual superior a US \$2 millones y tienen presencia en 9 países.



5. MACU

ANDRÉS PÉREZ SIERRA (DISEÑADOR Y FUNDADOR) Y JULIETA ALVARADO ANGEL (COFUNDADORA)

Medellín

Luego de más de dos décadas trabajando para una multinacional estadounidense, Andrés fue despedido y enfrentó el desafío de 'reinventarse'. Encontró en la decoración y el diseño un nicho para explorar con su familia. Así crearon una empresa que convierte elementos cotidianos, como lámparas y extensiones, en objetos decorativos, funcionales y con diseño de alto nivel. Su proyecto se acerca a los 4 años de operación y han participado en ferias de emprendimiento como Feria EVA.



FOTO: © ACERVOTANGIBLE DESIGN, © ACERVOWAIMARI, © ACERVONICOLAS PENAGOS, © ACERVO SUPERLIKERS, © ACERVO MACU

6. NETCARE

LUIS ESCAF JARABA Y JORGE MARTÍNEZ RAMÍREZ, FUNDADORES.

Barranquilla

Empresa dedicada a reducir las barreras de acceso a servicios de salud a través de una arquitectura de negocio basada en inteligencia operativa y análisis de datos, además de una amplia red de +1.200 médicos, +50.000 servicios y +200 especialidades. Buscan por medio de su tecnología brindar una experiencia médica accesible, segura y rápida. Participantes del programa Caribe Exponencial, región donde concentran su operación.



7. KARAVANSAY

GERMÁN GIRALDO, FRANCISCA MEZA Y NICOLÁS QUINTERO, FUNDADORES.

Bogotá

Empresa con +15 años de trayectoria, dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos naturales, libre de gluten y saludables. Alto grado de compromiso en sostenibilidad y certificados con el sello Icontec Pymes ESG en 2024 y la certificación ISO 9001:2015. Su portafolio incluye aceites vegetales, snacks, granos y semillas, premezclas, harinas y ghee. Su marca está presente en supermercados en Colombia y han explorado la entrada a mercados internacionales.

8. ECOCICLO

RUBÉN DARÍO MONTOYA OCHOA Y FRANCISCO ÁLVARO MONTOYA OCHOA, FUNDADORES.

Antioquia

La empresa demuestra el potencial de crecimiento de los negocios sostenibles y de economía circular. Se dedica a la gestión integral de residuos orgánicos para su adecuado tratamiento con tecnología de punta y su reintegración a la cadena productiva como compostaje industrial con sus marcas Ecociclo y Ciclofertil. Recibió el sello AAA - 30 años de Corantioquia por su compromiso con la sostenibilidad y la gestión ambiental responsable.



9. CEDRO

JUAN CAMILO GIRALDO, LUIS GIRALDO Y MEREDID BUSTAMANTE, FUNDADORES.

Bogotá

Desde el Eje Cafetero, esta empresa familiar va conquistando nuevos mercados. Tras su debut en Colombia en 2025 han conseguido clientes habituales en Costa Rica, España y Estados Unidos. Han vendido +50.000 unidades, llegado a +15.000 clientes y consolidado una base de clientes recurrentes que concentrarán el 70% de las ventas. Su propuesta de moda masculina se complementa con una línea coporativa para dotaciones empresariales y con una marca propia de café especial 100% colombiano.

10. NUTRIMEZCLAS

JUAN JOSÉ ARIAS SERNA, FUNDADOR

Yumbo (Valle del Cauca)

Esta empresa se especializa en el desarrollo de alimentos en polvo funcionales para el consumo masivo. Se especializan en premezclas para panadería, bebidas, suplementos y productos listos para consumo, diseñados con marca blanca. Ahora apuestan por premesclaz sin gluten y a la creación de su marca propia 'Zano', que comercializarán en grandes superficies y mercados internacionales.



FOTO: © ACERVO JUAN ARIAS, © ACERVO JULIANA BOTERO



11. PACÍFICO SNACKS

JULIANA BOTERO, FUNDADORA

Yumbo (Valle del Cauca)

Tras ver la demanda que había en el extranjero de ingredientes como el plátano y la yuca, Juliana Botero fundó esta marca de snacks que apuesta por la 'premiumización' de lo tradicional. Su modelo de negocio es el de maquila o marca blanca para clientes de diversas partes del mundo. Hoy sus productos llegan a EE. UU., Holanda, Bélgica, Alemania y Reino Unido.

Ecopetrol no se detiene:
sus resultados fortalecen
la seguridad energética
y el desarrollo de Colombia

517 mil barriles
diarios de producción en Colombia,
la más alta en cinco años

100% del gas
del campo offshore Sirius
comercializado **anticipadamente**

114 mil conexiones
de gas natural que benefician a más
de **39 mil familias** de estratos 1 y 2

745 mil barriles
diarios de producción total,
en línea con la meta

Único productor nacional
que comercializó volúmenes de gas para 2026.
Así, cubriremos el **76% de la demanda**
de este combustible en el país

147 becas superior para educación
entregadas en 2025

6,6 billones de pesos
en eficiencias, por encima de la meta de **5 billones**

35 billones de pesos
en **transferencias** a la Nación

16 pozos exploratorios
perforados, frente a una **meta de 10**

110 mil millones de pesos
a través del Mecanismo de Obras por Impuestos que
benefician a más de **400 mil personas**

12. RYCTEL

JUAN CARLOS RAMÍREZ, GERENTE
Bucaramanga (Santander)

La compañía ofrece soluciones al sector eléctrico y de telecomunicaciones con el desarrollo de proyectos de ingeniería a la medida y la elaboración de productos metalmecánicos. Su diferencial, dicen, radica en la capacidad de integrar ingeniería de alto nivel, fabricación propia y ejecución ágil. Celdas de media tensión, tableros eléctricos y soluciones paquetizadas son algunos de sus productos.



13. THE CRANKY HUMMINGBIRD

CAMILO TORRES RODRÍGUEZ, CEO Y FUNDADOR

Barichara (Santander)

Esta empresa cafetera familiar propone un modelo que va de la finca a la taza, teniendo control total de la cadena productiva en su café de especialidad. Su apuesta es por suelos regenerados, fermentaciones diseñadas y una visión empresarial basada en innovación. Su café alcanzó el precio más alto de la subasta internacional en la Edición número 20 de la Mejor Taza de Café de Santander.

14. MANTIS LAB

CRISTIAN DURÁN, GENERAL MANAGER

Bucaramanga (Santander)

Desde Santander, esta empresa se especializa en la creación de gemelos digitales usando tecnologías LiDAR, fotogrametría e Inteligencia Artificial. Estos son usados principalmente en el sector de la construcción. Actualmente, la empresa de 50 empleados, opera en Latinoamérica y EE. UU. Entre sus clientes están hospitales en California (EE. UU.) hasta el icónico Muelle de Santa Mónica. Su apuesta, dicen, es crear en Santander un hub de talentos regionales de talla internacional.



15. BARICHARA TRAVEL

LILIANA QUINTANILLA, FUNDADORA

Barichara (Santander)

Esta agencia de viajes ha sido reconocida por su propuesta de turismo 'hecho a la medida' para visitantes extranjeros. Desde su propuesta, el detalle y la conexión con el territorio son el eje central de su oferta, integrando comunidades y apostando por crear valor compartido. Por ese enfoque han recibido reconocimientos como el Premio a la Excelencia Turística – Mejor Agencia de Viajes en Turismo Cultural.

Forbes^{COLOMBIA}

PYMES

• 2026 •

EL FORO QUE PONE A ESCALAR A LAS EMPRESAS QUE MUEVEN EL PAÍS.

Más del 90% del tejido empresarial colombiano son pymes; por eso, **Forbes Colombia** reúne a sus líderes más relevantes en un foro digital para hablar de las decisiones que separan a las empresas que crecen de las que hacen los grandes negocios.

Una conversación que no puede perderse.

Patrocinado por:



PRÓXIMO
30 DE ABRIL
EN NUESTRAS
PLATAFORMAS
DIGITALES

¡Descubra cómo su marca u organización pueden sumarse!



SÍGANOS EN:



forbes.co



@forbescolombia

Por Narciso De la Hoz G.

DE CALI PARA EL MUNDO

DESDE LA CAPITAL DEL VALLE SE ARTICULA UNA ECONOMÍA
IMPULSADA POR EXPORTACIONES, INVERSIÓN Y UNA BASE
EMPRESARIAL QUE GENERA VALOR, EMPLEO E INVERSIÓN SOCIAL.

La expansión de Genfar desde Cali refleja un modelo regional basado en exportaciones, inversión y articulación empresarial, en un entorno donde el sector privado tiene un papel central en la economía del Valle.

En una planta en Cali que lleva cerca de siete décadas en operación, se producen medicamentos genéricos que hoy llegan a más de diez países de América Latina. Desde allí, una compañía que nació en Colombia y que hoy hace parte de un grupo brasileño ha ampliado su alcance regional en pocos años.

“Pasamos de exportar a tres países a hacerlo a diez, y vamos para once”, dice Agustín Vincent, gerente de Genfar. La expansión se ha acelerado tras la adquisición de la empresa por parte de Eurofarma en octubre de 2023, y ha estado apoyada en inversión, desarrollo de productos y una mayor integración con mercados internacionales.

El caso resume, en escala empresarial, varios de los elementos que hoy explican la dinámica económica del Valle del Cauca: una base productiva diversificada, conexión con mercados externos y un entorno que permite a las compañías crecer desde la región.

Genfar tiene 57 años de historia en Colombia y mantiene en Cali su principal planta de producción. Desde allí abastece tanto el mercado local como el internacional, en una operación dividida entre el canal institucional y el comercial.



Agustín Vincent,
Gerente de Genfar

La integración a Eurofarma -un grupo con presencia en más de 20 países y ventas superiores a US\$2.300 millones en 2025- marcó un punto de inflexión. La compañía aceleró un proceso de expansión que incluyó inversiones en infraestructura, tecnología y desarrollo de nuevos productos, especialmente en áreas como cardiovascular y diabetes.

El siguiente paso está en mercados de mayor escala. México aparece en la hoja de ruta como uno de los destinos prioritarios, lo que implica nuevas exigencias en estándares, innovación y capacidad productiva.

UNA PLATAFORMA DE CRECIMIENTO

Más allá de la expansión, la operación en Cali no es circunstancial. La ciudad se ha consolidado como un polo para la industria farmacéutica en el país.

“Tenemos la enorme oportunidad de contar con talento para desarrollar nuestro trabajo y crecer”, señala Vincent. A esto se suman alianzas con universidades como Icesi y la Universidad Santiago de Cali, que han permitido desarrollar productos y fortalecer capacidades técnicas.

El modelo combina producción, innovación y formación de talento. En la misma ciudad donde está la planta, la compañía cuenta con un centro para desarrollar nuevas formulaciones, lo que conecta la operación industrial con procesos de investigación aplicada.

Esa lógica también se extiende al entorno institucional. La empresa participa en proyectos con la Secretaría de Salud y mantiene vínculos con organizaciones como Invest Pacific y la Andi regional, en una red que articula sector privado, academia y gobierno.

En ese ecosistema, el Valle del Cauca aparece como una plataforma desde la cual operar hacia América Latina. La cercanía al puerto de Buenaventura, la disponibilidad de talento y la presencia de proveedores y aliados hacen parte de ese entorno.

LO QUE APORTA EL SECTOR PRIVADO



Fuente: 5° Reporte Empresarial Consolidado. Muestra de 72 organizaciones del sector privado.

**EL TEJIDO EMPRESARIAL
DETRÁS DE LA REGIÓN**

El caso de Genfar no es aislado. Hace parte de un entramado empresarial más amplio que sostiene buena parte de la actividad económica del departamento.

Un ejercicio reciente del 5° Reporte Empresarial Consolidado, liderado por ProPacífico, la Cámara de Comercio de Cali, la Universidad Javeriana y la Unidad de Acción Vallecaucana, permite dimensionar ese impacto. En el análisis participaron 72 organizaciones del Valle del Cauca -entre empresas, fundaciones y cajas de compensación-, que en conjunto generaron \$43,3 billones en valor económico, equivalente al 26% del PIB del departamento.

Más allá de la cifra agregada, el informe muestra cómo se distribuye ese valor. De cada \$100 producidos, \$77 regresan a la sociedad a través de salarios, pagos a proveedores, impuestos e inversión social.

El impacto se refleja con claridad en el empleo. Las organizaciones participantes generan más de 109.000 puestos formales, que benefician a cerca de 279.000 personas, entre trabajadores y sus familias.

También hay efectos en la dinámica productiva. Los pagos a proveedores alcanzan \$21,6 billones, lo que activa cadenas de valor en distintos



María Isabel Ulloa,

Directora de ProPacífico

sectores y conecta empresas de diferentes tamaños.

Para María Isabel Ulloa, directora de ProPacífico, el informe pone en contexto el papel del sector empresarial en la región: no solo en la generación de valor, sino también en desarrollo y formalización.

Las cifras lo reflejan: \$1,5 billones en inversión social y más de \$700.000 millones canalizados en 2024 a través de iniciativas como Compromiso Valle.

**MÁS ALLÁ DE LOS RESULTADOS
FINANCIEROS**

El reporte también introduce variables que van más allá de lo económico. Por primera vez, el análisis incorpora mediciones sobre salud mental y biodiversidad, dos dimensiones que

empiezan a ganar espacio en la agenda empresarial.

En este último frente, el 82% de las organizaciones reporta acciones concretas para la protección de la biodiversidad. En energía, el 98% del consumo es autogenerado y el 75% proviene de fuentes renovables.

A esto se suma la gestión de residuos: el 96,6% de los residuos generados es aprovechado, lo que evidencia la adopción de modelos circulares en la actividad productiva.

En materia de equidad, el reporte muestra avances en la participación de mujeres en juntas directivas. Hoy, 9,6 de cada 10 empresas cuentan con al menos una mujer en estos espacios, frente a 5 de cada 10 en 2016.

**UNA CIUDAD QUE SOSTIENE EL
MODELO**

Esa combinación de fortalezas y retos también se refleja a nivel urbano. En el Índice de Competitividad de Ciudades (ICC) 2025, del Consejo Privado de Competitividad, Cali se ubica en la cuarta posición entre 32 ciudades del país, con fortalezas en instituciones, entorno para los negocios y mercado laboral, pilares que sostienen la actividad empresarial.

El resultado recoge varios de los factores que ya aparecen en la dinámica regional: una base productiva diversificada, inserción en mercados internacionales y un entorno que facilita la operación de las empresas. Al mismo tiempo, el índice evidencia contrastes. Indicadores asociados a seguridad y justicia -como homicidios y hurtos- siguen rezagados frente a otras ciudades, mientras que en infraestructura y conectividad los avances son más graduales.

Ese equilibrio -entre condiciones favorables para hacer empresa y desafíos aún abiertos- ayuda a explicar el desempeño del Valle del Cauca: una economía impulsada por su sector externo y su tejido empresarial, pero que avanza a distintos ritmos. **fb**

Mi Hábitat, el programa de Homecenter que convierte el déficit de casas en nuevos hogares



En Circasia, donde una de cada cinco viviendas no alcanza condiciones de habitabilidad, esta iniciativa público-privada invirtió más de \$1.100 millones para entregar 20 casas nuevas y mejorar 10. Es una historia que solo es posible gracias al poder de las alianzas para cambiar vidas, y donde Homecenter tuvo un papel clave en la articulación.

Hay un momento en el que una casa deja de ser madera, cemento y tejas para convertirse en otra cosa. Ocurre cuando la familia que va a habitarla la ve por primera vez terminada, con puertas que cierran bien, paredes que no dejan entrar la lluvia y un piso que no es tierra, cuando se crea un hogar. Ese momento, difícil de traducir en cifras pero imposible de ignorar, ocurrió en Circasia, Quindío, cuando 30 familias recibieron la notificación de que habían sido seleccionadas como beneficiarias del programa Mi Hábitat de Homecenter.

El Quindío es, por muchas razones, sinónimo de prosperidad para el imaginario colombiano, paisaje cafetero, turismo en

auge, gastronomía, Salento, el Cocora. Pero detrás del retrato de postal existe una realidad que los datos del DANE no ocultan. En el departamento, más de 35.000 hogares presentan déficit habitacional. En Circasia específicamente, el 20,88% de las viviendas, es decir, una de cada cinco, requiere mejoras urgentes para ofrecer condiciones mínimas de habitabilidad. Y el 5,44 % de las familias del municipio no cuenta con una vivienda propia o vive en estructuras estructuralmente precarias. Son cifras frías que, cuando se visitan las veredas, se convierten en nombres propios.

Circasia tiene aproximadamente 32.250 habitantes y combina zonas urbanas en crecimiento con áreas rurales dispersas donde los retos de infraestructura persisten generación

tras generación. Estar a 7 kilómetros al norte de Armenia no la protege de las brechas que el crecimiento económico regional no siempre alcanza a cerrar. Fue esa lectura del territorio lo que llevó al programa Mi Hábitat a elegirla como foco de intervención en 2025.

LO QUE SE CONSTRUYÓ

La inversión total superó los \$1.100 millones de pesos gracias al poder de esta alianza. Con ese presupuesto, la intervención en Circasia contempló la construcción de 20 módulos habitacionales nuevos en la Urbanización San Fernando y el centro poblado La 18, vereda La Cristalina; el mejoramiento de 10 viviendas existentes;

la rehabilitación de la caseta comunal de la Vereda La Cristalina; 10 talleres de entorno saludable en el hogar y la comunidad; y la participación activa de cientos de voluntarios.

Las familias beneficiarias no fueron seleccionadas al azar. El proceso respondió a criterios sociales rigurosos: núcleos con personas en condición de discapacidad, adultos mayores, residentes en zonas de alto riesgo, víctimas del conflicto armado y madres cabeza de hogar tuvieron prioridad.

“Hoy es un antes y un después para 30 familias de Circasia. Para muchas de ellas, este momento representa la posibilidad de cumplir un sueño que parecía lejano: el de tener una vivienda digna, segura y con proyección de futuro”, explicó Paola Hernández, Gerente de Sostenibilidad de Homecenter, durante el acto de notificación a los beneficiarios.

UNA ALIANZA QUE MULTIPLICA

Mi Hábitat opera bajo un modelo de articulación que involucra a la Alcaldía de Circasia, la Fundación Catalina Muñoz, aliada estratégica de Homecenter por más de ocho años, y un ecosistema de empresas privadas que incluye a Fundación Imusa Samurai, DaviBank, Argos, Corona. La fórmula no es nueva, el programa lleva desde 2019 demostrando que la colaboración entre el sector público y el privado puede producir resultados que ninguno lograría por separado.

“Estos proyectos son posibles gracias al trabajo en red con diferentes actores. Constantemente, generamos nuevas alianzas con organizaciones del sector público, privado y del tercer sector que nos permiten aumentar el impacto de los programas, llegando a un mayor número de personas y territorios para favorecer a las poblaciones más vulnerables del país”, comentó Paola Hernández, Gerente de Sostenibilidad de Homecenter.

Ese tejido de alianzas es también el que hace sostenible el modelo financieramente. Homecenter destina cada año un presupuesto propio al programa, pero lo potencia a través de dos mecanismos de participación, la donación de cambio al pagar en cualquier tienda y la compra de Agua Natal, el único producto consumible de las tiendas

Homecenter cuya utilidad va íntegramente al programa. Todos esos recursos son administrados por la Fundación Catalina Muñoz.

