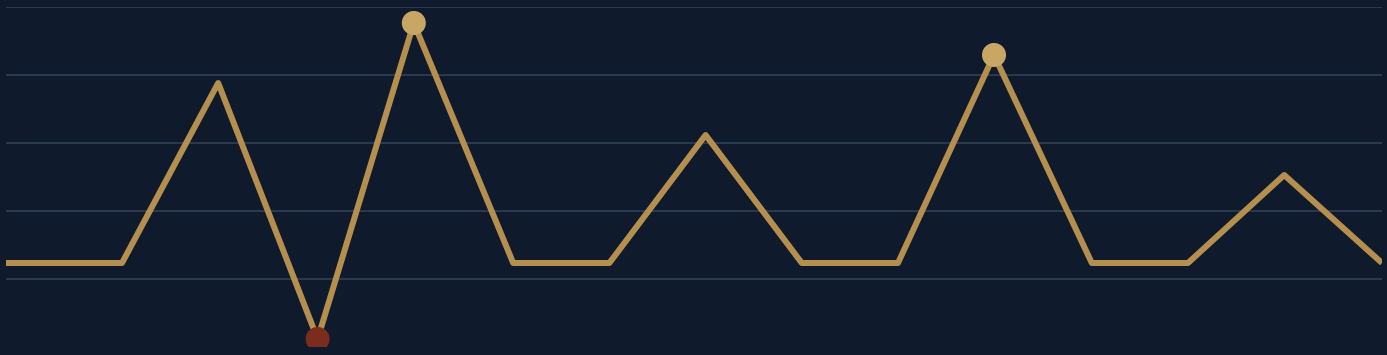
CASTRO LI
EXECUTIVE REVIEW

EDICIÓN FUNDACIONAL
OCTUBRE 2026



EL MAPA QUE *se reordena*

Centroamérica ya no crece en el mismo orden. La capacidad de leer el nuevo mapa, decidir y ejecutar con velocidad es la ventaja competitiva de Costa Rica y la región.

> *"¿Su empresa sabe en qué lugar del mapa regional está hoy — y hacia dónde se mueve? Esta edición le muestra cómo leerlo, cómo medirlo y qué decidir al respecto."*

01 Los cinco movimientos que reordenan la región

02 Costa Rica: crecer con productividad cuando el mapa cambia

03 La Partitura Empresarial: el ritmo de la ejecución

04 Indicador del mes: Índice de Velocidad de Decisión

EN ESTA EDICIÓN

Sumario

01	**Carta del Director**	Por qué nace Castro Li Executive Review	03
02	**La tesis del mes**	El mapa de Centroamérica se reordenó	05
03	**Los cinco movimientos del mes**	Crecimiento, motores, logística, IA y precios	08
04	**Costa Rica**	Qué cambió realmente para las empresas costarricenses	13
05	**Centroamérica**	El mapa regional, país por país	15
06	**La Partitura Empresarial**	El ritmo de la ejecución	18
07	**Indicador del mes**	Índice de Velocidad de Decisión (IVD)	20
08	**Caso empresarial**	Cuando la tecnología no era el verdadero problema	22
09	**Radar Castro Li**	Cinco decisiones para los próximos 30 días	24
10	**Perspectivas**	Lo que estaremos observando el próximo mes	26
11	**Recomendación ejecutiva & cierre**	Qué significa todo esto para su empresa	27

COMITÉ EDITORIAL

Castro Li Executive Review es una publicación de interpretación estratégica dirigida a directores generales, juntas directivas y equipos gerenciales de Costa Rica y Centroamérica. Frecuencia: trimestral. Datos con corte al 8 de octubre de 2026.

CÓMO LEER ESTA EDICIÓN

Cada sección incluye una tesis, evidencia y una decisión concreta. El símbolo del pentagrama que recorre estas páginas representa el hilo conductor de la edición: el ritmo de ejecución.

CARTA DEL DIRECTOR

Dirigir en un entorno que ya no espera.

Dirigir una empresa nunca ha sido sencillo. Sin embargo, durante mucho tiempo existió una sensación de estabilidad suficiente para creer que un buen plan anual, una ejecución disciplinada y un seguimiento periódico bastaban para alcanzar los objetivos.

Ese escenario está cambiando.

Hoy no enfrentamos únicamente mercados más competitivos. Enfrentamos un entorno que cambia con mayor velocidad que nuestra capacidad natural para comprenderlo. La inteligencia artificial transforma profesiones completas en cuestión de meses. Las cadenas de suministro se reconfiguran continuamente. Las condiciones financieras evolucionan con rapidez. Los clientes esperan respuestas más ágiles. Los colaboradores demandan nuevas formas de liderazgo. Y la información crece a un ritmo que hace cada vez más difícil distinguir lo importante de lo accesorio.

Paradójicamente, el mayor riesgo no es la incertidumbre.

