

EDICIÓN 29

# INVESTOR

LIFESTYLE

ENERO 2026  
[www.investor.com.pa](http://www.investor.com.pa)

# JOANNA CROOKS

BANCA EN TRANSICIÓN

PRESIDENTA EJECUTIVA  
BANCO DAVIVIENDA PANAMÁ









# REACH FOR THE CROWN

EL DATEJUST







# En el corazón de Calle Uruguay

Proyecto para rentas cortas, con amenidades premium.

- Unidades de **56 y 64m<sup>2</sup>** perfectas para invertir.
- Mobiliario, línea blanca y equipamiento incluidos.\*

Property Manager  
**CORPORATE STAYS**  
— BEYOND BUSINESS —



Descubre el modelo de inversión

@empresasbern | info@empresasbern.com | +507 6679-2204

\*Imágenes de referencia inspiracional. Diseño conceptual. Validar con su asesor de inversión los elementos incluidos.

# Somos parte de tu destino

Hay formas de ir a Europa  
y solo una de volar

[aireuropa.com](http://aireuropa.com)







**æ AirEuropa** SKYTEAM  
*Tú decides*

# GESTIONAR EL CAMBIO



**MATÍAS MORALES**  
mmorales@investor.com.pa

Hay momentos que no hacen ruido cuando llegan, pero se sienten con claridad cuando uno se detiene a mirarlos. Esta edición de *Investor Lifestyle* nace ahí: en una transición. No como consigna, sino como estado. Un punto intermedio donde algo deja de ser, mientras otra cosa todavía no termina de definirse.

Durante semanas, sin proponérmolo, los contenidos comenzaron a dialogar entre sí. Hablamos de cierres simbólicos, de marcas que pesan más que nunca, de nostalgia como refugio y de optimismo entendido como activo y no como emoción. Nada fue forzado. Simplemente apareció un hilo común. Y, cuando eso ocurre, lo más honesto es seguirlo.

En ese contexto, la conversación con Joanna Crooks se volvió central. No por su cargo ni por la coyuntura, sino por su manera de leer el momento. Liderar, hoy, no parece tratarse de imponer certezas, sino de saber moverse con criterio en medio del cambio. De entender que las transiciones no se aceleran: se gestionan.

Esta no es una edición sobre el pasado. Es una edición sobre el valor de lo que no vuelve. Sobre lo que entendemos tarde y, por eso mismo, redefine decisiones: en qué confiamos, a qué marcas creemos, qué tipo de liderazgos buscamos.

La transición no siempre implica avanzar. A veces implica soltar. Reconocer que ciertos modelos cumplieron su función. Que algunas cosas no fracasan y que simplemente dejan de ser replicables. En un mundo obsesionado con escalarlo todo, lo irreplicable empieza a ganar peso.

Esta edición no pretende respuestas cerradas. Prefiere preguntas mejor formuladas. ¿Qué estamos dejando atrás sin notarlo? ¿Qué vale hoy precisamente porque no se puede copiar?

Estamos en transición. Entenderlo, quizá, sea la decisión más lúcida de este momento.



ESCANEA AQUÍ  
PARA VISITAR LA  
PÁGINA WEB

**IN  
VES  
TOR**  
LIFESTYLE

PRESIDENTE EJECUTIVO  
**José Ramón Mena Mauriz**

DIRECTOR DE CONTENIDO  
**Matías Morales**

COLABORADORES Y  
COLUMNISTAS  
**Matías Morales**  
**Yamilly Bonilla**  
**Mónica Guzmán Zubieta**

EDITOR DE DISEÑO  
**Ricardo Bermúdez**

DISEÑO EDITORIAL  
**Selene Márquez**

FOTOGRAFÍA  
**Aris Martínez**  
**Octavio Frauca**

BANCO DE IMÁGENES  
AFP  
**Pexels**  
**Unsplash**

CORRECCIÓN  
**Edubenis Sánchez**

♦  
GERENTE DE PUBLICIDAD  
**Iris De León**  
**IRISDELEON@INVESTOR.COM.PA**

GERENTE DE MARKETING  
**Yamilly Bonilla**

♦  
REDES SOCIALES  
**Tesla Pescetto**

INSTAGRAM  
**@INVESTORLIFESTYLEMAGAZINE**

PÁGINA WEB  
**WWW.INVESTOR.COM.PA**

♦  
DISTRIBUCIÓN  
Inserción sectorizada en diario  
La Prensa / Distribución propia  
Hoteles / Consultorios médicos  
Bancos / Oficinas corporativas  
Malls / Clubes / Spas  
Coffee Shops

♦  
**Investor Lifestyle Magazine**  
es una publicación de Grupo  
**Investor Lifestyle S.A.**

Prohibida su reproducción total o parcial, así como su traducción, sin autorización escrita del titular. La redacción no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los trabajos publicados.



# CUENTA DE AHORRO PREMIUM PLUS



## 4%

Tasa de interés

Apertura tu cuenta desde \$3,000 hasta \$100,000.  
Exclusivo para fondos nuevos y clientes que mantengan  
al menos un producto\*.



Solicítala aquí



**MetroBank**  
ES CONFIANZA



\*Clientes que mantengan al menos un producto, como Tarjeta de Crédito, Hipoteca, Auto o Leasing Personal o un Depósito a Plazo.

# en esta edición

26

FÚTBOL  
El Mundial más  
largo de la historia



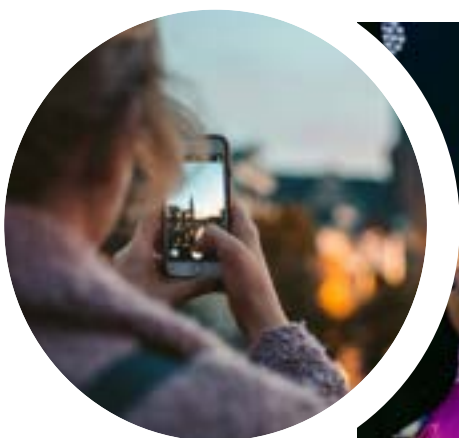
34

TRAVEL  
El sur en su  
mejor momento



52

TENDENCIAS  
El día que MTV  
se volvió irrelevante



74

LIFESTYLE  
Cuando la temporada  
baja dejó de existir



80

LIFESTYLE  
#VallarinoTello

16

VINOS  
El nuevo mapa del  
vino inesperado

20

VALORES  
La escuela que enseña  
a tomar la palabra

24

PILOTO  
Testarossa,  
sin nostalgia

40

GASTRONOMÍA  
Umi y el valor  
de no forzar nada

44

PROTAGONISTA  
Dirigir una banca  
en tiempos de  
integración

68

INVESTOR BUSINESS  
2026: el año en que  
consumimos distinto

90

OPINIÓN  
Así y Asá



FOTO DE PORTADA: Aris Martínez



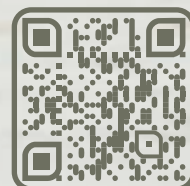


## AVENTURA GAMBOA DAY

AERIAL TRAMP | SLOTH SANCTUARY  
BOAT TOUR OF THE PANAMA CANAL | BUFFET LUNCH

**GAMBOA**  
RAINFOREST RESERVE  
AT THE PANAMA CANAL

LIFESTYLE  
— — — — —  
*Preferred*  
HOTELS & RESORTS



Reservations: +507 6676-5611

[www.gamboareserve.com](http://www.gamboareserve.com) | [@gamboareserve](https://www.instagram.com/gamboareserve)

# Dakar o la travesía donde el cuerpo decide

*MÁS QUE VELOCIDAD, EL DAKAR EXPONE RESISTENCIA, CARÁCTER Y LÍMITES PERSONALES EN UNA CARRERA DONDE LLEGAR YA ES UNA VICTORIA.*

**EL DAKAR NO ES SOLO UNA COMPETENCIA: ES UNA TRAVESÍA HUMANA LLEVADA AL EXTREMO.** Allí, el tiempo deja de ser una cifra y se convierte en presión constante. Cada jornada enfrenta al piloto con algo más incómodo que el rival: el cansancio, el error propio y la duda silenciosa. El desierto no ofrece segundas oportunidades ni explicaciones. Solo exige seguir.

En esa exigencia aparecen los verdaderos momentos decisivos. No cuando se acelera, sino cuando se continúa a pesar del cuerpo. Cuando las manos tiemblan, la visión se nubla e incluso así se elige avanzar. El Dakar revela una verdad incómoda: la máquina importa,

pero es la voluntad la que sostiene el movimiento.

Por eso, terminar la carrera tiene un significado distinto. Cruzar la meta no siempre implica triunfo público, sino una conquista íntima. Llegar es confirmar que se resistió, que se aprendió a leer el límite y a convivir con él. En el Dakar, la victoria más honesta ocurre lejos del podio, en el instante silencioso en que alguien comprende que ya no compite contra otros, sino contra sí mismo. Es allí donde el viaje deja marcas invisibles que ningún trofeo puede medir ni explicar del todo con precisión humana.

Foto por: **Kin Marcin / Red Bull Content Pool**









@drone.globe

NUEVAS PERSPECTIVAS

## EL MUNDO VISTO DESDE ARRIBA

Los drones no solo cambiaron la fotografía: alteraron nuestra manera de mirar. Desde el aire, el mundo se ordena distinto y obliga a replantear certezas.

Durante siglos, la mirada humana estuvo condicionada por la altura del

cuerpo, por montañas, muros y horizontes parciales. La fotografía aérea existía, pero era excepcional, costosa y distante. Con la llegada de los drones, esa barrera se desmoronó. Hoy, el mundo puede observarse desde arriba con una naturalidad que antes era impensable, y esa nueva perspectiva no es solo estética: es conceptual.

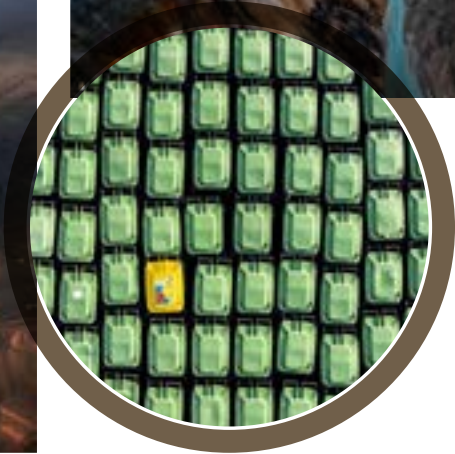
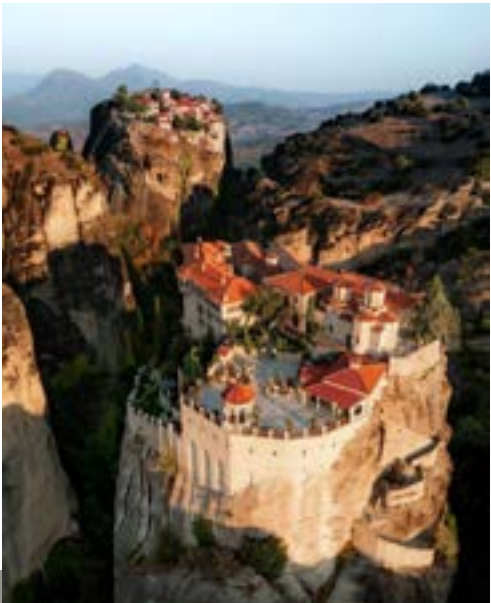
Visto desde el aire, un paisaje deja de ser solo bello o caótico y se vuelve legible. Las ciudades revelan patrones, simetrías y contradicciones. La naturaleza expone geometrías que el ojo a ras de suelo no alcanza a comprender. Incluso lo cotidiano —una carretera, un puerto, un barrio—

adquiere una dimensión casi abstracta. El dron no embellece por defecto: reordena la información visual y nos obliga a ver conexiones que antes ignorábamos.

Pero hay algo más profundo. Esta mirada elevada también cuestiona el punto de vista dominante. Nos recuerda que la realidad depende del ángulo desde el cual se observa. Cambiar de perspectiva no es escapar del mundo, sino entenderlo mejor. En ese sentido, los drones no solo capturan imágenes espectaculares: entrenan una forma distinta de pensar. Una que invita a tomar distancia, a salir del centro y a aceptar que, muchas veces, comprender implica mirar desde otro lugar.







“Cambiar el ángulo transforma la imagen, pero también la forma como entendemos el mundo”.



# EL NUEVO MAPA DEL VINO INESPERADO

PAÍSES Y REGIONES HISTÓRICAMENTE AJENOS AL VINO DE CALIDAD, HOY SORPRENDEN CON CEPAS, ESTILOS Y MARCAS QUE REESCRIBEN EL MAPA VINÍCOLA GLOBAL Y DESPIERTAN LA CURIOSIDAD DE UNA NUEVA GENERACIÓN.

Texto **MATÍAS MORALES**  
Fotos **CORTESÍA**

**D**urante décadas, la idea de vino de calidad estuvo atada a una geografía casi inamovible. Francia, Italia, España; luego California, Chile, Argentina. El resto del mundo quedaba fuera del relato, como si el *terroir* tuviera pasaporte. Sin embargo, en los últimos años —y con especial fuerza hacia 2026— esa frontera simbólica empezó a desdibujarse. Hoy, algunos de los vinos más comentados no nacen donde “deberían”, sino en países y zonas que históricamente no figuraban en el radar del vino fino. No se trata de volumen ni de tradición centenaria, sino de curiosidad, adaptación y una nueva sensibilidad global.

Este no es un fenómeno aislado ni una moda pasajera. Es una conversación cultural: *sommeliers*, críticos y consumidores jóvenes están mirando con atención lugares donde el vino parecía improbable. Y lo que encuentran no es sólo sorpresa, sino identidad.



## TURQUÍA: VARIEDADES MILENARIAS, MIRADA CONTEMPORÁNEA

Turquía es una de las grandes paradojas del vino. Anatolia es cuna de civilizaciones que fermentaban uvas miles de años antes que Burdeos, pero durante décadas sus vinos quedaron relegados al consumo interno. Hoy, ese relato está cambiando. Regiones como Anatolia Central y el Egeo están recuperando cepas propias como *kalecik karasi*, *öküzgözü* y *boğazkere*, con resultados cada vez más refinados.

Bodegas como Doluca y Kavaklıdere están liderando este renacer, combinando técnicas modernas con variedades que no existen en ningún otro lugar del mundo. La tendencia aquí no es globalizar el gusto: es reivindicar lo local en un lenguaje contemporáneo. Para un consumidor cansado de etiquetas previsibles, Turquía ofrece algo raro: novedad con raíces profundas.

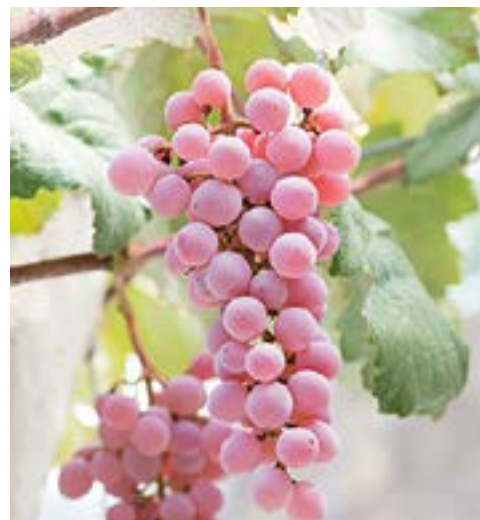




### JAPÓN: LA ELEGANCIA SILENCIOSA DE LA UVA 'KOSHU'

Si China sorprende por escala, Japón lo hace por sutileza. En regiones como Yamanashi, el vino crece en diálogo con una cultura que valora la precisión, la pureza y el detalle. Allí, la uva *koshu* —blanca, delicada, casi translúcida— da origen a vinos ligeros, secos y de una fineza poco común.

No son vinos exuberantes ni diseñados para impresionar a la primera copa. Son vinos que piden atención, silencio, comida. Maridan mejor con pescado crudo que con discursos grandilocuentes. En un mundo acostumbrado a asociar calidad con potencia, Japón propone otra cosa: vino como gesto mínimo, como extensión del paisaje y la mesa. Esa diferencia, hoy, es precisamente su fortaleza.



Helanhong es una distinguida bodega estatal y el producto estrella de la región vinícola de Ningxia, orgullosamente gestionada por el gobierno de Ningxia.



### CHINA: NINGXIA Y EL GIRO INESPERADO DEL 'CABERNET'

Hablar de vino chino todavía genera escepticismo en muchos círculos. Sin embargo, la región de Ningxia, al norte del país, se ha convertido en uno de los casos más elocuentes de esta transformación. Entre el río Amarillo y las montañas Helan, un clima seco, noches frías y suelos bien drenados permitieron algo impensado hace 30 años: vinos de *cabernet sauvignon* y merlot con estructura, equilibrio y ambición internacional.

Bodegas como Helan Qingxue empezaron a aparecer en concursos y catas a ciegas, descolocando a jurados que no esperaban encontrar perfiles tan pulidos fuera



de Europa o América. Aquí, la tendencia no es imitar a Burdeos, sino reinterpretarlo desde un paisaje nuevo, con una estética y una narrativa propias. El vino chino dejó de ser una curiosidad local para convertirse en tema de conversación global.



El proceso de elaboración del vino consiste en prensar las uvas y luego verter el jugo, las pieles de las uvas, los tallos y las pepitas en el 'qvevri'. El proceso de fermentación se realiza dentro de él.

#### GEORGIA: CUANDO LO ANCESTRAL VUELVE A SER TENDENCIA

A diferencia de los casos anteriores, Georgia no es nueva en el vino: es, literalmente, su origen. Sin embargo, durante décadas quedó fuera del circuito del vino de calidad global. Hoy, ese olvido se revierte. La fermentación en *qvevri* —ánforas de barro enterradas— y variedades autóctonas como *saperavi* o *rkatsiteli* se han convertido en símbolos de autenticidad.

Más que una moda “natural”, Georgia representa una pregunta incómoda para el mundo del vino: ¿y si lo nuevo no fuera innovar, sino recordar? En un mercado saturado de técnicas, estos vinos conectan con una generación que busca verdad, imperfección y relato.



#### SUDESTE ASIÁTICO: VINO EN CLIMAS IMPOSIBLES

Quizá el territorio más disruptivo de todos sea el sudeste asiático. Países como Tailandia o Vietnam no solo carecen de tradición vinícola, sino que enfrentan climas tropicales que históricamente hicieron inviable la vid. Aun así, zonas de altitud como Khao Yai en Tailandia o Dalat en Vietnam están produciendo vinos que desafían los manuales.

Aquí no hay romanticismo europeo: hay ingeniería agrícola, cosechas múltiples al año y una adaptación radical al entorno. Se cultivan cepas como *shiraz* o *chenin blanc* con perfiles frescos, sorprendentes, pensados más para la mesa asiática que para el canon occidental. No serán vinos de guarda eterna, pero sí vinos que cuentan una historia nueva, y eso hoy tiene valor cultural.



Lo que une a todos estos países no es el estilo, la cepa ni el precio. Es otra cosa: la ruptura del prejuicio geográfico. El vino ya no se define sólo por donde nace, sino por cómo dialoga con su tiempo. Cambio climático, turismo cultural, consumidores curiosos y enólogos formados globalmente han abierto una puerta que ya no se va a cerrar.

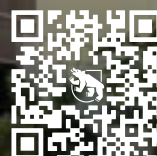
Esta tendencia habla de sensibilidad, no de mercados ni de retornos. De entender que el lujo contemporáneo —también en el vino— pasa por descubrir, no por repetir. Por atreverse a servir una copa de Ningxia, Yamanashi o Anatolia y contar la historia detrás. El nuevo mapa del vino no está terminado. Se escribe vendimia a vendimia, en lugares donde antes nadie miraba. Justamente por eso, hoy todos empiezan a hacerlo. 🍷



Próximamente en Costa del Este...  
Un nuevo ícono de diseño y solidez

# AURUM

By  EMPRESAS  
**BERN**



[empresasbern.com](http://empresasbern.com) | [@empresasbern](https://www.instagram.com/empresasbern) | [info@empresasbern.com](mailto:info@empresasbern.com) | +507 6679-2204



# LA ESCUELA QUE ENSEÑA A TOMAR LA PALABRA

Durante dos décadas, el Concurso Nacional de Oratoria se volvió un ritual escolar que cruza provincias, familias y pantallas. No sobrevive por nostalgia: funciona porque convierte a adolescentes en ciudadanos con método, presión y propósito. En tiempos de IA y atención fragmentada, miles aún compiten por dos minutos de verdad.



ria



Por MATÍAS MORALES

Fotos CORTESÍA

**E**dgar Alderete, coordinador general del Concurso Nacional de Oratoria, no cuenta su historia como un “caso de éxito”. La cuenta como quien de adolescente soñó con estar del lado donde se organiza el reto: el equipo que arma el concurso, define temas, empuja el estándar.

Porque nadie sueña con pertenecer a algo que no importa. Nadie imagina su futuro dentro de una dinámica escolar si esa dinámica es apenas un trámite. En el recuerdo de Alderete, el Concurso Nacional de Oratoria aparece como lo que en educación casi no existe: una tradición que se repite y, aun así, se renueva.