SEIS AÑOS, SEIS TERRITORIOS

Circasia es el capítulo más reciente de una historia que empezó en 2019 en Madrid, Cundinamarca, donde la compañía transformó dos barrios, intervino siete espacios comunitarios e impactó la vida de más de 12.000 personas. Desde entonces, Mi Hábitat ha recorrido Puerto Colombia (Atlántico), Yumbo (Valle del Cauca), Carolina del Príncipe (Antioquia) y Pasacaballos, corregimiento de Cartagena, donde en 2025 ya había entregado 20 viviendas nuevas y mejorado 10 más, beneficiando directamente a 1.220 personas.

Mi Hábitat le apuesta a un proyecto integral por año, cada uno distinto en geografía y necesidades, pero idéntico en su fondo, identificar un déficit real, construir una alianza sólida, ejecutar con rigor técnico y acompañar a la comunidad más allá de la entrega de llaves.

El componente de talleres, 10 sesiones de entorno saludable en el hogar y la comunidad en el caso de Circasia, no es un accesorio, es parte de su columna vertebral. La premisa es que una casa nueva sin apropiación comunitaria corre el riesgo de deteriorarse con la misma velocidad con que fue construida. Los talleres buscan

exactamente lo contrario, que los beneficiarios se conviertan en custodios activos y fomenten cohesión barrial.

EL DÉFICIT QUE LA EMPRESA NO PUEDE IGNORAR

En Colombia, el 31% de las familias no tiene acceso a una vivienda digna. Es un número que Homecenter cita con frecuencia y que, según sus directivos, no puede ser solo responsabilidad del Estado. “El sector privado tiene la responsabilidad de contribuir al desarrollo social y a la construcción de los sueños y proyectos de hogar de los colombianos”, señaló Hernández.

El programa se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, específicamente con el ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles) y el ODS 1 (Fin de la Pobreza), pero su impacto más inmediato se mide en una escala mucho más pequeña y mucho más humana: la de las familias que dejan de vivir en condiciones precarias.

Mi Hábitat de Homecenter demuestra que cuando se unen esfuerzos de actores públicos y privados se crean modelos replicables, financierables y escalables que, municipio a municipio, vereda a vereda, cambian la ecuación de lo posible para familias que habían aprendido a no contar con el futuro.



Por Narciso De la Hoz G.



LAS MOTORES DE LA ECONOMÍA DEL VALLE

EL SECTOR EXTERNO Y LA BASE EMPRESARIAL RESPALDAN EL DESEMPEÑO DEL VALLE, QUE SE MANTIENE ENTRE LAS ECONOMÍAS REGIONALES CON MEJORES RESULTADOS EN EL PAÍS.

En el mapa económico del país, el Valle del Cauca se mueve en varios frentes al mismo tiempo. Mientras sus exportaciones ganan terreno en mercados internacionales, nuevas inversiones llegan a sectores productivos y una base empresarial amplia sostiene la actividad económica. Esa combinación explica su desempeño reciente.

En 2025, la economía del departamento creció 2,8%, ligeramente por encima del promedio nacional (2,6%), pero se consolidó como la de mejor desempeño entre las principales regiones

del país, según un análisis de la Cámara de Comercio de Cali basado en el Índice de Desempeño Económico Integral (IDEI), inspirado en la metodología de “economía del año” de The Economist y que mide actividad productiva, exportaciones, empleo formal e inflación.

En ese resultado, el dinamismo exportador, la generación de empleo formal y la trayectoria de desaceleración de la inflación fueron determinantes.

Ese desempeño se complementa con su posición en el Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2025, donde el Valle ocupa el tercer lugar con

una calificación de 6,30, por detrás de Bogotá (8,13) y Antioquia (6,82), y con un avance frente al año anterior.

La posición responde a una combinación de variables que incluyen su estructura productiva, su inserción en mercados externos y las condiciones para la actividad empresarial.

En el detalle del índice, elaborado por el Consejo Privado de Competitividad, CPC, el Valle se ubica en el segundo lugar en el pilar de entorno para los negocios, con 7,27 puntos, solo por detrás de Bogotá. Este componente recoge variables asociadas a la operación de las empresas y coincide con la presencia sostenida de compañías internacionales y con la dinámica de inversión en la región.

A esto se suma el resultado en sofisticación y diversificación, donde el departamento alcanza 9,69 sobre 10 y ocupa el primer lugar nacional. En este pilar se destacan la diversificación de la canasta exportadora y la variedad de mercados de destino. También registra puntajes altos en la composición sectorial, con 9,5 en el sector secundario y 9,6 en el terciario.

EXPORTACIONES MARCAN EL RITMO

Ese perfil se refleja con mayor claridad en el frente externo. En 2025, las exportaciones del Valle crecieron 13%, el mayor aumento entre los principales departamentos del país.

El incremento estuvo asociado a mayores ventas hacia Estados Unidos, Ecuador, República Dominicana y Venezuela, así como a un aumento en el número de empresas exportadoras y en la variedad de productos.

Más allá del crecimiento puntual, el comportamiento exportador está relacionado con la composición de la oferta. El Valle del Cauca registra ventajas comparativas en más de 200 productos frente a distintos mercados, lo que explica la amplitud de su canasta exportadora.



COLOMBIA Forbes

LEERLA ES NEGOCIO

Lee la edición digital en:

pasalapagina.com/forbes



La canasta exportadora incluye bienes agroindustriales —como café y azúcar— junto con productos industriales y tecnológicos, entre ellos medicamentos, acumuladores eléctricos y dispositivos electrónicos. Esta combinación reduce la dependencia de un solo sector.

Dentro de esa estructura, la agroindustria tuvo un papel destacado. Según el Ministerio de Comercio, el Valle fue la principal región exportadora por volumen en 2025, con cerca de una tercera parte de lo vendido al mundo (más de US\$1.300 millones de US\$3.965 millones).

En términos de destinos, el principal mercado es el llamado “Diamante Norteamericano”. Este bloque concentra la mayor parte de las exportaciones del departamento, con Estados Unidos como principal socio comercial.

ENTORNO PARA LOS NEGOCIOS

Las condiciones para la actividad empresarial son otro de los soportes del desempeño del Valle. El departamento ocupa el segundo lugar en el pilar de entorno para los negocios del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2025, lo que refleja variables asociadas a la dinámica empresarial, la formalidad y el funcionamiento de los mercados.

A estos resultados se suman factores estructurales como la conexión logística a través del puerto de Buenaventura, la cercanía a mercados del continente y la integración con cadenas de valor, que han facilitado la inserción del departamento en el comercio internacional.

En ese contexto, el Valle del Cauca participa en procesos de reorganización productiva en la región, con inversión dirigida a manufactura, servicios empresariales y actividades intensivas en conocimiento.

Según Juan Carlos Castro, director de Invest Pacific, este posicionamiento responde a condiciones como la ubicación estratégica, la disponibilidad de capital humano y una base



María del Mar Palau Madriñán
Presidenta de la Cámara de Comercio de Cali



Ana Fernanda Maiguashca,
Presidenta del Consejo Privado de Competitividad.



Juan Carlos Castro
Director de Invest Pacific

VALOR DE LAS EXPORTACIONES DEL VALLE SEGÚN DESTINO

(CIFRAS EN MILLONES DE US\$)

	2019	2025
Diamante norteamericano **	1,151	1,823
NAFTA	525	923
NOLA	626	901
Resto del mundo	714	930

** EE.UU, Canadá, México y norte se Latam

NAFTA: Canadá, EE.UU y México

NOLA: Bahamas, Belice, Costa Rica, Cuba, Ecuador y 11 países más

Fuente: DIAN, Dane. Cálculos Cámara de Comercio de Cali

empresarial que permite a compañías operar desde el departamento para atender mercados de América Latina.

El flujo de inversión extranjera da cuenta de esa dinámica. En 2025, el departamento atrajo proyectos por US\$330 millones, distribuidos en 22 iniciativas que generaron cerca de 3.200 empleos, de acuerdo con Invest Pacific. Una parte relevante de estas inversiones corresponde a sectores tecnológicos.

La presencia empresarial también es un componente central. Más de 260 multinacionales operan en el Valle del Cauca y representan más del 30% de las exportaciones regionales, lo que conecta la base productiva local con los mercados internacionales.

El crecimiento de 2,8% en 2025 fue impulsado por el comercio, la


actividad agropecuaria y el sector externo. En contraste, la construcción y parte de la industria mostraron un comportamiento más limitado.

El IDC muestra que el desempeño del departamento no es homogéneo. El Valle ocupa posiciones intermedias en pilares como instituciones, sostenibilidad ambiental, salud, educación superior y sistema financiero, y se ubica en la mitad de la tabla en tamaño del mercado.

El contraste más marcado aparece en educación básica y media, donde el departamento se ubica en el puesto 23 entre las regiones evaluadas. A esto se suma el resultado en infraestructura, donde ocupa la posición 13, y en adopción de tecnologías de la información, donde se ubica en el noveno lugar.

Este comportamiento refleja una economía que combina distintos motores, pero que no avanza al mismo ritmo en todos sus componentes.

El desempeño del Valle también se inscribe en una región con diferencias internas. Dentro del Pacífico, la brecha de competitividad entre el Valle y departamentos como Chocó sigue siendo amplia, lo que evidencia contrastes en las condiciones económicas y sociales del territorio.

En ese contexto, la trayectoria del departamento dependerá de la evolución de sus principales soportes —sector externo, entorno empresarial y base productiva— y de su capacidad para cerrar las brechas. 

Forbes ^{COLOMBIA}

20
26 FORO
VALLE
DEL CAUCA

CALI Y EL VALLE, DONDE EL PROGRESO TIENE NOMBRE PROPIO

El Valle del Cauca es uno de los ecosistemas empresariales más dinámicos del país. Forbes Colombia regresa a Cali para convocar a líderes empresariales, academia, autoridades y emprendedores en un foro presencial para proyectar la región como motor de crecimiento e inversión para Colombia.

NO SE LO PIERDA
28 DE ABRIL. CALI, COLOMBIA

Apoyan:



YANGO



Aún está a tiempo de sumarse a la conversación
que define el futuro del Valle

¡Descubra cómo su marca u
organización pueden sumarse!



Por Joselin Cuartas Barrios

EL RETORNO DE LA INVERSIÓN SOCIAL

EL ALCANCE DE LA INVERSIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS ES TRANSFORMADOR, LLEGANDO INCLUSO A SATISFACER NECESIDADES BÁSICAS DE EDUCACIÓN, SALUD, ALIMENTACIÓN Y BIENESTAR. PERO NO SOLO CONTRIBUYE A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA Y TRABAJO DE EMPLEADOS, PROVEEDORES Y COMUNIDADES DE INTERÉS, TAMBIÉN REPRESENTA BENEFICIOS ECONÓMICOS Y REPUTACIONALES PARA LAS ORGANIZACIONES. EL RETORNO ES EN DOBLE VÍA.

Cerca de \$9 billones han destinado para inversión social las 1.000 empresas más grandes de Colombia, según datos del Índice de Inversión Social y Ambiental Empresarial IISAE 2025 de Arteaga Latam. El informe, que presenta el balance de las prácticas empresariales de 2024, refleja un interés creciente de las organizaciones en contribuir al desarrollo del país.

La inversión social, detallan desde la firma consultora, se ha concentrado en desarrollo socioeconómico (17%), infraestructura (13%), desarrollo rural (13%) y educación (13%). “Son frentes que se mantienen como prioritarios desde 2020”.

El eje ambiental tuvo inversiones cercanas a los \$10 billones, según el informe. El escenario es alentador, porque el componente social -antes más difuso en las conversaciones sobre sostenibilidad si se compara con el ambiental- se robustece con estrategias más intencionales, sofisticadas

y que elevan el discurso sobre el rol del sector privado en la solución de problemáticas que aquejan a la sociedad.

Aunque no son responsables de emprender acciones que atiendan a las necesidades básicas de la población, vemos a las empresas satisfaciendo vacíos en educación, salud, alimentación y bienestar en general.

“La participación del sector empresarial es fundamental en los temas de sostenibilidad y de comunidad y sociedad. Evidentemente, los organismos estatales tienen proyectos importantes, pero el sector empresarial puede hacer sinergia con ellos, a partir de variables medibles y un retorno de información claro que permitan dimensionar el impacto y ver cómo conversan estas acciones con el propósito de la organización”, sostiene Sandra Sierra, directora ejecutiva de Fenalco Solidario, corporación que promueve temas de responsabilidad social en el país.

La ejecutiva afirma que independientemente de que haya esa articulación, favorable para todos los actores beneficiados, las empresas impulsan proyectos individuales de gran impacto.

“El sector privado es hoy uno de los actores con mayor capacidad real de incidencia en el desarrollo del país”, concuerdan desde Arteaga Latam.

Las cifras así lo respaldan: el IISAE indica que las empresas permean el 94% de los municipios del país por medio de inversión social voluntaria. Al tiempo, atienden a diferentes poblaciones: un 83% de los recursos se dirige a poblaciones vulnerables, 61% a poblaciones rurales, 19% a niños, niñas y adolescentes y el 18% a personas en situación de pobreza.

Sierra comparte un balance igualmente favorable desde Fenalco Solidario. Solo en el año anterior, sus asociados sumaron cerca de \$1 billón en responsabilidad social; siendo servicios el sector líder en esta categoría.

Sobresale en su informe que el área de colaboradores concentró el 27% de las inversiones, por encima de Comunidad y Sociedad (20%) y Medio Ambiente (20%). “En el año 2024 estaba invertido el ranking, medioambiente lideraba entre las áreas de interés”, señala Sierra.

Lo anterior sugiere que los empleados, como actores sociales, también reclaman la atención de las empresas (y están siendo correspondidos). “Este es uno de los impactos que se pueden medir sin necesidad, a veces, de salida de dinero; puesto que hay incentivos económicos, de salud, de familia, que permiten la conciliación entre la vida laboral y familiar. También oportunidades de posibilidades de carrera o formación. Todo este tipo de acciones hoy son altamente valoradas en las organizaciones”, explica Sierra.

El retorno es en doble vía. Las inversiones sociales además de transformar realidades, contribuyen a la reputación de la compañía, a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento y de mercado.

Sergio Rincón, presidente de Bavaria, empresa líder en inversión social según el IISAP de Arteaga Latam, asegura que este tipo de reconocimientos validan los esfuerzos de su compañía por tener un impacto positivo en su cadena de valor. “Ver cómo cada uno de ellos progresa y se fortalece, nos confirma que estamos construyendo una Colombia más próspera, más conectada y más consciente, y que debemos seguir avanzando con la misma convicción hacia 2030”.

El ejemplo no es único. Sierra refiere que hay organizaciones por fuera de los sectores tradicionales incursionando en responsabilidad social, como en el deporte. Equipos reconocidos como Millonarios y Atlético Nacional han desarrollado proyectos de sostenibilidad que involucran estrategias de fomento del deporte con jóvenes para alejarlos de entornos complejos.



Otra característica que define a la inversión social es la colectividad. Sierra resalta que las empresas se unen a entidades sin ánimo de lucro para aumentar su alcance y por su expertise en determinadas causas y poblaciones.

Sobre la rentabilidad de las iniciativas sociales, los expertos coinciden en que hay una variedad de incentivos que se asocian a reputación, marca, beneficios tributarios y económicos. También es un asunto de sostenibilidad. “Las empresas que integran este enfoque tienden a construir ventajas competitivas sostenibles. En un país con un coeficiente de Gini de 0,539 (Banco Mundial, 2025), uno de los más altos de América Latina,

la desigualdad no es solo un dilema ético: es un factor que incide directamente en el entorno de negocio”, enfatiza Carlos Felipe Escobar Roa, director del Hub iEX de Innovación de la Universidad El Bosque. Sierra recalca la importancia de traducir el impacto a indicadores. “Hay que cuestionarse qué se logró, cómo lo hicieron, a quién se benefició y qué obtuvo la compañía”.

Desde Arteaga Latam destacan que “asumir un rol activo es, al mismo tiempo, un ejercicio de responsabilidad y una decisión estratégica: invertir en el entorno es invertir en la sostenibilidad del negocio y en la estabilidad de largo plazo del país”. **F**

Por Narciso De la Hoz G.

EL NUEVO MAPA DEL PETRÓLEO

MOVIDAS CORPORATIVAS, NUEVOS INVERSIONISTAS Y APUESTAS FUERA DEL PAÍS RECONFIGURAN LA INDUSTRIA, MIENTRAS ECOPETROL ENFRENTA TENSIONES INTERNAS EN UN MOMENTO CLAVE PARA LA INVERSIÓN EN EL SECTOR.



Copoazú-1

Este hallazgo de Petrobras y Ecopetrol en el Caribe colombiano se suma a Sirius-1 y Sirius-2.

FOTOS: © ACERVO COPOAZU, © GEOPARK

A

Ante un auditorio lleno de ejecutivos, técnicos y reguladores del sector, Felipe Bayón, CEO de GeoPark, reiteró recientemente una idea que suena contracorriente en medio de la transición energética promovida por el actual gobierno: la soberanía energética no es solo una discusión ambiental, sino una decisión económica.

Colombia -que durante décadas construyó su autosuficiencia en gas- hoy depende cada vez más de importaciones, con efectos directos sobre los costos para hogares e industrias. El país tiene recursos, insiste Bayón, pero no la decisión de desarrollarlos.

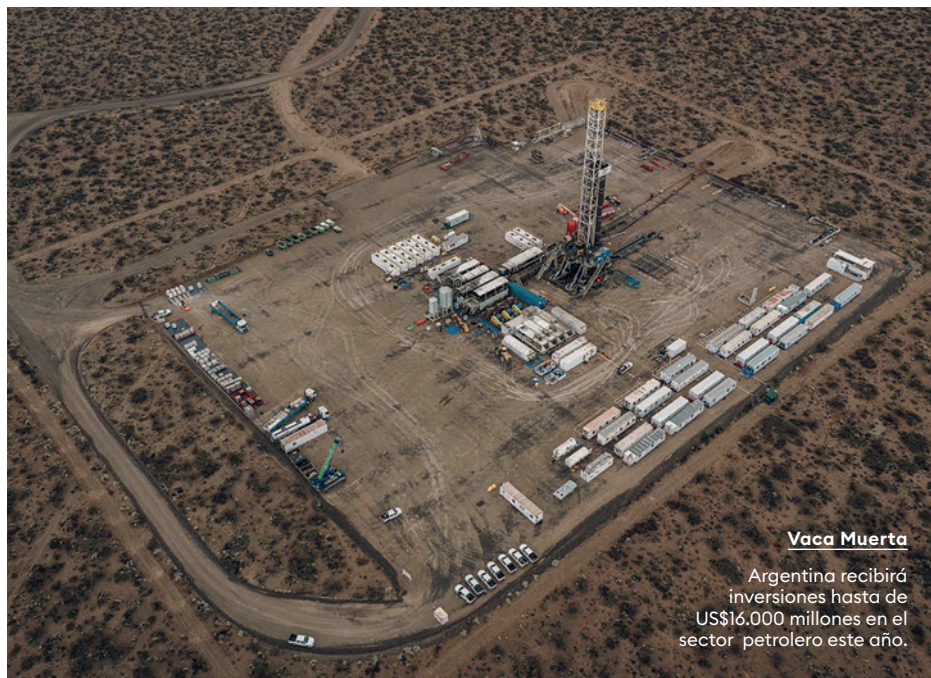
No es un planteamiento abstracto. Es una advertencia.

En los últimos años, la producción local ha cedido terreno y el país enfrenta un déficit creciente de gas. Parte de la demanda ya se ha desplazado hacia combustibles más costosos y contaminantes, mientras el gas importado -más caro- se perfila como una realidad estructural hasta 2030. La discusión ya no es si Colombia importará gas, sino cuánto y a qué costo.