El mayor riesgo es dirigir la empresa como si el entorno todavía fuera predecible.

Muchas organizaciones siguen reaccionando cuando los problemas ya aparecen en sus estados financieros. Otras incorporan nuevas tecnologías sin revisar sus procesos. Algunas crecen en ventas mientras su capacidad de ejecución se deteriora silenciosamente. Otras generan grandes volúmenes de información, pero muy poco conocimiento para decidir.

Esta edición nace en un momento que lo ilustra bien. En enero, el Banco Mundial proyectaba a Costa Rica entre las tres economías de mayor crecimiento de Centroamérica para 2026; en su informe de octubre la ubica en el último lugar del grupo, y a El Salvador en el primero. El mapa se movió, y lo hizo más rápido que la mayoría de los planes que lo usaban como base.

En nuestra experiencia, las organizaciones extraordinarias no se distinguen porque adivinen el futuro. Se distinguen porque desarrollan una capacidad superior para interpretar el presente.

Esa es la verdadera diferencia.

Por esa razón nace **Castro Li Executive Review**.

No como una recopilación de noticias. No como una revista económica más. Tampoco como un documento académico.

Nace como un espacio para interpretar el entorno empresarial desde la perspectiva de quienes deben tomar decisiones que afectan personas, inversiones, patrimonio y futuro.

Cada edición tendrá un propósito sencillo, pero exigente: ayudar a comprender mejor el contexto para dirigir mejor las organizaciones.

Creemos que la competitividad de Centroamérica dependerá cada vez menos del tamaño de sus empresas y cada vez más de la calidad de sus decisiones.

Esperamos que estas páginas no solo aporten información. Aspiramos a que aporten criterio.

Porque las organizaciones extraordinarias no aparecen por casualidad. Se construyen cuando personas, procesos, tecnología, información y propósito trabajan en armonía para responder a un entorno que nunca deja de cambiar.

Ese será el compromiso permanente de esta publicación.

COMPROMISO EDITORIAL

Juntos construimos organizaciones extraordinarias.

Comité Editorial
Castro Li Executive Review

LA TESIS DEL MES

El mapa de Centroamérica se reordenó en 2026 *y premia a quien se adapta*

Quien lea primero el nuevo orden regional decidirá mejor dónde invertir, vender y crecer.

4,5%

CRECIMIENTO PROYECTADO 2026 PARA EL SALVADOR, EL MÁS ALTO DE SEIS PAÍSES (BANCO MUNDIAL, OCT.)

3,3%

COSTA RICA: EL MÁS BAJO DEL GRUPO, AUNQUE SOBRE EL PROMEDIO DE AMÉRICA LATINA

2,2%

CRECIMIENTO PROYECTADO 2026 PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (BANCO MUNDIAL, OCT.)

Durante décadas, los países de Centroamérica se compararon con una regla simple: quien crecía más, ganaba posición. Esa regla sigue vigente, pero el orden cambió de lugar con una rapidez poco común.

En enero, el Banco Mundial proyectaba para 2026 un crecimiento de 4,1% en Panamá, 3,7% en Guatemala y 3,6% en Costa Rica, mientras El Salvador y Nicaragua quedaban en 3,0%. En su informe de octubre, con información hasta el 23 de setiembre, el orden es otro: El Salvador 4,5%, Panamá 4,2%, Guatemala 3,7%, Nicaragua 3,6%, Honduras 3,4% y Costa Rica 3,3%.

Un reordenamiento así no responde a un solo factor. Los países tienen motores distintos —inversión privada, remesas, logística, exportaciones— y reaccionan de forma diferente a un entorno de incertidumbre internacional, precios de la energía y costos de financiamiento todavía elevados.

Un mapa que cambia exige empresas que se adapten. La lección para quien dirige una empresa no es elegir un país ganador, sino aceptar que el orden puede volver a moverse y construir la capacidad de reaccionar cuando ocurra.

Conviene recordar, además, que son proyecciones: estimaciones con información a una fecha de corte, no resultados de cierre.

PARA EL EMPRESARIO

Ya no basta con conocer su mercado. Hay que saber leer el mapa regional con la frecuencia con que cambia.

La verdadera diferencia no será el país, sino la organización

Durante los últimos meses, gran parte de la conversación empresarial se ha concentrado en dónde crecer. La pregunta habitual ha sido: "¿A *cuál país deberíamos entrar*?"

No es una mala pregunta, pero es incompleta. La verdadera pregunta es: **¿está nuestra organización preparada para operar donde el mapa apunte mañana?**

Un nuevo mercado no corrige procesos deficientes, información incompleta o decisiones lentas. Al contrario: en muchos casos, las multiplica en cada país al que se llega.

Una empresa con procesos claros y datos confiables puede reubicar su esfuerzo con bajo costo. Una empresa desorganizada simplemente llevará sus fricciones a más lugares.