Ya dentro de esa maquinaria, lo dice sin vueltas: “El concurso hay que rescatarlo”. La frase suena a urgencia, pero también a diagnóstico. Lo que se rescata no es una final, sino un hábito nacional: entrenar a los adolescentes para pensar en voz alta.

El matiz importa: no se trata de volver a una “oratoria grecorromana” de declamación perfecta, sino de un estilo más natural, más cercano a lo que hoy funciona en el mundo —una idea clara, sostenida por evidencia y entregada con presencia—. El concurso también ha aprendido que la forma cambia, pero el fondo no: una buena voz sigue siendo, primero, una buena estructura mental.

**VEINTE AÑOS DESPUÉS,  
EL CONCURSO SIGUE  
FORMANDO CIUDADANOS:  
A PENSAR, SINTETIZAR Y  
SOSTENER UNA IDEA  
EN PÚBLICO.**

Desde 2005, con la gestión de Más Móvil y el aval del Ministerio de Educación, el concurso se planifica desde inicios de año y atraviesa meses de trabajo antes de llegar a la final. No es un día; es un proceso que se arma como se arma una temporada: fases, calendario, coordinación con escuelas y una lógica de largo aliento.

Las cifras ayudan a dimensionarlo: más de 854.000 estudiantes “impactados” en dos décadas, un récord reciente de 4.212 inscritos (por encima de la meta de 4.000), y una cobertura declarada de 96,4 % de los 311 colegios de nivel medio. La masividad cambia la naturaleza de cualquier iniciativa: deja de ser “programa” y se vuelve cultura escolar.

Pero la cultura no se prueba solo con porcentajes. Se prueba con escenas repetidas: profesores que asumen la asesoría, estudiantes que ensayan fuera del salón, padres que escuchan discursos en la mesa, colegios que celebran a quien se atreve, y regiones enteras que esperan la temporada como si fuera un campeonato.

Si este concurso es un patrimonio educativo, no lo es porque sea antiguo. Lo es porque, año tras año, logra algo raro: hacer que la adolescencia —esa etapa impredecible— se someta voluntariamente a la disciplina de una idea.

#### UN PATRIMONIO QUE SE ENTRENA

La palabra “patrimonio” suele usarse como medalla. En educación, debería usarse como criterio. ¿Qué hace que algo sea patrimonio? No su brillo, sino su permanencia; no su *marketing*, sino su capacidad de dejar aprendizaje cuando se apagan las cámaras.

El Concurso Nacional de Oratoria cumple, por lo menos, cuatro pruebas que lo acercan a ese estatus. La primera es la continuidad: veinte años, en un país donde los proyectos cambian con facilidad, no es casualidad: es resiliencia organizativa y adhesión social.

La segunda prueba es la capilaridad. Cuando el concurso afirma cubrir casi todo el nivel medio, está diciendo que ya no pertenece a un grupo selecto: pertenece a la escuela como institución. Eso lo vuelve una infraestructura blanda, algo que no se toca, pero sostiene.

La tercera prueba es el método. Hay un embudo largo: inscripción digital con profesores asesores; selección interna por colegio; fase regional; preselección nacional (con un grupo amplio de preseleccionados) y pruebas donde la improvisación pesa; y una final con 15 oradores y un podio de 7 ganadores. Ese diseño obliga a que el mérito se acumule por etapas.

A ese método se suma la “cocina” más importante: la academia. No es un taller de un fin de semana, sino un proceso de más de 40 días de entrenamiento integral, donde el estudiante trabaja voz, cuerpo, contenido, investigación y hábitos de disciplina. Ahí se entiende por qué el concurso no se agota en el discurso: el discurso es el examen final de un entrenamiento.

La cuarta prueba es el efecto formativo. Oratoria no es solo hablar: es investigar, ordenar, sostener postura, controlar el cuerpo y, sobre todo, decidir qué decir. Por eso el límite de dos minutos es tan revelador: no es un capricho, sino una exigencia cognitiva. Te obliga a jerarquizar, a cortar, a entender.

Lo formativo está en lo que no se ve: los ensayos, la conversación con el profesor asesor, la primera vez que un adolescente descubre que la voz le tiembla cuando lo miran y que la única forma de



La final termina en aplausos, pero se construyó en pasillos, borradores, ensayos y amistades que empujaron.

domarla es practicar.

En un país pequeño, además, la escuela teje comunidad. Cuando un colegio compite, compite un equipo invisible. Y cuando un estudiante avanza, el colegio aprende con él qué significa prepararse, corregir, insistir. Es educación aplicada, pero con adrenalina.

Hay también una decisión organizativa que muestra madurez: pasar de “un representante por provincia” a ponderar cupos por participación real. Mejora calidad, sí, pero abre una pregunta inevitable: ¿cómo se garantiza que el talento no dependa del lugar donde naciste ni de la capacidad del colegio para entrenar?

Aquí vale ser exigentes con el relato, incluso si uno está a favor del concurso. “Impactados” puede significar muchas cosas: exposición, participación, acompañamiento, audiencia. Y cuando se afirma que un tema país movió el conocimiento ciudadano, lo responsable es pedir metodología. No para “tumbar” el proyecto, sino para fortalecerlo: un patrimonio educativo también se construye con transparencia.

Si quiere ser patrimonio, el concurso tiene que sostener ese equilibrio: elevar el estándar sin concentrar las oportunidades. Esa es su prueba más difícil.

#### POR QUÉ LOS ADOLESCENTES VUELVEN AL MICRÓFONO

Alderete lo dice sin vueltas: el centro del concurso está en “los pelados de 14 a 18 años”. Justo esa edad en la que casi todo empuja a pasar desapercibido —a no equivocarse frente a otros, a no exponerse—. Por

eso tiene peso que tantos acepten el reto de pararse, hablar, fallar y volver a intentarlo.

Ahí es donde el concurso rompe una lectura cómoda de los adultos: no es que los adolescentes “no se interesen”; es que se interesan por otras vías. Y cuando encuentran un espacio que los toma en serio, responden. El concurso funciona como ese puente: convierte la energía de la adolescencia en foco, método y pertenencia.

El error común es creer que participan

EN TIEMPOS DE IA, EL  
CONCURSO RECUERDA UNA  
VERDAD SIMPLE: ESCRIBIR  
ES FÁCIL; SOSTENER UNA  
IDEA EN PÚBLICO NO.

porque “les gusta hablar”. A esa edad, a la mayoría no le gusta hablar frente a un jurado. Lo que los atrae es otra cosa: pertenencia, oportunidad, identidad y estatus.

Pertenencia, porque el concurso crea tribu. Ser “el orador” del colegio es un rol que te vuelve visible por lo que piensas, no solo por cómo te ves. Muchos adolescentes necesitan exactamente eso: un lugar donde su identidad no dependa de la popularidad.

Oportunidad, porque hay incentivos tangibles. Se ha mencionado, por ejemplo, la existencia de 15 becas para estudiar en Turquía, entre otros beneficios que elevan la apuesta. Para un estudiante con pocas opciones, una beca no es un premio, sino un giro de vida.

Estatus, porque representar al colegio tiene peso. En los pasillos, en la asamblea, en el orgullo familiar. Aquí el prestigio se gana con disciplina intelectual y emocional: investigar, ensayar, sostenerse en público.

Y herramienta, porque hablar claro sirve. Presentar un proyecto, pedir una beca, defender una idea en la universidad, liderar un equipo. La oratoria es una habilidad de vida envuelta en formato competitivo.

Detrás de cada concursante hay profesores asesores que casi nunca salen en cámara. Prestan aula fuera de horario, corrigen borradores, escuchan ensayos y sostienen el ánimo cuando aparece el miedo. Si hablamos de patrimonio educativo, también hay que mirar esa base: ¿se reconoce su carga?, ¿se les acompaña?, ¿se les forma?

Y cuando un joven descubre que puede hacerlo, el efecto se expande. Alderete lo resume sin poesía: “De verdad que sí hay







sueños”. Se ve en lo mínimo: aprender a respirar, volver a intentarlo tras una derrota, defender una idea con calma.

Además, el concurso trabaja temas país. En el año de la Constitución, por ejemplo, el objetivo era que la “alfabetización constitucional” se volviera conversación común. Incluso se ha afirmado que el conocimiento sobre qué es una Constitución pasó de 5 % a más del 50 %: un dato potente, pero que apunta a una intuición válida: cuando el tema es país, el adolescente deja de hablar de sí y empieza a hablar de nosotros.

Ese paso —del “yo” al “nosotros”— se nota en la investigación. Alderete insiste en que no basta con leer: hay que entrevistar, contrastar, citar fuentes. Hay una dimensión poco contada: traducir. Traducir un tema complejo al lenguaje de un compañero, de una madre, de alguien en Bocas del Toro, de alguien que nunca ha leído un artículo completo. Ese ejercicio de traducción es, en sí mismo, pensamiento crítico.

También está el aprendizaje emocional, que rara vez se menciona. La oratoria expone. La exposición, en adolescencia, duele. El estudiante aprende a ser evaluado sin hundirse, a perder con dignidad, a ganar sin soberbia. En un sistema educativo que a veces evita la fricción, aquí la fricción enseña.

Si el concurso es patrimonio, entonces no lo es solo por sus ganadores. Lo es por la masa invisible de estudiantes que compiten y no llegan, pero se llevan un músculo nuevo: el de sostenerse en público.

#### HABLAR EN TIEMPOS DE IA

La inteligencia artificial volvió fácil producir texto, pero no volvió fácil sostener una idea. El concurso no evalúa sólo pa-



**Por sus escenarios han pasado líderes,** voces públicas y talentos jóvenes que luego marcaron debates, empresas y medios.

labras: evalúa pensamiento, presencia y coherencia bajo presión.

Una IA puede darte frases bonitas, pero no puede habitar tu voz. No puede corregir tu respiración cuando se te acelera el corazón. No puede responder si te cambian la pregunta. No puede improvisar con honestidad cuando te quedas en blanco.

El límite de dos minutos funciona como antídoto: la IA tiende a la abundancia; la oratoria cronometrada exige poda, y podar es comprender. Si el estudiante no entiende, no sabe qué cortar.

Eso no significa que la IA deba ser tabú. Significa que hay que enseñar a usarla sin perder la esencia: como apoyo, no como sustituto. Un concurso que insiste en fuentes, citas y síntesis tiene una ventaja: obliga a que el estudiante sea autor, no solo editor.

El desafío contemporáneo, en el fondo, es la atención. La cultura actual entrena interrupción. El concurso entrena continui-



dad: pide silencio, escucha, y un principio y final claros. Hoy eso es casi contracultural.

Por eso “rescatarlo” no es solo mantenerlo. Es cuidar su promesa: evitar que se vuelva un *show* vacío o que se vuelva elitista. Es invertir en docentes asesores, abrir caminos para escuelas con menos recursos y publicar con claridad cómo se miden los impactos cuando se presentan cifras.

Alderete, que empezó soñando con “estar en el equipo”, lo entiende desde adentro. Quizá ahí está la imagen final: un país que, por veinte años, ha montado una práctica donde miles de adolescentes se prueban en público. No para viralizarse, sino para algo más raro: aprender a decir lo que piensan con responsabilidad.

Cuando eso pasa en una escuela, cambia un estudiante. Cuando pasa en casi todo un país, cambia una cultura. Esa, más que cualquier medalla, es la definición de patrimonio. 





# TESTAROSSA, SIN NOSTALGIA

EL FERRARI 849 NO ES UN TRIBUTO, ES UNA EVOLUCIÓN. UN REDISEÑO AUDAZ QUE RESCATA LA ESENCIA PURA DEL ÍCONO, SIN MIRAR ATRÁS NI PEDIR PERMISO.

**NO TODOS LOS MITOS NECESITAN RESURRECCIÓN. ALGUNOS EXIGEN RELECTURA.** Así es el 849 Testarossa: un Ferrari que toma el filo del recuerdo y lo lanza hacia el futuro con precisión quirúrgica. Las proporciones son familiares, sí: capó largo, cabina retrasada, trasera musculosa. Pero cada trazo ha sido repensado para hablar el lenguaje de hoy. Ya no es solo diseño italiano, sino escultura en velocidad.

La aerodinámica es funcional sin adornos superfluos. La parrilla es un guiño contenido, las líneas laterales marcan tensión y dinamismo. En su interior, el Testarossa no cae en clichés retro: ofrece materiales nobles, tecnología de punta y una experiencia de conducción visceral.

Ferrari no revive. Ferrari reinventa. Y con el 849 demuestra que la pasión bien afinada no necesita estridencias para volverse inolvidable.







## UN ÍCONO REINTERPRETADO SIN PEDIR PERDÓN

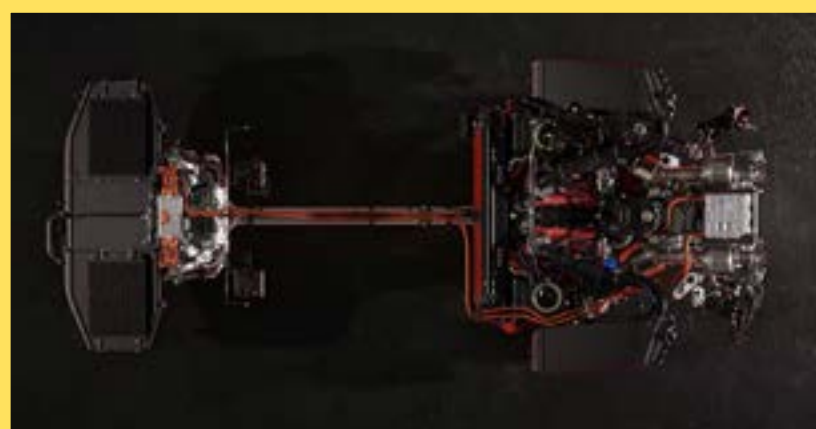
- **DISEÑO ATEMPORAL.**  
Proporciones clásicas reinterpretadas con tensión moderna, aerodinámica funcional y líneas que equilibran memoria, fuerza y elegancia futurista.
- **RESPUESTA INMEDIATA.**  
Aceleración lineal, sonido envolvente y torque progresivo que conectan al conductor con el pulso real del V12 atmosférico.
- **INTERIOR PURISTA.**  
Cabina limpia sin nostalgia forzada. Mezcla de aluminio, cuero y fibra de carbono con foco en ergonomía y control absoluto.



|                    |                                  |                                        |                                    |
|--------------------|----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|
| <b>V8</b><br>Motor | <b>&lt;2.3 SEG</b><br>0-100 KM/H | <b>208 CV/L</b><br>Potencia específica | <b>1,050 CV</b><br>Potencia máxima |
|--------------------|----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|

## MOTOR V12, ALMA DE TESTAROSSA

El 849 Testarossa equipa un motor V12 atmosférico montado en posición central trasera, heredero del linaje Ferrari más puro. Entrega una respuesta inmediata, una curva de potencia lineal y una sinfonía mecánica que transforma cada aceleración en una experiencia sensorial única e irrepetible.



## CONFIGURACIÓN FIORANO

La versión Fiorano está afinada para pista, con suspensiones recalibradas, menor peso y aerodinámica optimizada. Incorpora neumáticos especiales y frenos carbonocerámicos, todo pensado para ofrecer un rendimiento extremo sin comprometer la elegancia o el carácter rutero del modelo original.



## VERSIÓN SPYDER

La versión Spyder permite disfrutar del V12 a cielo abierto. Su techo retráctil de fibra de carbono mantiene la rigidez del chasis, mientras preserva la silueta del cupé. Ideal para quienes quieren libertad sin renunciar a las prestaciones más puras.





# EL MUNDIAL MÁS LARGO DE LA HISTORIA

Una guía futbolera para entender el nuevo formato del espectáculo

El Mundial 2026 no solo amplía el número de selecciones y partidos: cambia la forma de mirar, seguir y vivir el fútbol. Tres países, 48 equipos y un calendario extendido plantean una pregunta inevitable: ¿más Mundial significa mejor espectáculo o simplemente un torneo distinto?

Por **MATÍAS MORALES**

Fotos **AFP**

**E**l fútbol siempre fue, además de deporte, una forma de ordenar el tiempo. Cada cuatro años, durante poco más de un mes, el mundo entraba en pausa. Había partidos que no se podían perder, noches que se convertían en ritual colectivo —la Copa del Mundo de Corea-Japón fue la mejor prueba de ello— y una sensación clara de urgencia: si no lo veías ahora, ya no volvía. El Mundial tenía algo de evento irreplicable, incluso dentro de su propia repetición cíclica.

La Copa Mundial de la FIFA 2026 rompe ese contrato emocional. No por una decisión estética o ideológica, sino por pura escala. Cuarenta y ocho selecciones, 104 partidos, tres países anfitriones y un calendario que se estira como nunca antes. El torneo deja de ser una experiencia concentrada para convertirse en un sistema extendido. Eso, aunque no se diga en voz alta, lo cambia todo.

Este no es un Mundial pensado para verse completo. Tampoco para vivirse de un solo golpe. Es un Mundial que obliga a elegir, a recortar, a entrar y salir. Una experiencia que ya no se impone por intensidad, sino que se administra por fragmentos.

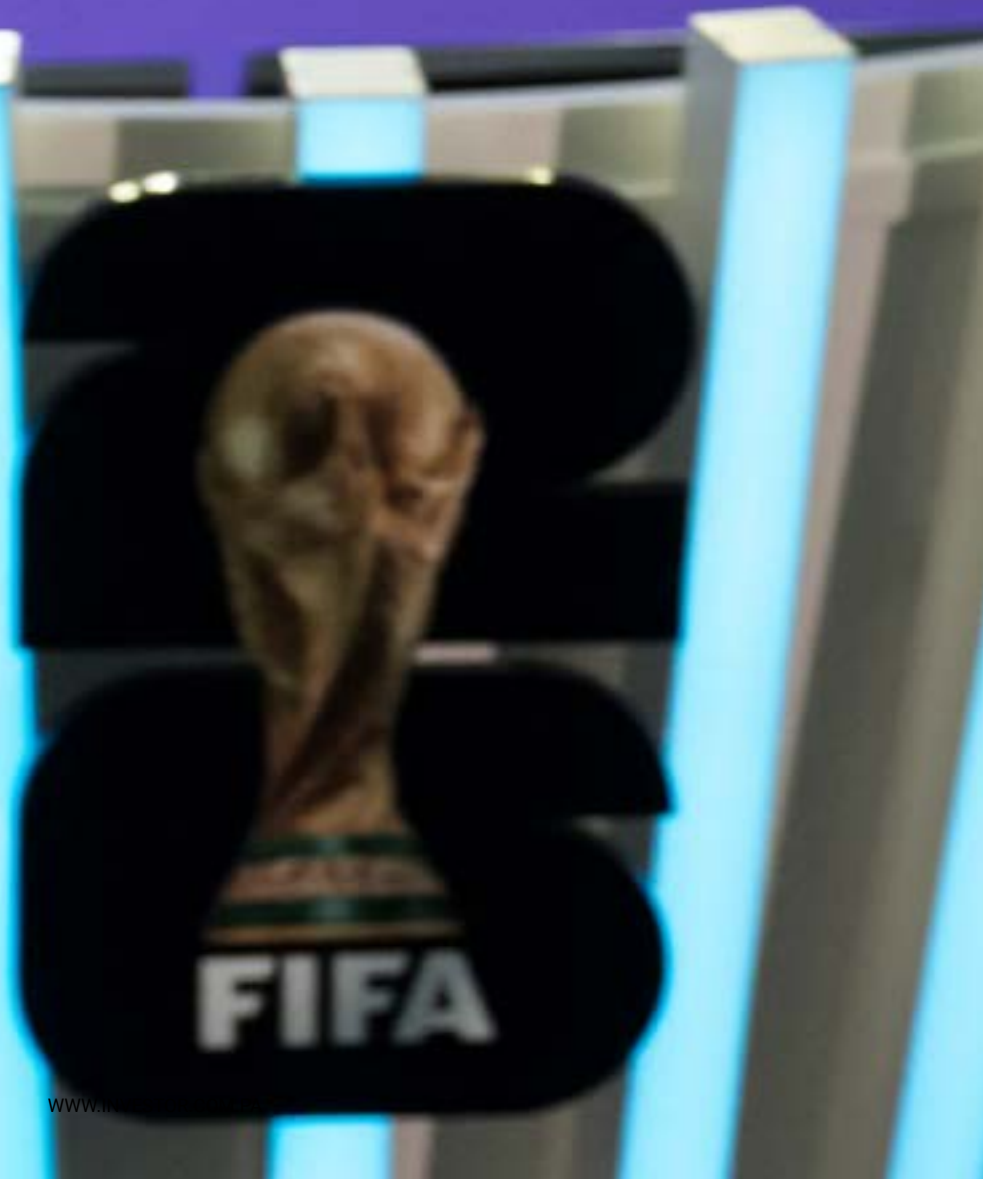
Durante décadas, el formato fue parte del encanto. Treinta y dos equipos eran suficientes para construir una narrativa clara: grupos reconocibles, eliminaciones rápidas, tensión acumulada. Ahora, la promesa es otra: inclusión, expansión, alcance global. La pregunta es si esa expansión juega a favor del espectáculo o si diluye aquello que hacía del Mundial un evento excepcional.

El fútbol no desaparece en este nuevo formato, pero sí cambia de ritmo. Y el ritmo, en un espectáculo de masas, es tan importante como el contenido.