En ese marco, la conversación deja de ser técnica y se vuelve estratégica y política. No solo por el impacto en tarifas, sino por sus implicaciones en competitividad, seguridad energética y decisiones de inversión de largo plazo. Mientras el país debate su hoja de ruta, el capital ya empezó a moverse.

La respuesta de Bayón no se queda en el diagnóstico.

A finales de marzo, GeoPark perforó su primer pozo en Vaca Muerta, en la



Vaca Muerta

Argentina recibirá inversiones hasta de US\$16.000 millones en el sector petrolero este año.

provincia de Neuquén, en Argentina, marcando su entrada a uno de los desarrollos no convencionales más grandes del mundo. La operación se ejecutó con rapidez: en cuestión de semanas, la compañía estructuró una red de más de 30 contratistas y cerró decenas de acuerdos para poner en marcha la campaña.

Detrás de esa velocidad hay una lectura clara del momento. Vaca Muerta no es solo un activo más: es uno de los pocos desarrollos capaces de ofrecer escala, productividad y visibilidad de largo plazo en un entorno donde el capital es cada vez más selectivo.

La apuesta es concreta. GeoPark planea invertir entre US\$80 y US\$100 millones en 2026 para desarrollar el bloque Loma Jarillosa Este, con el objetivo de multiplicar su producción en Argentina de unos 1.500 barriles diarios a entre 5.000 y 6.000 hacia finales de año. En el mediano plazo, la meta es alcanzar cerca de 20.000 barriles diarios hacia 2028.

Más que crecimiento, es reposicionamiento.

Tras quedar por fuera de la puja por los activos de Frontera Energy, la

compañía reorienta su estrategia hacia proyectos de mayor escala y con potencial de largo plazo. Vaca Muerta ofrece justamente eso: volumen, productividad y un entorno que, con altibajos, ha buscado atraer inversión con reglas más claras.

En ese giro hay un actor clave. La llegada del Grupo Gilinski como principal accionista de GeoPark, con una participación de 24,1%, gracias a la inyección de US\$129 millones, introduce una nueva capacidad de inversión en un negocio donde la escala es cada vez más determinante. La ecuación cambia: menos dispersión geográfica, más foco en activos capaces de mover la aguja en producción y flujo de caja.

El contraste regional es evidente. Mientras Colombia invierte cerca de US\$4.500 millones anuales en el sector, Argentina se mueve en un rango de US\$14.000 a US\$16.000 millones solo en Vaca Muerta. Guyana y Brasil también capturan una porción creciente del capital global.

La diferencia no es solo geológica. Es de ritmo y de decisión.

En el frente local, el tablero también se reconfigura. Frontera Energy decidió salir del negocio de exploración y producción en Colombia y concentrarse en infraestructura, manteniendo activos como Puerto Bahía, donde operará una regasificadora en asocio con Ecopetrol, y su participación en el Oleoducto de los Llanos. El movimiento responde a una lógica de especialización: capturar valor en segmentos menos expuestos al riesgo exploratorio y más vinculados a flujos estables.

La operación que terminó de redefinir ese giro fue la venta de su portafolio de E&P.

Frontera aceptó una oferta de US\$525 millones de la canadiense Parex Resources, cerrando una puja que durante semanas enfrentó a varios jugadores por uno de los activos privados más relevantes del país. El desenlace llegó después de que GeoPark optara por no mejorar su oferta, al considerar que no se ajustaba a su disciplina de capital.

El paquete incluye 17 bloques, entre ellos campos clave como Quifa y Cubiro, y contempla pagos contingentes y la asunción de pasivos financieros.

Orlando Cabrales, CEO de Frontera Energy, ve la operación como parte de un proceso de consolidación que la industria colombiana tenía pendiente. La salida del negocio de exploración y producción -tras el acuerdo con Parex- apunta a concentrar activos en menos jugadores, con mayor escala y acceso a capital. Brasil, señala, recorrió un camino similar hace algunos años.

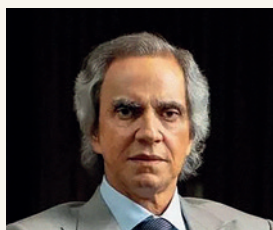
El movimiento deja una lectura más amplia. Mientras algunas compañías buscan crecer fuera del país, otras se reorganizan. Unas apuestan por nuevos desarrollos, otras por eficiencia y especialización. En todos los casos, el denominador común es el mismo: adaptarse a un sector que exige mayor escala, disciplina financiera y una lectura más fina del riesgo.



FELIPE BAYÓN,
CEO DE GEOPARK



IMAD MOHSEN
CEO PAREX RESOURCES



ENRIQUE RAZON
DUEÑO DE PRIME
INFRASTRUCTURE CAPITAL



ORLANDO CABRALES
CEO DE FRONTERA

EL MAPA DE INVERSIONISTAS CAMBIA

En medio de esa recomposición, aparece un nombre que no aparecía en el radar tradicional de la industria petrolera colombiana: el del multimillonario filipino Enrique K. Razon Jr.

A través de su firma Prime Infrastructure Capital, el empresario acordó la compra de SierraCol Energy al fondo estadounidense Carlyle, en una operación cuyo valor no fue revelado, aunque en el mercado se hablaba de una cifra cercana a los US\$1.500 millones.

SierraCol es uno de los productores independientes más relevantes del país, con presencia en campos como Caño Limón y La Cira Infantas, una producción cercana a 77.000 barriles equivalentes por día —alrededor del 10% del total nacional— y reservas estimadas en 129 millones de barriles.

Pero más allá de los números, lo que importa es el perfil del comprador.

Razon no es un petrolero tradicional. Su imperio se ha construido en infraestructura crítica: puertos, como el de Aguadulce, en Buenaventura, energía y agua. Su llegada responde a una lógica de portafolio: activos maduros, producción estable y flujo de caja predecible.

Ese tipo de activos adquiere un valor particular en el contexto actual. Con precios del crudo más altos y mayor disciplina de capital, inversionistas globales buscan exposición al sector sin asumir riesgos exploratorios elevados.

El capital no está saliendo. Está rotando.

El telón de fondo es más estrecho de lo que sugieren algunos indicadores. El más reciente informe de reservas del Ministerio de Minas y la ANH muestra que, aunque el país logró reponer en 2024 el 105% del crudo producido y elevar levemente sus reservas probadas a 2.035 millones de barriles -con una relación R/P de 7,2 años-, en gas la señal es más preocupante: las reservas cayeron 13% frente a 2023 y la autosuficiencia se redujo a 5,9 años.

La tendencia se cruza con una menor actividad exploratoria, caídas en producción de gas y el retiro de varias multinacionales del país, lo que refuerza una lectura compartida por la industria: Colombia mantiene capacidad operativa y recursos, pero enfrenta un deterioro en su horizonte energético que empieza a condicionar decisiones de inversión y sostenibilidad fiscal.

GOBIERNO CORPORATIVO BAJO PRESIÓN

En medio de este reacomodo del sector, también se mantienen en marcha apuestas operativas en el país.

Ecopetrol y Gran Tierra suscribieron un acuerdo para impulsar la producción en los campos Tisquirama y San Roque, en el Cesar, con una inversión de US\$92,4 millones asumida por la compañía canadiense.

El plan contempla el desarrollo mediante técnicas de recobro secundario, principalmente inyección de agua, con el objetivo de aumentar la producción y extender la vida útil de los campos.

Pero mientras la industria se reconfigura y el capital se mueve, Ecopetrol enfrenta sus propias tensiones.

La petrolera estatal atraviesa un momento complejo en su frente corporativo. Cuatro de los nueve miembros de su junta directiva, junto con el sindicato de la compañía, la Unión Sindical Obrera (USO), han presionado para que Ricardo Roa sea apartado de la presidencia.

Roa ha defendido su permanencia y ha señalado que tiene derecho a demostrar que las acusaciones en su contra no son ciertas. Sin embargo, el debate trasciende lo personal y se instala en el terreno institucional.

La USO ha advertido sobre el deterioro de la reputación corporativa de la compañía y su impacto en la confianza de trabajadores, inversionistas y comunidades.

Esa lectura empieza a ser compartida por el mercado.

Un análisis de BTG Pactual señala que el frente de gobernanza se ha deteriorado de forma relevante y que la imputación marca un punto de inflexión. Más allá del evento puntual, el informe advierte que la acumulación de cuestionamientos está generando un “overhang” que empieza a afectar la percepción sobre la ejecución de la compañía.

El deterioro también se refleja en la junta y en el frente laboral, donde el sindicato ha advertido sobre la posibilidad de una huelga.

Todo esto ocurre en un contexto en el que los resultados operativos muestran una fotografía más matizada.

Ecopetrol cerró 2025 con ingresos por \$119,7 billones, una caída de 10,2%, y una utilidad neta cercana a \$9 billones, 39,5% menor frente al año anterior.

Sin embargo, mantuvo indicadores operativos sólidos. La producción promedio alcanzó los 745.000 barriles diarios, con un repunte en crudo en Colombia hasta 517.000 barriles diarios, el nivel más alto en cinco años, y un índice de reposición de reservas de 121%.

El negociode transporte registró uno de sus mejores desempeños históricos, mientras la compañía avanza en diversificación energética, superando su meta de autogeneración con 951 MW.

En gas, reforzó su apuesta con la comercialización anticipada del

proyecto Sirius y el desarrollo de capacidades de importación que podrían superar los 800 GBTUD. A ello se suma el hallazgo de gas en el Caribe colombiano con el pozo Copoazú-1, que refuerza el potencial de esta zona en el offshore.

El balance es mixto: resiliencia operativa en un entorno complejo, pero con presión en resultados financieros y creciente ruido en gobernanza.

UN MAPA QUE SE REDEFINE

Al final, las distintas historias del sector convergen en una misma dinámica.

Felipe Bayón habla de soberanía energética. GeoPark invierte en Vaca Muerta. Parex gana escala en Colombia. Enrique Razon entra con capital fresco. Ecopetrol intenta sostener su operación en medio de tensiones internas.

Son movimientos distintos, pero responden a una lógica común: el capital se mueve hacia donde hay recursos, reglas claras y capacidad de ejecución.

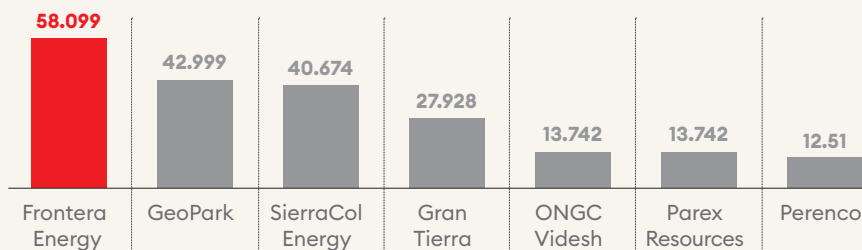
Colombia sigue teniendo activos valiosos, pero hoy compete en un entorno más exigente, donde otros países avanzan con mayor velocidad.

La diferencia no es solo geológica. Es de decisiones.

Y mientras esas decisiones siguen abiertas, el mapa del petróleo en la región ya empezó a cambiar, y Colombia corre el riesgo de quedar rezagada. **P**

LOS PRINCIPALES PRODUCTORES PRIVADOS EN COLOMBIA

Promedio mensual a noviembre de 2025



Fuente: ANH

SHOCK PETROLERO

LA DURACIÓN DEL CONFLICTO EN MEDIO ORIENTE SERÁ EL FACTOR DECISIVO: UN CHOQUE BREVE PODRÍA RESULTAR EN IMPACTOS MANEJABLES, PERO UN ENFRENTAMIENTO PROLONGADO PONDRÍA A PRUEBA LA RESILIENCIA Y ESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA REGIÓN, A TRAVÉS DE DIVERSOS CANALES DE TRANSMISIÓN, COMO ENERGÍA, INFLACIÓN, FINANCIAMIENTO Y CONFIANZA.

Por **ALFREDO CALVO Y LUCERO ÁLVAREZ (*)**

La **escalada del conflicto** en Medio Oriente (un riesgo potencial del que los especialistas ya alertaban desde que estalló el conflicto entre Israel y Hamás, el 7 de octubre de 2023), ha reactivado uno de los riesgos más sensibles para la economía mundial: la seguridad del suministro energético. En este sentido, el Estrecho de Ormuz, por donde transita aproximadamente el 20% del petróleo del mundo entero, se ha convertido en un punto crítico, cuya vulnerabilidad genera tensiones inmediatas en los mercados internacionales.

El repunte del crudo por encima de los 100 dólares por barril refleja esta fragilidad. De acuerdo con estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), un aumento sostenido del 10% en el precio del petróleo podría elevar la inflación mundial en 0.4 puntos porcentuales (40 puntos básicos) y reducir el crecimiento económico entre 0.1 y 0.2 puntos. Estos efectos, aunque moderados en apariencia, se amplifican

en economías emergentes. En el caso de América Latina, la energía tiene un peso mayor en la canasta básica de consumo, y las condiciones de financiamiento son más sensibles a la volatilidad externa. Esto significa que un repunte sostenido en los precios del petróleo no sólo presiona la inflación, sino que también encarece y limita el acceso a financiamiento, afectando tanto a gobiernos como a empresas y familias.

La incertidumbre sobre la duración y la intensidad que pueda tener esta guerra en Medio Oriente es la variable clave a monitorear. Un enfrentamiento breve podría limitar los efectos adversos para precios de energía y volatilidad en mercados financieros. Sin embargo, un escenario prolongado que afecte el tránsito marítimo, presionando la infraestructura energética en países del Medio Oriente, tendría consecuencias severas: alza en niveles de inflación, tasas de interés elevadas por más tiempo y un endurecimiento de las condiciones de financiamiento global.

En este contexto, debemos decir que el conflicto en Medio Oriente no se refleja en América Latina de manera lineal, sino que se propaga a través de distintos canales que se entrelazan entre sí.

LAS RUTAS DEL “CONTAGIO” HACIA LA REGIÓN

El primero y más visible es el energético: El alza en los precios del petróleo encarece de inmediato el transporte, la electricidad y la manufactura, afectando tanto a las familias como a las empresas. Pero ese aumento en los costos no se queda ahí: se convierte en presión inflacionaria que erosiona los márgenes de las empresas y la capacidad de ingreso de los hogares, especialmente en una región donde la energía y los alimentos tienen un peso elevado en la canasta básica.

La inflación, a su vez, condiciona directamente las decisiones de la política monetaria. Los bancos centrales, que venían recortando sus tasas de interés apoyados en una tendencia descendente de la inflación y en expectativas más favorables, podrían verse obligados a frenar ese ciclo y mantenerlas elevadas por más tiempo.

Esto revertiría el alivio que comenzaba a sentirse en las condiciones de financiamiento para gobiernos, empresas y hogares. El resultado sería un entorno menos propicio para la expansión del crédito y la inversión, generando un círculo que deteriora las perspectivas económicas y financieras de América Latina.

El tercer canal de transmisión es el financiero. La volatilidad en los mercados financieros internacionales amplía los *spreads* de crédito para soberanos y empresas; y, en países emergentes y con calificaciones de crédito en grado especulativo, la salida de capitales se convierte en un riesgo latente. Incluso en economías grandes, como las de Brasil o México, las condiciones de financiamiento se deterioran cuando los inversionistas perciben mayor incertidumbre.



ALFREDO CALVO

Especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina, ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años, es conferencista internacional en foros especializados sobre tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes consejos de administración.

Finalmente, está el canal de la confianza. La percepción de riesgo prolongado frena el consumo y la inversión; y, en países dependientes del turismo, como República Dominicana, Costa Rica, Panamá y Guatemala (donde el peso relativo del turismo en el PIB es mayor al 10%), la incertidumbre global puede traducirse en menos visitantes y menores ingresos para las familias. En naciones con proyectos estratégicos de energía, como Argentina con Vaca Muerta, la confianza en la estabilidad

de precios es clave para poder sostener la inversión.

En América Latina, el impacto de un petróleo más caro no será homogéneo. Especialistas señalan que los efectos dependerán de diversos factores, entre ellos, la respuesta de la política monetaria, el nivel de subsidios energéticos, la estructura productiva de cada país y el comportamiento de las expectativas inflacionarias. En términos generales, cuando el precio del petróleo aumenta, las economías exportadoras de petróleo tienden a mejorar sus cuentas fiscales y externas, mientras que los países importadores enfrentan deterioros en sus términos de intercambio y mayores costos energéticos.

EL PETRÓLEO CARO: GANADORES Y PERDEDORES EN AMÉRICA LATINA

En la región, son contados los países que pueden considerarse exportadores netos de petróleo. Brasil y Colombia destacan por la solidez de su producción, mientras que Ecuador y Venezuela mantienen esa condición, aunque con realidades distintas: en el caso venezolano, marcada por la caída en volúmenes y sanciones internacionales. México, pese a ser un productor relevante y exportar crudo, depende significativamente de la importación de combustibles refinados, lo que lo coloca en una posición intermedia más vulnerable.

La incertidumbre sobre la duración y la intensidad que pueda tener esta guerra en Medio Oriente es la variable clave a monitorear

México también importa una proporción considerable de gasolina y diésel, principalmente desde Estados Unidos; de hecho, más del 60% de la gasolina que se consume en el país proviene del exterior

Según Bloomberg Economics, si el petróleo se mantiene por encima de los 100 dólares por barril, las exportaciones de las seis principales economías latinoamericanas (Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú) podrían incrementarse hasta en 59,000 millones de dólares (MDD). Sin embargo, el aumento en el costo de las importaciones energéticas absorbería una parte significativa de ese beneficio.

En algunos países, los precios elevados del petróleo pueden traducirse en ventajas económicas, dado que el crudo constituye una de sus principales exportaciones y fuentes de ingresos fiscales. Un caso claro es Colombia, donde el valor de las exportaciones energéticas aumentaría de manera significativa. De acuerdo con estimaciones de Morgan Stanley, un incremento del 10% en el precio del petróleo podría mejorar su saldo comercial en aproximadamente 0.8% del PIB, favoreciendo el crecimiento económico a través de mayores ingresos, inversión y recursos fiscales.

No obstante, el encarecimiento del petróleo también genera presiones para las naciones que dependen fuertemente de la importación de combustibles. Este escenario podría observarse en países como Chile y Perú. Morgan Stanley estima que un aumento del 10% en el precio del Brent podría

añadir entre 30 y 50 puntos básicos a la inflación chilena y reducir entre 20 y 30 puntos básicos su crecimiento económico. Sin embargo, parte de este impacto negativo puede compensarse con los altos precios de exportaciones mineras, como el cobre y el oro.

México presenta una situación intermedia, ya que su economía tiene una doble característica: es productor de petróleo, pero también depende de la importación de combustibles. Cuando el precio del crudo aumenta, el país obtiene mayores ingresos por cada barril exportado. Actualmente, México produce alrededor de 1.6 a 1.8 millones de barriles diarios de petróleo, parte de los cuales se venden en el mercado internacional, lo que incrementa los ingresos del gobierno y de la empresa estatal Pemex.

EL PANORAMA PARA LA REGIÓN

Sin embargo, México también importa una proporción considerable de gasolina y diésel, principalmente desde Estados Unidos; de hecho, más del 60% de la gasolina que se consume en el país proviene del exterior. Por ello, cuando suben los precios internacionales del petróleo, también se encarecen los combustibles importados.

Para Centroamérica, el panorama puede resultar particularmente

complejo, ya que todos los países de esta región son importadores netos de petróleo y derivados, y el crudo continúa siendo una fuente dominante de energía.