La nueva ventaja competitiva

Durante muchos años, la ventaja competitiva se construyó alrededor de cuatro elementos: capital, escala, conocimiento y eficiencia.

Hoy aparece un quinto elemento: **la capacidad de adaptación.**

Adaptarse no significa improvisar. Significa detectar antes los cambios relevantes, comprender su impacto, tomar decisiones oportunas y ejecutarlas sin perder coordinación.

Las organizaciones extraordinarias no reaccionan más rápido porque trabajen más horas. Reaccionan más rápido porque poseen mejores sistemas de información, procesos más visibles, equipos alineados y una dirección que transforma información en decisiones.

El desafío para Centroamérica

Para la mayoría de los países de la región, el Banco Mundial identifica dos restricciones de largo plazo: baja productividad y escasez de trabajadores con las habilidades adecuadas. A ellas se suman la incertidumbre internacional, el espacio fiscal reducido y costos reales de financiamiento elevados, que pesan sobre la demanda privada.

- Baja productividad
- Escasez de talento con las habilidades adecuadas
- Incertidumbre internacional
- Espacio fiscal reducido
- Costos reales de financiamiento elevados

> ***"¿Dónde crecer?" deja de ser la única pregunta estratégica. La nueva pregunta es: ¿cómo construir una organización capaz de seguir creciendo aunque el mapa se mueva?***

EL MODELO CASTRO LI

Una empresa es un sistema donde ninguna pieza funciona de forma aislada



La adaptación organizacional surge cuando trabajan en armonía seis dimensiones fundamentales. Cuando una de ellas pierde sincronía, toda la organización comienza a desafinar. Cuando trabajan de forma integrada, la empresa desarrolla una capacidad extraordinaria para adaptarse sin perder estabilidad.

LA DECISIÓN QUE CAMBIA

¿Mi organización posee la capacidad de detectar cambios, tomar decisiones y ejecutarlas con suficiente velocidad para competir en el entorno que viene?

MOVIMIENTO 1 · REORDENAMIENTO

El orden del crecimiento regional se invirtió

01

¿QUÉ OCURRIÓ?

En enero, el Banco Mundial proyectaba para 2026 un crecimiento de 4,1% en Panamá, 3,7% en Guatemala y 3,6% en Costa Rica; El Salvador y Nicaragua quedaban en 3,0%. En octubre, el mismo organismo estima 4,5% para El Salvador, 4,2% para Panamá, 3,7% para Guatemala, 3,6% para Nicaragua, 3,4% para Honduras y 3,3% para Costa Rica.

Costa Rica queda de último entre los seis países, aunque sobre el 2,2% proyectado para América Latina y el Caribe.

¿POR QUÉ IMPORTA?

Las decisiones de expansión, alianzas y asignación de recursos suelen apoyarse en jerarquías que se dan por estables. Un mapa que cambia en menos de un año obliga a revisar esas jerarquías con más frecuencia que una vez al año.

Además, no son resultados sino proyecciones, con información al 23 de setiembre. La señal es el cambio de posiciones, no la precisión del decimal.

LA DECISIÓN QUE CAMBIA

No fije su estrategia regional con el ranking de ayer. Revise la lectura del mapa cada trimestre y defina de antemano qué cifras la harían cambiar.

QUÉ DEBERÍA HACER ESTE MES

Liste los tres mercados que hoy priorizan sus planes comerciales y compare su posición actual con la de enero. Si alguno cambió, documente qué supuestos del plan dependían de esa jerarquía.

MOVIMIENTO 2 · MOTORES

Los motores del crecimiento se separaron

02

¿QUÉ OCURRIÓ?

El Banco Mundial señala que en Costa Rica el crecimiento de 2024–2025 lo lideraron las exportaciones de manufacturas y la inversión, mientras que en Guatemala y Honduras, más dependientes de las remesas, lo hizo el consumo de los hogares.

Las remesas a El Salvador, Guatemala y Honduras sumaron US$29.064 millones de enero a julio, 7,1% más que un año antes (Honduras +11,2%, Guatemala +6,6%, El Salvador +3,7%). En Costa Rica, en cambio, el IMAE de julio creció 2,5% interanual y los regímenes especiales apenas 1,4%, frente a 17% un año antes.

¿POR QUÉ IMPORTA?

Una economía que crece por consumo sostenido con remesas y otra que crece por exportación e inversión reaccionan distinto ante una desaceleración. Vender a hogares, a empresas exportadoras o al Estado exige modelos diferentes.

Lo que funciona en un país no se traslada automáticamente al siguiente.

LA DECISIÓN QUE CAMBIA

Antes de replicar su modelo comercial en otro país, identifique qué motor sostiene la demanda de su cliente allí.

QUÉ DEBERÍA HACER ESTE MES

Para cada mercado que atiende o evalúa, anote en una línea cuál es su motor principal (remesas, exportación, inversión, logística o gasto público) y qué parte de su facturación depende de él.