## UN MUNDIAL QUE YA NO CABE EN UN SOLO PAÍS

La primera gran transformación no está en la cancha: está en el mapa. Estados Unidos, México y Canadá compartirán la organización de un torneo que, por definición, deja de tener un centro geográfico claro. Antes, el Mundial se respiraba en una región. Hoy, se persigue.

Las distancias entre sedes no son anec-





dócticas. Viajar de una ciudad a otra implica horas de vuelo, husos horarios distintos y decisiones logísticas que antes no existían. El hincha ya no puede improvisar. El espectador ocasional, menos aún. Este Mundial no se “camina”; se planifica.

Esa fragmentación tiene efectos directos en la experiencia. Las ciudades no viven el torneo al mismo tiempo ni con la misma intensidad. No hay un pulso único, pero sí múltiples microclimas futboleros que aparecen y desaparecen. El Mundial se vuelve una suma de momentos, no una marea continua.

La ampliación a 48 equipos también introduce una nueva lógica deportiva. Más selecciones significa más historias, sí, pero también más partidos de bajo impacto competitivo en las primeras fases. El riesgo no es futbolístico —el talento global es innegable—, sino narrativo. Cuando todo parece importante, nada termina de serlo del todo.

Aquí aparece una tensión interesante: el Mundial se vuelve más democrático en el acceso, pero más exigente en la atención. Seguirlo completo requiere tiempo, energía y foco. Algo que, en un ecosistema saturado de estímulos, no todos están dispuestos a ofrecer.

En este contexto, el espectador cambia de rol. Ya no es un testigo pasivo del calendario; se convierte en curador de su propia experiencia. Elige partidos, selecciona momentos, arma su propio Mundial. Esa libertad, que suena atractiva, también implica una pérdida: la sensación de estar viviendo algo colectivo, sincronizado, inevitable.

El torneo sigue ahí, enorme, omnipresente. Pero ya no obliga. Sugiere.

#### EL ACCESO COMO PARTE DEL ESPECTÁCULO

Si el Mundial comienza en algún lugar, hoy no es en el estadio ni en la ceremo-

**Más partidos, otro ritmo.** Con 104 encuentros en agenda, el Mundial deja de ser una carrera contra el tiempo y se convierte en una experiencia extendida y fragmentada.

nia inaugural. Comienza en la plataforma de compra de entradas. Ahí se define gran parte de la experiencia futura, incluso antes de que ruede la pelota.

El sistema de *tickets* del Mundial 2026 refleja con claridad el nuevo espíritu del torneo. Fases de venta escalonadas, precios dinámicos, paquetes oficiales, sorteos y priorizaciones. Comprar una entrada ya no es adquirir un asiento; es asumir una estrategia.

Los valores, más que un dato puntual, funcionan como rangos que ordenan el acceso. Las fases iniciales ofrecen entradas relativamente más accesibles, pero dispersas en sedes lejanas entre sí. Los partidos decisivos concentran precios que elevan la barrera de entrada y transforman ciertos encuentros en eventos de alto costo. La final, como era previsible, se convierte en una experiencia reserva-



**Estadios icónicos, distancias reales.** La magnitud del torneo redefine el viaje futbolero: cada partido implica logística, tiempo y decisiones estratégicas que antes no existían.



da para quienes pueden planificar —y pagar— con mucha anticipación.

El *ticket*, además, arrastra costos invisibles. Un partido implica vuelos internos, hoteles, traslados y días de espera entre encuentros. El gasto real no está solo en la entrada, sino en la logística completa que la rodea. En un Mundial fragmentado, cada decisión tiene consecuencias en cascada.

Según estudios recientes de la FIFA y la Organización Mundial de Comercio, el evento generará un impacto económico superior a los 40 billones de dólares del PIB global, con una asistencia estimada de más de 6,5 millones de asistentes a las tres naciones organizadoras; además de alrededor de 8 billones de dólares en valor no financiero concentrado en áreas como turismo, deporte y entretenimiento.

Detrás de esta lógica está la FIFA, que desde hace años empuja al torneo hacia una escala global cada vez mayor. El Mundial ya no compite solo con otros eventos deportivos, sino con festivales, giras, temporadas completas de entretenimiento. En ese escenario, extender el torneo parece una respuesta natural. La duda es si el fútbol, como espectáculo emocional, resiste

esa extensión sin perder intensidad.

La gran pregunta no necesita respuesta cerrada. Basta con dejarla planteada.

El Mundial 2026 ofrece más partidos, más selecciones, más sedes y más semanas de competencia. Ofrece, en teoría, más oportunidades para emocionarse. Pero la emoción no siempre responde a la cantidad. A veces, nace de la escasez, de la urgencia, del “ahora o nunca”.

Un torneo largo corre el riesgo de volverse rutinario. Los partidos importantes llegan más tarde. La fase inicial se diluye. El espectador se acostumbra a que siempre haya algo por venir. Y cuando todo es posible, nada es definitivo.

Eso no significa que el espectáculo esté condenado. Significa que será distinto. Menos concentrado, más distribuido. Menos

*Más fútbol no garantiza  
más emoción; el verdadero  
desafío es sostener la  
intensidad en un torneo que  
parece no terminar nunca.*

épico en bloque, más episódico. El Mundial se parece menos a una película y más a una serie larga, con capítulos irregulares y picos de intensidad cuidadosamente dosificados.

Para algunos, eso será una mejora. Para otros, una pérdida. Lo interesante es que el Mundial 2026 no obliga a tomar partido: invita a observar cómo el fútbol se adapta a una nueva lógica de consumo, atención y acceso.

Tal vez el verdadero cambio no esté en el formato, sino en nosotros. En cómo miramos, cuánto miramos y qué esperamos del espectáculo. El Mundial ya no promete ser el centro absoluto del calendario. Se ofrece como una experiencia extensa, compleja, fragmentada.

La pregunta final queda abierta, flotando entre partido y partido: ¿seguiremos sintiendo que el mundo se detiene cuando rueda la pelota, o aprenderemos a convivir con un Mundial que avanza, constante, mientras la vida sigue?

En esa tensión —entre abundancia y emoción, entre acceso y experiencia— se juega el verdadero partido del Mundial 2026. No en el marcador, sino en la memoria que deje cuando todo termine. <sup>15</sup>

|                |                        | Thursday<br>13 June | Friday<br>12 June | Saturday<br>13 June | Sunday<br>14 June | Monday<br>15 June | Tuesday<br>16 June | Wednesday<br>17 June | Thursday<br>18 June | Friday<br>19 June | Saturday<br>20 June | Sunday<br>21 June | Monday<br>22 June | Tuesday<br>23 June | Wednesday<br>24 June | Thursday<br>25 June | Friday<br>26 June | Saturday<br>27 June |
|----------------|------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| WESTERN REGION | VANCOUVER              |                     |                   | USA vs. CAN         |                   |                   |                    |                      | USA vs. CAN         |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | SEATTLE                |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | SAN FRANCISCO BAY AREA |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | LOS ANGELES            |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
| CENTRAL REGION | GUADALAJARA            |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | MEXICO CITY            |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | MONTERREY              |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | HOUSTON                |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
| EASTERN REGION | DALLAS                 |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | KANSAS CITY            |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | ATLANTA                |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | MIAMI                  |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
| EASTERN REGION | TORONTO                |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | BOSTON                 |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | PHILADELPHIA           |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |
|                | NEW YORK<br>NEW JERSEY |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |                   |                   |                    |                      |                     |                   |                     |

# Walter Isaacson y el arte de leer vidas ajenas

En tiempos de velocidad, ruido y relatos incompletos, la biografía vuelve a imponerse como un género clave para entender el poder, la creatividad y las contradicciones humanas. Walter Isaacson ha convertido ese ejercicio en una forma de pensamiento largo, ideal para leer —y pensar— sin prisa.

Por **MATÍAS MORALES**

Fotos **AFP, UNSPLASH Y PEXELS**

**N**o es casual que muchos lectores regresen a las biografías durante el verano. No se trata solo de tiempo libre, sino de una disposición mental distinta. El ritmo baja, la urgencia cede y aparece un espacio poco habitual: el de la lectura sostenida.

La biografía se adapta bien a ese momento. Permite leer por bloques, detenerse, retomar. Acompaña viajes, pausas largas, tardes sin agenda estricta. Pero, sobre todo, ofrece una experiencia que contrasta con la fragmentación cotidiana: una historia continua, con principio, desarrollo y consecuencias.

Hablar de Walter Isaacson es hablar de una manera particular de observar el mundo. No desde la coyuntura ni desde la urgencia, sino desde la acumulación paciente de decisiones, errores, obsesiones y con-

textos. Sus biografías no buscan moralejas rápidas ni héroes pulidos; buscan explicar cómo ciertas personas, con todas sus imperfecciones, terminan influyendo en el rumbo de su tiempo.

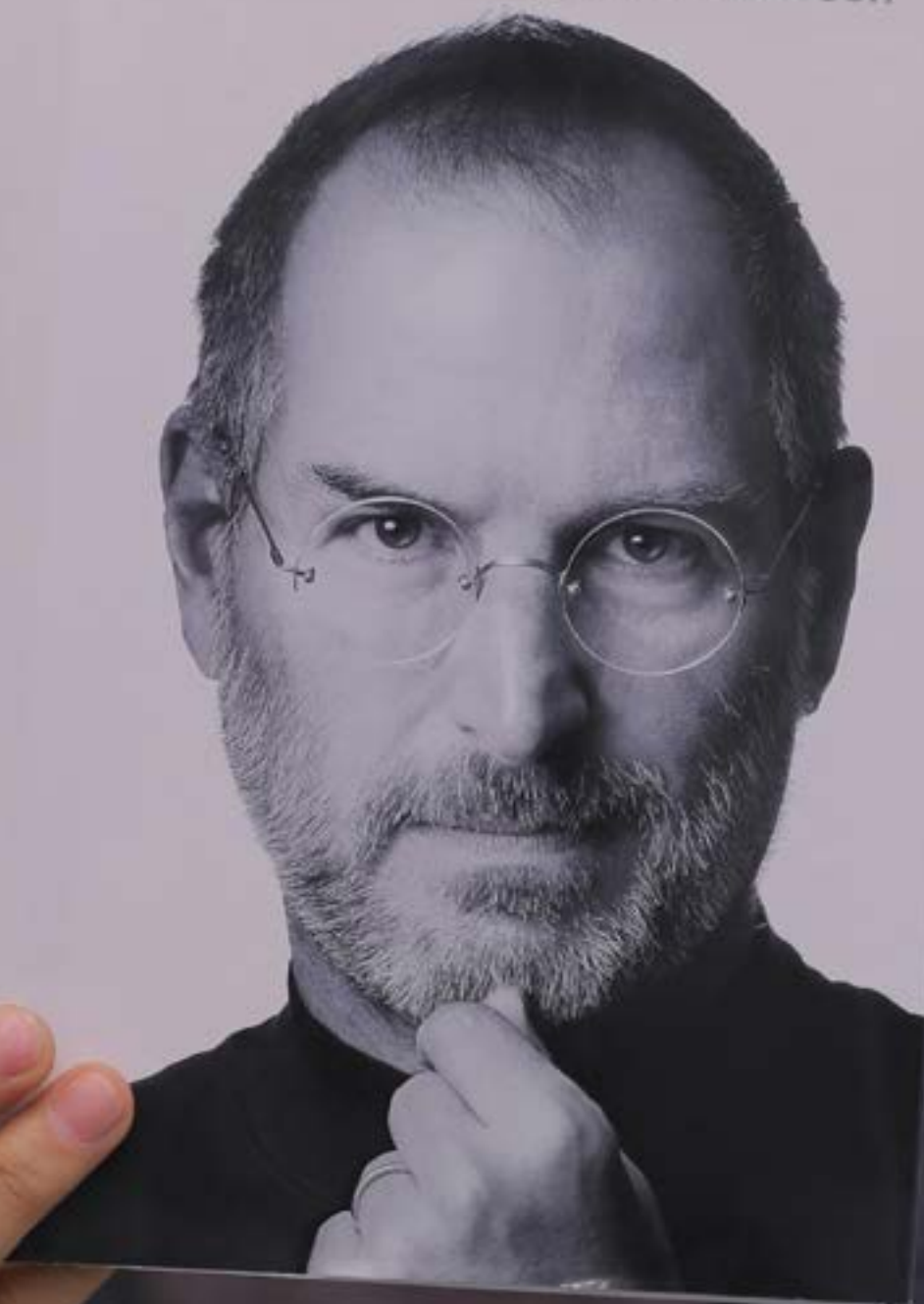
Antes de convertirse en el biógrafo más influyente de las últimas décadas, Isaacson construyó una trayectoria profundamente ligada al periodismo, la gestión cultural y la divulgación intelectual. Fue editor de *Time*, presidió *CNN* en uno de sus momentos más complejos, y dirigió el Aspen Institute, un espacio dedicado a la reflexión sobre liderazgo, ética y futuro. Esa combinación —periodismo riguroso, comprensión del poder y vocación pedagógica— atraviesa toda su obra. Isaacson no escribe desde la academia ni desde la admiración fanática, sino desde la experiencia de haber estado cerca de los centros donde se toman decisiones y se construyen narrativas globales. Esa mirada híbrida explica por qué sus biografías





Steve Jobs by Walter Isaacson

Steve Jobs by Walter Isaacson





**Walter Isaacson observa a sus personajes sin idealizarlos**, convencido de que las contradicciones explican mejor el poder, la creatividad y la historia.

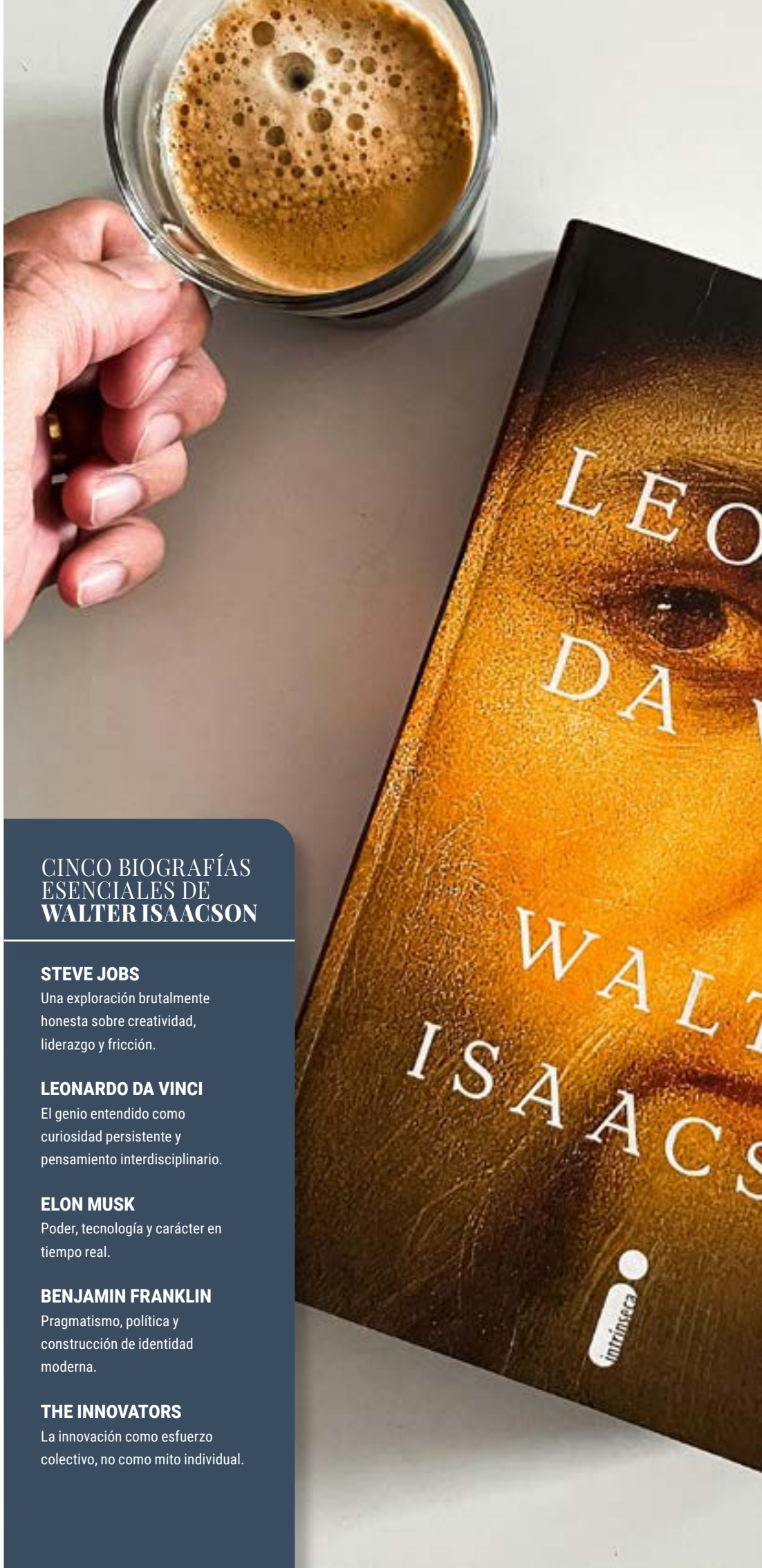
no son ejercicios literarios aislados, sino interpretaciones culturales de época.

El biógrafo parte de una premisa que incomoda: entender a una figura influyente exige renunciar a la admiración automática. Sus personajes no son modelos a seguir, sino casos a estudiar. Y esa diferencia es clave. Porque leerlo no es un ejercicio de inspiración; es de comprensión. Sus libros no prometen fórmulas; ofrecen contexto. No tranquilizan; plantean preguntas.

Este enfoque explica por qué sus biografías funcionan como piezas de lectura prolongada, casi como ensayos sobre liderazgo, innovación, poder y carácter. Isaacson no ordena vidas para que parezcan coherentes; las presenta como fueron: contradictorias, tensas, a veces moralmente ambiguas. El lector no sale con certezas, sino con una mirada más afinada.

El punto de quiebre llegó con Steve Jobs. Lejos de construir un monumento al fundador de Apple, Isaacson retrató a un personaje brillante y, al mismo tiempo, profundamente conflictivo. Jobs aparece como un visionario creativo incapaz de la empatía básica, un líder que producía innovación al mismo ritmo que desgaste humano. El libro incomodó precisamente porque se negó a suavizarlo. Y ahí radicó su valor.

Esa decisión editorial —no proteger al protagonista— define toda su obra. Isaac-



## CINCO BIOGRAFÍAS ESENCIALES DE WALTER ISAACSON

### STEVE JOBS

Una exploración brutalmente honesta sobre creatividad, liderazgo y fricción.

### LEONARDO DA VINCI

El genio entendido como curiosidad persistente y pensamiento interdisciplinario.

### ELON MUSK

Poder, tecnología y carácter en tiempo real.

### BENJAMIN FRANKLIN

Pragmatismo, política y construcción de identidad moderna.

### THE INNOVATORS

La innovación como esfuerzo colectivo, no como mito individual.



son entiende que el verdadero interés de una biografía no está en la cronología de logros, sino en las tensiones internas que empujan a una persona a tomar ciertas decisiones. En otras palabras: el carácter importa tanto como el contexto.

Ese mismo hilo atraviesa Leonardo da Vinci. Aquí, Isaacson desmonta la idea romántica del genio perfecto. Leonardo fue brillante, sí, pero también disperso, obsesivo y eternamente insatisfecho. No terminaba muchas obras, cambiaba de intereses con frecuencia y parecía más motivado por las preguntas que por las respuestas. La biografía propone una lectura incómoda pero reveladora: la genialidad no es orden, es curiosidad sin descanso.

Leído con atención, el libro ofrece una idea especialmente vigente: la innovación surge cuando se cruzan disciplinas, cuando el arte dialoga con la ciencia y cuando la observación se convierte en método. Leonardo no fue excepcional por su talento aislado; lo fue por su capacidad de mirar el mundo desde múltiples ángulos al mismo tiempo.

Más reciente, Elon Musk traslada esa misma lógica al presente. Isaacson no escribe desde la distancia histórica, sino desde la convivencia directa. El resultado es un retrato tenso, incómodo y deliberadamente abierto. Musk aparece como un personaje que encarna los dilemas de nuestra época: innovación acelerada, poder concentrado, impulsividad y una relación ambigua con la responsabilidad.

Isaacson no absuelve ni condena. Observa. Y al hacerlo, deja al lector frente a una pregunta que atraviesa todo el libro: ¿hasta qué punto estamos dispuestos a tolerar comportamientos extremos en nombre del progreso? La biografía, en este caso, se convierte en una herramienta para pensar el presente, no sólo para entender a un individuo.

#### EL GÉNERO DE LA BIOGRAFÍA: LEER DESPACIO EN UN MUNDO RÁPIDO

Durante años, la biografía fue vista como un género clásico, incluso conservador. Demasiado larga, demasiado densa, poco compatible con los hábitos de consumo actuales. Sin embargo, algo ha cambiado; la biografía vuelve a ganar relevancia precisamente por lo que exige: tiempo y atención. Leer una biografía es aceptar un pacto distinto con el texto. No se trata de llegar rápido a una conclusión, sino de



acompañar un proceso. La recompensa no es inmediata, pero es más profunda. A diferencia del ensayo o la crónica, la biografía permite observar cómo una persona evoluciona —o no— frente a las circunstancias, cómo repite errores, cómo aprende tarde o nunca.