Según el Banco Mundial, en promedio, más del 90% de las necesidades energéticas primarias de América Central dependen del petróleo, una proporción superior al promedio mundial.

En economías pequeñas y abiertas, como Honduras, Nicaragua, El Salvador y Guatemala, un aumento sostenido en los precios del crudo puede generar presiones adicionales sobre los tipos de cambio y las reservas internacionales. Además, el encarecimiento del petróleo suele trasladarse rápidamente a la economía a través de un transporte más costoso, mayores tarifas eléctricas y un incremento en los costos logísticos y de producción.

No obstante, los altos precios del petróleo también pueden generar incentivos estructurales positivos. El Banco Mundial señala que Centroamérica podría reducir su vulnerabilidad frente a la volatilidad del crudo mediante una mayor inversión en energías renovables, como la hidroeléctrica, la solar y la geotérmica, así como a través de mejoras en eficiencia energética y una mayor integración eléctrica regional. De hecho, ya se observan avances en esta dirección, particularmente en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, donde la generación de energía renovable ha incrementado su participación en la matriz energética de manera significativa.

Por lo aquí expuesto, la duración del conflicto en Medio Oriente será el factor decisivo. Si se tratara de un episodio breve, podría ser absorbido con relativa facilidad, pero un choque prolongado implicaría un ajuste más profundo en inflación, financiamiento y crecimiento económico. En ese escenario, la región no sería protagonista del conflicto, pero sí quedaría atrapada en sus ondas expansivas, obligada a reaccionar y adaptarse. **E**

DIVISAS EMERGENTES FRENTE A LA CRISIS EN MEDIO ORIENTE

Más allá del petróleo, las monedas de América Latina enfrentan volatilidad frente a la guerra en Medio Oriente porque dependen, en gran medida, de materias primas y de los flujos de capital internacionales. Las divisas de los países exportadores de crudo o energía suelen fortalecerse ante el incremento del petróleo, ya que ingresan más dólares por exportaciones, mejorando la balanza comercial y la cuenta corriente.

Una de las monedas más sensibles al precio del petróleo es el peso colombiano, considerada la divisa latinoamericana más “petrolera”, porque el crudo es uno de los principales productos de exportación de Colombia. Según la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos, por cada dólar que sube el precio del crudo, se proyectan ingresos del orden de 4:30 mil millones de pesos colombianos.

En episodios de tensión geopolítica, los inversionistas globales suelen buscar activos considerados más seguros, como el dólar estadounidense o los bonos del Tesoro. Ello provoca salidas de capital de mercados emergentes y puede generar depreciación en monedas como el peso mexicano, que, aunque es una de las monedas emergentes más negociadas del mundo, depende de una posición energética mixta de su gobierno nacional: exporta crudo, pero importa gran cantidad de combustibles refinados, por lo que la divisa suele reaccionar pronto ante

Una de las monedas más sensibles al precio del petróleo es el peso colombiano, considerada la divisa latinoamericana más “petrolera”

eventos globales. El peso mexicano está muy influido por la economía estadounidense. Si el conflicto eleva la inflación allá o genera volatilidad financiera, la política monetaria de la Reserva Federal puede afectar directamente al peso. Sin embargo, según el Banco de México, el impacto podría ser moderado porque el país tiene fundamentos macroeconómicos relativamente sólidos y tasas de interés altas.

En este sentido, muchas naciones emergentes dependen mucho de las exportaciones de recursos naturales o de la importación de energía, y las fluctuaciones en el precio del petróleo, así como el fortalecimiento de monedas refugio como el dólar, pueden afectar directamente sus tipos de cambio. Es

el caso de Chile, donde el peso chileno suele ser muy sensible a *shocks* externos, debido a que importa gran parte de su energía y depende del comercio internacional de materias primas, según el Mecanismo de Estabilización de Precios de los Combustibles (Mepco). Si el petróleo sube mucho, aumentan los costos energéticos, se deterioran los términos de intercambio y el peso chileno puede debilitarse frente al dólar.

Algo similar ocurre con Perú, un importador neto de petróleo y combustibles, por lo que un aumento en los precios internacionales del crudo incrementa la factura energética del país y puede presionar al alza el tipo de cambio y debilitar el sol peruano. Según el Fondo Monetario Internacional, esto puede deteriorar la balanza comercial y generar presiones inflacionarias, pues el encarecimiento de combustibles se transmite al transporte, la electricidad y los costos de producción.

Para redondear, el conflicto en Medio Oriente también impacta las divisas centroamericanas de manera indirecta, principalmente a través de los precios de la energía, la inflación global y los flujos de capital. Casi todos los países de esta región dependen de importaciones de petróleo y derivados, como Costa Rica, Nicaragua, Honduras y Guatemala. Panamá y El Salvador, que utilizan mayoritariamente el dólar, pero igualmente sienten el efecto de la inflación importada. (*L.A.) **IF**

Por **FORBES COLOMBIA STAFF**

F INFOGRAFÍA

ESTRECHO DE ORMUZ

La válvula del petróleo mundial

DURANTE 2025, ESTE CORREDOR MARÍTIMO VIO PASAR DIARIAMENTE UN PROMEDIO DE 20 MILLONES DE BARRILES DE CRUDO Y PRODUCTOS DERIVADOS, ALREDEDOR DE 25% DEL COMERCIO MARÍTIMO MUNDIAL DE PETRÓLEO. CUALQUIER INTERRUPCIÓN EN ESTA RUTA PREVÉ AFECTAR PRECIOS, TRANSPORTE, INFLACIÓN Y SEGURIDAD ENERGÉTICA.GLOBAL.

Por **RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

LOS FLUJOS DE 2024 Y COMIENZO DE 2025 MOSTRARON LA MISMA TENDENCIA: CERCA DE UNA QUINTA PARTE DEL CONSUMO MUNDIAL DE LÍQUIDOS DERIVADOS ESTUVIERON LIGADOS A ESTA REGIÓN



19.87

MILES DE MILLONES DE BARRILES DIARIOS

Promedio transportado a través de Ormuz en 2025

1.37

MILES DE MILLONES DE DÓLARES DIARIOS

usando un precio promedio de 69 dólares por barril en 2025

Ormuz no es sólo una ruta importante: es el principal cuello de botella energético del planeta. Su relevancia es tal que incluso una tensión breve puede empujar al alza el precio internacional del petróleo.

También se mueven
14.95 MB/D
 de crudo y condensados
4.93 MB/D
 de productos petroleros

¿Por qué el mundo no puede ignorarlo?

El estrecho concentra una parte muy grande del flujo energético mundial y ofrece pocas salidas alternas. Si se interrumpe, no sólo faltaría petróleo físico en algunos mercados: también se dispararía el precio internacional, afectando, incluso, a países que no importan desde el Golfo.

No hace falta un cierre total para provocar daño económico: basta con elevar el riesgo

CUANDO ORMUZ SE TENSA, LA ECONOMÍA GLOBAL LO SIENTE



PRECIO DEL PETRÓLEO
 Las tensiones en la región elevan rápidamente el precio del crudo. En junio de 2025, el **Brent subió de 69 a 74 dólares por barril** en un día, tras el aumento del riesgo regional.



TRANSPORTE Y SEGUROS
 Si el riesgo aumenta, suben los fletes marítimos y los seguros de guerra, encareciendo cada viaje y el costo final de la energía. UNCTAD advirtió que las alteraciones en esta ruta golpean directamente las cadenas de suministro globales.



INFLACIÓN
 Un petróleo más costoso encarece combustibles, transporte, manufactura y alimentos. El impacto se transmite de los mercados energéticos al costo de vida.



SEGURIDAD ENERGÉTICA
 Las economías más dependientes, sobre todo en Asia Oriental, enfrentan mayor vulnerabilidad ante retrasos, escasez o alzas bruscas de precios.

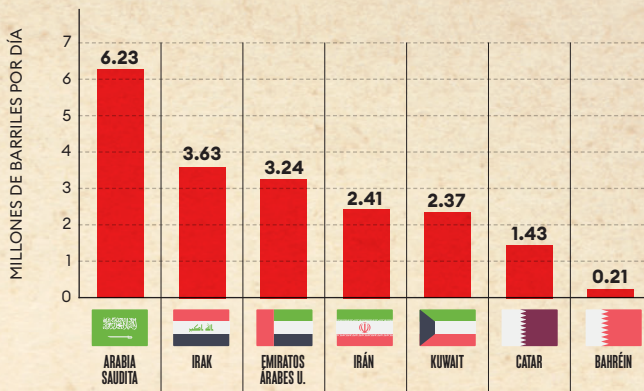
Paso comercial con impacto global

El Estrecho de Ormuz conecta el Golfo Pérsico con el Golfo de Omán y el Mar Árabe. Es la salida marítima clave para los grandes exportadores petroleros del Golfo. Como existen pocas rutas alternas viables, cualquier interrupción afecta de inmediato el suministro y los precios en los mercados internacionales.

NO SÓLO MUEVE PETRÓLEO

El estrecho también es vital para el gas natural licuado. En 2025, alrededor de **19% del comercio mundial de GNL** dependió de esta ruta. El 93% del GNL de Catar y 96% del de Emiratos Árabes Unidos transitó por esta vía.

¿QUÉ PAÍSES EXPORTAN POR ORMUZ?

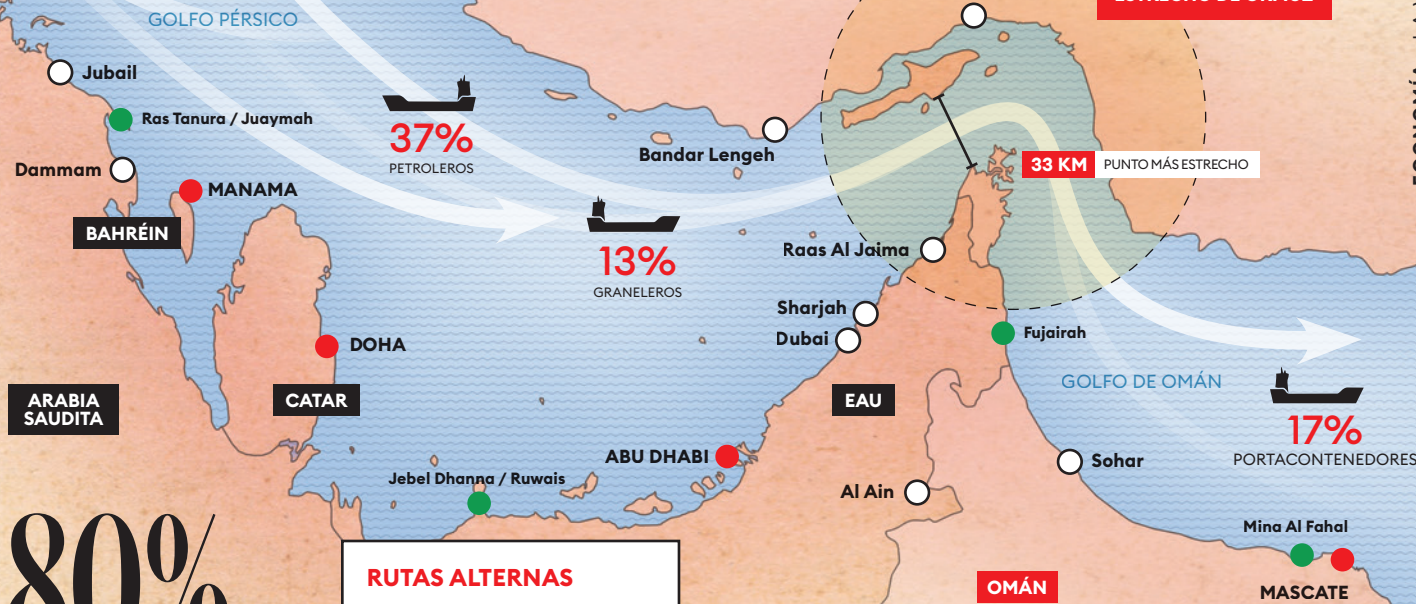


Isla Kharg
Es la terminal petrolera más crítica de Irán. Maneja casi todas las exportaciones iraníes de crudo y es considerada la pieza central de ese sistema.

AUTOPISTA MARÍTIMA DE ALTA DENSIDAD

Por esta ruta pasan alrededor de **144 buques al día**. Entre ellos predominan los petroleros, pero también circulan buques portacontenedores y graneleros.

La jurisdicción territorial inmediata sobre el Estrecho la ejercen **IRÁN** al norte y **OMÁN** al sur, porque sus costas enmarcan el paso.



80%
DEL PETRÓLEO

que pasó por Ormuz tuvo como destino Asia Oriental

RUTAS ALTERNAS

Sólo entre **3.5 y 5.5 mb/d** podrían desviarse por rutas alternativas de ductos, muy por debajo de los casi 20 mb/d que normalmente cruzan el estrecho

El factor de Asia Oriental

China e India recibieron, juntas, **44% DEL CRUDO** que cruzó el estrecho

Japón y Corea del Sur figuran entre los países más sensibles a cualquier interrupción de esta ruta

En 2024, **83% DEL GNL** que pasó por Ormuz terminó en mercados asiáticos

FUENTES

International Energy Agency (IEA), "Strait of Hormuz - Oil security and emergency response", 2026

U.S. Energy Information Administration (EIA), "Amid regional conflict, the Strait of Hormuz remains critical oil chokepoint", 16 junio 2025

U.S. Energy Information Administration (EIA), "About one-fifth of global liquefied natural gas trade flows through the Strait of Hormuz", 24 junio 2025.

UNCTAD, *Review of Maritime Transport* 2025



EL ERROR DE LOS 100,000 MILLONES DE DÓLARES

Por FEDERICO SANDLER

LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS QUE DOMINAN WALL STREET FUERON DISEÑADAS PARA OTRO MUNDO. EN AMÉRICA LATINA, DONDE LAS PLATAFORMAS DIGITALES ESTÁN CONSTRUYENDO LA INFRAESTRUCTURA QUE EL ESTADO NUNCA TERMINÓ, SEGUIR USÁNDOLAS PUEDE COSTARTE LA OPORTUNIDAD DE UNA GENERACIÓN.

n algún momento de 2017, un analista financiero de primera línea vio los números de Mercado Libre y frunció el ceño. La empresa argentina (fundada apenas en 1999, en un garaje en el barrio de Saavedra en Buenos Aires), seguía reinvertiendo agresivamente sus ganancias en una red logística propia. Sus márgenes eran bajos. Según las métricas clásicas, la compañía parecía una máquina de destruir valor.

Hoy, Mercado Libre vale más de 100,000 millones de dólares (MDD) y es la empresa más valiosa de América Latina. Aquel analista, si apostó en su contra, pagó el precio de una confusión fundamental: creyó que estaba evaluando una compañía cuando, en realidad, estaba ignorando la construcción de una nueva economía digital.

Ésta no es una anécdota curiosa, sino un síntoma de algo más profundo: las métricas financieras más utilizadas en el mundo (EBITDA, P/E y DCF) fueron diseñadas para una economía que cada vez es menos relevante, y aplicarlas sin adaptación a las plataformas

digitales latinoamericanas no sólo distorsiona su valor real: es, en palabras de los propios gestores de fondos que aprendieron la lección por las malas, una invitación a la miopía estratégica.

CUANDO LA CONTABILIDAD MIDE EFICIENCIA

Para entender el problema, hay que remontarse a los orígenes de estas herramientas. El EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) fue conceptualizado en los años 70, y popularizado en los 80, para comparar empresas industriales con diferentes estructuras de deuda. El múltiplo P/E, que divide el precio de una acción por sus ganancias, lleva décadas siendo el termómetro favorito de Wall Street. Y el modelo de flujo de caja descontado (DCF) prometió, con ecuaciones elegantes, traducir el futuro incierto en un número concreto.

Estas herramientas funcionaron extraordinariamente bien para bancos tradicionales, empresas de consumo masivo e industria pesada. Negocios con activos físicos visibles, ciclos de inversión predecibles y márgenes que reflejan fielmente la salud del negocio.

El problema es que las plataformas digitales no operan bajo esas reglas. No optimizan márgenes trimestrales: optimizan el valor del ciclo de vida del cliente a lo largo de años. No construyen fábricas: construyen redes y efectos de escala que se vuelven más valiosos (y más difíciles de replicar) con cada nuevo usuario que se suma.

En América Latina esto adquiere una dimensión adicional. En una región definida por la informalidad económica, la baja bancarización histórica y las brechas de infraestructura que los gobiernos tardaron décadas en resolver (y no lo hicieron del todo); las plataformas digitales no sólo compiten por mercado: construyen el sistema operativo de la economía regional. Están haciendo, con código y capital privado, lo que el Estado y la banca tradicional nunca terminaron de hacer.

LAS PLATAFORMAS DIGITALES NO SÓLO COMPITEN POR MERCADO: ESTÁN CONSTRUYENDO EL SISTEMA OPERATIVO DE LA ECONOMÍA REGIONAL; ESTÁN HACIENDO, CON CÓDIGO Y CAPITAL PRIVADO, LO QUE EL ESTADO Y LA BANCA TRADICIONAL NUNCA TERMINARON DE HACER

EL PROBLEMA DEL EBITDA: UNA FRONTERA QUE YA NO EXISTE

El EBITDA parte de un supuesto que suena razonable: que se puede trazar una línea clara entre lo que una empresa gasta para operar hoy y lo que invierte para crecer mañana. En la industria del acero o en una cadena de supermercados, esa línea es bastante nítida.

En el software y las plataformas digitales, esa línea es difusa o directamente inexistente.

Volvamos al caso de Mercado Libre. Durante años, la firma comprimió deliberadamente sus márgenes para construir una red logística propia en una región donde el correo postal era, en muchos países, sinónimo de demora e incertidumbre. Cada centavo que se destinaba a ese proyecto (camiones, centros de distribución, tecnología de última milla) aparecía como un costo que erosionaba el EBITDA.

Bajo una lectura estricta de esa métrica, la empresa parecía ineficiente; tal vez, incluso, imprudente. Desde una

perspectiva estratégica, estaba construyendo un activo casi inexpugnable: una red de entrega que hoy reduce sus costos marginales, acelera los tiempos de despacho y, crucialmente, habilita el lanzamiento de servicios financieros integrados sobre cada paquete que se mueve por su sistema.

Lo que el EBITDA registró como ineficiencia, terminó siendo la construcción de un cuasi-monopolio de conveniencia operativa. En el lenguaje de Silicon Valley: un ecosistema. En el lenguaje de los resultados: una ventaja competitiva que sus rivales tardarían una década en intentar replicar... y que probablemente nunca logren igualar.

P/E: CUANDO LA GANANCIA ES UNA DECISIÓN

Por su parte, el múltiplo precio-ganancia tiene una premisa que raramente se cuestiona: que las utilidades actuales de una empresa son un buen espejo de su futuro. En negocios maduros con crecimiento lento y predecible, esto tiene sentido.

En plataformas de alto crecimiento, la utilidad no es un resultado inevitable. Es una variable que los equipos directivos eligen manipular (en el sentido más técnico del término), según su estrategia de largo plazo.

El caso de Nubank lo ilustra con claridad. El banco digital brasileño, que hoy tiene más de 100 millones de clientes y es la institución financiera más grande de América Latina por número de usuarios, siguió, durante años, lo que internamente llaman una estrategia *low and grow*. En crédito, esto significa reconocer las provisiones de riesgo temprana y conservadoramente: declarar pérdidas potenciales antes de que se materialicen, limpiando el balance anticipándose a los problemas.