MOVIMIENTO 3 · PLATAFORMA

La logística se convirtió en plataforma

03

¿QUÉ OCURRIÓ?

El Banco Mundial proyecta 4,2% para Panamá en 2026 y destaca el papel del Canal y la logística. El INEC panameño reportó un crecimiento de 4,8% en el primer trimestre, y UBS calcula que la actividad creció 5,5% en el primer semestre y proyecta alrededor de 5% para el año, con el desvío de rutas marítimas hacia el Canal por las tensiones en el estrecho de Ormuz entre los factores.

Según UBS, el déficit fiscal acumulado de cuatro trimestres bajó a 3,3% del PIB en el segundo trimestre de 2026, desde 6,4% en el primer trimestre de 2025.

¿POR QUÉ IMPORTA?

Para las empresas de la región, Panamá deja de ser solo un mercado y se perfila como plataforma: centro de coordinación, servicios compartidos y logística para operar en varios países.

Parte de ese impulso depende del comercio marítimo global, que puede revertirse. Una plataforma regional conviene diseñarla para que funcione también cuando el viento cambie.

LA DECISIÓN QUE CAMBIA

Evalúe si Panamá debe ser, en su estrategia, un mercado, una plataforma de servicios regionales o ambos.

QUÉ DEBERÍA HACER ESTE MES

Identifique qué funciones de su empresa (compras, facturación, soporte, distribución) podrían operarse regionalmente desde un solo punto y estime el ahorro de coordinación frente a la estructura actual.

MOVIMIENTO 4 · INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La inteligencia artificial pasó de la experimentación individual a la integración empresarial

04

¿QUÉ OCURRIÓ?

El informe regional de octubre del Banco Mundial, *Harnessing the AI Transition*, indica que Costa Rica tiene una adopción individual de IA generativa superior a la que predice su ingreso: 28,5% de la población en edad de trabajar en el primer trimestre, la más alta de América Latina según Microsoft. Pero advierte que esa experimentación puede coexistir con una integración poco profunda en las organizaciones.

En una encuesta de la Cámara de Industrias a 115 manufactureras, quienes usan IA la aplican sobre todo en administración (54%) y mercadeo o ventas (53%); solo 30% en producción o servicios.

¿POR QUÉ IMPORTA?

Entre las empresas que no usan IA, 63% señala la falta de conocimiento especializado como principal barrera, por encima del costo (29%); entre las pymes, 73%. El obstáculo no es acceder a la herramienta, sino saber qué proceso rediseñar.

La encuesta abarcó 115 empresas manufactureras formales; sus resultados no describen a toda la industria.

LA DECISIÓN QUE CAMBIA

No mida su avance en IA por cuántas personas la usan. Mídalo por cuántos procesos completos funcionan distinto gracias a ella.

QUÉ DEBERÍA HACER ESTE MES

Elija un proceso que cruce al menos dos áreas, rediséñelo con las personas que lo ejecutan y fije un indicador de tiempo o costo antes de incorporar herramientas.

MOVIMIENTO 5 · PRECIOS

El costo de operar diverge: de −0,2% a 6,2% de inflación

05

¿QUÉ OCURRIÓ?

En agosto, la inflación interanual fue de 6,20% en Honduras, 3,37% en Guatemala, 3,19% en El Salvador y −0,17% en Costa Rica, que acumuló 16 meses en terreno negativo.

El Banco Central de Costa Rica mantuvo su tasa de política monetaria en 3,00% el 24 de setiembre, con cinco votos a favor y dos por reducirla, y estima que la inflación de setiembre pasará a terreno positivo.

¿POR QUÉ IMPORTA?

Una empresa que opera en más de un país enfrenta ritmos distintos de precios, salarios y costos financieros. Contratos, listas de precios y márgenes diseñados con un solo supuesto inflacionario pueden desajustarse en un mercado y sobrecompensar en otro.

LA DECISIÓN QUE CAMBIA

Revise por país los contratos con precios fijos o indexados: no asuma que un mismo ajuste sirve para toda la región.

QUÉ DEBERÍA HACER ESTE MES

Compare, mercado por mercado, el margen de los últimos doce meses con la inflación local y con el ajuste de precios efectivamente aplicado.

CONCLUSIÓN EJECUTIVA

Los cinco movimientos tienen un denominador común: el mapa regional se mueve más rápido que los planes que lo usan como base. La ventaja ya no dependerá de elegir el país correcto una vez, sino de la capacidad para interpretar el cambio, transformarlo en decisiones y ejecutar con rapidez, disciplina y coordinación.

COSTA RICA

¿Qué cambió realmente para las empresas costarricenses?