En ese sentido, el género funciona como un antídoto contra la simplificación. Frente a los relatos binarios, ofrece complejidad. Frente al juicio rápido, propone contexto. Frente a la narrativa del éxito fácil, muestra el costo real de las decisiones.

Isaacson entiende esto mejor que nadie. Por eso sus libros no se leen como archivos, sino como mapas. No buscan cerrar interpretaciones, sino abrirlas. El lector no termina con una opinión definitiva sobre Jobs, Leonardo o Musk... termina con una comprensión más amplia de cómo operan ciertas personalidades en momentos de cambio.

Leído con distancia crítica, Walter Isaacson no ofrece respuestas cómodas. Ofrece algo más valioso: marcos para pensar. Sus biografías recuerdan que las grandes transformaciones no nacen de personalidades impecables, sino de seres humanos complejos, llenos de tensiones y contradicciones. Quizá por eso funcionan tan bien como lectura de verano. Porque cuando el tiempo se estira, también lo hace la capacidad de comprender. Y pocas cosas ayudan tanto a entender el presente como mirar, sin prisa, las vidas que lo moldearon. 



# EL SUR en su mejor momento

MIENTRAS EL HEMISFERIO NORTE SE REPLIEGA, EL VERANO AUSTRAL DESPLIEGA SU MEJOR VERSIÓN. DE GALÁPAGOS A PATAGONIA, EL SUR DE SUDAMÉRICA INVITA A VIAJAR SIN PRISA, ENTRE PAISAJES IMPONENTES, HOSPITALIDAD CUIDADA Y EXPERIENCIAS QUE SE DISFRUTAN CON TODOS LOS SENTIDOS.

Por **MATÍAS MORALES**

Fotos **CORTESÍA, UNSPLASH Y PEXELS**

**D**icen que viajar al sur en verano es hacerlo a contracorriente. Mientras gran parte del mundo concentra sus vacaciones en el hemisferio norte, Sudamérica entra en una temporada que parece diseñada para quienes entienden el viaje como algo más que un destino. No se trata solo de calor o buen clima. Es una combinación de tiempo, espacio y una forma

distinta de moverse por el mundo.

Entre diciembre y marzo, el mapa turístico se invierte. Los días se alargan, los paisajes se abren y los ritmos se suavizan. El verano austral transforma destinos ya conocidos en versiones más amables, menos

*El verano del sur no  
compite con el norte: lo  
complementa con tiempo,  
espacio y ritmo propio.*

apuradas y, muchas veces, más auténticas. Viajar en esta época no exige listas interminables ni carreras contra el reloj. Invita a elegir bien, moverse con calma y dejar que el entorno marque el paso.

En ese recorrido, el sur de Sudamérica ofrece una diversidad difícil de igualar: islas volcánicas donde la vida silvestre dicta las reglas, ciudades andinas cargadas de historia, desiertos blancos que parecen irreales, glaciares imponentes, viñedos al pie de la cordillera y balnearios donde el verano se vive como un ritual social.





## ISLAS GALÁPAGOS

### LUJO QUE NO HACE RUIDO

En Galápagos el privilegio no se mide en ostentación, sino en acceso. Todo ocurre a una escala cuidadosamente controlada: *cruceiros-boutique* con pocos pasajeros, *lodges* integrados al paisaje y recorridos diseñados para observar sin alterar. Aquí, el lujo es discreto y profundamente respetuoso.

La experiencia se desarrolla casi en silencio. Leones marinos descansan a pocos metros, tortugas gigantes avanzan con una calma que desarma cualquier urgencia, y aves únicas parecen ignorar la presencia humana. No hay espectáculos montados ni escenografías artificiales. El atractivo es natural, constante y sorprendente.

Los cruceros de alta gama y los *lodges* exclusivos combinan comodidad, buena gastronomía y guías especializados que ayudan a comprender lo que se observa sin imponer discursos. Galápagos no busca impresionar y propone algo más raro y valioso: una cercanía genuina con la naturaleza, donde mirar ya es suficiente.

Unsplash - Heidi Bruce

Unsplash - Nicolas Souquet



**Islas Galápagos.** *Cruceiros-boutique* permiten observar la vida silvestre a corta distancia, bajo estrictas normas de conservación.



*Valle Sagrado, Perú. El paisaje andino acompaña un viaje que se disfruta sin prisa, entre historia y silencio.*



#### MACHU PICCHU, VALLE SAGRADO Y CUSCO

##### EL VALOR DE LLEGAR DESPACIO

Durante años, Machu Picchu fue sinónimo de apuro. Hoy, el verdadero lujo está en el trayecto. El viaje comienza mucho antes de la llegada. El tren Hiram Bingham concentra la experiencia: vagones elegantes, servicio cuidado y el paisaje andino que se despliega lentamente por las ventanas. Llegar deja de ser un trámite y se convierte en parte esencial del viaje.

Cusco funciona como punto de equilibrio. Es ciudad viva, historia palpable y pausa necesaria para aclimatar cuerpo y mente. Caminar sus calles, detenerse en una plaza o recorrer un mercado es parte del proceso. El Valle Sagrado, en cambio, invita a bajar aún más el ritmo. *Hoteles-boutique* de alto nivel, vistas abiertas y silencio convierten la estadía en un refugio donde el tiempo parece estirarse.

Machu Picchu aparece entonces como culminación natural, no como único objetivo. Impresiona, sí, pero lo que permanece es el conjunto: el camino, el contexto y la forma como se construye la experiencia.



Unsplash - Aarom Ore

**Lima.** Reconocida como una de las capitales gastronómicas del mundo y, sin duda, un excelente lugar para la cultura y la historia.

##### LIMA: UNA ESCALA QUE SE DISFRUTA

Antes de subir a los Andes, Lima ofrece un contrapunto perfecto. Frente al Pacífico, la ciudad se ha posicionado como una de las capitales gastronómicas más interesantes de la región. Aquí la cocina combina técnica, producto y memoria sin artificios innecesarios. Comer bien no es un añadido al viaje: es parte fundamental de él.



**SALAR DE UYUNI****DONDE EL MUNDO SE VUELVE BLANCO**

Hay lugares que no se visitan: se atraviesan. El salar de Uyuni es uno de ellos. Infinito, blanco y casi irreal, desafía cualquier expectativa previa. Los hoteles de sal, contruidos con sorprendente nivel de confort, ofrecen refugio sin romper la armonía del paisaje.

Durante el día, el horizonte parece no terminar nunca. Cuando el salar se cubre de agua, el cielo se refleja y el mundo se duplica. Por la noche, las estrellas toman el control absoluto. La cercanía con la Reserva Eduardo Avaroa suma lagunas de colores intensos, géiseres y formaciones volcánicas que recuerdan que aquí la naturaleza manda.

Uyuni no promete comodidad permanente. Ofrece algo distinto: asombro, silencio y una sensación de pequeñez difícil de encontrar en otros destinos.

**ARGENTINA – MENDOZA****EL VERANO SE BEBE**

Mendoza domina el arte de la pausa. El vino es el hilo conductor, pero no el único protagonista. Bodegas de clase mundial abren sus puertas a recorridos íntimos, degustaciones cuidadas y almuerzos que se extienden sin apuro.

Dormir entre viñedos cambia la percepción del tiempo. Las mañanas comienzan despacio, las tardes invitan a la siesta y las noches se alargan entre copas y conversaciones. La cordillera acompaña en silencio, recordando que el paisaje también forma parte del ritual.

Mendoza no invita a hacer mucho. Invita a hacerlo bien.

**Salar de Uyuni, Bolivia.** El mayor desierto de sal del mundo transforma el horizonte en una experiencia casi irreal.



#### Glaciares, montañas y lodges

integrados al entorno invitan a una desconexión profunda.

### PATAGONIA CHILENA

#### PERDERSE CON ESTILO

La Patagonia chilena es amplitud. Montañas, glaciares, lagos y viento componen un escenario que invita a desconectarse sin esfuerzo. Destinos como Torres del Paine o el glaciar Exploradores combinan paisajes imponentes con *lodges* de lujo que entienden al viajero actual: buen diseño, confort y respeto por el entorno.

Aquí los días se organizan alrededor del clima. Caminatas que exigen lo justo, excursiones que recompensan con vistas memorables y descansos profundos al final de la jornada. El aislamiento no se percibe como carencia, sino como parte esencial de la experiencia.

En Patagonia el lujo no se exhibe. Se siente en el silencio, en el espacio y en la sensación de estar lejos de todo.



### URUGUAY – PUNTA DEL ESTE

#### EL VERANO COMO RITUAL SOCIAL

Punta del Este es otra energía. De diciembre a marzo, la ciudad se transforma en un punto de encuentro donde playa, gastronomía y vida social se mezclan sin pedir permiso. Resorts frente al mar, casas que se llenan de invitados y restaurantes que marcan la agenda estival.

Las mañanas empiezan tarde, las tardes se viven en la arena y las noches se estiran más de lo previsto. Punta no promete desconexión total; promete intensidad, encuentros y un verano vivido a pleno.

Es un destino que no necesita demasiada explicación. Funciona porque es verano.

Viajar por el sur de Sudamérica en verano no es escapar del mundo, sino mirarlo desde otro lugar. No exige planes rígidos ni itinerarios cerrados. Invita a elegir con criterio, a moverse sin prisa y a dejar que el paisaje marque el ritmo.

El verano del sur no es una fecha en el calendario: es una dirección y una invitación a viajar cuando todo parece alinearse para que el viaje fluya. 



# INVESTOR

L I F E S T Y L E



## Miradas únicas, contenido diverso

Nuestra plataforma te trae lo mejor de Panamá y el mundo, con historias y análisis actualizados constantemente para darte mejores puntos de vista



ESCANEA PARA VISITAR  
**INVESTOR.COM.PA**  
INVESTOR LIFESTYLE



# UMI y el *valor de no forzar nada*

DOS SOCIOS, UNA VISIÓN CLARA Y UNA EXPERIENCIA HONESTA DEFINIERON A UMI, RESTAURANTE INCLUIDO EN LA LISTA LATIN AMERICA'S 50 BEST RESTAURANTS —PATROCINADO POR S.PELLEGRINO Y ACQUA PANNA—, RECONOCIMIENTO TEMPRANO QUE CONFIRMÓ COHERENCIA SIN BUSCAR PROTAGONISMO.





愛  
UMI

*Abraham y Kamel  
encontraron en la  
confianza el punto de  
partida para brindar  
una experiencia  
auténtica.*

Por **MATÍAS MORALES**

Fotos **ARIS MARTÍNEZ Y CORTESÍA**

Hablar de Umi es hablar de una cocina de inspiración japonesa honesta y sin pretensiones, en un ambiente cercano y relajado donde nada compite por atención. No hay solemnidad ni discurso previo. La experiencia no necesita preparación ni contexto: ocurre. Se entra, se pide, se conversa. Todo fluye sin fricción, como si el lugar hubiera sido pensado para no interrumpir el momento.

La comida acompaña, no se impone. La técnica está ahí, pero no reclama protagonismo. No hay una narrativa que explicar ni una secuencia que seguir. Umi no se vive como un restaurante que exige comprensión, sino como un espacio que se deja habitar con naturalidad. Comer es parte de una conversación más amplia que incluye la música, la luz y el ritmo del lugar.

El ambiente refuerza esa sensación. Íntimo, nocturno, contenido. Nada parece





**Kamel Abi Hassan y Abraham Abbo** durante la ceremonia de Latin America's 50 Best Restaurants, donde Umi fue incluido en el puesto 72 de la lista, su reconocimiento regional en menos de un año.



diseñado para impresionar y justamente por eso resulta convincente. La música acompaña sin marcar territorio. La luz baja no dramatiza. El espacio no intenta parecer más grande ni más complejo de lo que es. Sin embargo, cada detalle cuenta una historia. Todo está en su lugar, sin subrayados.

Esa coherencia se siente incluso en lo que no ocurre. Pareciera que hay prisa y que el tiempo se acomoda solo. Afuera, la ciudad sigue su curso; adentro, la experiencia se sostiene sin necesidad de estímulos constantes. Umi no compite con nada: ni con el entorno ni con otras propuestas ni consigo mismo.

Para Kamel Abi Hassan, socio fundador y chef ejecutivo, esa naturalidad no es una casualidad. "La idea siempre fue hacer una cocina directa, sin vueltas. Que el producto hablara solo y que el ambiente no lo interrumpiera".

La frase resume bien lo que ocurre en la mesa. Umi no pretende ser extraordinario y sí pretende ser fiel a una forma de entender la experiencia gastronómica.

Esa experiencia no nace del azar. Detrás hay una visión clara, compartida y sostenida en el tiempo, que evita tanto el exceso como la pose. Umi no fue concebido como un restaurante de autor ni como un concepto diseñado para llamar la atención, sino que fue construido desde una idea más simple y, por eso mismo, más exigente: lo-



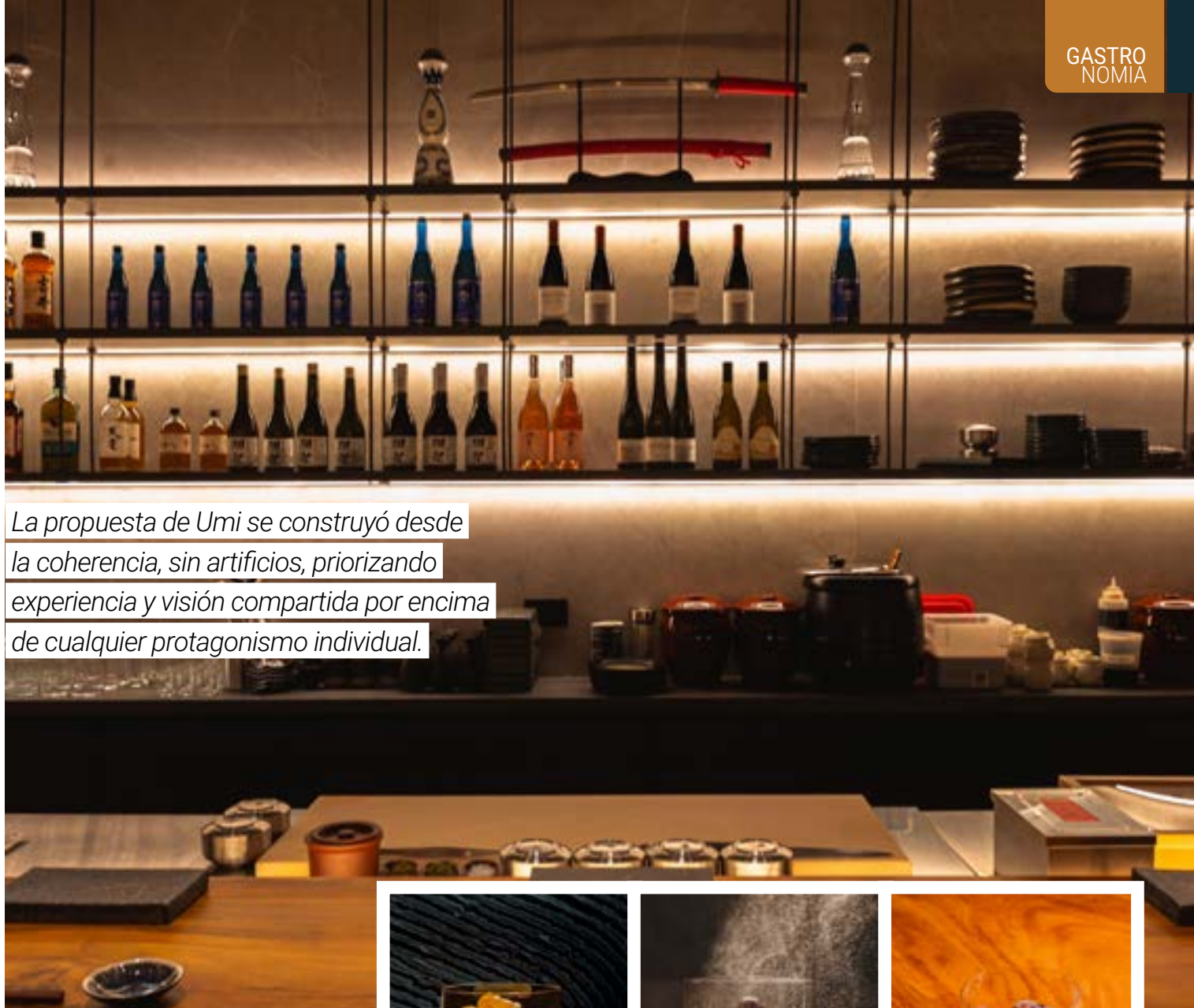
gar que todo encaje sin que nada se sienta forzado.

Abraham Abbo, socio fundador y responsable del desarrollo conceptual, lo plantea con claridad: "Nunca quisimos hacer un lugar que actuara. La idea era que la experiencia se diera sola, sin tener que empujarla".

Esa idea atraviesa todo el proyecto. Desde cómo se piensa la comida hasta cómo se construye el ambiente, pasando por el ritmo del servicio y la manera como el espacio se relaciona con quienes lo visitan. No hay una capa de discurso entre la intención y el resultado. Lo que se imagina es, en gran medida, lo que se vive.

La visión también implica renunciaciones. Decidir qué no hacer es tan importante como definir qué sí. Umi rehúye el espectáculo, la





*La propuesta de Umi se construyó desde la coherencia, sin artificios, priorizando experiencia y visión compartida por encima de cualquier protagonismo individual.*

sobreexplicación y la tentación de convertir cada gesto en un *statement*. No hay interés en seguir tendencias ni en responder a expectativas externas. La coherencia interna importa más que la validación inmediata.

Esa postura se traduce en decisiones compartidas, conversaciones constantes y una forma de trabajar donde el “nosotros” pesa más que el “yo”. No hay una figura única que concentre el relato. La visión es colectiva y eso se percibe en la consistencia del resultado.

#### #72 EN LATINOAMÉRICA

En menos de un año desde su apertura, Umi fue incluido en la lista de los 100 mejores restaurantes de Latinoamérica. El dato, por sí solo, podría ser el centro de cualquier artículo. Aquí no lo es. El reconocimiento aparece como una consecuencia y no como un objetivo cumplido.

La reacción interna fue contenida. No hubo celebraciones desmedidas ni cambios de rumbo. “Entrar a la lista fue una



emoción grande —reconoce Kamel Abi Hassan—, pero el trabajo al día siguiente fue exactamente el mismo”.

El reconocimiento no alteró la experiencia ni redefinió la visión. No hubo urgencia por capitalizar el momento ni por amplificar el logro. La atención siguió puesta en sostener aquello que hizo que el lugar funcionara desde el inicio. Para Abraham Abbo, la clave estuvo en no confundir validación con dirección. “Si un premio cambia lo que haces, algo se rompe. Para nosotros era importante que no cambiara nada”.

Esa postura resulta particularmente significativa en una industria acostumbrada a reaccionar de forma inmediata ante el éxito. Expandirse, replicar, crecer rápido suelen

ser reflejos automáticos. Umi, en cambio, entendió el reconocimiento como una prueba de consistencia y no como un llamado a transformarse.

La verdadera dificultad, coinciden, no es entrar en una lista, sino sostener una idea en el tiempo. Entrar es una cosa, mantenerse es otra; eso es lo que realmente importa”, señala Kamel Abi Hassan.

Al final, Umi no se define por el reconocimiento, sino por su capacidad de absorberlo sin desordenarse. No busca ser recordado por haber llegado rápido, sino por no haber cambiado al llegar. En esa decisión —discreta, poco espectacular, profundamente coherente— reside buena parte de su fuerza. 





# DIRIGIR UNA BANCA EN TIEMPOS DE INTEGRACIÓN

Joanna Crooks lidera Banco Davivienda Panamá en un momento clave de integración bancaria, con una visión centrada en la cultura, el método y el criterio. Desde el detalle, y sin rigidez, asegura la continuidad operativa y refuerza el rol estratégico de Panamá como eje regional del grupo.

---

Por **MATÍAS MORALES**  
Fotos **ARIS MARTÍNEZ Y CORTESÍA**

**L**a nueva presidenta ejecutiva de Davivienda Panamá, Joanna Crooks, no posa. O, al menos, no posa como se espera de una presidenta de banco. En medio de una sesión de fotos, mientras se ajustan luces, se mueven objetos sobre una repisa y alguien sugiere una sonrisa más calculada, ella lo dice casi en tono de broma, pero con una convicción que no necesita énfasis: prefiere las imágenes espontáneas, las que no fuerzan una postura ni una expresión. “Si le dices a alguien que pose, deja de ser natural”, comenta. No es un detalle anecdótico. Es, en realidad, una declaración de principios.

En una industria históricamente asociada a la solemnidad, al gesto contenido y a cierto formalismo, Crooks apuesta por el entu-

siasmo, la alegría y el buen humor —valor corporativo— para gestionar incluso el estrés. El estrés existe, sería ingenuo negarlo, pero insiste en que la forma en que se atraviesan los momentos complejos define más a una organización que cualquier discurso corporativo. Esa mirada, poco habitual en la banca tradicional, atraviesa hoy el momento más retador de su carrera: conducir la integración de Davivienda y Scotiabank en Panamá.