Esta prudencia tiene un costo visible: erosiona la utilidad contable de corto plazo. Un inversor que viera el P/E de Nubank en sus primeros años, creería estar ante una empresa cara y aparentemente poco rentable. Un inversor que entendiera la mecánica del negocio vería algo completamente diferente: carteras saneadas, clientes que maduran y generan más ingresos con el tiempo, y un modelo de riesgo que, a medida que escala, produce retornos superiores al promedio de la industria bancaria tradicional.

El múltiplo P/E castigó lo que era, en realidad, una gestión de riesgo de clase mundial, confundiendo prudencia estratégica con falta de rentabilidad.

DCF: LA TRAMPA DE LA PRECISIÓN FALSA

El modelo de flujo de caja descontado es, en teoría, la herramienta más sofisticada del arsenal del analista financiero. Promete traducir la promesa del futuro en valor presente con una precisión matemática que transmite confianza.

El problema es que esa confianza es, en muchos casos, ilusoria. El DCF es extremadamente sensible a dos variables: la tasa de descuento que se aplica a los flujos futuros, y las proyecciones de crecimiento a largo plazo.



Federico Sandler

Es ejecutivo y emprendedor en los sectores de fintech y digital. Se desempeñó como director de Relaciones con Inversores en MercadoLibre (NASDAQ: MELI) y fue parte del equipo fundador que llevó a Nubank (NYSE: NU) a su salida a bolsa en 2021.

Actualmente, es copresentador del programa "Cuando mis hijos tengan mi edad" en Radio Neura, junto a Claudio Zuchovicki y Juan Carlos de Pablo, donde analiza temas relacionados con economía, tecnología y propósito desde una perspectiva humana y contemporánea.

Además, forma parte de los consejos directivos de Win Investments y Athlone Partners, y es docente en la Escuela de Negocios de la Universidad Austral, y de la Universidad Di Tella.

Cambiar apenas un punto porcentual en cualquiera de esas dos cifras puede alterar la valoración final en decenas o, incluso, cientos de millones de dólares.

En las plataformas digitales latinoamericanas esto se vuelve todavía más problemático porque gran parte del valor real no está en los productos que ya existen, sino en los que aún no existen. Los inversores en el mundo de la tecnología llaman a esto *option value*: la capacidad que tiene una base de usuarios activa y fidelizada para convertirse en el punto de lanzamiento de nuevos servicios, sin costos adicionales de adquisición.

Una plataforma de e-Commerce que cuenta con 10 millones de clientes activos no es solamente un negocio de ventas *online*: es una opción financiera viva sobre seguros, crédito al consumo, servicios de salud, educación o cualquier otro vertical que la empresa decida explorar. Ningún

modelo DCF estándar captura eso de manera adecuada.

Tratar a una empresa tecnológica en plena expansión como si fuera una distribuidora de energía con flujos estables y predecibles no es análisis riguroso: es, al final de cuentas, ignorar lo más valioso de lo que se está evaluando.

CÓMO LEEN EL FUTURO LOS MEJORES INVERSORES

Los fondos de capital de riesgo y los gestores de activos que han generado los mayores retornos en la región durante la última década no ignoraron la rentabilidad. Cambiaron el foco: dejaron de centrarse en el balance general y empezaron a considerar el comportamiento del usuario.

El primer concepto clave es el análisis de cohortes. En lugar de mirar los números consolidados de una empresa, los mejores analistas desagregan a los usuarios por el momento en que se incorporaron y estudian cómo evolucionan con el tiempo. Si los clientes que entraron en 2021 consumen hoy significativamente más servicios que cuando se incorporaron, y cuesta menos mantener que adquirir, el negocio está creando valor real. Esto puede suceder mientras el EBITDA consolidado luce negativo, porque la empresa sigue invirtiendo en traer nuevas cohortes al sistema.

El segundo concepto es la economía unitaria dinámica. Más relevante que el costo de adquisición de un cliente en un momento puntual es la relación entre ese costo y el valor que ese cliente genera a lo largo de toda su relación con la empresa, el llamado *lifetime value* o LTV. Y más importante aun: cómo evoluciona esa relación a medida que la firma escala. Si el margen marginal mejora con cada nuevo usuario porque los costos fijos se distribuyen sobre una base más amplia, la empresa tiene lo que en el ecosistema tecnológico se llama un modelo de escala real.

El tercero es, justamente, ese *option value* que el DCF no captura. Una base

de usuarios activa y comprometida es, para una plataforma bien gestionada, mucho más que ingresos presentes: es la materia prima para lanzar crédito, seguros, servicios de salud o educación con un costo de adquisición que se acerca a cero, porque la confianza ya está construida.

EL VERDADERO RIESGO NO ES PAGAR CARO

En definitiva, las métricas tradicionales no están equivocadas, sólo están fuera de contexto.

Funcionan bien para negocios maduros que ya definieron su forma, que no necesitan reinventarse ni construir la infraestructura sobre la que operan. Para esas empresas, el EBITDA, el P/E y el DCF siguen siendo instrumentos valiosos.

Pero en América Latina, donde las plataformas digitales están llenando los vacíos que dejaron décadas de infraestructura incompleta (donde una app de pagos hace lo que el banco nunca llegó a ofrecer en un barrio periférico; donde una plataforma logística conecta al artesano rural con el consumidor urbano que, de otra manera, nunca lo hubiera encontrado), exigir rentabilidad inmediata bajo esas métricas es un error de diagnóstico costoso.

Es pedirle a un atleta que está construyendo músculo que demuestre ya su velocidad máxima o medir con una regla de madera la profundidad del océano.

En este punto, los inversores y directivos que han aprendido a leer más allá de las métricas superficiales no son optimistas irracionales: son, simplemente, personas que entienden que, en una región con el potencial de crecimiento de América Latina, el mayor riesgo nunca fue apostar por firmas que parecen caras bajo los criterios del siglo pasado. En conclusión, el verdadero riesgo es no entender la maquinaria de valor que se esconde detrás de ellas. **P**



Crecimiento

Durante años, Mercado Libre comprimió deliberadamente sus márgenes para construir una red logística propia en una región donde el correo postal era, en muchos países, sinónimo de demora e incertidumbre y esto aparecía como un costo que erosionaba el EBITDA. Pero, desde una perspectiva estratégica, la compañía estaba construyendo un activo casi inexpugnable.

**CUANTO MÁS INVIERTE
UNA PLATAFORMA PARA
CONSOLIDAR SU DOMINIO,
PEOR LUCE BAJO EL LENTE DE
LA CONTABILIDAD TRADICIONAL;
NO ES DESTRUCCIÓN DE VALOR: ES
UNA TRANSFERENCIA DELIBERADA
DE CAPITAL HACIA EL FUTURO**



COLOMBIA
Forbes

FORO

100

**MUJERES
PODEROSAS
DE COLOMBIA**

Seis ediciones. Una conversación que no para.

El encuentro editorial más icónico de **Forbes Colombia** regresa en su sexta edición consecutiva. Mujeres líderes en negocios, política, tecnología, academia, arte y emprendimiento se reúnen en Bogotá para hablar del liderazgo femenino que ya está transformando modelos de negocio, formas de gobernanza y narrativas de impacto en el presente, y de cara al futuro.

+
SOY
MPC 2026
+

NO SE LO PIERDA ESTE MAYO EN BOGOTÁ

Seguimos construyendo la red de mujeres más poderosa del país, descubra como sumarse.





Por **CARLA SZEMZO**

LA MEDIDA AUSTRALIANA
DE PROHIBIR LAS REDES
SOCIALES A MENORES
DE 16 AÑOS DISPARA
EL DEBATE SOBRE LA
SALUD MENTAL JUVENIL.
MIENTRAS AMÉRICA
LATINA ENFRENTA EL
RETO DE NO FRENAR EL
CRECIMIENTO EDUCATIVO
DE SU JUVENTUD, EL
DILEMA REGIONAL
NO ES LIMITAR EL
ACCESO, SINO EDUCAR
PARA TRANSFORMAR
PANTALLAS EN
MOVILIDAD SOCIAL.

Este año Australia se convirtió en el primer país del mundo en prohibir el acceso a redes sociales para menores de 16 años. Y lo hizo con un objetivo claro: proteger a los adolescentes de plataformas diseñadas para generar una dependencia conductual intensa, comparable, según algunos investigadores, con la lógica de las adicciones de drogas y experiencias con dopamina alta. La decisión encendió un debate global sobre la salud mental, el uso de la tecnología y su respectiva regulación.

Pero, en América Latina, la discusión se ha vuelto aun más profunda. No se trata sólo de proteger a los jóvenes de contenidos dañinos, sino de cómo formamos talento en una región donde la digitalización es tanto un riesgo social como una gran oportunidad económica.

La preocupación australiana responde a datos alarmantes. Según la Organización Mundial de la Salud, uno de cada siete adolescentes en el mundo vive con algún trastorno mental, siendo la depresión y la ansiedad los más frecuentes. Investigaciones longitudinales en Europa y Estados Unidos muestran que adolescentes que pasan más de tres horas al día en redes sociales tienen mayor probabilidad de reportar síntomas de ansiedad, insatisfacción corporal y baja autoestima.

En Estados Unidos, el porcentaje de adolescentes que reportan sentirse persistentemente tristes o sin esperanza pasó de 28% en 2011 a más de 40% en 2021, coincidiendo con la expansión del uso intensivo de smartphones y redes sociales. Aunque la causalidad es compleja, la correlación entre uso intensivo, comparación social constante, la reducción en la interacción física/presencial y deterioro emocional es consistente. Fue así como Australia decidió intervenir en ese entorno.

EL CONTEXTO DIGITAL Y SUS DESAFÍOS

Sin embargo, América Latina enfrenta un contexto distinto. La región es una de las más jóvenes del mundo, junto con África y, al mismo tiempo, una de las más desiguales. Una de cada cuatro personas en el territorio es adolescente o menor de 25 años.

De la misma forma, el acceso a smartphones crece más rápidamente que la llegada de sus usuarios a una educación digital de calidad. En muchos hogares latinoamericanos, el teléfono móvil es la principal puerta de entrada a internet, a la educación informal y a las primeras oportunidades laborales. Aquí, las redes sociales no son sólo entretenimiento: son herramientas de trabajo, canales de aprendizaje informal, espacios de comunidad y, en muchos casos, la primera experiencia de emprendimiento informal para millones de adolescentes.

En México, Brasil o Colombia, miles de jóvenes venden productos en Instagram, Facebook, vía e-Commerce, y ofrecen servicios en WhatsApp o generan ingresos como creadores de contenido. Para familias de ingresos bajos o medios, ese dinero puede significar un apoyo fundamental en el hogar. Por lo tanto, retrasar el acceso digital sin ofrecer alternativas educativas podría cerrar una ruta legítima de movilidad social. Y consideremos que hay muchos hogares que priorizan el uso del teléfono antes que una alimentación completa de manera diaria.

En este sentido, América Latina también enfrenta una crisis silenciosa de salud mental juvenil. La OPS ha señalado que los trastornos mentales representan una de las principales causas de enfermedad entre adolescentes de la región, y el suicidio se ha convertido en una de las primeras causas de muerte entre jóvenes de 15 a 29 años en varios países latinoamericanos.

Por lo tanto, el uso problemático de redes sociales se suma a un contexto ya complejo de violencia, desigualdad



CARLA SZEMZO

Cuenta con más de una década de experiencia en el sector educativo. Fue vicedecana en la reconocida escuela de negocios IE Business School de Madrid. Es profesora galardonada, edu-empresadora y *speaker* internacional, con ponencias y clases magistrales registradas en más de 25 países. Actualmente, se encarga del diseño del portafolios del futuro en el Tec de Monterrey (México). Apasionada por la educación, es también *advisor* y miembro de juntas directivas en otras instituciones de educación superior y colegios K-12 a nivel internacional.



económica y falta de acceso al apoyo psicológico. El desafío, entonces, no es copiar o no copiar la medida australiana, sino entender qué problema queremos resolver y cómo se va gestionar.

En este contexto, el déficit principal de la región no es el acceso temprano a redes sociales: es la ausencia de alfabetización digital crítica. Nuestros sistemas educativos rara vez enseñan cómo gestionar identidad digital, interpretar algoritmos, detectar desinformación o regular emociones en entornos virtuales. Tampoco revelan cómo transformar nuestra presencia *online* en un valor económico sostenible.

¿Y por qué esto es tan importante? En la economía del conocimiento, el talento se forma temprano. Un

adolescente que entiende cómo funcionan los algoritmos, cómo se construye reputación digital y cómo se crea valor en línea no es sólo un usuario, sino un potencial emprendedor. Y en una región que necesita diversificar su matriz productiva, ese talento es un activo estratégico.

PROTECCIÓN VS. ALFABETIZACIÓN DIGITAL

Las redes sociales se han convertido en plataformas reales de autoempleo para miles de jóvenes latinoamericanos. A nivel global, la llamada *Content creator economy* ya supera los 250,000 millones de dólares (MDD) y podría acercarse a 480,000 millones para 2027, según estimaciones de Goldman Sachs. En América Latina, más del 70% de los jóvenes conectados utiliza redes sociales a diario y una proporción creciente genera ingresos a través de ventas digitales, marketing de afiliados o creación de contenido en plataformas como *TikTok*, *Instagram* o *YouTube*.

En México, más de un tercio de los emprendedores digitales menores de 30 años declara haber iniciado su actividad comercial a través de redes sociales. Retrasar el acceso a estos entornos sin acompañamiento educativo podría ampliar la brecha digital entre regiones y limitar oportunidades de desarrollo para una generación que ya está construyendo su primera experiencia laboral en el mundo *online*.

En esta línea, existen ejemplos claros de países que han decidido no restringir el contacto digital temprano, sino convertirlo en ventaja educativa. Por ejemplo, Estonia lanzó en los años noventa el programa “Tiger Leap”, que conectó todas las escuelas a internet y formó a docentes en Tecnología. Décadas después, el país lidera evaluaciones educativas internacionales en Europa y se mantiene entre los mejores del mundo, combinando alfabetización digital con pensamiento crítico. Más recientemente, Estonia ha incorporado la enseñanza de Inteligencia Artificial

(IA) en secundaria como parte del currículo nacional, preparando a los estudiantes para el uso responsable y creativo de nuevas tecnologías.

En América Latina, Uruguay implementó el “Plan Ceibal”, entregando computadoras portátiles e internet gratuito a todos los estudiantes de primaria y secundaria, acompañado de formación docente y evaluación continua. Y algo similar ocurrió en Argentina. Estos programas redujeron la brecha digital, aumentando la motivación estudiantil y convirtiéndose en un referente global de inclusión tecnológica educativa. Estos casos muestran que la pregunta no es si los adolescentes deben o no interactuar con tecnología, sino cómo diseñar sistemas educativos que conviertan esa interacción en desarrollo cognitivo, resiliencia emocional y talento productivo.

¿QUÉ HACER, ENTONCES?

La experiencia internacional también muestra que prohibir sin educar puede generar efectos inesperados. Los jóvenes migran a plataformas menos reguladas, utilizan cuentas clandestinas o quedan expuestos, sin supervisión adulta. La regulación tecnológica, cuando no va acompañada de educación, suele desplazar el problema en lugar de resolverlo.

América Latina tiene la oportunidad de aprender del caso australiano sin copiarlo, apostando por una regulación inteligente acompañada de educación temprana. No hace falta esperar reformas estructurales de largo plazo: la región puede avanzar con rapidez incorporando ciudadanía digital desde primaria, enseñando gestión emocional *online*, alfabetización algorítmica y economía digital básica, creando espacios escolares donde los estudiantes aprendan a producir contenido y emprender de forma responsable.

Añadido a esto, certificaciones breves en habilidades digitales e IA

América Latina tiene la oportunidad de aprender del caso australiano sin copiarlo, apostando por una regulación inteligente acompañada de educación temprana



vinculadas a empleabilidad, junto con alianzas con empresas tecnológicas para ofrecer cuentas supervisadas y herramientas de bienestar digital adaptadas a adolescentes, permitirían proteger a los jóvenes, sin frenar su desarrollo.

En definitiva, el futuro del trabajo se está formando hoy en las pantallas de millones de adolescentes latinoamericanos, e ignorar esa realidad o regularla sin visión educativa puede tener consecuencias duraderas. Por lo tanto, proteger la salud mental juvenil es imprescindible, pero hacerlo únicamente mediante prohibiciones puede dejar intacto el problema de fondo: la falta de herramientas para navegar el mundo digital con criterio.

¿Queremos, entonces, una economía basada en la protección pasiva o en el empoderamiento activo? En una región con enorme potencial demográfico, limitar el contacto digital sin ofrecer educación equivalente podría frenar tanto la innovación como la movilidad social.

En preciso comprender que las redes sociales no van a desaparecer y la IA tampoco. Así, el desafío consiste en preparar a los jóvenes para usarlas con criterio, ética y resiliencia. Por ende, el talento joven no es un riesgo que controlar, sino el activo más importante a desarrollar; y en América Latina, puede marcar la diferencia entre repetir ciclos de desigualdad o construir una economía innovadora y desarrollada.

Gracias, Australia, por abrir esta conversación global, porque ahora depende de educadores, gobiernos, escuelas, familias y empresas tecnológicas, convertirla en una estrategia regional que proteja a los jóvenes sin limitar su potencial.

Una alternativa es filtrar el acceso al entorno digital y sus riesgos, educar con criterio y acompañando a los jóvenes para que vislumbren la tecnología como una oportunidad para diferenciarse. **F**



REED
JOBS

HERENCIA
ITAL

Por **AMY FELDMAN**

REED JOBS HA CONVERTIDO LA PÉRDIDA DE SU PADRE EN UN PROYECTO DE IMPACTO: SU FIRMA (YOSEMITE) RECAUDÓ 200 MILLONES DE DÓLARES, DE UN TOTAL DE 350, PARA FINANCIAR DESARROLLO CIENTÍFICO, TERAPIAS GÉNICAS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL CONTRA EL CÁNCER, CON EL RESPALDO DE AMGEN, MEMORIAL SLOAN KETTERING Y EL MIT.

Reed Jobs tenía 12 años cuando su padre, Steve Jobs, fundador de Apple, recibió un diagnóstico desgarrador: cáncer de páncreas, muriendo ocho años después, a los 56 años. Esa tragedia llevó al joven Jobs a convertirse en inversor y financiar empresas centradas en evitar que la gente muera de cáncer, enfermedad que, actualmente, le quita la vida a más de 600,000 personas cada año, tan sólo en Estados Unidos.

Jobs comenzó a invertir en empresas de salud en Emerson Collective, el grupo de inversión de impacto y filantropía fundado por su madre, Laurene Powell Jobs (FORBES estima su patrimonio neto en 13,500 millones de dólares, MDD). Posteriormente, en 2023, fundó su propia empresa, llamada Yosemite, en honor al parque nacional donde se casaron sus padres, recaudando un primer fondo de 263 MDD. Yosemite invierte actualmente en unas 20 empresas, entre ellas la firma de terapia génica Tune Therapeutics y la startup de desarrollo de fármacos con inteligencia artificial (IA), Chai Discovery.

Ahora, Yosemite ha anunciado la recaudación de más de 200 MDD para generar un segundo fondo, cuyo tamaño total objetivo es de 350 millones, con importantes inversores, como lo son el gigante biotecnológico Amgen, Memorial Sloan Kettering, el MIT y el inversor de capital riesgo John Doerr. Powell Jobs invirtió en el fondo a través de Emerson; y, como socio general, Jobs participa personalmente.