A primera vista, el panorama económico de Costa Rica transmite tranquilidad. El crecimiento continúa, aunque más lento; la inflación permanece en terreno negativo; el Banco Central redujo su tasa de política monetaria y la inversión extranjera sigue llegando al país. Sin embargo, esa lectura es incompleta.

El verdadero cambio no está en los indicadores individuales, sino en la forma en que empiezan a relacionarse entre sí. La economía costarricense entra en una nueva etapa: **crecer ya no será el principal desafío; crecer con productividad será la verdadera diferencia.**

3,00%

TASA DE POLÍTICA MONETARIA DEL BCCR, MANTENIDA EL 24 DE SETIEMBRE

−0,17%

INFLACIÓN INTERANUAL DE AGOSTO: 16 MESES EN TERRENO NEGATIVO

+23,4%

IED DEL PRIMER SEMESTRE SIN LA COMPRA DE FIFCO (US$2.739,6 MILLONES)

1. La estabilidad de precios deja de ser una ventaja competitiva

Durante muchos años, las empresas costarricenses destinaron gran parte de su esfuerzo a gestionar inflación alta, volatilidad cambiaria y tasas elevadas. Hoy el contexto es distinto: los precios llevan 16 meses cayendo en términos interanuales y la tasa de política es de 3,00%. Entre las causas que suelen señalarse para esa inflación negativa están la apreciación del colón y la caída de precios internacionales.

La estabilidad ya no distingue a una empresa de otra; todas operan bajo las mismas condiciones macroeconómicas. La ventaja competitiva vuelve a construirse dentro de la organización.

DECISIÓN PARA LA GERENCIA

Deje de concentrar la estrategia en variables externas que hoy muestran estabilidad. El mayor potencial de mejora está en la productividad interna.

2. La inversión extranjera exige empresas más sofisticadas

Costa Rica mantiene un atractivo importante para la inversión internacional. En el primer semestre de 2026 la IED sumó US$2.739,6 millones sin contar la compra de los negocios de Fifco por Heineken (operación anunciada en US$3.250 millones), y las zonas francas crecieron 35%.

El ritmo, sin embargo, se frenó: en el segundo trimestre la IED creció apenas 1,4%. Cada nuevo proyecto eleva las exigencias de calidad, plazos y cumplimiento para los proveedores locales.

3. La productividad, nuevo campo de competencia

Cuando el crecimiento económico se normaliza, las diferencias entre empresas dejan de depender del mercado y comienzan a depender de su gestión. El IMAE creció 2,5% interanual en julio y 3,6% en promedio de enero a julio; el Banco Central proyecta 3,4% para el año. Las organizaciones con procesos estandarizados, información confiable y tecnología integrada aumentarán su rentabilidad incluso sin incrementos extraordinarios en ventas.

DECISIÓN PARA LA GERENCIA

Durante los próximos doce meses, la productividad debería ocupar el mismo nivel de prioridad que las ventas. No basta con vender más: hay que producir, atender y administrar mejor.

4. La digitalización entra en una nueva etapa

La pregunta ya no es si una empresa utiliza un ERP, inteligencia artificial o automatización. La verdadera pregunta es si esas tecnologías están integradas para generar mejores decisiones. Costa Rica lidera la adopción individual de IA generativa en América Latina, pero el Banco Mundial advierte una integración todavía poco profunda dentro de las organizaciones. La digitalización madura ocurre cuando la información fluye sin fricciones entre todas las áreas del negocio.

DECISIÓN PARA LA GERENCIA

Evalúe si la tecnología existente está eliminando trabajo o simplemente cambiando el lugar donde se realiza.

5. La velocidad organizacional comienza a diferenciar a las empresas

La mayoría de las empresas costarricenses poseen estrategias razonables. La diferencia aparece en la ejecución: mientras algunas requieren semanas para aprobar e implementar una decisión, otras lo logran en días. La velocidad no consiste en trabajar con prisa, sino en reducir tiempos muertos y disponer de información confiable cuando se necesita.

DECISIÓN PARA LA GERENCIA

Mida cuánto tiempo transcurre desde que la Dirección toma una decisión hasta que esta genera un resultado observable.

> ***Las organizaciones que liderarán la próxima década no serán las que dispongan de más recursos, sino las que transformen estabilidad en productividad y crecimiento sostenible.***