Con más de 19 años de trayectoria en el sector financiero panameño, desarrollada principalmente en banca corporativa, comercial y fiduciaria, Crooks conoce el sistema desde dentro. Ingresó a Scotiabank en 2006, cuando la operación local aún era pequeña y los equipos hacían de todo. Fue

parte del proceso de crecimiento e institucionalización del banco, asumiendo liderazgos y dirigiendo operaciones locales y regionales en Panamá y Costa Rica antes de ser designada presidenta ejecutiva de Davivienda Panamá. Esa experiencia temprana, marcada por el detalle y la multiplicidad de funciones, terminó de definir su forma de entender el liderazgo.

El proceso de integración, contra muchos pronósticos externos, fue silencioso. No hubo caídas de sistemas ni colapsos operativos. Al día siguiente del cambio, las aplicaciones funcionaban, los accesos estaban disponibles y la famosa “casita” de Davivienda apareció casi sin estridencia. “Los clientes pensaban que se iba a caer el mundo”, recuerda. “No pasó nada. Y eso dio mucha tranquilidad”. En banca, esa normalidad es un logro. Uno que requiere rigor, responsabilidad y compromiso.

Para Crooks, el mayor reto nunca estuvo en el anuncio. Estuvo en lo que no se ve. En lo que ocurre cuando los sistemas se cruzan, cuando los equipos trabajan en entornos cambiantes, cuando el cliente espera que nada cambie... y, al mismo tiempo, que todo mejore. “La continuidad y la calidad del servicio no podían fallar”, afirma. “Ese era el punto crítico”. No como consigna, sino como línea roja. En banca, los errores no se explican después: se previenen antes.

Por eso la integración se trabajó durante meses con un enfoque metódico. Equipos dedicados a simular escenarios, validar arquitecturas tecnológicas y anticipar puntos de fricción. No se trataba solamente de unir plataformas, sino de garantizar que el día después del anuncio fuera para el cliente un día normal. Que la transferencia saliera. Que la aplicación abriera. Que la experiencia no delatara el tamaño del cambio que estaba ocurriendo detrás. Ese silencio operativo fue, en sí mismo, una señal de éxito.

Desde el anuncio del 5 de diciembre, el foco estuvo claro. “Todo nuestro equipo está enfocado en un objetivo principal: poner al cliente en el centro de cada decisión”, explica Crooks. Eso implicó integrar procesos, sistemas y modelos de negocio de manera ordenada, cuidando tanto la continuidad operativa como la experiencia de quienes confían en el banco. No se trataba solo de resistir el cambio, sino de usarlo para fortalecer la propuesta de valor local y regional.

Reducir la integración a lo tecnológico, sin embargo, sería simplificarla. Para



LIDERAR UNA BANCA HOY EXIGE  
MÉTODO, CRITERIO Y CAPACIDAD DE  
DECIDIR SIN RIGIDEZ EN CONTEXTOS  
DE ALTA COMPLEJIDAD.



Javier Suárez presentó a Joanna Crooks durante el lanzamiento en Panamá y destacó que Davivienda Group conecta a Centroamérica y Colombia, acompañando el crecimiento empresarial con una oferta de valor cercana, oportuna y excepcional.





Crooks, el desafío más complejo fue —y sigue siendo— cultural. Scotiabank y Davivienda compartían valores fundamentales: ética, integridad, transparencia, una visión centrada en las personas y una apuesta clara por el crecimiento responsable. Pero venían de tradiciones distintas. De un lado, la disciplina operativa, la estructura robusta y los procesos rigurosos. Del otro, la cercanía, la agilidad y el conocimiento profundo del mercado local. El reto no era decidir qué cultura ganaba, sino evitar que esa combinación se volviera incoherente.

“Afortunadamente, partimos de una base muy sólida”, señala. “Nuestro foco ha sido combinar la solidez y disciplina ope-

rativa que caracterizaban a Scotiabank con el conocimiento y la agilidad de Davivienda, para lograr un balance que se traduzca en una mejor experiencia para clientes y colaboradores”. En esa frase se condensa buena parte de su visión: equilibrio antes que imposición.

En esta nueva etapa, Davivienda Panamá está redefiniendo su modelo de liderazgo. Menos jerarquía rígida, más autonomía real. Equipos con visión estratégica y capacidad de decisión, apoyados en datos, pero también en criterio. Para Crooks, la cultura no se decreta: se practica. Se expresa en cómo se lidera, en cómo se escucha y en cómo se gestiona la incertidumbre colectiva que acompaña todo proceso de cambio.

Esa convicción está directamente ligada a su recorrido profesional. Haber pasado por el detalle —por la construcción de manuales, por la gestión regulatoria, por operaciones que hoy parecen menores— le dio una ventaja que considera irrenunciable: entender cómo funcionan las cosas. “Cuando tú has hecho el proceso completo, nadie te puede echar cuentos”, dice. No como gesto de autoridad, sino como ejercicio de responsabilidad.

Uno de los momentos más exigentes de su carrera llegó cuando asumió la operación de Costa Rica, un mercado culturalmente distinto y atravesado por procesos de ajuste organizacional. Fueron dos años de liderazgo intenso que terminaron





de consolidar su perfil regional. Gestionar equipos en contextos diferentes, con sensibilidades distintas, la obligó a afinar una habilidad clave: leer el entorno antes de intervenir, entender cuándo empujar y cuándo sostener.

Esa forma de pensar explica también su mirada crítica sobre la especialización excesiva. Crooks cree en el valor del conocimiento profundo, pero desconfía de los perfiles que solamente dominan una parte del engranaje. Por eso habla de pensamiento, de metodología y de procesos, incluso cuando no está hablando de números. “Lo más importante es aprender a pensar, a resolver problemas”, asegura. Resolver problemas, entender sistemas y crear soluciones son, para ella, las bases reales del liderazgo.

**CON ESTA INTEGRACIÓN,  
DAVIVIENDA GROUP  
SUPERA LOS 29 MILLONES  
DE CLIENTES Y US\$60.000  
MILLONES EN ACTIVOS,  
CONSOLIDANDO UNA  
ESTRUCTURA REGIONAL  
INTEGRADA.**

Panamá ocupa un lugar central dentro de esa visión. No sólo por el tamaño de la operación, sino por su función estratégica. El país actúa como un puente natural entre Colombia y Centroamérica, como plataforma clave para el negocio en dólares del grupo y como hub para muchas empresas multilatinas que concentran aquí sus estructuras de tesorería. “Panamá es un punto de conexión regional”, explica. “Desde aquí complementamos la captación de depósitos, la colocación de crédito y la gestión de liquidez para distintos países”.

Que Panamá no quede diluida frente a mercados más grandes es una prioridad explícita. Parte esencial de su rol, afirma, es asegurar que el país tenga un lugar protagónico dentro de la estrategia regional. Para ello, el foco está en potenciar talento local en áreas donde Panamá tiene fortalezas claras —comercio exterior, banca corporativa, banca de inversión— y en convertir la operación panameña en un centro de conocimiento que pueda escalar a otros mercados del grupo. Mantener iden-

tidad, pero ganar relevancia.

Desde la perspectiva del cliente, el cambio debía sentirse rápido, pero con sentido. No como un simple *rebranding*, sino como una mejora tangible en la experiencia bancaria. Mayor cobertura de cajeros, una red de sucursales ampliada, un portafolio fortalecido de tarjetas, capacidades regionales para operaciones internacionales, una oferta patrimonial más sofisticada. “El cambio más concreto es una propuesta de valor más amplia, con más beneficios, pensada para simplificar la experiencia del cliente”, resume Crooks.

Sin embargo, insiste en que el verdadero diferenciador no está en la lista de beneficios, sino en cómo se integran. Su apuesta es construir un ecosistema financiero coherente, donde una persona pueda relacionarse con el banco como cliente individual, como colaborador de una empresa y como tomador de decisiones, sin fricciones innecesarias. Menos productos aislados. Más continuidad. En un mercado cada vez más competitivo, Davivienda Panamá busca diferenciarse no solo por lo que ofrece, sino por cómo acompaña.

La tecnología juega un papel central en esa visión. No como promesa futurista, sino como herramienta concreta para simplificar la vida del cliente. Plataformas más intuitivas, procesos más ágiles y decisiones basadas en datos. Pero siempre con una advertencia implícita: la tecnología no sustituye el criterio; lo potencia. “Entender la herramienta es clave”, afirma, “pero lo más importante es saber qué preguntar y cómo interpretar las respuestas”.

Mirando hacia adelante, Crooks no habla de expansión desmedida ni de crecimiento por inercia. Habla de equilibrio. “Construir un banco que siga creciendo sin perder su esencia”, dice. Un banco cercano, confiable, con servicio personalizado y experiencias sencillas y amigables incluso a medida que amplía capacidades y alcance. Al mismo tiempo, una organización a la vanguardia tecnológica, impulsada desde el liderazgo y como parte natural de la cultura del grupo.

Cuando la sesión de fotos retoma su curso, insiste en lo mismo: nada forzado; nada impostado. En un sector acostumbrado a la formalidad, Joanna Crooks conduce desde otro lugar. Uno donde la naturalidad no es debilidad, sino método. Donde entender cómo funcionan las cosas sigue siendo la manera más efectiva de dirigir las. 



# THE LABEL

BY LOFT ART

**VIVIR O INVERTIR FRENTE AL MAR  
ES RENTABILIDAD ASEGURADA**

**LOFT FRENTE AL MAR** DESDE: **US\$ 192,990.<sup>00</sup>**

 **airbnb**  **Booking.com**  **Vrbo**  **Expedia**

Esta información carece de valor contractual y puede estar sujeta a modificaciones. Las especificaciones y materiales gráficos expuestos en este anuncio son únicamente propuestas y pueden estar sujetas a cambios sin previo aviso. Las imágenes y decoraciones presentadas son meramente ilustrativas, le muestran al comprador algunas opciones de lo que puede hacer para decorar su propiedad. Los apartamentos, locales comerciales y oficinas no se entregan amueblados, ni decorados, ni diseñados. El Promotor no se hace responsable de cualquier enfoque, punto de vista y/o la exposición a la luz en las imágenes presentadas; o cómo los apartamentos puedan verse afectados por cualquier tipo de construcción existentes o a futuro, ya sea por el promotor o por un tercero.  
\*Consultar términos y condiciones con su vendedor.



**OPORTUNIDAD PARA VIVIR, INVERTIR O HACER NEGOCIOS  
EN LA AVENIDA BALBOA.**

  
KITCHEN ROOM

  
CO-WORKING

  
PISCINA

  
SOLARIUM

  
GIMNASIO



**EL METRO CUADRADO MÁS ALTO DE PANAMÁ  
LOFTS DE 6 METROS DE ALTURA**



PROMOTOR Y VENTAS: ANFORA BEACH S.A.

**@THELABELBYLOFTART**      **THELABELPANAMA.COM**  **203-8186**





## *El día que MTV se volvió irrelevante*

EL CIERRE DE LOS CANALES MUSICALES DE MTV NO MARCA LA MUERTE DE UNA MARCA LEGENDARIA, SINO EL FIN DE UNA ERA EN LA QUE LA MÚSICA NECESITABA INTERMEDIARIOS, CURADURÍA HUMANA Y UNA NARRATIVA COMÚN PARA CONVERTIRSE EN CULTURA COMPARTIDA.





Por **MATÍAS MORALES**  
Fotos **AFP Y CORTESÍA**

**D**urante más de cuatro décadas, MTV fue mucho más que un canal de televisión. Fue un sistema de traducción cultural, un filtro que ordenaba el ruido y una autoridad que definía qué merecía atención. Por eso, el apagón definitivo de sus canales musicales no debería leerse como una noticia melancólica ni como un simple ajuste de programación. Lo que realmente se cierra es una función histórica: la idea de que la música necesitaba un intermediario central que la presentara, la legitimara y la convirtiera en experiencia colectiva.

Cuando MTV nació en 1981, descubrir música era un proceso lento y profundamente mediado. La radio imponía el ritmo, las discográficas empujaban nombres y la televisión amplificaba aquello que ya había sido aprobado. MTV entendió antes que nadie que algo estaba cambiando: el sonido, por sí solo, ya no bastaba. La música

iba a necesitar imagen, relato, estética y actitud. Ese giro no fue accesorio; redefinió la industria y moldeó la cultura pop durante generaciones.

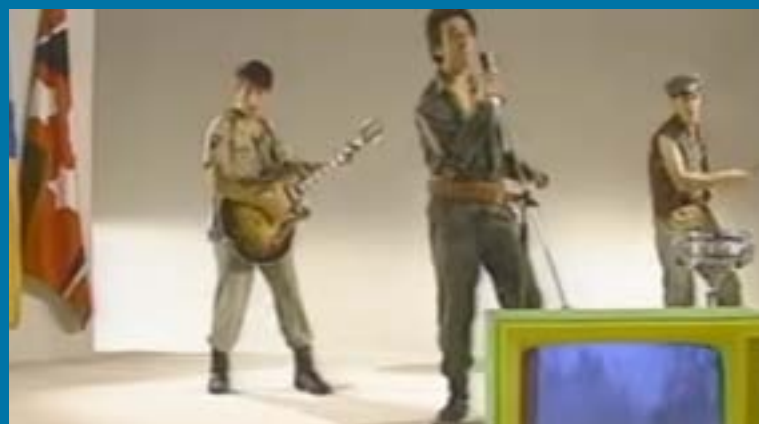
El videoclip dejó de ser un elemento promocional para convertirse en una pieza central del lenguaje artístico. Los músicos pasaron a ser figuras visuales completas. No se trataba solo de escuchar una canción, sino de ver a quién la interpretaba, de entender su universo, su vestuario, su gesto y su puesta en escena. MTV no creó a los grandes artistas de finales del siglo XX, pero sí les dio un marco simbólico común que permitió que fueran comprendidos globalmente. Antes de internet, antes de las redes sociales, ya existía una gramática compartida de la cultura pop, y MTV fue

su principal traductor.

Ese es el verdadero legado que muchas lecturas nostálgicas tienden a simplificar. MTV no fue solo una grilla de videoclips; fue una arquitectura cultural. Estableció jerarquías, marcó rupturas y definió qué era transgresión y qué era *mainstream*. Programas como *MTV Unplugged*, *Total Request Live* o los Video Music Awards no eran simple entretenimiento: funcionaban como dispositivos de validación. Pasar por MTV significaba existir culturalmente. No pasar implicaba quedar fuera del relato dominante.

Durante años, MTV cumplió una función que hoy parece anacrónica, pero que entonces era decisiva: ordenar el caos. En un mundo sin algoritmos, ofrecía curadu-

*MTV convirtió la música en experiencia visual global, creó rituales y definió generaciones antes de que existieran algoritmos culturales.*



**Videoclips fundacionales, noticias memorables y VMA disruptivos:** momentos donde la señal transformó canciones en espectáculo global y referencias culturales comunes.



ría humana. Los estrenos eran eventos, las presentaciones se comentaban al día siguiente y las imágenes se fijaban en la memoria colectiva. La cultura pop tenía un centro reconocible, y ese centro generaba conversación, identidad y pertenencia.

El problema es que ese centro empezó a erosionarse mucho antes de que lo digital se convirtiera en la explicación fácil. MTV no fue desplazada únicamente por YouTube, Spotify o TikTok. MTV comenzó a perder relevancia cuando decidió abandonar progresivamente la música como eje de su identidad. A finales de los años noventa y comienzos de los dos mil, el canal giró hacia *realities*, formatos de choque y programación de bajo costo. La decisión tuvo lógica económica y respondió a la fragmentación de audiencias, pero tuvo un costo estratégico alto: diluyó su autoridad cultural.

MTV dejó de ser la eminencia para con-

vertirse en un canal más de entretenimiento. Cuando la música encontró en internet un espacio infinito para circular, MTV ya no ocupaba un lugar imprescindible. Había renunciado a defender su rol cuando todavía tenía capital simbólico suficiente para hacerlo. El declive, por tanto, no fue repentino ni exclusivamente tecnológico. Fue el resultado de decisiones estratégi-

cas acumuladas.

#### EL ALGORITMO Y EL FIN

El cierre de los canales musicales funciona, entonces, más como un acto simbólico que como una ruptura real. La transición ya había ocurrido. Pasamos de un modelo basado en la curaduría humana a otro gobernado por algoritmos. Hoy la música no





se descubre; se desliza. No se espera; aparece. Spotify recomienda, TikTok viraliza, YouTube empuja. El acceso es inmediato y prácticamente ilimitado, pero la experiencia es fragmentada y efímera.

Ganamos diversidad, velocidad y alcance. Perdimos ritual, contexto y relato compartido. Hay más música que nunca, pero menos momentos generacionales claros. Todo sucede al mismo tiempo y se olvida con la misma rapidez. En este ecosistema, la figura del intermediario cultural central dejó de ser necesaria, no solo para la música, sino para casi todas las industrias creativas.

Visto así, el cierre de MTV no es una tragedia, sino un síntoma. El síntoma de un mundo en el que la validación ya no pasa por una pantalla común, sino por métricas invisibles. Un mundo donde la cultura no se ordena desde arriba, sino que emerge, se replica y se diluye sin pedir permiso. Paradójicamente, MTV ayudó a construir ese escenario al convertir la música en imagen, al acelerar la globalización del pop y al enseñar a consumir cultura de forma audiovisual. En cierto sentido, fue víctima de su propio éxito.

Lo que queda de MTV no es un canal ni una nostalgia empaquetada. Queda un es-



*El cierre de su señal*

*musical simboliza el fin del  
curador y expone una cultura  
fragmentada, y gobernada  
por métricas invisibles.*

tándar. La idea de que la música puede —y quizá debe— ser una experiencia estética integral. Que el pop, lejos de ser superficial, es una fuerza cultural capaz de definir generaciones cuando tiene un relato claro. También queda una advertencia para

marcas, medios y plataformas: abandonar demasiado pronto el rol que te dio sentido suele ser más peligroso que enfrentar el cambio con coherencia.

MTV no murió joven ni fue sorprendida por la tecnología. Vivió lo suficiente como para ver desaparecer el mundo que ayudó a crear. Y en ese final hay menos despedida que lección: la cultura siempre encuentra nuevas formas de circular, pero no siempre conserva los espacios que alguna vez le dieron sentido colectivo. 



# *El Año Nuevo* **SE TOCA EN VIENA**





MÚSICA, HISTORIA Y EMOCIÓN  
COMPARTIDA MARCARON EL INICIO DEL  
AÑO, EN UNO DE LOS RITUALES CULTURALES  
MÁS VISTOS DEL PLANETA.



El director canadiense Yannick Nézet-Séguin asumió la batuta en Viena, sumando matices actuales al canon clásico.

Por **MATÍAS MORALES**

Fotos **CORTESÍA ROLEX**

El primer día del nuevo año, el mundo volvió a mirar hacia Viena. No por sorpresa, sino por costumbre. El Concierto de Año Nuevo de la Filarmónica de Viena cerró una vez más el ciclo de las fiestas con un mensaje que va más allá de la música: hay tradiciones que siguen vigentes porque saben leerse en tiempo presente.

Con la dirección de Yannick Nézet-Séguin, la edición 2026 mantuvo intacta la arquitectura clásica del evento, pero introdujo matices reveladores. La inclusión de compositoras como Josephine Weinlich y Florence Price no fue un gesto simbólico tardío, sino una decisión programática que reordena el canon sin desarmarlo.

En este escenario, la presencia de Rolex vuelve a ser significativa precisamente por su discreción. Desde hace más de una década, la marca acompaña el concierto sin interferir en su narrativa artística. Su rol no es estético ni publicitario: es el de garante de continuidad, el de quien entiende que ciertos hitos culturales se sostienen y no se aceleran ni se reinventan.

El Concierto de Año Nuevo no busca sorprender. Busca permanecer. En una época donde muchas instituciones culturales se ven obligadas a justificarse, Viena opta por otra estrategia: hacer lo mismo, pero cada vez con mayor conciencia de lo que representa. A veces, el verdadero mensaje no está en cambiar la partitura, sino en decidir quién la interpreta y quién hace posible que siga sonando. 

# DOCE MESES, *doce gemas*

CADA MES GUARDA UNA PIEDRA CON HISTORIA, SIMBOLISMO Y ENERGÍA INIMITABLES. ALESSI JOYEROS TRADUCE ESE LEGADO EN JOYAS SIGNIFICATIVAS.

Por **INVESTOR LIFESTYLE**  
Fotos **CORTESÍA ALESSI JOYEROS**

**Regalar una piedra preciosa es regalar tiempo, memoria y significado.** Desde la antigüedad, las piedras de nacimiento han acompañado rituales, celebraciones y momentos decisivos, no solo por su belleza, sino por la energía simbólica que representan. Cada gema guarda una historia ligada al mes en que nace, una conexión íntima entre naturaleza y destino. En Alessi Joyeros este conocimiento milenario se traduce en piezas que respetan el origen, la rareza y el carácter de cada piedra. Granates protectores, amatistas serenas, zafiros nobles o tanzanitas extraordinarias: cada una encuentra su forma en joyas que celebran identidad y permanencia. Más que ornamentos, son símbolos personales que atraviesan generaciones, recordándonos que la verdadera elegancia no responde a tendencias, sino a significados que perduran. 