Yosemite se centra en toda la gama de cánceres, desde el cáncer de colon, que suele detectarse a tiempo y es tratable, hasta el cáncer de páncreas, que, en gran medida, es una sentencia de muerte.

En este sentido, Jobs está considerando a las empresas que desarrollan una amplia gama de soluciones. “Existe tal variedad que algunos cánceres agresivos y de baja mutación seguirán siendo un gran problema probablemente dentro de 10 años”, afirmó. “Pero creemos que la gran mayoría simplemente necesitará detección temprana, terapias mejor dirigidas y monitoreo continuo. Esto seguirá reduciendo la mortalidad”.

La firma gestiona más de 1,000 MDD en activos, incluyendo los que gestiona para dotaciones, hospitales y fundaciones, cifra que la convierte en un pez pequeño en un mar de gigantes del capital riesgo. Pero se ha convertido rápidamente en un actor importante en el sector sanitario, especialmente en oncología, un área particularmente compleja donde las inversiones pueden tardar muchos años en amortizarse. Además, tiene cierta influencia, dado su apellido.

“Creo que Reed está motivado por muchas cosas diferentes a las de la mayoría de los inversores de riesgo”, ha dicho John McHutchison, director ejecutivo de Tune Therapeutics, empresa que trabaja en una terapia para la hepatitis B, que afecta a más de 250 millones de personas en todo el mundo y es una de las principales causas de cáncer de hígado. “Quiere hacer grandes cosas y tener un impacto”. Tune

recaudó recientemente 175 MDD, y Jobs ha estado involucrado desde su época en Emerson.

Como muchas personas cuyas vidas se ven trastocadas por el cáncer, Jobs, ahora de 34 años, no podía dejar de pensar en la enfermedad tras el diagnóstico de su padre.

De adolescente realizó prácticas de verano en los laboratorios de cáncer de Stanford y comenzó la universidad allí como estudiante de premedicina. Pero, tras la muerte de su padre, necesitaba un respiro, así que cambió de especialidad a Historia, y finalmente obtuvo una maestría en la materia con especialización en estrategia de armas nucleares.

Pero el potencial de marcar la diferencia en la investigación y el tratamiento del cáncer lo atrajo de nuevo. Se unió a Emerson a los 24 años, donde se hizo cargo de una nueva estrategia de atención médica centrada en la oncología, que abarcaba tanto la inversión como la filantropía. Su objetivo era abordar el llamado “Valle de la Muerte”, el período entre el descubrimiento científico y la obtención de suficientes datos clínicos por parte de los inversores como para invertir en un avance.

Si bien Yosemite es una firma de capital de riesgo, es una organización inusual. Jobs también otorga subvenciones sin condiciones a los científicos. Esto le da una ventaja cuando estos investigadores están listos para recaudar fondos para comercializar sus descubrimientos innovadores. Además, Jobs cree que la combinación de subvenciones e inversión es especialmente importante en un momento en que el Gobierno Federal está recortando el apoyo a la ciencia.

“Tenemos que intensificar nuestros esfuerzos, por nuestros investigadores y por el estado actual de la ciencia en Estados Unidos, que, por supuesto, se encuentra en una situación precaria, y personas como nosotros tenemos más responsabilidad que nunca”, afirmó

CREEMOS QUE PASARÁ DE SER UNA SENTENCIA DE MUERTE A UNA ENFERMEDAD CRÓNICA DE POR VIDA

REED JOBS

Jobs. “Sentimos una mayor urgencia”, de actuar en ese sentido.

Azalea Therapeutics, que surgió del laboratorio de la ganadora del Premio Nobel Jennifer Doudna, en la Universidad de California en Berkeley, recibió algunas de esas subvenciones iniciales. Su investigación se centra en un tipo de terapia génica en la que los médicos no necesitan extraer células del paciente para rediseñarlas. En cambio, esto ocurre dentro del cuerpo de la persona, lo que se denomina “*in vivo*”.

“Lo que realmente los hace únicos [a los miembros de Yosemite] es su vínculo con los laboratorios académicos”, afirmó Jenny Hamilton, cofundadora y directora ejecutiva de Azalea. “Desde el principio, vieron la promesa de que, si esta investigación de alto riesgo funcionaba, [la misma] podría ser transformadora”.

Cuando Azalea salió de la clandestinidad, el pasado mes de noviembre, con una financiación total de 82 MDD, Yosemite resultó ser un inversor clave.

Jobs ahora es observador de la junta directiva.

Otra inversión típica de su enfoque es Chai Discovery, una empresa emergente fundada en 2024, que utiliza IA para diseñar proteínas que podrían crear nuevos fármacos. Los modelos de esta firma se están utilizando para abordar ciertos tipos de cáncer y otras enfermedades que históricamente se consideraban difíciles de tratar, o incluso “intratables”.

En diciembre, la startup recaudó 130 MDD, liderada por General Catalyst, con una valoración de 1,300 millones; y, en enero de este año, anunció una alianza con Eli Lilly para desarrollar nuevos medicamentos. “Creo que Chai Discovery será una de las empresas más importantes de esta década”, declaró Jobs.

Todas estas compañías son un ejemplo de lo lejos que ha llegado el tratamiento del cáncer en los últimos 15 años. Keytruda, el exitoso fármaco de Merck, una inmunoterapia

temprana que trata el cáncer de pulmón y el melanoma, entre otros, tiene ventas anuales por 30,000 MDD. También existen tratamientos avanzados, como la terapia con células CAR-T, una forma personalizada de inmunoterapia, que entrena las propias células inmunitarias de la persona para que reconozcan y destruyan el cáncer. Ahora existe todo un universo de inmunoterapia y nuevas formas de terapia génica, lo que abre el potencial para nuevas empresas basadas en avances científicos de vanguardia. “Todos estos plazos son muy largos, pero todos están dando sus frutos al mismo tiempo”, afirmó Jobs.

Rachna Khosla, vicepresidenta Sénior de Desarrollo Comercial de Amgen, declaró a FORBES, por correo electrónico, que su inversión en el nuevo fondo de Yosemite (la primera en la firma) era “una combinación natural”, debido al compromiso compartido de ambas empresas con la lucha contra el cáncer. “Su modelo híbrido... apoya la ciencia innovadora en su etapa más temprana y frágil”, añadió.

En este sentido, Jobs calcula que el nuevo fondo invertirá en unas 25 empresas. Aunque aún no ha revelado nombres, afirmó que hay varias incubaciones en marcha, incluyendo radiofármacos, que son fármacos radiactivos específicos que se consideran cada vez más una herramienta clave en la lucha contra el cáncer.

También ve un enorme potencial en las compañías que utilizan la IA tanto para el descubrimiento de opciones farmacológicas (como lo hace Chai) como para optimizar la eficiencia de la atención médica (a la manera de Sage Care, que está creando un sistema de control de tráfico aéreo para la atención médica).

La terapia génica aporta al contexto un enfoque especial. “Creemos que estamos en plena floración de la terapia génica”, dijo, señalando la gama de terapias que representan Tune y Azalea. “Y creemos que las empresas

que están empezando a operar en la práctica clínica serán las primeras de una nueva generación”.

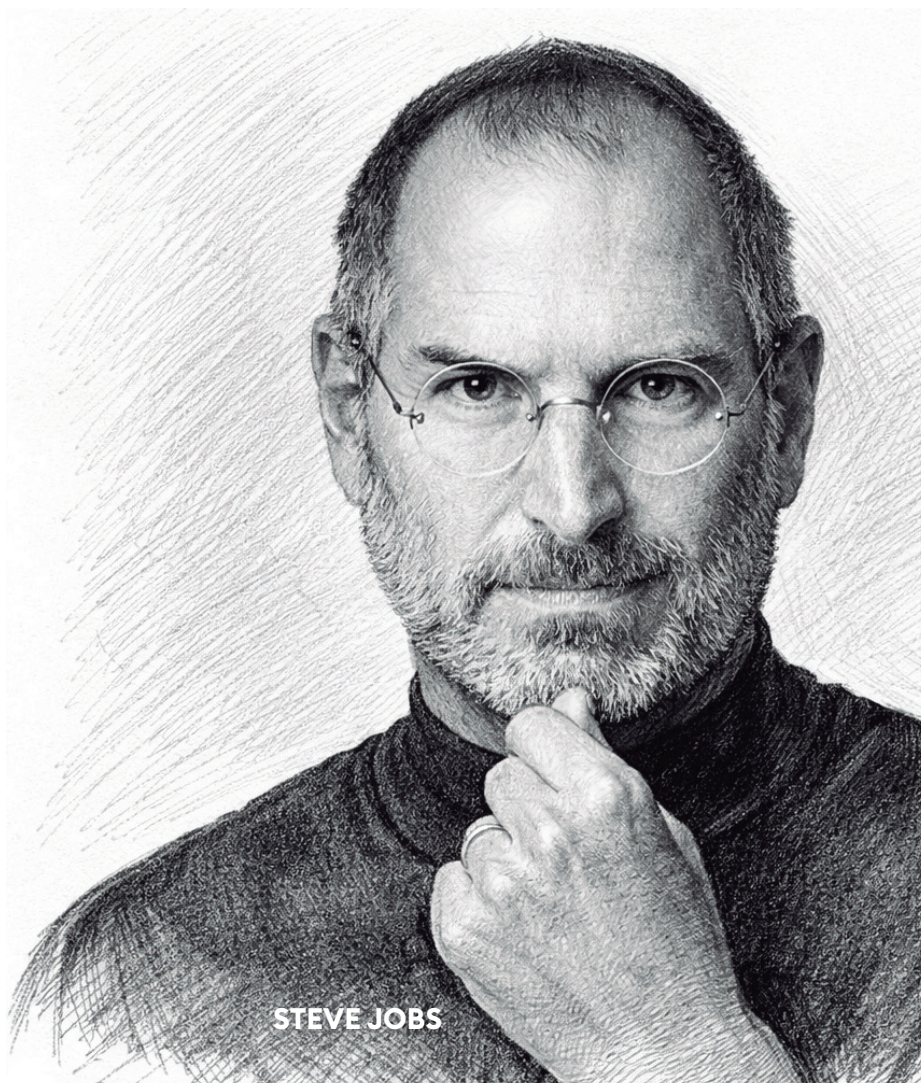
Y, por último, Reed Jobs considera que existe un potencial increíble en las vacunas contra el cáncer, que podrían proteger a alguien de contraerlo y, de forma más inmediata, ayudar a fortalecer el sistema inmunitario de quien ya lo padece.

“[Ésta] es otra forma de atacar el cáncer de raíz, algo que creo que aún no hemos aprovechado lo suficiente”, afirmó. Y agregó: “Muchos de los recortes en la investigación del ARNm también han afectado a la investigación de posibles vacunas contra el cáncer. No sé por qué alguien querría recortar eso”. **1**



Creo que Reed está motivado por muchas, muchas cosas diferentes a las de la mayoría de los capitalistas de riesgo normales”

JOHN MCHUTCHISON
TUNE THERAPEUTICS



STEVE JOBS

EL ÉXITO INERCIAL

EN ECONOMÍAS VOLÁTILES, EL MAYOR RIESGO DE LAS ORGANIZACIONES YA NO ES LA DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA, SINO LAS CERTEZAS CONSTRUIDAS EN CONTEXTOS QUE DESAPARECIERON: ESE ES EL MOMENTO EN QUE DESAPRENDER SE CONVIERTE EN VENTAJA.

Por **GIUSEPPE STIGLIANO**

En América Latina, la transformación nunca ha sido un concepto teórico, sino una condición estructural. Crisis económicas, saltos tecnológicos abruptos, informalidad persistente, crecimiento desigual y una adopción digital que avanza por oleadas han obligado a las organizaciones a convivir, durante décadas, con la incertidumbre.

Sin embargo, en los últimos años ha emergido una tensión distinta. No es sólo que el entorno cambie, sino que cambia más rápido que la experiencia acumulada por quienes deben tomar decisiones. Modelos que funcionaron durante años empiezan a mostrar señales de desgaste, no porque fueran incorrectos, sino porque fueron diseñados para un contexto que ya no existe.

La metáfora del Puente de Choluteca resulta particularmente reveladora. En 1998, el huracán Mitch devastó Honduras. El puente sobre el río Choluteca, construido con estándares de ingeniería impecables, sobrevivió intacto al desastre. Pero las lluvias habían desviado el cauce del río. El puente seguía en pie, pero ya no conectaba nada.

En este sentido, organizaciones sólidas, con inversiones significativas y bien gestionadas, pueden descubrir, de repente, que el mercado se ha desplazado debajo de sus pies. Es cuando el puente sigue en pie, pero el río ha cambiado su curso.

Es en este escenario donde tres verdades incómodas empiezan a hacerse visibles a ojos de los líderes de la región.

1.

LA EFICIENCIA, UNA CONDICIÓN NECESARIA

Durante mucho tiempo, mejorar la eficiencia fue el principal motor de competitividad en América Latina. En sectores como Telecomunicaciones, Retail, Logística, Salud o Educación, reducir costos, optimizar procesos y escalar operaciones permitió democratizar el acceso a productos y servicios en mercados históricamente fragmentados. Ese proceso fue, y sigue siendo, esencial.

CIARR

La inclusión financiera no habría avanzado sin eficiencia operativa; la expansión educativa digital, tampoco; ni la modernización de las cadenas de distribución que hoy llevan productos a zonas remotas.

Los números son elocuentes: entre 2020 y 2023, más de 100 millones de personas en la región accedieron por primera vez a servicios digitales de distinta naturaleza, según datos de Mastercard y el Banco Mundial. Y más de 3.000 fintechs operan hoy en 26 países: un crecimiento del 340% desde 2017; como un ejemplo entre muchos de cómo la eficiencia escalada ha reconfigurado sectores enteros.

Pero aquí reside la trampa. A medida que estas prácticas se difunden y maduran, su capacidad de diferenciar disminuye. Lo que ayer era innovación, hoy es expectativa. Lo que ayer generaba ventaja competitiva, hoy simplemente evita la desventaja. La economía industrial lleva décadas describiendo este fenómeno: cuando una mejora de eficiencia no está protegida por barreras estructurales (patentes, regulaciones, acceso exclusivo a recursos, etc.) el mercado la absorbe y la convierte en el nuevo estándar.

Los competidores replican, los proveedores tecnológicos democratizan el acceso a las herramientas, los clientes actualizan sus expectativas y, en pocos años, lo que fue una fuente de diferenciación se convierte en el piso mínimo para competir. La eficiencia, por sí sola, no sostiene una posición: la defiende temporalmente mientras el mercado nivela.

En muchos sectores de la región se observa este fenómeno con claridad. Empresas de telecomunicaciones, *retailers*, operadores logísticos y plataformas digitales convergen en niveles similares de experiencia básica. El cliente ya no distingue por la capacidad de ejecutar operaciones, sino por algo más difícil de imitar: la coherencia de la propuesta, la congruencia con la que una organización se comporta en los momentos que importan.



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.

Y aquí está el punto central: Escalar en eficiencia sin anclarse en el propio ADN organizacional, en lo que la empresa es, para quién existe y qué valor genuinamente aporta, puede ampliar la presencia, pero también homogeneizar la propuesta.

Una carrera desenfundada hacia la eficiencia, si no está guiada por una lógica de valor clara, termina por aplanar las diferencias entre competidores y reducir la experiencia del cliente a un *commodity* gestionado por algoritmos. La eficiencia es el motor. La coherencia con el propio modelo de valor es el timón. Sin timón, el motor sólo lleva más rápidamente hacia ninguna parte.

2.

LA TECNOLOGÍA NO QUITA VALOR: REDISEÑA QUIÉN Y CÓMO LO APORTA

Con este contexto, la región es paradójica en materia tecnológica. Conviven niveles de digitalización avanzados con brechas profundas. Consumidores que pagan con QR en ciudades

hiperconectadas y economías donde el efectivo sigue siendo dominante. Empresas que interactúan con sus clientes a través de Inteligencia Artificial (IA) y otras donde el vínculo humano sigue siendo el único canal real.

Esta coexistencia hace que el debate sobre tecnología no sea sólo técnico, sino profundamente estratégico. El World Economic Forum estima que la demanda de competencias vinculadas con IA creció cerca de un 70% entre 2024 y 2025, y el 54% de los ejecutivos a nivel global espera que ésta elimine empleos existentes en sus organizaciones. Las cifras son reveladoras, pero la pregunta verdaderamente relevante no es cuántos puestos desaparecerán, sino algo más sutil: ¿qué ingredientes componen el valor que una empresa entrega a sus clientes, y qué sucede con esa mezcla cuando se delega más a las máquinas?

Porque cada decisión de automatización es, en el fondo, una decisión estratégica sobre la naturaleza de la propuesta de valor. Una empresa de logística que automatiza la gestión de rutas y almacenes gana velocidad y precisión, pero, si automatiza, también el servicio al cliente pierde el canal donde construía confianza con sus operadores.

En el mismo sentido, una aseguradora que digitaliza la emisión de pólizas y la gestión de siniestros gana eficiencia operativa, pero, si desaparece el asesor en el momento de mayor vulnerabilidad del cliente, pierde el elemento que justificaba su margen. Un operador de *retail* que reemplaza a sus vendedores con terminales de autoservicio reduce costos, pero también elimina el asesoramiento que diferenciaba su experiencia.

La lógica es sencilla pero sus consecuencias son profundas: A mayor tecnología, mayor eficiencia y escalabilidad, pero menor empatía y menor singularidad en la experiencia. A mayor presencia humana, mayor capacidad de adaptación a contextos complejos y de construir vínculos de largo plazo, pero mayor costo y menor

congruencia. No hay una respuesta universal. Sí hay una decisión que cada organización debe tomar de manera explícita: Dónde poner a las personas y dónde poner a las máquinas no es una cuestión operativa, sino la decisión que determina qué tipo de empresa se quiere ser y con qué se va a competir en los próximos años.

Las organizaciones que están navegando mejor esta transición no son necesariamente las que han adoptado más tecnología, sino las que más deliberadamente han hecho esa elección. Han automatizado lo que es repetible y predecible, y han concentrado el talento humano donde empatía, criterio y confianza generan un valor que ningún algoritmo puede replicar de forma auténtica, al menos por ahora.

3.

EL MAYOR RIESGO NO ES EL CAMBIO: ES EL ÉXITO PASADO

Las organizaciones de la región han demostrado una capacidad extraordinaria para operar en complejidad. Esa resiliencia es, sin duda, una fortaleza, pero también puede convertirse en una trampa cognitiva.

El éxito pasado genera marcos de referencia poderosos. Estrategias que funcionaron en contextos de alta inflación, volatilidad cambiaria o expansión rápida de la clase media pueden institucionalizarse como verdades permanentes. Y, cuando el entorno cambia con la entrada de actores digitales globales, nuevas expectativas generacionales del consumidor o cambios regulatorios profundos, esos marcos pueden retrasar la adaptación, precisamente porque estaban muy bien calibrados para el contexto anterior.

Esto es visible en sectores muy distintos. Cadenas de supermercados que construyeron ventajas enormes en

logística y escala se encuentran compitiendo con plataformas de entrega a domicilio que no tienen tiendas físicas. Operadores de telecomunicaciones con infraestructura masiva ven cómo las aplicaciones de mensajería erosionan sus ingresos por voz y SMS. Clínicas y hospitales con décadas de reputación enfrentan la competencia de plataformas de telemedicina que atienden por fracciones del costo. En todos estos casos, el activo que había construido la posición dominante (la red, la escala, la infraestructura) no desaparece, pero deja de ser la variable decisiva.