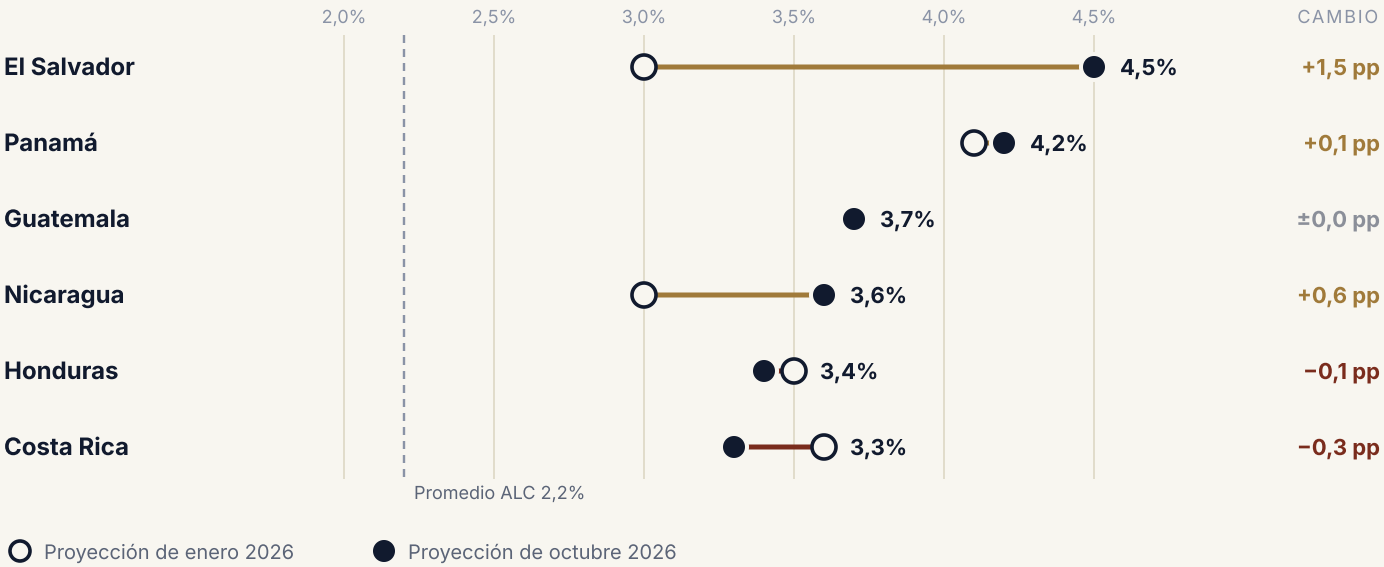
CENTROAMÉRICA

El mapa regional cambió de orden

Durante muchos años, las empresas centroamericanas desarrollaron sus estrategias pensando casi exclusivamente en su mercado nacional. Hoy esa lógica pierde vigencia: la digitalización, la integración comercial, la inversión extranjera, el nearshoring y la movilidad del talento reducen las fronteras económicas de la región, y las posiciones relativas de cada país se mueven de un trimestre a otro.

La pregunta estratégica ya no es únicamente "*¿Cómo crecer en mi país?*" La nueva pregunta es: **¿en cuál país de Centroamérica debería crecer primero —y cada cuánto debo volver a preguntarlo?**

CRECIMIENTO ECONÓMICO PROYECTADO 2026 · ENERO VS. OCTUBRE



Fuente: Banco Mundial, Global Economic Prospects (enero 2026) e informe regional de octubre 2026, con información al 23 de setiembre. Proyecciones, no resultados. Promedio ALC: América Latina y el Caribe (octubre).

INFLACIÓN INTERANUAL · AGOSTO 2026



Fuentes: INEC (Costa Rica) y bancos centrales de cada país, recopilados por elDinero (21 de setiembre de 2026). Panamá y Nicaragua: sin dato comparable en las fuentes de esta edición.

PERFILES DE PAÍS

Cinco mercados, cinco lecturas estratégicas

El Salvador

4,5% · antes 3,0%

De rezagado a líder de crecimiento

El Banco Mundial proyecta el mayor crecimiento del grupo en 2026. Destaca la inversión privada como principal motor de la demanda y señala que la fuerte reducción de la criminalidad desde 2022 eliminó una restricción importante, junto con esfuerzos de consolidación fiscal.

OPORTUNIDAD
Comercio, servicios, tecnología y digitalización en un entorno de inversión privada creciente.

RIESGO
Las remesas, que sostienen el consumo, crecen más lento (+3,7% a julio); el ciclo de inversión puede cambiar de ritmo.

Decisión: reevalúe su prioridad: el mercado que hace meses parecía de nicho hoy lidera el crecimiento. Ingrese con una propuesta enfocada, alianzas locales y revisión trimestral.

Panamá

4,2% · antes 4,1%

La plataforma regional acelera

Uno de los ecosistemas empresariales más sofisticados de la región. El INEC reportó 4,8% en el primer trimestre; el Canal, el transporte aéreo y la Zona Libre de Colón sostienen el frente externo.

OPORTUNIDAD
Empresas con capacidad regional pueden usar Panamá como centro de coordinación y servicios compartidos.

RIESGO
Parte del impulso depende del comercio marítimo global; competencia significativamente mayor y clientes con altas expectativas de especialización.

Decisión: considere Panamá como una plataforma regional más que como un mercado aislado.