## ENERO GRANATE



Protección y fuerza convertidas en anillos, aretes y colgantes intensos que transmiten carácter, vitalidad y elegancia atemporal.

## FEBRERO AMATISTA



Calma y equilibrio expresados en joyas púrpuras que aportan serenidad visual, profundidad espiritual y sofisticación reflexiva.

## MARZO AGUAMARINA



Comunicación y coraje transformados en piezas luminosas que evocan el mar, ideales para joyas frescas y armónicas.

## ABRIL DIAMANTE



Fuerza y amor eterno reflejados en joyas de brillo absoluto que simbolizan permanencia, compromiso y claridad infinita.





ALESSI JOYEROS  
TRANSFORMA  
SIMBOLISMO  
MILENARIO EN PIEZAS  
CONTEMPORÁNEAS  
CON SENTIDO,  
PERMANENCIA Y  
BELLEZA AUTÉNTICA.



MAYO

**ESMERALDA**



Renacimiento y amor materializados en joyas verdes de energía vital, lujo natural y conexión profunda con la vida.

JUNIO

**PERLA**



Pureza y sabiduría expresadas en collares y aretes de elegancia serena, feminidad clásica y belleza orgánica.

JULIO

**RUBÍ**



Pasión y protección convertidas en joyas de rojo intenso que irradian energía vital, poder emocional y presencia.

AGOSTO

**PERIDOTO**



Salud y optimismo transformados en joyas verdes luminosas que transmiten frescura, bienestar y energía positiva constante.

SEPTIEMBRE

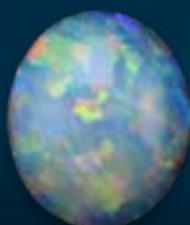
**ZAFIRO**



Sabiduría y lealtad reflejadas en joyas azules de profundidad noble, elegancia clásica y autoridad serena.

OCTUBRE

**ÓPALO**



Armonía y creatividad expresadas en joyas irrepetibles donde la luz danza, celebrando individualidad y belleza cambiante.

NOVIEMBRE

**TOPACIO Y CITRINO**



Calidez y abundancia convertidas en joyas solares que irradian alegría, optimismo y sofisticación cercana cotidiana.

DICIEMBRE

**TURQUESA Y TANZANITA**



Protección ancestral y nuevos comienzos unidos en joyas azules que equilibran tradición, rareza y modernidad espiritual.



LA ALIANZA ENTRE TOMMY HILFIGER Y EL LIVERPOOL  
FC CONVIERTE EL VESTUARIO EN NARRATIVA CULTURAL  
Y AL FÚTBOL EN UNA NUEVA PASARELA GLOBAL.





Por **MATÍAS MORALES**

Fotos **CORTESÍA**

# ESTILO *que entra a* ANFIELD

TOMMY HILFIGER ARRIBA AL FÚTBOL DE CLUBES CON UNA ALIANZA INÉDITA JUNTO CON EL LIVERPOOL FC: MODA, IDENTIDAD Y CULTURA SE CRUZAN EN UNA PROPUESTA QUE REDEFINE EL DÍA DE PARTIDO Y AMPLÍA EL VÍNCULO EMOCIONAL CON LOS AFICIONADOS.

Cuando la moda decide entrar al fútbol, rara vez lo hace con ambición estructural. Esta vez es distinto. Tommy Hilfiger y Liverpool FC anuncian una asociación que va más allá del patrocinio y se instala en el terreno de la identidad compartida. No se trata solo de vestir jugadores, sino de construir un lenguaje común entre herencia, comunidad y estilo contemporáneo.

La marca estadounidense asume el rol de Partner Global Oficial del club, integrando su armario estacional —desde denim y piezas icónicas hasta cápsulas *co-branded*— en campañas, momentos clave del calendario y días de partido seleccionados. El resultado es una presencia orgánica: *looks* de pies a cabeza para jugadores y personal, y una narrativa visual que acompaña al club durante toda la temporada.

El proyecto se apoya en figuras del primer equipo masculino y femenino, encabezadas por Virgil van Dijk, que encarnan una idea clara: el fútbol también es expresión personal. La activación inaugural, con la bandera Tommy más grande jamás producida, desplegada en Anfield, refuerza ese mensaje y suma una dimensión social al reutilizar su tela para fines benéficos.

Esta alianza confirma una tendencia: las marcas globales ya no buscan solo visibilidad en el deporte, sino pertenencia cultural. Para Tommy Hilfiger, el fútbol de clubes abre una nueva frontera. Para el Liverpool, es otra forma de contar su historia. 

# Dormir

## el nuevo conocimiento crítico

DURANTE DÉCADAS FUE TRATADO COMO UNA PAUSA BIOLÓGICA. HOY, EL SUEÑO EMERGE COMO UNO DE LOS TERRITORIOS CIENTÍFICOS, CULTURALES Y SOCIALES MÁS REVELADORES DE NUESTRO TIEMPO. ESTE ES EL ESTADO DEL ARTE DE UN CONOCIMIENTO QUE CAMBIÓ CERTEZAS, DESMONTÓ MITOS Y ANTICIPA POR QUÉ DORMIR SERÁ UNO DE LOS GRANDES TEMAS ESTRATÉGICOS DE 2026.



Por **MATÍAS MORALES**  
Fotos **UNSPLASH Y CORTESÍA**

**H**ubo un tiempo —no tan lejano— en el que dormir era considerado un acto menor. Necesario, sí; interesante, no. El cuerpo descansaba, el cerebro “se apagaba” y la vida real ocurría mientras estábamos despiertos. Esa idea estructuró durante siglos la manera como organizamos el tiempo, el trabajo y la productividad. También justificó, sin demasiadas preguntas, la reducción progresiva de las horas de sueño en la vida moderna.

Hoy ese marco conceptual está agotado. No porque haya surgido una moda de bienestar, sino porque el conocimiento científico acumulado ya no permite sostenerlo. Dormir dejó de ser un paréntesis pasivo para convertirse en uno de los procesos biológicos más activos, sofisticados y decisivos del organismo humano. Y ese cambio de mirada está teniendo consecuencias profundas.

Lo que antes era un asunto médico marginal es ahora un tema transversal: salud cerebral, longevidad, tecnología, cultura laboral, urbanismo, desigualdad y bienestar mental convergen en una misma pregunta. No cómo dormir mejor, sino qué sabemos hoy sobre el sueño y qué dice eso sobre la forma como vivimos.

### DEL MISTERIO BIOLÓGICO AL CEREBRO EN PLENO FUNCIONAMIENTO

Durante buena parte del siglo XX, el sueño fue un territorio opaco para la ciencia. Se sabía que era indispensable, pero no se comprendía su función real. El gran punto de inflexión llegó cuando se demostró que el cerebro no descansa al dormir: cambia radicalmente de modo.

Las investigaciones sobre las fases del sueño —en especial el sueño profundo y la fase REM— transformaron el entendimiento del descanso. Durante estas etapas, el cerebro reorganiza la información adquirida durante el día, consolida memorias, procesa emociones y regula sistemas fundamentales para el equilibrio mental.

La fase REM, durante años asociada únicamente con la experiencia onírica, pasó a ser entendida como una instancia clave para la salud emocional y cognitiva. Su privación está vinculada a mayor ansiedad, irritabilidad, dificultades de aprendizaje y alteraciones del estado de ánimo. Dormir no es solo recuperar energía: es

*La privación crónica de sueño deteriora funciones cognitivas incluso cuando la persona no lo percibe.*



*La tecnología del sueño crece, pero medir no siempre equivale a descansar mejor.*



ordenar la experiencia humana.

El hallazgo más disruptivo, sin embargo, fue el descubrimiento del sistema glinfático, un mecanismo de limpieza cerebral que elimina residuos metabólicos acumulados durante la vigilia. Este sistema funciona casi exclusivamente durante el sueño profundo. Cuando dormimos poco o mal, esa limpieza queda incompleta.

El impacto no es inmediato ni evidente. Es progresivo, acumulativo y silencioso. Y por eso mismo es crítico.

Aquí se derrumba uno de los mitos más persistentes: que dormir poco “no hace tanto daño” si se sostiene en el tiempo. La evidencia indica lo contrario. El cuerpo no

se adapta a dormir menos; lo que ocurre es que el cerebro pierde la capacidad de registrar su propio deterioro. Rendimos peor, pero dejamos de notarlo.

Este punto cambió por completo el enfoque del problema. El mal dormir ya no se define solo por la sensación subjetiva de cansancio, sino por un deterioro funcional que muchas veces pasa desapercibido para quien lo padece.

Otro mito que comenzó a resquebrajarse es el que asocia dormir mal exclusivamente con el envejecimiento. Durante décadas se presumió que la pérdida de sueño profundo era una consecuencia inevitable de la edad. Hoy, la relación empieza a invertirse: dormir mal podría ser una de las variables que aceleran el envejecimiento cerebral, no solo un efecto colateral.

*Dormir bien empieza a leerse como un privilegio silencioso en sociedades hiperconectadas.*

El sueño dejó de ser un detalle fisiológico para convertirse en una pieza central de la conversación sobre longevidad y salud mental.

#### DEL PROBLEMA INDIVIDUAL AL SÍNTOMA DE UNA ÉPOCA

A medida que el conocimiento científico se consolidó, también cambió la lectura social del fenómeno. Dormir mal ya no puede entenderse solo como una suma de malas decisiones personales. El foco

se desplazó hacia el entorno.

Ciudades que no duermen, jornadas laborales extendidas, trabajo remoto sin fronteras claras, notificaciones permanentes, pantallas omnipresentes. La vida contemporánea está diseñada para estirar el día indefinidamente, no para proteger la noche. El resultado es un desajuste crónico de los ritmos circadianos, esos relojes internos que regulan cuándo el cuerpo debe estar alerta y cuándo debe descansar.

La luz artificial —especialmente la luz azul de dispositivos electrónicos— se convirtió en uno de los grandes disruptores del sueño moderno. Inhibe la producción de melatonina, retrasa el inicio del descanso profundo y fragmenta el sueño. El cuerpo sigue funcionando con ritmos ancestrales; el entorno, no.

### RASTREADORES DE SUEÑO EN TODAS PARTES: ¿CÓMO ELEGIR?

**60 Participantes  
(26 hombres)**



**18-30 años**  
N = 21



**31-50 años**  
N = 23



**51-70 años**  
N = 16

**Fitbit Sense (Fitbit, Inc.)**  
con PPG infrarrojo/verde y acelerómetro triaxial.



**Oura ring Gen 3 (Oura Health Oy)**  
con PPG infrarrojo/verde, acelerómetro triaxial y 7 sensores de temperatura de la piel.



**Oxímetro de pulso (Somnomedics GmbH)**



**Actígrafo de grado de investigación: Actigraph GT9X (Actigraph, Inc.)**  
con acelerómetro triaxial.



**Axtrio Fit3 (Axtriosports, Inc.)**  
con PPG infrarrojo/verde y acelerómetro triaxial.



**Mano no dominante**

**Xiaomi Mi Band 7 (Xiaomi, Inc.)**  
con PPG infrarrojo/verde y acelerómetro triaxial.

**Mano dominante**

**Dispositivo de referencia: SOMNtouch RESP (SOMNomedics GmbH)**  
PSG ambulatoria con sensores de EEG, EOG, EMG y ECG.



**Cabeza**



**Diadema EEG de grado de investigación: Dreem 3 (Beacon Biosignals, Inc.)**  
con 5 electrodos EEG secos y acelerómetro triaxial.

Crédito: Sleep Health (2023)





Hoy se entiende  
el dormir como un  
proceso activo y crítico  
para la salud cerebral.

Aquí también se cae otra creencia instalada: que el organismo puede adaptarse sin consecuencias a cualquier horario. Puede resistir durante un tiempo, pero no sin costo. El cansancio crónico, lejos de ser una señal de alarma, se normalizó como estado base. Vivimos agotados y lo decimos sin dramatismo.

Este fenómeno explica por qué el sueño empieza a leerse como un indicador sensible del modelo de vida actual. Cuando millones de personas duermen mal de forma sostenida, el problema deja de ser individual y se vuelve estructural.

En paralelo, emergió con fuerza la industria del "nuevo dormir". Wearables, aplicaciones, colchones inteligentes, sensores y algoritmos prometen medir y optimizar el descanso. El sueño se volvió dato, gráfica, puntuación.

Este giro tiene una doble cara. Por un lado, el descanso ganó visibilidad y dejó de ser un tema invisible. Medir patrones puede ayudar a detectar problemas reales. Por otro, aparece un nuevo riesgo: convertir el sueño en otra métrica de rendimiento, generando ansiedad en lugar de descanso.

El conocimiento actual es claro en un punto: ningún dispositivo puede reempla-



zar los fundamentos biológicos del dormir. La tecnología puede acompañar, pero no compensar una vida estructuralmente incompatible con el descanso.

A esta discusión se suma una dimensión cada vez más evidente: dormir bien como privilegio. Silencio, oscuridad, control del tiempo, posibilidad de desconexión. No todas las personas pueden acceder a esas condiciones. El descanso

se revela como un capital invisible, profundamente desigual.

Por eso, el sueño dejó de ser solo un tema de bienestar individual para instalarse en debates más amplios: salud pública, diseño urbano, cultura laboral y equidad social.

Todo converge en una certeza: ya no es posible pensar el futuro sin pensar el sueño. El conocimiento acumulado desmontó mitos históricos, reveló procesos críticos para la salud cerebral y expuso las tensiones entre biología y modelo de vida.

En 2026, el debate ya no girará únicamente en torno a consejos para dormir mejor. La conversación será más incómoda y más profunda: qué tipo de vida estamos construyendo, qué cuerpos exige y qué costos estamos dispuestos a normalizar.

El sueño funciona hoy como un espejo. Refleja el nivel de desgaste, de aceleración y de desconexión de una época. No es una pausa entre lo importante: es una de las condiciones que hacen posible todo lo demás.

Quizás ahí esté la verdadera desmitificación: dormir no es perder tiempo. Es sostenerlo. 





**tnsa**  
P A N A M A

AVALÚOS

**Tel. 399-6969**

[www.tasacionesinmobiliarias.com.pa](http://www.tasacionesinmobiliarias.com.pa)



## [ CRECIMIENTO INSUFICIENTE ]

El Banco Mundial alertó que el crecimiento global proyectado no permitirá a las economías emergentes cerrar la brecha con los países ricos. Inflación persistente, bajo comercio e inversión limitada frenan la convergencia y aumentan riesgos sociales y fiscales en regiones vulnerables.

## [ COBRE, AL ALZA ]

Goldman Sachs elevó su previsión del precio del cobre para el primer semestre, impulsada por mayor demanda vinculada a transición energética y oferta ajustada. El banco anticipa presiones estructurales que sostendrían valores elevados en el corto plazo.

# INVESTOR BUSINESS

INVERTIS  
SECURITIES



## TOCUMEN LIDERA PUNTUALIDAD ENTRE AEROPUERTOS MEDIANOS GLOBALES

El aeropuerto internacional de Panamá recupera un liderazgo clave en la aviación global al superar a cientos de terminales medianas. El resultado refuerza la eficiencia operativa, la disciplina logística y la relevancia estratégica del 'hub' aéreo panameño en rutas internacionales clave.

El Aeropuerto Internacional de Tocumen fue reconocido nuevamente como el aeropuerto mediano más puntual del mundo en 2025 según *Cirium On-Time Performance Review*. La medición se basa en el porcentaje de vuelos que despegan y aterrizan dentro del margen horario establecido, uno de los indicadores más relevantes de eficiencia aeroportuaria, reflejando una operación con altos niveles de cumplimiento, incluso en contextos de alta rotación y conexión regional. La puntualidad se consolida así como un activo estratégico del *hub* panameño, clave en la optimización de itinerarios, reducción de costos y mejorar de la experiencia del viajero.

## FIFA SUMA TIKTOK AL MUNDIAL 2026



La FIFA confirmó que TikTok tendrá transmisiones especiales durante el Mundial 2026 con contenidos en tiempo real, clips cortos, estadísticas y participación de creadores oficiales. Los formatos estarán pensados para consumo móvil, con videos breves, interacción en vivo y cobertura paralela a los partidos. La FIFA aclaró que estas emisiones no reemplazan la señal tradicional ni incluyen partidos completos. El proyecto funcionará como prueba controlada para ampliar audiencias jóvenes, sin afectar derechos de televisión ni acuerdos comerciales vigentes.

¿Por qué elegir **INVERTIS SECURITIES** para sus inversiones?



**Nuestros asesores gestionan** su patrimonio personal y familiar según sus objetivos y perfil inversionista



**Custodia segura** a través de cuentas segregadas en entidades financieras de primera línea



**Amplia gama de productos** de marca propia, adaptados a sus requerimientos de inversión



Para mayores detalles sólo escríbenos a [info.clientes@invertissecurities.com](mailto:info.clientes@invertissecurities.com)

Entidad Regulada y Supervisada por la Superintendencia del Mercado de Valores. Licencia para operar como Casa de Valores. Resolución SMV No. 182-2013 del 16 de mayo de 2013. Licencia para operar como Administrador de Inversiones. Resolución SMV No. 51-19 del 11 de febrero de 2019. Miembro de la Bolsa de Valores de Panamá, S.A.

# 2026: EL AÑO EN QUE CONSUMIMOS DISTINTO

TRAS UN 2025 QUE EL 66 % DE LA POBLACIÓN PERCIBIÓ COMO NEGATIVO, 2026 EMERGE CON UN OPTIMISMO MAYORITARIO, PERO FRÁGIL. NO INAUGURA UNA ETAPA DE EXPANSIÓN, SINO UN PUNTO DE INFLEXIÓN. EN ESE AÑO BISAGRA, EL CONSUMO CAMBIA DE LÓGICA: MENOS ASPIRACIÓN, MÁS SENTIDO; MENOS EUFORIA, MÁS DECISIONES CONSCIENTES.

Por MATÍAS MORALES | Fotos UNSPLASH



**E**l mundo no espera un gran año. Espera, sobre todo, un año menos adverso. Esa diferencia —sutil, pero decisiva— define el clima emocional con el que millones de personas encararán el 2026. No hay sensación de llegada ni promesa de abundancia. Hay alivio. Y el alivio, cuando no está respaldado por certezas económicas o sociales, produce comportamientos muy distintos a los de una recuperación tradicional.

“El optimismo ha aumentado, pero sigue siendo cauteloso”, advierte el último *Predictions Survey* de Ipsos. El dato central del estudio es elocuente: el 71 % de los ciudadanos cree que 2026 será un año mejor que 2025. Sin embargo, esa expectativa positiva se construye sobre un punto de partida duro: el 66 % considera que 2025 fue un mal año para su país, y el 50 % afirma que también lo fue para su familia.

Ipsos lo formula con claridad: “El optimismo parece reflejar más un deseo de cambio que una confianza sólida en los fundamentos económicos o sociales”. No se trata de una lectura técnica, sino emocional. El optimismo no surge porque todo esté mejor, sino porque lo anterior fue percibido como especialmente pesado.

Ese rebote anímico convive con una mirada profundamente ambivalente del contexto. El 49 % de los encuestados cree que la economía global mejorará en 2026, mientras el 51 % piensa que empeorará. En paralelo, el 59 % espera un aumento del malestar social, el 46 % cree que su entorno será menos seguro, y el 29 % considera posible que ocurra un ataque terrorista en su país.

Ipsos resume esa tensión en una frase clave: “Las personas pueden sentirse esperanzadas sobre el futuro sin sentirse seguras sobre el mundo que las rodea”. Esa aparente contradicción es, en realidad, el corazón del momento que atravesamos. Y también el punto de partida para entender cómo y por qué cambia el consumo.

#### UN OPTIMISMO QUE SOSTIENE, PERO NO EMPUJA

El optimismo de 2026 no actúa como motor de crecimiento, sino como amortiguador emocional. No impulsa grandes decisiones de riesgo, pero sí permite retomar elecciones que habían quedado en pausa. Es un optimismo funcional: sostiene, pero no empuja.

El propio estudio advierte que este clima no debe confundirse con confianza económica. “Las expectativas positivas sobre el año no se traducen automáticamente en una visión más favorable de la economía o la seguridad”, señala Ipsos. De hecho, la persistencia de temores estructurales redefine el comportamiento del consumidor.

Uno de los datos más reveladores del informe tiene que ver con las prioridades personales. Según Ipsos, una amplia mayoría afirma que en 2026 intentará pasar más tiempo con su familia y amigos, cuidar más su salud y enfocarse en su bienestar general. No se trata de intenciones de gasto, sino de valores que orientan las decisiones.

Este giro se explica también por la ansiedad laboral que atraviesa a buena parte de la población. El 67 % de los encuestados cree que la inteligencia artificial destruirá muchos empleos, mientras solo el 43 % confía en que creará suficientes nuevos puestos de trabajo. Ipsos lo resume así: “El temor a la pérdida de empleo sigue superando al optimismo sobre las oportunidades que traerá la tecnología”.