El desafío no es elegir entre pasado y futuro. Es evitar que el pasado limite la interpretación del futuro. Las firmas que nacen sin legado tienen, paradójicamente, una ventaja en este aspecto: diseñan desde cero para el contexto actual, no heredan modelos mentales optimizados para uno anterior. Las organizaciones históricas, en cambio, poseen activos difíciles de replicar, como confianza acumulada, conocimiento profundo del cliente y presencia territorial, pero necesitan un esfuerzo consciente para no dejar que esos activos se conviertan en justificación para no cambiar.

El éxito es un excelente maestro en mercados estables, pero, en escenarios dinámicos, necesita ser acompañado de la capacidad de desaprender, de ejercer la habilidad de cuestionar los propios modelos mentales antes de que el entorno los invalide por la fuerza.

Las tres verdades incómodas son independientes: describen un mismo desplazamiento estratégico: La ventaja competitiva se mueve desde la ejecución hacia la interpretación. Desde hacer mejor lo mismo hacia decidir qué debe seguir haciéndose y qué debe transformarse. Desde optimizar sistemas hacia diseñar propuestas de valor que sean coherentes, difíciles de imitar y genuinamente relevantes para los clientes.

Esto exige conversaciones estratégicas más complejas e incómodas.

Automatizar o no automatizar ya no es una pregunta técnica, sino una decisión sobre qué tipo de empresa se quiere ser. Escalar es deseable, pero no si el crecimiento diluye aquello que hacía a la organización única. Cuestionar el éxito pasado es necesario, pero no significa ignorar los activos que lo hicieron posible.

El liderazgo en este contexto no consiste en tener todas las respuestas, sino en hacer las preguntas correctas con suficiente antelación.

LA ELECCIÓN LATINOAMERICANA

Responder a estas verdades incómodas en la región no implica adoptar narrativas importadas, sino reconocer su especificidad, precisamente en mercados donde la tecnología avanza más rápido que las instituciones, donde la confianza sigue siendo un factor decisivo de elección y donde la heterogeneidad obliga a diseñar para múltiples realidades simultáneamente.

La elección que enfrentan los líderes no es entre tecnología o humanidad, entre eficiencia o experiencia: es entre dos formas de entender la competitividad, una que busca hacer lo mismo más rápido y más barato (y que sin protección estructural termina en una carrera hacia el fondo), y una que busca construir algo genuinamente difícil de replicar, anclado en un modelo de valor claro, calibrado para el contexto específico en el que opera.

Las organizaciones que liderarán la próxima etapa serán aquellas que tomen decisiones deliberadas sobre dónde poner a las personas y dónde poner a las máquinas, que escalen sin perder coherencia con lo que las hace únicas, y que tengan el coraje de cuestionar el éxito pasado sin renunciar a los activos que lo hicieron posible.

En última instancia, el reto no es construir puentes más sólidos: es seguir siendo relevantes cuando el río cambie de curso, y ése es, precisamente, el momento en que empieza el liderazgo. **B**

Humanidad PRIMERO



*LA AUTORIDAD DEJÓ DE IMPONERSE
POR CORREO O JERARQUÍA: AHORA
SE GANA EXPLICANDO EL PORQUÉ.
ESTE ARTÍCULO RETRATA A LA FUERZA
LABORAL DE LOS TIEMPOS DE
LA IA, PARA LA QUE EMPATÍA,
BIENESTAR Y DIGNIDAD EMOCIONAL
SON VALORES FUNDAMENTALES.*

Por **ANA MIREYA LÓPEZ SAAVEDRA**





a brecha generacional no se abrió de la noche a la mañana. Se fue desgarrando poco a poco, como una grieta imperceptible que acaba derrumbando el edificio, y se fue profundizando con el tiempo, sin que nadie lo notara.

La conversación se redujo a lo superficial, y lo profundo quedó en el último cajón del escritorio. Los silencios se alargaron, las preguntas se volvieron escasas y cada generación se aisló cultural y tecnológicamente.

Esta erosión silenciosa creó una grieta latente de tensiones y juicios no expresados, sobre todo dentro del ámbito laboral. La apariencia de estabilidad persistió hasta que una crisis reveló el colapso, y sólo la ruptura revela el daño: la comunicación no se perdió, pero el silencio la desplazó.

Durante años, en cada oficina, despacho o estudio, la autoridad se ejercía desde la posición, no desde la influencia o la competencia. El título y la posición lo decían todo, como un escudo y una tarjeta de visita indiscutible que definía quién tenía voz y voto.

En este modelo, el organigrama reemplazó a la conversación. La estructura jerárquica rígida definió la verdad y la dirección. Las decisiones descendían en cascada, de arriba hacia abajo, y la obediencia era la métrica del desempeño, la del “no preguntes por qué; solamente hazlo”.

Un correo a todos en copia era suficiente para “alinear” a un grupo de colaboradores. Un pobre sustituto de la comunicación real, donde la negociación, la explicación de la visión, se reemplazaba por un acto burocrático de cumplimiento, como una notificación de una decisión “ya tomada”. El “copia a todos” era más una advertencia de cumplimiento que un canal de información bidireccional. El silencio se tomaba como consentimiento.

Esa lógica burocrática no se quedó en la comunicación interna, sino que se extendió a lo más delicado: el trato humano. Todos conocemos los nombres de las empresas que despiden por correo (o peor, por un mensaje de WhatsApp), y aun así presumen sellos de “Great Place to Work”. Cuando la dignidad cabe en una notificación, la cultura ya se rompió, aunque el KPI sonría.

El mensaje era claro, aunque nunca se dijera en voz alta: “Aquí mando yo”. Esta declaración implícita de poder definía la cultura, sobre todo, la laboral. Generaba entornos en los que la innovación se sofocaba por temor a cometer errores y el talento se limitaba a ejecutar sin cuestionar. El líder era inalcanzable, autocrático y, a menudo, intimidante, y el control junto con la desconfianza hacia los niveles inferiores eran la norma, creando un sistema en el que la legitimidad emanaba del título y no del liderazgo o la visión.

Hoy ese lenguaje ya no funciona.

En este sentido, los números hablan: En 2025, el compromiso laboral se desplomó (el eNPS “*Employee Promoter Score*” cayó 17 puntos), la rotación voluntaria se disparó hasta el 24.1%, y sólo el 57% siente que su empresa se preocupa por ellos. No es un problema de beneficios, sino de conexión. (Fuente: “Employee Experience Report 2025”).

LA NUEVA GENERACIÓN DESAFÍA LA FORMA

Así, la nueva generación que hoy se incorpora al mundo laboral no desafía al liderazgo: desafía la forma. Para la Gen Z, el propósito supera a la jerarquía. El 89% prioriza el bienestar sobre el ascenso y más del 40% ha renunciado por falta de sentido en el trabajo. No quieren jefes que ordenen; quieren referentes que expliquen y fundamenten. (Fuente: “Encuesta Gen Z y Millennials” de Deloitte 2025)

“El liderazgo no se trata de estar a cargo: se trata de cuidar a quienes están a tu cargo”

Simone Sinek

Hoy, en la misma organización conviven hasta cuatro generaciones con códigos distintos de respeto, trabajo y autoridad. Y la Gen Z no llega a “adaptarse” a modelos antiguos: llega a cuestionarlos. No es una generación sumisa, como lo fue la X en muchos entornos corporativos. Los hemos visto organizarse, derribar gobiernos, boicotear marcas y rebelarse ante excesos. En la empresa pasa igual: si algo huele a abuso, lo nombran; si algo huele a incoherencia, lo exponen.

También es la generación más preparada tecnológicamente para “navegar cambios”: nacieron conectados, aprendieron a trabajar y vivir en lo digital, atravesaron una pandemia en etapa formativa y saben lo que significa crecer en crisis. Por eso no piden permiso para cambiar las reglas: asumen que el cambio es el estado natural del sistema.

Ahí se crea la primera gran falla de comunicación. El líder que se comunica sólo por *email* confunde claridad con frialdad. Escribe mensajes impecables, pero gélidos. Sin contexto, tono o humanidad. Ese liderazgo es eficiente, pero distante. Formal, pero inaccesible.

Simon Sinek lo resume con brutalidad: “El liderazgo no se trata de estar a cargo: se trata de cuidar a quienes están a tu cargo”.

Esta cita desmonta la idea tradicional y jerárquica de liderazgo y propone que lo importante no es posición, poder, título o autoridad, sino el cuidado y la responsabilidad hacia las personas que están bajo la autoridad de un líder.

“*Being in charge*” (estar al mando) sugiere una estructura de mando y control, una mentalidad de dar órdenes y asegurarse de que se cumplan. Es un liderazgo transaccional en el que el líder es la figura principal de la que emanan las directrices.

MALTRATO LABORAL O CUIDAR A LOS QUE ESTÁN A TU CARGO

Pero Sinek plantea que lo esencial es “cuidar de los que están a tu cargo”, transformando el liderazgo en servicio, y esto implica:

- Crear un círculo de seguridad: Generar un espacio seguro y valorado donde el equipo pueda concentrarse, tomar riesgos y colaborar
- Invertir en las personas: Ser proactivo e invertir en el desarrollo, *coaching* y crecimiento del equipo
- Poner el bienestar primero: Reconocer que el alto rendimiento sostenible comienza con la salud mental, física y el equilibrio vida-trabajo

Este liderazgo pone sus necesidades en último lugar, actuando como escudo

y priorizando al equipo en recursos y oportunidades. El abuso no siempre grita: a veces se disfraza de urgencia constante, de correos a deshoras, de silencios prolongados, de falta de *feedback*. No tiene consecuencias legales; tiene consecuencias emocionales.

El maltrato laboral no siempre se manifiesta con gritos o confrontaciones directas. A menudo, se esconde tras una fachada de profesionalismo o exigencia corporativa. A veces, se disfraza de urgencia permanente e ineludible, donde cada tarea se convierte en una crisis que requiere atención inmediata, erosionando la posibilidad de descanso y desconexión. Se revela en correos o llamadas de trabajo a medianoche o durante el fin de semana, estableciendo una expectativa tácita de disponibilidad 24/7 que difumina peligrosamente los límites entre la vida personal y profesional. No es “compromiso”: es una cultura que confunde disponibilidad con lealtad.

Otras veces, la agresión es más sutil, y opera a través de la omisión y la indiferencia. Se percibe en silencios prolongados ante consultas cruciales o solicitudes de apoyo, dejando al individuo aislado y sin recursos. Se siente en el *feedback* inexistente o vago, negando al “colaborador” la orientación

necesaria para mejorar o, peor aun, la validación de su esfuerzo, generando una constante sensación de invisibilidad e incompetencia.

Este tipo de maltrato, sin violencia física o verbal manifiesta, es un acoso sutil que va minando la autoestima, genera ansiedad, *burnout* y depresión, destruyendo la motivación y el compromiso. El costo se paga con la salud mental y el bienestar del colaborador, con cicatrices invisibles pero profundas en su vida profesional y personal. Es una violencia silenciosa que corroe el ambiente laboral desde dentro.

Y cuando alguien se atreve a escalar lo que sucede (acoso, humillación, maltrato, discriminación), a veces la respuesta institucional es el silencio. He visto áreas de Recursos Humanos no intervenir, con el argumento de que “es muy difícil reemplazarlo” porque entrega resultados. Pero un líder que quiebra a las personas hasta hacerlas llorar no es un activo: es una deuda moral... y, tarde o temprano, también financiera.

UNA EXPERIENCIA PARA RECORDAR Y OLVIDAR

Hablando desde mi experiencia personal, fui parte de ese modelo, no en el extremo, pero durante años normalicé jornadas interminables, urgencias artificiales, envío de *mails* en las noches o fines de semana y una obsesión por el resultado que no siempre supo detenerse. En entornos corporativos altamente competitivos y exigentes, ser un *workaholic* se celebraba: mientras entregaras el resultado, todo lo demás parecía secundario. Cambiarlo no ha sido inmediato ni fácil. Pero la convivencia con nuevas generaciones deja algo claro: lo que antes se toleraba, hoy ya no es aceptable. Y eso no es debilidad cultural: es evolución...

Debemos aprender que lo cotidiano también expresa. Un “gracias



Ana Mireya López Saavedra

Líder formada en compañías que marcan el pulso del cambio tecnológico, como Microsoft, GE Healthcare y Dell Technologies, donde fue CFO en México y, posteriormente, CCO para Latam. En 2021 fundó Vectux Analytics, firma especializada en IA, *data governance* y analítica avanzada, con presencia regional en Latinoamérica. Egresada del MBA en IPADE y del programa de liderazgo Global W50 de The London School of Economics, combina pensamiento estratégico y sensibilidad social para impulsar la transformación digital con impacto. Es una voz reconocida en el ámbito académico: Fue directora del programa de Business Intelligence en la Universidad Panamericana, socia de Data Science Institute y fundadora de Vectux Academy que realiza programas de mentoría en analítica avanzada para ejecutivos.

por informar”, un “no tengo todas las respuestas”, un “me equivoqué” no socavan la autoridad, sino que la humanizan.

En este sentido, la analogía con la paternidad es inevitable. En *Frankenstein*, de Guillermo del Toro, el monstruo no es la criatura: es el abandono. El doctor Victor Frankenstein, en su arrogancia científica y fuga de responsabilidad, le da vida y la rechaza inmediatamente... por su apariencia, en el acto original

de pecado y violencia. La criatura nace inocente y con potencial de bondad, pero es rechazada por su creador, quien se niega a reconocerla, protegerla y darle un lugar en el mundo. De esta forma, la “creación” aprende el bien y el mal observando a los humanos, pero su necesidad de conexión (la necesidad de todo “hijo” hacia su “padre”) es lo que la lleva a la venganza cuando ésta le es negada (sin ánimo de *spoiler*).

La tragedia de Frankenstein es, entonces, una reflexión sobre la responsabilidad de la creación, la empatía y las consecuencias de la negligencia paterna llevada al extremo. Se construye día a día, en la confianza y en la empatía, en el valor que se aporta.

De esta forma, las organizaciones más resilientes están pasando de un modelo de jefe a uno de coordinación colectiva, en el que el poder emana del prestigio, no del miedo. Inspirar no es motivar con palabras: es explicar el porqué, el contexto, ligar la tarea al propósito. Cuando el líder sirve, ya no se trata de: ¿Qué necesitas?, sino de ¿Cómo te ayudo?

Charly García lo dijo mejor que nadie: “Ahí, un poquito después de las trompadas”. El crecimiento no está en la imposición inicial, sino en lo que ocurre después del golpe duro al ego. En la conversación posterior y en la capacidad de reconstruir confianza.

Eso lo cambia todo, porque la comunicación intergeneracional no es una cuestión de edades: de lo que se trata es de respeto. De que nadie te sigue porque tienes voz de mando: te sigue porque tienes voz de acompañamiento; porque escuchas cuando hay dudas, comprendes cuando hay miedo, y porque sabes que liderar no es gritar más fuerte, sino crear un espacio donde otras voces también quieren hablar.

Y ahí, después de las “trompadas”, es donde empieza el liderazgo. **f**

ForbesLife

COLOMBIA

Andar sereno

MANUEL TURIZO EXPLORA RITMOS GLOBALES EN SU NUEVO ÁLBUM, UN MANIFIESTO CADENCIOSO QUE CELEBRA LA AUTENTICIDAD Y LO CONSOLIDA EN LA ESCENA INTERNACIONAL.



MILÉSIMA DECISIVA

Raynald Aeschlimann, presidente y CEO de Omega, explora los desafíos técnicos y humanos del cronometraje olímpico, al tiempo que comparte una reflexión sobre el valor que subyace en cada fracción medida.

POR SHEILA RAMÍREZ

LA GALA de exhibición de Milano Cortina 2026 se afirma como la cima del patinaje artístico moderno; y ahí estamos, siendo testigos de ese instante. La tres veces campeona mundial, Kaori Sakamoto, aparece en la pista y las ovaciones no se hacen esperar. Al ritmo de “A Million Dreams”, la delicadeza y la fuerza de la japonesa se apoderan del hielo. Su rutina es evocadora, constante y de desarrollo progresivo, en sintonía con aquellas presentaciones que la llevaron al podio. Cada movimiento, capturado y analizado por avanzadas tecnologías introducidas por Omega, revela la precisión y la potencia que definen su estilo.

La manufactura suiza ha sido responsable del cronometraje oficial en los Juegos Olímpicos de Invierno desde su debut (en



Garmisch-Partenkirchen), durante las Olimpiadas de Invierno de 1936. “Tener esa responsabilidad implica desafíos técnicos y operativos de alta complejidad, centrados no sólo en medir el tiempo, sino en capturar datos precisos de movimientos extremadamente rápidos y subjetivos en un entorno frío y húmedo”, reconoce Raynald Aeschlimann, presidente y CEO de Omega.

Para alcanzar este nivel de precisión, la manufactura (a través de su división Swiss Timing) desplegó sistemas de vanguardia liderados por Computer Vision. Esta Inteligencia Artificial procesa datos en tiempo real mediante la cámara fotofinish Scan’O’Vision ULTIMATE, un portento tecnológico capaz de capturar 40,000 imágenes digitales por segundo. Esta tecnología analiza ángulos, rotaciones y aterrizajes sin interferir en la ejecución del atleta.

FOTO: © ACERVO OMEGA



Según pudimos constatar en el Omega Pavilion, el mayor reto técnico residió en la detección precisa de las cuchillas (*blade detection*). En milisegundos, el sistema analiza desde la calidad de la arista y la trayectoria hasta la velocidad de despegue, la altura del salto y la precisión del aterrizaje, variables críticas que definen el podio.

A diferencia de las disciplinas de velocidad, donde el cronómetro es ley, el patinaje artístico ha dependido históricamente de la subjetividad del arbitraje. Sin embargo, el objetivo de Omega es aportar una capa de datos objetivos que respalde las decisiones técnicas del panel y, en paralelo, enriquezca la experiencia del espectador. “La integración de estas métricas en tiempo real para la televisión no sólo añade rigor, sino que transforma radicalmente la comprensión del deporte ante los ojos de la audiencia”, afirma

Despliegue en números

- 116 pruebas cronometradas
- 8 disciplinas medidas con los sistemas de la manufactura suiza
- 300 cronometradores
- 130 toneladas de equipamiento
- 94 años de experiencia en cronometraje olímpico



CREO QUE EL TIEMPO ES LO MÁS DEMOCRÁTICO QUE HAY EN LA TIERRA”

RAYNALD AESCHLIMANN
PRESIDENTE Y CEO DE OMEGA

Aeschlimann, y acentúa que cada avance se concibe, sobre todo, como un “aliado del rendimiento”. La misión, dice, es que los atletas entrenen mejor y superen sus límites, impulsando una evolución técnica que nazca de ellos mismos. “No se trata únicamente de ganar, sino de alcanzar un rendimiento increíblemente nuevo”.

Para garantizar la precisión de un cronometrador oficial, Omega apuesta por una inversión dual en tecnología y capital humano altamente especializado. Según subraya el entrevistado, la firma no concibe a su equipo como simples operadores de sistemas, sino como expertos técnicos cuya formación es un “componente vital” para asegurar la equidad y el rigor en cada competencia. En Milano Cortina 2026, esa preparación se tradujo en una operación compleja y coordinada: nada menos que 300 cronometradores profesionales y 150 especialistas adicionales gestionando tecnologías avanzadas.