Guatemala

3,7% · antes 3,7%

El mercado más grande mantiene su ritmo

Las remesas (US$15.447 millones de enero a julio, +6,6%) sostienen el consumo de los hogares y las exportaciones agrícolas contribuyen. Se espera un repunte de la inversión conforme avancen proyectos de infraestructura.

OPORTUNIDAD
Servicios profesionales, ERP, transformación digital, logística, capacitación y consultoría con escala suficiente.

RIESGO
Competencia creciente: entrar solo por precio será cada vez menos sostenible; el consumo depende en buena parte de remesas.

Decisión: si su empresa planea una expansión regional, Guatemala debe evaluarse como uno de los primeros mercados objetivo: crecimiento estable más que explosivo.

Honduras

3,4% · antes 3,5%

Consumo y remesas, con inflación alta

Crecimiento apoyado en el consumo de los hogares y en remesas que crecieron 11,2% de enero a julio. La inflación de agosto (6,20%) fue la más alta entre los países comparados.

OPORTUNIDAD

Eficiencia operativa, automatización, control financiero y fortalecimiento de procesos.

RIESGO

Inflación elevada; los factores institucionales y de gobernanza deben incorporarse al análisis de riesgo.

Decisión: priorice alianzas locales sólidas y cláusulas de ajuste de precios antes de realizar inversiones significativas.

Nicaragua

3,6% · antes 3,0%

Un mercado pequeño, con oportunidades específicas

El Banco Mundial proyecta 3,6% para 2026, una desaceleración frente al 4,9% de 2025 (informe de abril).

OPORTUNIDAD

Consultoría, tecnología empresarial, contabilidad, ERP y automatización mediante relaciones de largo plazo.

RIESGO

La evaluación política y regulatoria debe formar parte obligatoria del proceso de expansión.

Decisión: expanda mediante proyectos concretos y alianzas estratégicas, evitando estructuras de inversión rígidas en etapas iniciales.

LA LECTURA REGIONAL

Existe una tendencia común en toda Centroamérica. Los países mantienen diferencias institucionales, regulatorias y económicas importantes, y su orden de crecimiento cambia con rapidez. Sin embargo, las necesidades empresariales comienzan a parecerse cada vez más.

- Aumentar productividad
- Automatizar procesos
- Profesionalizar la gestión financiera
- Utilizar inteligencia artificial
- Mejorar la calidad de la información para decidir
- Escalar sin aumentar proporcionalmente los costos

> ***Quienes desarrollen hoy procesos estandarizados, plataformas tecnológicas robustas y modelos de gestión escalables estarán mejor preparados para capturar el crecimiento, sin importar qué país lidere el próximo trimestre.***

LA PARTITURA EMPRESARIAL

El ritmo de la ejecución

> *“Una organización no fracasa porque desconozca la partitura. Fracasa porque pierde el ritmo.”*

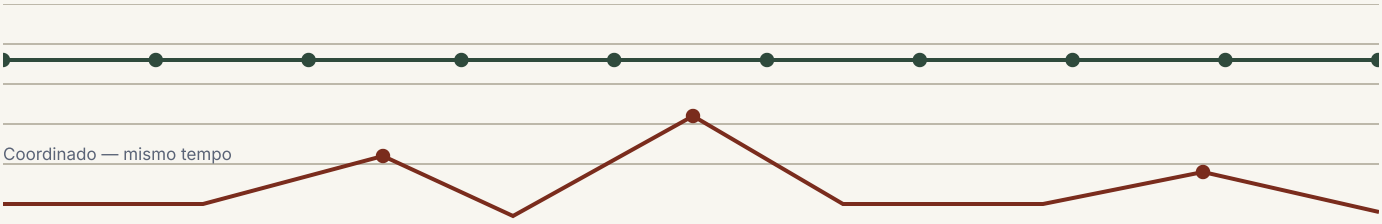


Ilustración editorial: dos áreas de una misma empresa avanzando con el mismo compás (verde) frente a áreas desincronizadas (rojo) — la fricción organizacional del mes.

Existe una idea profundamente arraigada en el mundo empresarial. Cuando una empresa no alcanza sus resultados, la respuesta suele ser elaborar un nuevo plan. Se convocan reuniones estratégicas. Se redefinen objetivos. Se ajustan presupuestos. Se construyen nuevos cronogramas.

Sin embargo, después de algunos meses, muchas organizaciones descubren que los resultados siguen siendo prácticamente los mismos. El problema rara vez estaba en la estrategia. Estaba en la ejecución.

Una orquesta no interpreta notas aisladas. Imagine por un momento una orquesta sinfónica. Todos los músicos poseen el mismo repertorio. Todos observan exactamente la misma partitura. Todos cuentan con instrumentos de excelente calidad. Sin embargo, basta con que un grupo acelere ligeramente el tempo, otro retrase su entrada y un tercero ignore al director para que la obra pierda completamente su belleza.

No falló la composición. Falló la coordinación.