En un contexto así, el consumo no desaparece, pero se vuelve más cuidadoso. No responde a promesas de ascenso social ni

## OPTIMISMO FRÁGIL

TRAS UN AÑO DIFÍCIL,  
EL MUNDO MIRA 2026  
CON ESPERANZA,  
AUNQUE PERSISTEN  
DUDAS PROFUNDAS SOBRE  
ESTABILIDAD Y FUTURO.

# 71 %

Cree que 2026 será mejor que 2025, reflejando rebote emocional tras un año negativo.

# 59 %

Anticipa mayor malestar social y protestas, mostrando que el optimismo convive con tensiones estructurales.



a narrativas aspiracionales de largo plazo. Responde a necesidades emocionales inmediatas: equilibrio, alivio, control.

El gasto se orienta hacia aquello que ofrece retorno tangible en el presente. Experiencias que valgan la pena. Pequeños lujos cotidianos que no comprometan la estabilidad. Decisiones que puedan justificarse incluso si el entorno empeora.

Ipsos lo expresa de forma indirecta cuando señala que “las personas tienden a priorizar aquello que les permite sentirse mejor en el corto plazo, en contextos de incertidumbre prolongada”. No es hedonismo. Es compensación emocional.

Este patrón redefine categorías enteras. El viaje se piensa menos como símbolo de estatus y más como pausa necesaria. La gastronomía se valora más por la experiencia que por la ostentación. La compra se evalúa menos por lo que promete y más por lo que entrega. Para las marcas, el mensaje es claro: el consumidor de 2026 es menos impresionable y más exigente. Castiga la exageración y la desconexión con la reali-

**EL OPTIMISMO  
HACIA 2026 EXISTE,  
PERO CONVIVE CON  
INCERTIDUMBRE SOCIAL,  
ECONÓMICA Y POLÍTICA  
QUE CONDICIONA  
DECISIONES, CONSUMO Y  
EXPECTATIVAS COLECTIVAS.**

dad. Recompensa la honestidad, la utilidad y la coherencia con el clima del momento.

Conviene subrayarlo: este tipo de consumo no garantiza crecimiento sostenido. Es frágil, reversible y altamente dependiente del contexto. El propio estudio advierte que el 78 % de la población cree que las temperaturas globales seguirán aumentando y el 69 % espera más fenómenos climáticos extremos. Cualquier *shock* adicional puede erosionar rápidamente el optimismo disponible.

El consumo se reactiva, sí, pero no se desborda.

## **2026 NO ES UN DESTINO, ES UN UMBRAL**

Más allá de los números, el *Ipsos Predictions Survey* permite una lectura de fondo: 2026 no se vive como un año de llegada, sino como un punto intermedio. Un umbral. Un momento de transición entre un ciclo percibido como negativo y una estabilidad que todavía no se consolida.

Ipsos lo plantea en términos claros: “Las expectativas positivas conviven con una percepción persistente de riesgo e incertidumbre”. Esa convivencia define el tono del año.

En los períodos de crisis profunda, las decisiones se paralizan. En los ciclos de bonanza, se aceleran. En los años bisagra —como 2026— se recalibran. Las personas no sienten que todo esté resuelto, pero tampoco que estén en caída libre. Ese estado intermedio produce comportamientos cautos, graduales y estratégicos.

Esto se refleja en la coexistencia de datos que, leídos superficialmente, podrían parecer contradictorios. Optimismo general sobre el año, pero miedo al conflicto social. Deseo de bienestar personal, pero desconfianza estructural. Intención de cuidarse más, pero ansiedad por el empleo.

El resultado es un consumo híbrido: ni expansivo ni retraído del todo. Un consumo que se mueve, pero con freno de mano. Que busca disfrutar, pero sin perder de vista la fragilidad del entorno.

Aquí aparece uno de los mayores riesgos estratégicos del momento. Ipsos advierte que “las expectativas pueden cambiar rápidamente si los acontecimientos no acompañan”. Confundir el alivio con la recuperación puede llevar a decisiones equivocadas, tanto en el ámbito empresarial como en el público.

2026 no premia la grandilocuencia. Premia la lectura fina del contexto. No es el año de los grandes relatos, sino de las decisiones silenciosas que, acumuladas, terminan definiendo hábitos, prioridades y relaciones con las marcas. El optimismo existe, pero es condicional. El consumo se reactiva, pero bajo nuevas reglas. Y el verdadero desafío no está en capitalizar una supuesta bonanza, sino en entender que este año bisagra no tolera promesas infladas ni diagnósticos simplistas.

Como concluye el propio estudio, “la esperanza es real, pero también lo es la incertidumbre”. En ese equilibrio incómodo se mueve 2026. Y en esa tensión se redefine, también, la forma en que consumimos. 



# TUS METAS 2026 EMPIEZAN HOY: INVERSIONES INTELIGENTES

¿Qué quieres construir  
este año?

Tu viaje soñado, un nuevo  
auto, tu primer hogar o la  
libertad financiera que  
mereces



## Tu plan de Lanzamiento Financiero

- ✓ **Revisión:** Analiza tu situación actual con nuestros expertos.
- ✓ **Estrategia:** Define metas claras y alcanzables.
- ✓ **Acción:** Invierte con la experiencia y respaldo de Invertis Securities.



“El mejor momento para invertir fue ayer.  
el segundo mejor es hoy.”

## Agenda tu asesoría gratuita con nosotros

No dejes que las metas sean sólo deseos  
Construyamos juntos tu 2026 financiero.





# EL MERCADO DE LA NOSTALGIA

EN UN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE ECONÓMICA, INFLACIÓN Y ACELERACIÓN TECNOLÓGICA, LA NOSTALGIA EMERGE COMO UN ACTIVO DE MERCADO. LEJOS DE SER UNA MODA ESTÉTICA, SE CONVIERTE EN UNA ESTRATEGIA DE CONSUMO QUE REDUCE RIESGO, REFUERZA CONFIANZA Y RECONFIGURA DECISIONES ECONÓMICAS.

Por **MATÍAS MORALES**  
Fotos **CORTESÍA**

**D**urante décadas, los héroes del mercado marcaban un discurso claro: avanzar, innovar, disrumpir. El futuro se presentaba como un terreno de oportunidades ilimitadas y la novedad como sinónimo de valor. Sin embargo, en los últimos años, el comportamiento del consumidor comenzó a enviar una señal distinta. En medio de crisis encadenadas —financiera, sanitaria, energética, climática y tecnológica— el mercado global empezó a mirar hacia atrás. No por nostalgia romántica, sino por necesidad económica.

Hoy, el llamado “mercado de la nostal-

gia” ya no puede ser interpretado como una tendencia cultural pasajera. Diversos análisis internacionales estiman que mueve actualmente más de 350.000 millones de dólares a nivel global, con proyecciones que la sitúan cerca de 500.000 millones de dólares hacia 2030, impulsada por consumo retro, productos culturales, experiencias y estrategias de marca basadas en memoria colectiva. La escala del fenómeno confirma que no se trata de un gesto estético, sino de una dinámica estructural del mercado.

La nostalgia opera como un activo anticíclico. En entornos de alta volatilidad, reduce la fricción cognitiva asociada a la decisión de compra y funciona como un mecanismo de mitigación del riesgo percibido. Estudios

globales de *marketing* y comportamiento del consumidor muestran que más del 75 % de los consumidores tienen mayor probabilidad de comprar cuando una marca activa referencias al pasado, y que los contenidos nostálgicos generan hasta 59 % más interacción y son compartidos en plataformas digitales frente a mensajes neutros o puramente aspiracionales.

Este comportamiento no responde a una sola generación. Investigaciones de alcance global confirman que la nostalgia es transgeneracional: consumidores jóvenes muestran apego por décadas que no vivieron directamente, mientras generaciones mayores refuerzan su vínculo con marcas que ofrecen continuidad. Este fenómeno, conocido como “nostalgia prestada”, am-





plía el mercado potencial y multiplica su impacto económico.

Desde una perspectiva estrictamente económica, el mercado de la nostalgia puede definirse como el conjunto de bienes, servicios y experiencias que capitalizan capital simbólico acumulado para generar confianza, acelerar adopción y justificar valor. No se compra solo un objeto: se compra previsibilidad. En un entorno saturado de opciones, lo familiar reduce el costo emocional de elegir.

Los datos de comportamiento digital refuerzan esta lectura. Entre 2024 y 2025, las búsquedas globales asociadas a términos como nostalgia, retro o *vintage* registraron crecimientos sostenidos, con picos de hasta 60 % interanual en categorías vinculadas a moda, entretenimiento y objetos de colección. La intención no es anecdótica: el interés se traduce en compra efectiva, especialmente en comercio electrónico, donde los productos *vintage* y retro muestran tasas de crecimiento anual cercanas al 15 % a escala global.

### NOSTALGIA, MERCADO Y VALOR ECONÓMICO EN TIEMPOS INCIERTOS

El impacto del mercado de la nostalgia se manifiesta en varios niveles simultáneos. En el comportamiento del consumidor se observa una mayor disposición a pagar por productos asociados a memorias positivas, incluso en contextos inflacionarios. Esto implica una menor elasticidad-precio de la demanda, un dato clave para las marcas en tiempos de presión sobre márgenes.

En términos estratégicos, la nostalgia permite a las empresas reducir costos de posicionamiento, reactivar activos dormidos —archivos, catálogos, propiedad intelectual— y extender ciclos de vida de productos ya amortizados. No es casual que las campañas basadas en décadas específicas hayan generado hasta 30 % más *engagement* que aquellas centradas exclusivamente en innovación o *performance*.

A nivel macroeconómico, el fenómeno



LA NOSTALGIA NO ES  
UN GESTO ROMÁNTICO NI  
UNA FUGA CULTURAL: ES UNA  
ESTRATEGIA ECONÓMICA PARA  
REDUCIR EL RIESGO PERCIBIDO  
Y ESTABILIZAR DECISIONES  
DE CONSUMO EN MERCADOS  
VOLÁTILES.

tiene efectos visibles. La nostalgia dinamiza industrias maduras, impulsa mercados secundarios como reventa, coleccionismo y experiencias temáticas, y convierte la identidad cultural en un bien exportable. En este sentido, la nostalgia no solamente mueve el consumo interno, sino que también alimenta flujos comerciales globales asociados a origen, memoria e identidad.

Sin embargo, el mercado de la nostalgia no es infinito ni automático. Su principal riesgo es la saturación. Cuando la referencia al pasado se vuelve repetitiva o superficial, el

capital simbólico se erosiona. La nostalgia sin reinterpretación deja de generar valor y se transforma en un pasivo reputacional.

Las marcas que logran sostener este modelo son aquellas que entienden que la nostalgia no sustituye a la innovación, sino que la contextualiza. El pasado funciona como plataforma de legitimidad, no como refugio inmóvil. Cuando el diálogo entre memoria y presente se rompe, el mercado responde con fatiga.

En última instancia, el auge del mercado de la nostalgia revela una transformación profunda en la lógica del consumo global. En un mundo donde el futuro dejó de ofrecer certezas claras, la memoria se convirtió en una forma de estabilidad económica. No se trata de volver atrás, sino de encontrar continuidad en medio del cambio.

La nostalgia no vende ayer: vende confianza. En una economía global marcada por la incertidumbre, esa confianza se ha convertido en uno de los activos más valiosos del mercado. 📌





# CUANDO LA TEMPORADA BAJA DEJÓ DE EXISTIR

DURANTE DÉCADAS, EL CALENDARIO TURÍSTICO DICTÓ CUÁNDO VIAJAR Y CUÁNDO ESPERAR. HOY, ESE ORDEN SE ROMPIÓ. LA AVIACIÓN COMERCIAL OPERA CON DEMANDA CONSTANTE, OCUPACIONES ALTAS Y PRECIOS SOSTENIDOS DURANTE TODO EL AÑO. LA TEMPORADA BAJA DEJÓ DE SER UNA REFERENCIA ÚTIL Y LOS DATOS CONFIRMAN QUE NO ES UNA PERCEPCIÓN: ES UN CAMBIO ESTRUCTURAL.



Por **MATÍAS MORALES**

Fotos **UNSPLASH**

**D**urante buena parte del siglo XX y lo que iba del XXI, el turismo funcionó como un sistema predecible. Había meses caros y meses baratos, vuelos llenos y aviones medio vacíos. Las aerolíneas, los hoteles y los destinos construían sus estrategias sobre esa lógica. La pandemia interrumpió ese orden, pero lo que vino después no fue solo una recuperación, sino una transformación más profunda.

Los números lo respaldan. Según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la demanda global de pasajeros creció 6,6 % interanual en octubre de 2025 y 4,6 % en agosto, manteniendo factores de ocupación elevados incluso fuera de los meses tradicionalmente considerados “fuertes”. En múltiples mercados, los aviones operan de manera sostenida con ocupaciones superiores al 84 %, una cifra que históricamente solo se veía en picos estacionales. Ya no hay meses claramente flojos.

El fenómeno no es puntual ni regional. Datos de OAG muestran que en agosto de 2025 el sistema aéreo mundial alcanzó casi 20 millones de asientos diarios, el nivel más alto registrado hasta ahora, superando incluso los máximos de 2024. Es decir: no solo se vuela más, sino que se vuela lleno. Se vuela así en junio, en septiembre o en febrero, meses que antes ofrecían respiros tanto para la industria como para el bolsillo del viajero.

La primera explicación suele ser emocional: el “viaje pospandemia”, el deseo de recuperar tiempo perdido. Pero ese argumento se debilita con el paso de los años. Han transcurrido suficientes ciclos como para confirmar que no se trata de una euforia pasajera. La Organización Mundial del Turismo (UNWTO) reporta que 690 millones de personas realizaron viajes internacionales solo en el primer semestre de 2025, 5 % más que en el mismo período de 2024, acercándose —e incluso superando en algunos corredores— los niveles prepandemia.

Este cambio obliga a revisar una suposición central: que viajar es un gasto secundario, condicionado a que “sobre” dinero o tiempo. Los datos y el comportamiento del consumidor sugieren lo contrario. Para una porción creciente de la población, el viaje se consolidó como una necesidad más que un privilegio. No se viaja más lejos o con



mayor lujo, pero sí con mayor frecuencia y menor dependencia del calendario tradicional.

#### **EL VIAJE COMO PRIORIDAD ESTRUCTURAL DEL CONSUMO**

La transformación es cultural antes que económica. Viajar dejó de ser un evento excepcional para convertirse en una práctica integrada al estilo de vida. La tecnología aceleró este proceso: comprar un pasaje hoy es inmediato, comparativo y constante. El precio fluctúa en tiempo real y genera una sensación de urgencia permanente que empuja decisiones rápidas. El resultado es un consumidor menos dispuesto a esperar “el momento ideal”.

Ese cambio se refleja también en la composición de la demanda. IATA señala que los viajes internacionales en clases *premium* crecieron entre 11 % y 12 % en 2024, por encima del crecimiento de la clase económica. No es un dato menor: indica que tanto el turismo de ocio como

el corporativo sostienen el mercado, y que el viaje sigue ocupando un lugar central incluso en contextos de inflación y ajuste económico.

La consecuencia directa es un mercado menos elástico. Cuando viajar se percibe como una necesidad emocional o vital —y no como un lujo—, el precio deja de ser un freno absoluto. Se ajusta el destino, la duración o la anticipación de compra, pero no la decisión de volar. Esto explica por qué las tarifas se mantienen altas sin provocar una caída significativa de la demanda.

Desde el lado de la oferta, el panorama refuerza esta dinámica. La capacidad aérea crece, pero no al ritmo del apetito del mercado. Los retrasos en la entrega de nuevas aeronaves, los cuellos de botella industriales y las revisiones técnicas, han limitado la expansión de flota. A esto se suman costos estructurales elevados —combustible, mantenimiento, personal— que hacen que la industria opere con márgenes estrechos y alta sensibilidad a cualquier variación.

## FACTOR DE OCUPACIÓN

LOS AVIONES OPERAN  
DE MANERA SOSTENIDA  
CON OCUPACIONES  
SUPERIORES AL

# 84 %

La idea de que ya no existen vuelos vacíos no es estrictamente verdadera, pero sí refleja una tendencia real del mercado: hoy es mucho menos común ver aviones con muchos asientos sin vender.

El resultado es un escenario que genera fricción con el consumidor. La percepción de “precios abusivos” convive con una realidad menos intuitiva: mientras la demanda supere a la oferta disponible, los precios no bajarán de forma generalizada. No porque las aerolíneas no quieran, sino porque el sistema no tiene holgura. Incluso en mercados domésticos, históricamente más flexibles, los niveles de ocupación actuales superan con creces los promedios de la década pasada.

### ¿NUEVA NORMALIDAD O EQUILIBRIO INESTABLE?

La gran pregunta es si este patrón llegó para quedarse. Los indicadores actuales sugieren que sí, aunque no sin tensiones. Por un lado, el cambio en las prioridades del consumidor parece profundo. La experiencia del encierro revalorizó el tiempo, el movimiento y la posibilidad de estar en otro lugar. Viajar se convirtió en una forma de afirmar control sobre la propia vida, incluso en contextos de incertidumbre.

Además, la industria se adapta a este comportamiento. La digitalización de procesos, el uso de biometría en aeropuertos y la aplicación de inteligencia artificial en *pricing* y atención al cliente reducen fricciones y facilitan el viaje, reforzando su carácter cotidiano. Todo apunta a que volar será cada vez más sencillo desde el



punto de vista operativo, aunque no necesariamente más barato.

Sin embargo, este nuevo equilibrio también tiene límites. El contexto económico global sigue siendo frágil. Una desaceleración más marcada del consumo, cambios geopolíticos o nuevas disrupciones podrían poner a prueba esta demanda sostenida. El hecho de que el sistema funcione siempre cerca de su capacidad máxima lo hace eficiente, pero también vulnerable.

Hay, además, una dimensión social que no

puede ignorarse. La desaparición de la temporada baja implica también la desaparición de oportunidades accesibles para ciertos segmentos. Quien no puede comprar con meses de anticipación o flexibilizar fechas queda fuera del mercado o paga precios significativamente más altos. La democratización del acceso convive, paradójicamente, con nuevas formas de exclusión.

Aun así, los datos no muestran una reversión del fenómeno. La temporada alta de fin de año 2025, por ejemplo, proyecta más de 300 millones de pasajeros globalmente entre diciembre y enero, reforzando la idea de un uso constante del transporte aéreo. No se trata de picos aislados, sino de un flujo continuo que redefine cómo se planifica, se vende y se consume el viaje.

Quizás el cambio más profundo no sea económico, sino mental. Durante décadas, el viajero se adaptó al calendario de la industria. Hoy es la industria la que intenta adaptarse a un viajero que ya no espera. Que decide. Que prioriza. Que, incluso cuando se queja del precio, vuelve a comprar.

La temporada baja, entendida como un periodo de pausa y oportunidad, perdió sentido en gran parte del mundo. No porque viajar sea siempre fácil o barato, sino porque dejó de ser postergable. En ese nuevo mapa, el viaje ya no es un paréntesis en la vida cotidiana, sino que es parte de ella. 





**"UNA DÉCADA, TRANSFORMANDO  
DATOS EN DECISIONES"**

**La confianza en los números marca la diferencia  
entre el riesgo y el éxito empresarial.**

## Servicios



• Auditoría



• Contabilidad



• Asesoría Fiscal e  
Impuesto



• Servicios Legales



• Consultoría

## Por qué elegirnos



• Asesoría experta y  
personalizada



• Cumplimiento regulatorio



• Acompañamiento  
integral



• Conocimiento local e  
internacional



• Tarifas transparentes



• Experiencia comprobada

## VENTAJAS

- ✓ Atención personalizada
- ✓ Mejora de procesos
- ✓ Asesoría continua
- ✓ Reduce costos operativos y administrativos



## Contactenos:



Av. Balboa, P.H. Grand Bay Tower  
(Unibak), Piso 4, Oficina 401.



+507 392 38 50



info@orgauditores.com.pa



www.orgauditores.com.pa

Member of

**Allinial**  
GLOBAL®  
An association of legally independent firms

Miembros desde el 2017  
De la 2da asociación  
de contabilidad más  
Grande del mundo

**ALCAPA**  
Programa de Revisión de Gestión de Calidad

POBLACIÓN, RIESGO Y GOBERNANZA CORPORATIVA

# EL IMPERATIVO DEMOGRÁFICO EN LA AGENDA EMPRESARIAL

*LOS DATOS POBLACIONALES DEJARON DE SER CONTEXTO Y SE CONVIRTIERON EN INSUMO ESTRATÉGICO. IGNORAR LA DEMOGRAFÍA EXPONE A LAS EMPRESAS A RIESGOS EN TALENTO, MERCADOS Y OPERACIÓN. INTEGRARLA EN LA TOMA DE DECISIONES ES HOY UNA EXIGENCIA PARA LA SOSTENIBILIDAD Y LA COMPETITIVIDAD.*

Por **MARÍA INÉS CASTILLO**

Abogada, consultora ESG, riesgo social. Junta directiva de Silver Economy Forum Panamá, CLIPP y Voces Vitales de Panamá

¿Qué tienen en común la caída de la natalidad, el aumento de la longevidad o los desplazamientos internos, con la rentabilidad de una empresa? Más de lo que parece. Hace poco, en una conversación sobre sostenibilidad, alguien me preguntó por qué temas como el embarazo adolescente o el envejecimiento poblacional deberían interesar a las compañías. La duda es legítima, pero también revela una visión de la sostenibilidad, que a veces olvida que los datos sociales son el corazón de la estrategia corporativa.