Pero, en medio de ese innovador despliegue, surge una pregunta inevitable: ¿Cuál es, en realidad, el valor del tiempo? La respuesta de Raynald Aeschlimann se aleja de la ingeniería y se acerca a la experiencia humana. “Creo que el tiempo es lo más democrático que hay en la Tierra”, afirma. “No es sólo tiempo: es algo especial... Por eso, la medición del tiempo olímpico es una pasión”. En esa reflexión, replantea una idea central: Registrar cada fracción de segundo con precisión absoluta implica reconocer que el tiempo, en última instancia, es un recurso común, compartido por todos. **1**

ESCENARIO DE RESISTENCIA

EN EL MARCO DEL 45° ANIVERSARIO DEL TEATRO NACIONAL, PAMELA HERNÁNDEZ, SU DIRECTORA ARTÍSTICA, AHONDA EN EL ECOSISTEMA CREATIVO QUE FUNCIONA COMO MOTOR DE LA CULTURA Y RESGUARDA EL PATRIMONIO ESCÉNICO DE COLOMBIA.

POR JOSELIN CUARTAS BARRIOS

PAMELA TOMA un sorbo del café recién servido. Afina la voz. ¿Por dónde empezamos?, me pregunta. Y es que sin duda hay mucho que conversar: el Teatro Nacional de Colombia, del cual es directora artística, celebra 45 años. Ha sido un ejercicio de resistencia pura, manteniéndose fiel a su esencia de construir un ecosistema que se nutra a sí mismo.

Ni cuando la distancia fue impedimento para verse en la presencialidad, el teatro perdió su capacidad de encanto. “El teatro nunca va a desaparecer”, exclama Hernández, con la determinación que le otorga su experiencia. “En la pandemia pensábamos que el teatro iba a sufrir, pero la gente nos llamaba pidiendo grabaciones. Tuvimos que adaptarnos, grabamos,

transmitimos e hicimos conciertos virtuales —como los de *Mujeres a la Plancha*—. El arte salva”.

Al volver, el sentimiento de euforia lo dijo todo. Para quienes han crecido entre las tablas, como Hernández, es toda una experiencia sensorial, de disfrute máximo. “Para mí el teatro es una fiesta, es vida, me transforma, y eso es lo que queremos que el público sienta: ganas de inspirarse y pensar distinto”.

De ahí que una de las misiones del Teatro Nacional sea la formación de públicos a partir de un sistema que apunta a robustecer los distintos eslabones de la cadena, desde la audiencia —mediante una cartelera cuidadosamente curada— hasta las nuevas generaciones de directores y creativos, que encuentran un aliado para explotar su talento.



**ESTAMOS VIVIENDO
UNA 'PRIMAVERA'
IMPORTANTE A NIVEL
DE ENTRETENIMIENTO”**

PAMELA HERNÁNDEZ
DIRECTORA ARTÍSTICA DEL
TEATRO NACIONAL DE COLOMBIA



Hernández conoce de primera mano la importancia de ese engranaje para el ecosistema teatral. Estudió arte dramático en la Academia Charlot y luego en la Casa del Teatro Nacional. Esa pasión por las artes escénicas la llevó a formar un grupo de teatro de solo mujeres; sin embargo, descubrieron lo duro que era conseguir oportunidades para presentarse. Fue ese el impulso que hizo falta para saltar al lado de la producción y gestión de recursos.

“Trabajé en el Festival Iberoamericano en 2010 haciendo producción de campo y en 2012 dirigí el Festival Estudiantil”, recuerda Hernández. Luego entró al Teatro Nacional, donde ha ocupado varios cargos en relaciones públicas, patrocinios, asistente de dirección, directora comercial y de marketing. Hace tres años se desempeña como directora artística del teatro.

Legado, sostenibilidad e innovación

Mantenerse durante 45 años no es tarea fácil. Requiere de una mirada crítica de la industria, de ser capaz de abrazar la innovación como

Cultivo inspirador

Para Pamela Hernández, el teatro es vida que transforma e invita al público a inspirarse y pensar distinto.

vehículo para crecer y conjugar las visiones artísticas y estratégicas. Esto le permitió al Teatro Nacional tener un balance positivo al cierre de 2025, con más de 500.000 espectadores, 1.322 funciones, 32 producciones en cartelera, más de 830 empleos entre directos e indirectos, y un crecimiento del 16,3% en ingresos. “Confirmando la confianza del público en la oferta cultural de calidad”, agrega la directora.

Para Hernández es complejo elegir las mejores obras del año, por eso refiere un par de ellas que evidencian el esquema de especialización de sus salas, y que favorecen no solo la rotación del público sino, también, una oferta amplia y variada de producciones. “*El Padre* fue una obra entrañable e inolvidable que vuelve este año. *Dos Lunadas* también fue impresionante. O ver a *Mujeres a la Plancha* agotando taquilla aún después de 10 años. En la franja familiar fue un éxito *El Principito* y entre los clásicos favoritos tuvimos *Las brujas de Salem*”.

Por supuesto entre las favoritas están las que son fruto del proyecto Dramaturgia como

Semilla, que hace una curaduría de obras de dramaturgos emergentes y el teatro hace toda la producción, paga los derechos y se encarga de la dirección de la obra seleccionada. Ya van dos ediciones: la primera producción fue *Casa Negra*, de Juan Pablo Castro, y la segunda, *Cartas a Mamá*, de Juan Pelz. La ganadora de este año es *OK Computer*, de José Luis Díaz, que estará en la programación de la Casa del Teatro.

Entre sus iniciativas de impacto se encuentra el Proyecto Pedagógico, que a lo largo de 27 años ha llevado el teatro a estudiantes de diversas instituciones educativas, alcanzando cada año a más de 60.000 niños y jóvenes. A esta labor se suma Despertar Solidario, una estrategia que convierte las funciones teatrales en recursos reales para organizaciones sociales y proyectos comunitarios.

“Todo tiene que ver y todo es muy importante. El teatro es un arte vivo que conecta y transforma. Partiendo de eso, cada vez que se abre el telón vives una experiencia única. Era muy importante abrir el camino de formación de públicos; invitar a los chicos no solo a que sean actores, sino a que sean creadores desde pequeños, que no pierdan las ganas de imaginar y de expresarse(...) Si abrimos este ecosistema, estamos creando un valor agregado”, dice Hernández, fiel a la filosofía de Fanny Mikey, fundadora del Teatro Nacional.

En el equilibrio necesario para crecer, innovación y legado son igual de importantes. Y este último sí que es valioso para el teatro, nacido del amor y la pasión de la reina de las tablas Fanny



Legado vivo

El teatro evoca el legado de Fanny Mikey en la construcción de un escenario creativo y accesible para todos.

Semillero

El Teatro Nacional impulsa la formación de públicos y nuevas generaciones mediante una cartelera cuidadosamente curada.

Mikey, actriz, directora y gestora cultural. Migró de su natal Argentina y se enamoró de Colombia, para encontrar su lugar en los escenarios y trascender en la historia de las artes escénicas en el país. “Ese primer empujón que dio Fanny Mikey con su pasión y amor, nos inspiró a muchas generaciones (...) Ella siempre demostró que el teatro es de todos y para todos, y así mismo lo hizo ver. Hoy que nuestras salas estén llenas a un 85% es testimonio, en gran parte, de esa construcción de públicos desde hace mucho tiempo”.

En el marco de la celebración de 45 años de historia, que empezaron en una antigua sinagoga en Teusaquillo y que hoy es la Casa del Teatro, se anunció la programación de 2026 con 36 producciones, entre ellas obras premiadas en el extranjero, dramaturgia colombiana y una cuota femenina importante.

A los escenarios llegan este año *Bahía y el ángel caído*, de Ricardo y Nicolás Dávila; *Macbeth*, de William Shakespeare; *Goodbye*, de Alejandra Chamorro; *El Padre*, de Florián Zeller, y los éxitos musicales de taquilla *Mujeres a la Plancha* y *Hombres a la Plancha*.

“Me encanta ver el movimiento y las ganas de presenciar el arte vivo. En Bogotá hay muchas salas de teatro con una programación maravillosa y entre más movimiento haya, mejor nos va a todos, porque se crea la conciencia de ir al teatro como un plan de salida”, resalta Hernández sobre el crecimiento de la industria de eventos y cultura en Bogotá. Para ella, más que una competencia, es una oportunidad para la ciudad y los actores del ecosistema de artes escénicas. **F**





Rito llanero

El experimentado parrillero Jhon Freddy Vanegas presenta la propuesta de Taurus Steak House Bar & Coffee, un referente para los amantes de la carne que se ha consolidado en el corazón del paisaje cafetero de Filandia.

POR JOSELIN CUARTAS BARRIOS

ENTRE la neblina se asoma un jinete. A primera vista parece que monta su caballo con ímpetu desbordado. Al observar de cerca, sorprende encontrarse con un cóctel cuidadosamente elaborado, que embelesa con su presentación a los comensales.

No solo es estéticamente agradable, su sabor concentra la fuerza llanera del tequila Gran Centenario Reposado fusionado con Aperol, en contraste con las notas delicadas del licor de naranja

y banano, el syrup de piña, el zumo de limón, y el bitter de cacao El Boticario, y el terminado con toronja y hierbabuena.

“Queremos que [los comensales] no solo disfruten de un buen corte de carne, sino también de una increíble coctelería que traiga consigo todo el carácter de nuestra cultura llanera y cafetera, sin dejar de lado el mejor sabor del Quindío”, detalla orgulloso Jhon Freddy Vanegas, chef ejecutivo y fundador de Taurus Steak House Bar & Coffee.

El restaurante ubicado en Filandia, en Quindío, no solo ha sido referenciado por líderes de opinión en la industria gastronómica como Tulio Recomienda, también logró posicionarse entre el top 10 de los restaurantes más buscados para los amantes de la carne en los Premios Travellers Choice de Tripadvisor en su edición de 2024. Hoy está en el top 5 de planes para hacer en Filandia recomendados en la plataforma.

Su principal atractivo está en el dominio de las carnes. Vanegas, oriundo de Arauca, cuenta que desde joven le gustaban los asados y ese interés se fue transformando en una pasión que lo llevaría a formarse como Maestro Parrillero y

Maestro en Maduración de Carnes, así como a participar y ser jurado de múltiples concursos de asados y parrillas. Había emprendido en los sectores de salud y transporte, pero fue hasta que abrió las puertas de Taurus en 2022 que encontró su vocación.

“La gastronomía no fue una opción de emprendimiento en Arauca. Pero cuando llegó la pandemia, decidí mudarme con mi familia a Quindío (de donde es oriunda su esposa, Gysel Montoya). Me enamoré del departamento, de sus pueblos mágicos y lo que representan para Colombia y el mundo”, recuerda.

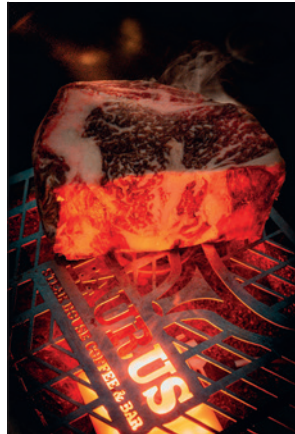
Se animaron a emprender en gastronomía con la convicción de que ayudarían a explotar el potencial turístico de Filandia, y a su vez elevar el nivel con un concepto especializado en carnes maduradas, atípico en el municipio quindiano.

“Deseábamos un sitio que representara nuestro amor, conocimiento y experticia en el manejo de cortes de res y cerdo”, dice.

“Por ello implementamos tecnología de punta importada para darle alto valor a nuestra materia prima estrella. Allí realizamos los procesos de maduración en seco, donde se añeja la carne en condiciones controladas de temperatura y humedad, para disfrutar los sabores y olores increíbles. Además, transmitiendo al mundo que un producto nacional en conjunto con la mejor tecnología y manipulación puede convertirse en magia”.

El gran truco es ver al propio Vanegas traer la experiencia de terminación en parrilla a la mesa. Nos deleita con un corte importado de Top Sirloin Cap, cuyos sabores exalta con una pizca de sal. Como todo un guía, acompaña el recorrido por el restaurante con su colección de whisky, de chiles y especias. Son tres pisos con un ambiente que transporta a los Llanos Orientales que vieron nacer a Vanegas, quien nunca pierde de vista su sombrero negro de ala ancha.

Entre los favoritos del menú también está el Tomahawk Prime, madurado en seco durante 30 días y flameado con Jack Daniel's y presentado con sal de vino tinto ahumada. O el Chicharrón ahumado por 3 horas con madera de café y posteriormente “toteado” en los hornos para conservar la jugosidad y ternura sin dejar de ser crocante. Y, claro, el plato en honor al cariño de su esposa Gysel por Italia: una pasta cuatro quesos, con manchego, doble crema, mozzarella



Magia técnica

El restaurante integra tecnología de cocción y maduración en seco para elevar el producto nacional a un estándar de excelencia gastronómica.

y terminada en mesa en una rueda de queso Parmigiano Reggiano.

De los recomendados de la carta de cócteles sobresalen La Mapanera, a base de Pisco Barsol Quebranta y Ron Viejo de Caldas Roble Blanco, acentuado con syrup de hibiscus, zumo de limón, ginger beer, herbustura, hierbabuena y naranja. Servido en un imponente vaso abrazado por la réplica de la serpiente venenosa a la que debe su nombre.

Y para ver caer la tarde desde el tercer piso del restaurante, un infaltable carajillo, que combina Licor 43 con el café La Morelia, el de la casa. O, por qué no, un trago conversado de la preciada colección de whisky.

“Continuaremos la investigación, mejorando y trabajando arduamente día a día, dándole altura a los productos nacionales hasta convertirnos en la mejor casa de carnes. Para Taurus viene un proyecto especial: a lo largo de tres años nos hemos sumergido en el mundo del whisky y tenemos una amplia gama de destilados que cuentan grandes historias, así que tenemos proyectado abrir esa colección al público”.

Entre tanto, desde Taurus, que Gysel Montoya describe como “un lugar capaz de transformar ingredientes y ofrecer una experiencia sensorial única”, seguirán apostando por salirse del marco y contribuir al crecimiento económico y turístico de su territorio apalancados en la innovación, su cocina premium enfocada en la carne y calidez humana. El antojo es volver. **F**



VIVIR TRANQUILO

SENTADO EN ALGÚN lugar de Los Ángeles, California, a través de una videollamada, Manuel Turizo se nota relajado, viste una camisa en azul claro de motivos floreados, la cual armoniza con el entorno costero de esa ciudad estadounidense. Está ahí para promocionar el lanzamiento de “Apambichao”, su quinto álbum de estudio.

“Para mí –dice– este nombre básicamente significa llevarte la vida tranquila, feliz, haciendo lo que te gusta”. Eso quiere transmitir a través de las canciones que conforman la nueva producción que se lanzará este 9 de abril del 2026.

Como es costumbre en su propuesta musical, desde 2017 cuando alcanzó el éxito con “Una lady como tú”, continuará su exploración desde el género urbano, hasta el tropical, incluso, ritmos mexicanos. De hecho, el título del álbum es en realidad un término derivado del pambiche, una variedad del merengue dominicano, la cual se caracteriza por tener un ritmo más lento, cándido e intimista.

La primera canción que se desprende de esta nueva producción (que se dio a conocer por anticipado) rápidamente se convirtió en un éxito. Se trata de un dueto con Maluma que lleva el mismo nombre del álbum. “La colaboración con Maluma fue una de las canciones que creamos, como te decía, disfrutando y gozando. El productor se la envió y a él le encantó y todo sucedió orgánicamente”, comparte.

El videoclip del tema filmado en un billar y un barrio de Medellín, básicamente, busca reflejar cómo se viven en la cultura colombiana los momentos felices.

Poder parcero

La elección de la ciudad también refleja un secreto a voces: es en la capital antioqueña en donde el fenómeno musical colombiano de éxito global se viene gestando desde hace tiempo.

Apambichao, el quinto álbum de estudio de Manuel Turizo, reafirma el gusto del intérprete monteriano por experimentar con distintos ritmos musicales, mientras consolida su posición dentro del grupo de cantantes colombianos que marcan la pauta a nivel global.

POR **MANUEL GRAJALES**



“Medellín desde los años 2000 ha sido un centro bien relevante dentro de Colombia, incluso para mi carrera”, asegura el cantante nacido en Montería, Córdoba. “Yo empecé a trabajar ahí y es un lugar en donde se concentra mucho la creación artística del país”.


Con más de 36 millones de oyentes mensuales en Spotify y nominaciones a importantes premios de la música a nivel internacional, Manuel Turizo tiene claro que tras una década de una exitosa carrera en ascenso será quien tome la siguiente estafeta para mantener al país en la cima del éxito en esta escena.

Cuestionado por Forbes Life al respecto, él no lo duda: “Para mí es una bendición grandísima. Te lo digo así: estoy en el partido que quiero jugar”, dice como una metáfora de ser parte del grupo de cantantes colombianos que hoy marcan la pauta de la industria musical latinoamericana.

“Desde muy pequeño proyectaba esto. Desde chico cerraba los ojos y me veía montado en una tarima haciendo lo que hoy hago. Entonces, para mí es un orgullo grandísimo e intento vivírmelo y disfrutarlo todos los días, cada que entro a un estudio [de grabación] o estoy en un concierto. Porque quiero que esto sea mi camino de vida.”

A pesar de ello, no se siente con la responsabilidad de llevar la carga sobre sus hombros de representar algo o a alguien, lo que en realidad quiere es regocijarse con la música. “La gente que apoya esa visión y esa manera mía de ver el mundo, de lo que hablo y como pienso, va a conectar conmigo”.

Aunque disfruta enormemente de esta pasión, Turizo también se permite tener momentos para gozar cuando no hace música, lo mismo paseando a caballo, que yendo a la playa. “Me gusta comer comida rica –dice riendo el también compositor– y cuando puedo me voy a un concierto a bailar un ratito. Es como desconectarme y hacer cosas casuales para disfrutar la vida”.

Insiste en ello antes de concluir la entrevista, sabiendo que le esperan distintas presentaciones y una vorágine de actividades que vendrán con la promoción de Apambichao. 



ESTOY EN EL PARTIDO QUE QUIERO JUGAR”

MANUEL TURIZO

CANTANTE



Obras arquitectónicas con nuestro **sello de calidad y seguridad.**

Diseñamos, fabricamos e instalamos vidrios, ventanas y fachadas de calidad mundial.





FIVE PARK, MIAMI BEACH, FLORIDA
ARQUITECTO: ARQUITECTONICA
CONSTRUCTOR: MOSS

El Poder de la **Calidad**



NYSE: TGLS

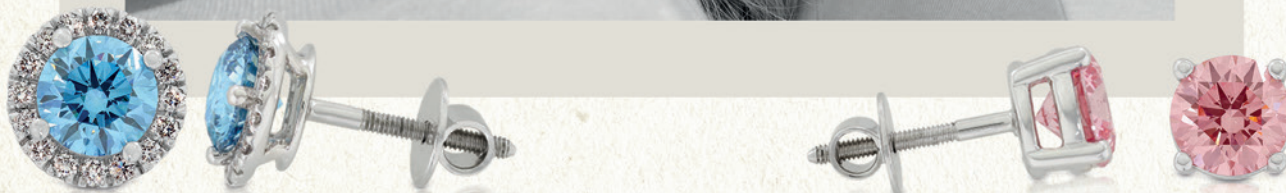
www.tecnoglass.com PBX + 57 (605) 373 4000 - www.energiasolar.com PBX + 57 (605) 366 4600 - Barranquilla, Colombia



Conoce más
en tecnoglass.com

Un *Recuerdo* para
SIEMPRE

TOPOS CON DIAMANTES DE LABORATORIO EN ORO DE 18K GARANTIZADO



KEVIN'S
Joyeros

Encuentranos en: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Ibagué, Neiva, Villavicencio.

kevins.com.co