## LA SOSTENIBILIDAD COMIENZA CON LAS PERSONAS

Hablar de sostenibilidad es hablar de vidas reales: de jóvenes que abandonan la escuela sin oportunidades, de mujeres que asumen tareas de cuidado sin reconocimiento, de madres adolescentes que son excluidas del sistema educativo, de personas mayores que encuentran barreras para seguir activas y conseguir capital para emprender. Es también hablar del territorio donde operan las empresas, del talento que contratarán, de los clientes a quienes servirán y de los contextos que condicionan sus riesgos y oportunidades. La empresa que actúa en ese entorno no puede, ni debe, permanecer indiferente.

Hoy vivimos una transformación demográfica sin precedentes: la natalidad cae, la longevidad aumenta y migraciones inter-



nas reconfiguran territorios. Según Unfpa, para 2035, las personas de 80 años o más superarán en número a los lactantes. Estos cambios demográficos no son un dato aislado: redefinen las estrategias empresariales, diseño de productos, la gestión del talento, expansión de mercados y planificación de inversiones.

La población no es una variable externa al negocio: es su materia prima más valiosa. ¿Quiénes son, cómo y dónde viven, qué necesitan y qué ofrecen? Son preguntas de inteligencia demográfica que toda junta directiva debería incorporar en sus deliberaciones. Los comités de sostenibilidad, riesgos y talento humano tienen un papel clave: integrar indicadores sociales y demográficos en sus reportes periódicos para anticipar cambios regulatorios, evitar riesgos sociales, di-

señar soluciones inclusivas y posicionar a la empresa como referente de sostenibilidad.

En una misma oficina pueden coincidir una practicante de 21 años, un gerente de 35, una madre que regresa al trabajo tras una pausa por cuidados y una ingeniera de 62 con décadas de experiencia. Hasta cinco generaciones pueden coexistir en una empresa, y lejos de ser un desafío, esto es una ventaja estratégica si se gestiona con inclusión.

Comprender estas dinámicas, desde la junta directiva, permite anticipar riesgos, diseñar políticas internas más justas y alinear la estrategia empresarial con los ciclos de vida de las personas. Significa, por ejemplo, comprender el dividendo de longevidad o que el segmento de personas 50+ concentra gran parte del consumo global y que cada grupo etario enfrenta desafíos específicos en materia de bienestar y oportunidades.

Conectar las decisiones empresariales con las dinámicas sociales y poblacionales no es sólo un imperativo ético: es una ventaja competitiva. Según un informe de McKinsey, las empresas con buenas prácticas ESG obtienen entre 10 % y 20 % más de rentabilidad ajustada al riesgo que sus competidores.

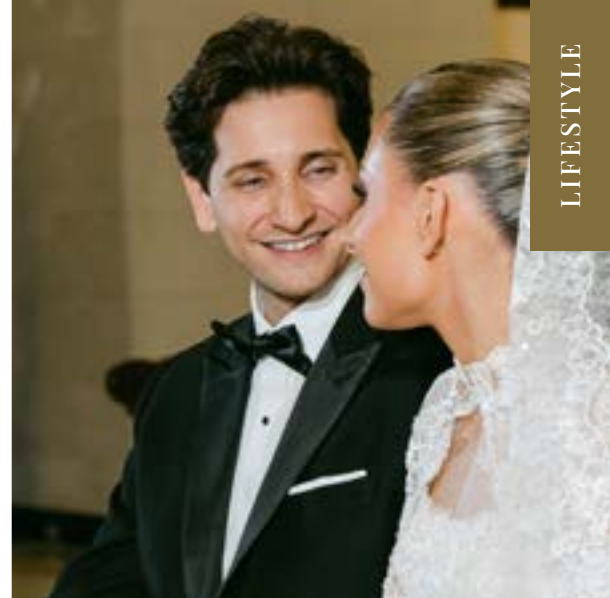
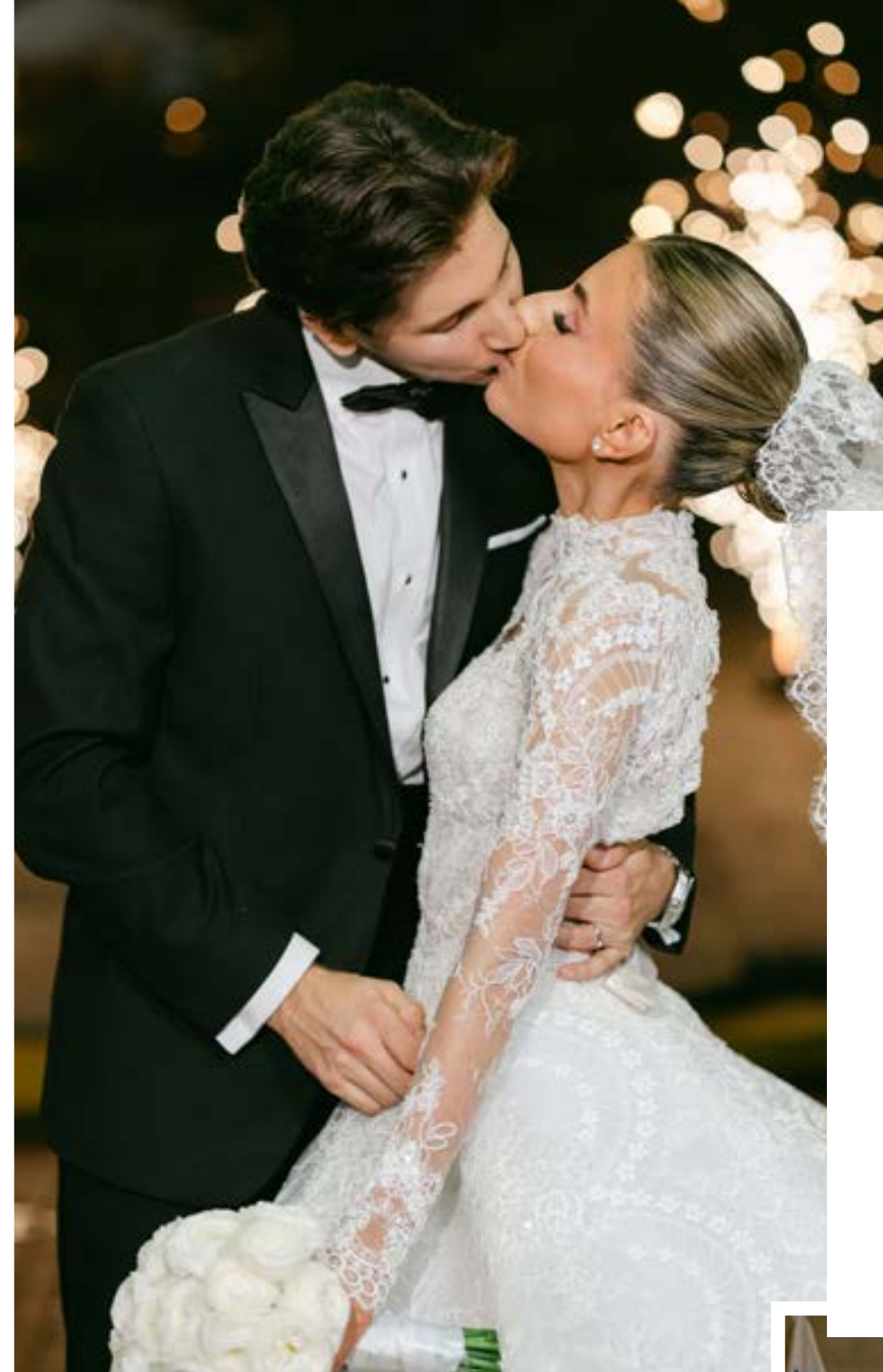
Los datos poblacionales revelan trayectorias humanas, capacidades y desafíos que deben incorporarse en la toma de decisiones estratégicas para dejar una huella que trasciende los estados financieros: una huella humana transformacional, y eso también es un buen negocio. Ante todo esto, el futuro de las empresas se decide tanto en los números financieros como en los indicadores sociales.











## #VALLARINOTELLO

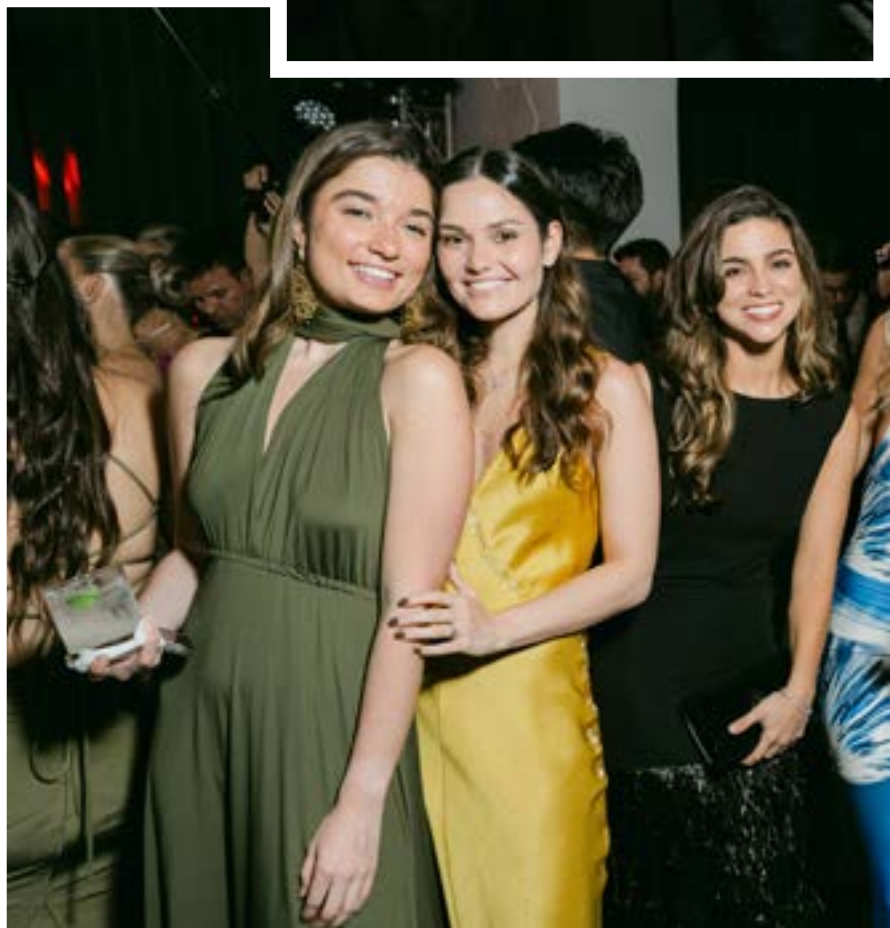
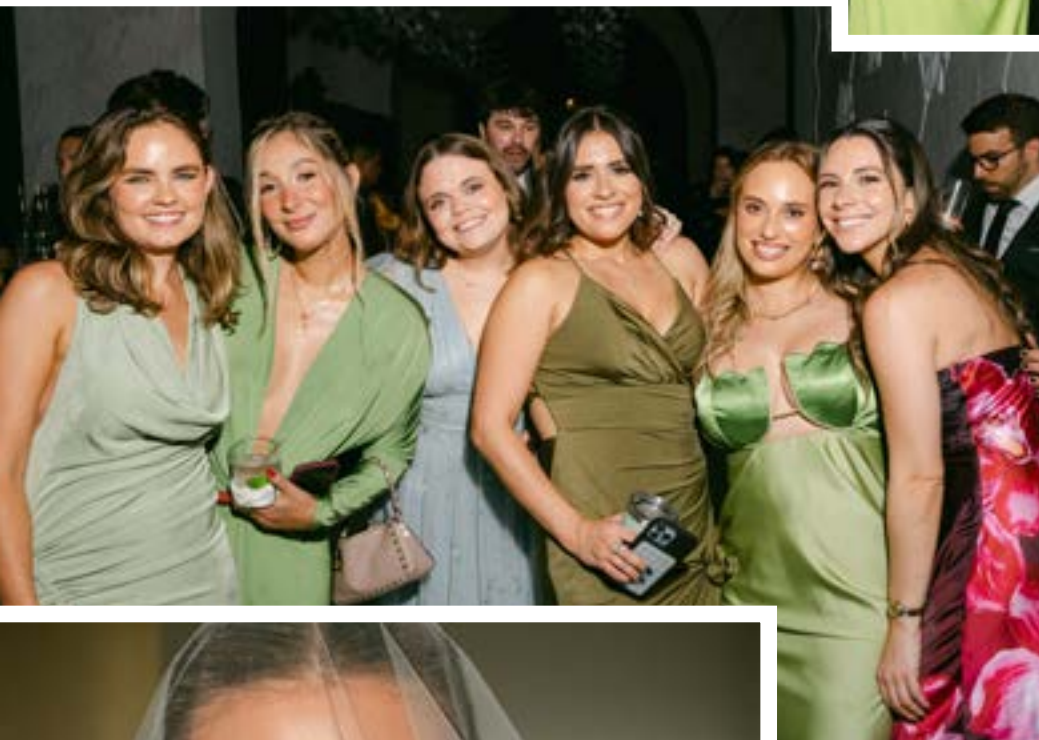
EL 22 DE NOVIEMBRE DE 2025, SUZANNE TELLO Y DANIEL VALLARINO CELEBRARON SU UNIÓN MATRIMONIAL EN UNA CEREMONIA LLENA DE SIGNIFICADO, EN LA EMBLEMÁTICA IGLESIA SAN FRANCISCO DE ASÍS. LA CELEBRACIÓN CONTINUÓ EN WANDERS & YOO, UN ESPACIO TRANSFORMADO CON ELEGANCIA Y ESTILO, DONDE LOS DETALLES FLORALES, LA MÚSICA Y LA ALEGRÍA CREARON UNA EXPERIENCIA INOLVIDABLE.

Rodeados de sus seres queridos, Suzanne y Daniel disfrutaron de una noche memorable, marcada por la emoción, el amor y el inicio de una nueva historia juntos.

FOTOGRAFÍAS: Rubén Parra & Rubén Parra Studio  
 VIDEO: Utopia Film | PLANIFICACIÓN: The Planner Firm / Vivian Viggiano | VESTIDO: Porta Romana / Ivan Yong Couture | MAQUILLAJE & PEINADO: Roger Montenegro  
 DECORACIÓN RECEPCIÓN: Eventos y Decoraciones / Josmelia Muñoz | CAKE & MESA DE DULCES: Poquitomás  
 MÚSICA DJ: Sonolux | DJ INVITADO: Rodolfo De León  
 DISEÑO: Clemente Lifestyle



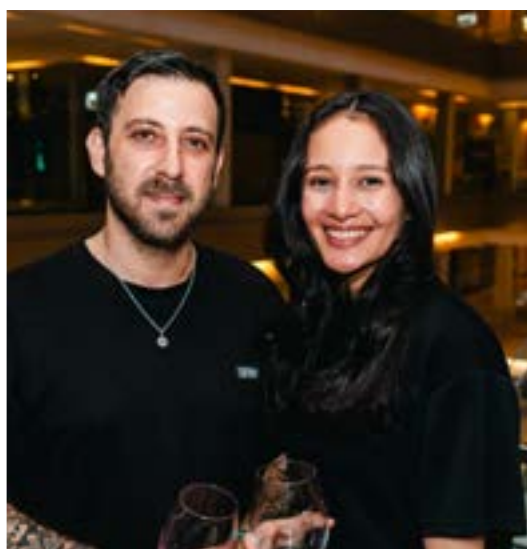
















## EUPHORIA FUSIONA ARTE E INVERSIÓN INMOBILIARIA

**Marjalizo y UDG inauguraron en Soho Mall su Centro de Experiencias con el lanzamiento de Euphoria,** proyecto ancla del futuro Art District. Olga Sinclair presentó en vivo la obra homónima integrada al concepto del proyecto. Tecnología inmersiva, arte, danza y cocteles marcaron una jornada que reformula la manera de vivir y presentar el *real estate*.

FOTOS: Octavio Frauca







## ORG AUDITORES CELEBRA UNA DÉCADA DE EXCELENCIA

**ORG Auditores Independientes conmemoró su 10.º aniversario con una cena íntima en Casa Catedral,** junto con socios, colaboradores y aliados estratégicos. La velada celebró una década de crecimiento, ética y compromiso profesional. En un ambiente cálido y elegante, la firma reafirmó su visión de futuro: innovación, sostenibilidad y relaciones construidas sobre la confianza.

FOTOS: Cortesía











## MÉRITO Y CONSTANCIA

**El Ranking Nacional de Salto distinguió a las atletas con mayor puntaje acumulado del año en todas las categorías, y consagró como campeona a Abby Diz García junto a Kappa, seguida por Sofía Ruiz Schuverer, en Amankila, y Martina Pernetz, en Nala. Paralelamente, el Campeonato Nacional de Salto cerró la temporada con tres días de pruebas decisivas, premiando al ganador diario y al campeón nacional por su desempeño integral.**

FOTOS: Octavio Frauca











# ASÍ & ASÁ

**No sé si las sirenas existen, pero estoy segura de que los 'princesos' viven entre nosotras... y bien a gusto.**

**¿DÓNDE ESTÁ EL HOMBRE DE LAS CAVERNAS? SE HA EXTINGUIDO EL HAMBRE POR CAZAR.**

MÓNICA GÚZMAN ZUBIETA  
@monicaguzmanzubieta

**B**uenas a todos, hablemos de una tendencia que se cuece a fuego lento en nuestras relaciones modernas: el cambio del rol masculino. A ver, seamos claros desde el principio. No me malinterpreten, no estoy ondeando banderas extremas. Creo firmemente en la igualdad de derechos: mismo voto, misma oportunidad de trabajo, mismo salario por la misma faena. Pero, aceptémoslo, la cosa está cambiando.

Hoy en día estamos perdiendo al hombre masculino, alfa, con caballerosidad. Estoy hablando de los hombres que practicaban la simple cortesía de abrir una puerta, de tomar la iniciativa de pagar la cena o, sencillamente, de conservar ese rol de proteger y cuidar. Yo no lo pido ni muy machista ni muy manso. O sea, ni así ni asá, sino más bien en balance.

Pero ¿qué pasa? Que las mujeres ahora

somos todólogas. Nosotras queremos hacerlo todo y más. Tenemos una competencia silenciosa social porque pensamos que nos define quién está más cansada por hacerlo todo, quién ha trabajado más, quién ha atendido más a los hijos y quién se sabe de memoria las tareas completas del chat de la escuela.

Somos las resolvedoras profesionales en tanga y tacones incómodos. Vemos a diario a una generación de mujeres que quieren ser independientes, autosuficientes y que han adoptado el mantra de: SI NO LO HAGO YO, NO SE HACE BIEN. #Auxilio

Si se queda flat, ella cambia la llanta y hace tutorial por Instagram. Si viajan y

hay que manejar en el *highway* con toda la familia a 80 km, ella ¡zazz! maneja. Si hay que hacer *barbecue*, atender y limpiar, ella lo hace y sin dañarse el *shellac* ni el *blower*. Toca evacuar de emergencia, ella sale última cargando a la mascota, con pasaportes en mano y segura de que no queda nadie adentro.

O sea, hemos superado a Superwoman.

Y es precisamente esta hipercapacidad femenina la que ha parido a una nueva especie masculina, a la que le hemos dado un nombre que se usa con una frecuencia asombrosa: “princeso”. Para que sepan que EXISTE y se usa mucho. “Princeso” es un adjetivo calificativo, no es un insulto ni se usa de manera despectiva. Es un término que se ha normalizado. Hoy en día el hombre se deja atender, se hace manicura, es sensible a las películas de amor y no le da pena demostrar su estado omega.

Sin embargo, yo me quedo pensando, ¿¿¿cuándo es que se acaba este *trend*!?!?

¿Por qué nosotras, que además de vivir dentro de un cuerpo que tiene cambios biológicos y estéticos demandantes a lo largo de nuestras vidas, ahora también tenemos que agregarle dificultad al convivio? No me parece.

Entonces, les pregunto, ¿ustedes quieren al hombre de las cavernas, metafóricamente hablando, que salía a cazar (proveer), que traía comida para la aldea completa y que sacaba la piel del oso para hacer un manto y proteger a los suyos del frío (o sea, como Pedro Picapiedra, pero con mejores modales), o se quedan con su “princeso” sensible y vanidoso?

¿Qué prefieren, así o asá?



Comprometidos con el

# Acceso a la Justicia y la Educación en Ciudadanía,

como pilares para un mejor Panamá.

**+22,000**

jóvenes capacitados en educación en ciudadanía y derechos humanos

**+17,000**

personas capacitadas en prevención de la violencia de género

**+8,900**

personas asesoradas en materia legal



Ruby Brilliance. Timeless Alessi Design.

  
**ALESSI**  
JOYEROS

**Área Bancaria, frente al Hotel Hyatt**

(507) 264-1126    (507) 6493-5126

**Casco Antiguo, frente al Hotel La Compañía**

(507) 379-3901 / 3920    (507) 6472-2411

@alessijoyeros