En las organizaciones ocurre exactamente lo mismo. Una empresa puede tener excelentes personas, un ERP moderno, indicadores financieros impecables y procesos bien documentados. Y aun así fracasar. Porque cada área trabaja con un ritmo distinto: ventas promete antes de tiempo, operaciones entrega después, finanzas recibe información incompleta, recursos humanos incorpora personal cuando el proyecto ya comenzó, y la tecnología procesa datos que nadie utiliza para decidir.

El ritmo es una decisión de dirección

En música, el ritmo no aparece espontáneamente. Alguien lo define. Alguien lo sostiene. Alguien corrige las desviaciones. En una empresa ocurre lo mismo: la velocidad con la que se aprueban proyectos, la rapidez para responder a un cliente, el tiempo necesario para cerrar un mes contable, la duración de un proceso de contratación, la frecuencia con la que se revisan indicadores. Todo ello constituye el ritmo organizacional. Y ese ritmo es responsabilidad de la dirección.

El enemigo invisible: la fricción

Pocas organizaciones fracasan por falta de esfuerzo. Muchas fracasan por acumulación de pequeñas fricciones: una aprobación innecesaria, una reunión que pudo ser un reporte, un dato que debe digitarse dos veces, una decisión que espera la firma de una persona, un proceso que nadie revisa desde hace cinco años. Cada una parece insignificante. Juntas transforman una organización ágil en una organización lenta.

La tarea del director

El director de una orquesta rara vez produce sonido. Su función consiste en lograr que todos los demás produzcan música juntos. El gerente general enfrenta exactamente el mismo desafío. Su principal responsabilidad no es resolver cada problema operativo. Es lograr que personas, procesos, tecnología e información trabajen con el mismo propósito y el mismo ritmo.

Cuando eso ocurre, la organización desarrolla algo difícil de copiar por la competencia: coherencia. Y la coherencia, sostenida en el tiempo, termina convirtiéndose en productividad.

LA REFLEXIÓN DEL MES

¿Toda mi organización está interpretando la misma partitura... y al mismo ritmo?

Porque las organizaciones extraordinarias no solo saben hacia dónde van. También saben avanzar juntas.

INDICADOR DEL MES

Índice de Velocidad de Decisión *(IVD)*

Lo que no se mide, rara vez mejora.

La mayoría de las empresas controla cuidadosamente sus ventas, su flujo de caja, sus márgenes y sus costos. Muy pocas miden algo igual de importante: ¿qué tan rápido convierte la organización una decisión en una acción ejecutada? En un entorno estable, esa diferencia podía pasar desapercibida. En un entorno cambiante, puede convertirse en la principal ventaja competitiva.

¿Qué mide? El tiempo promedio que transcurre entre el momento en que la organización toma una decisión relevante y el momento en que esa decisión comienza a ejecutarse efectivamente. No mide rapidez para reunirse ni para responder correos. Mide capacidad organizacional para actuar.

FÓRMULA

$$IVD = \Sigma \text{ (Fecha inicio ejecución} - \text{Fecha aprobación)} \div \text{N.º de decisiones}$$

Mientras menor sea el resultado, mayor será la capacidad de ejecución de la organización.

¿QUÉ DECISIONES DEBERÍAN MEDIRSE?

- Inicio de proyectos
- Contrataciones
- Cambios de procesos
- Aprobación de inversiones
- Implementaciones tecnológicas
- Lanzamiento de productos y acciones comerciales

¿Por qué importa? Toda organización posee dos velocidades: la velocidad con la que piensa y la velocidad con la que actúa. Cuando ambas se alejan demasiado, aparece la fricción organizacional. Las empresas más competitivas no necesariamente toman mejores decisiones. Las ejecutan antes.

ERRORES FRECUENTES

- Medir únicamente decisiones exitosas
- Analizar únicamente proyectos grandes
- Confundir rapidez con improvisación
- Ignorar las aprobaciones intermedias que ralentizan la ejecución
- No revisar las causas de cada demora

BUENAS PRÁCTICAS

- Registrar formalmente la fecha de aprobación
- Registrar el inicio efectivo de la ejecución
- Analizar mensualmente los retrasos
- Identificar cuellos de botella recurrentes
- Automatizar aprobaciones cuando sea posible

CÓMO INTERPRETARLO

Un IVD elevado no significa necesariamente falta de compromiso. Puede indicar procesos excesivamente burocráticos, falta de claridad en responsabilidades, información insuficiente, dependencia de pocas personas o herramientas tecnológicas mal integradas. Reducir el IVD no consiste en trabajar más rápido. Consiste en eliminar fricciones.

PREGUNTA PARA LA JUNTA DIRECTIVA

¿Cuánto tiempo tarda realmente nuestra organización en convertir una buena decisión en una realidad?

CASO EMPRESARIAL

Cuando la tecnología no era el verdadero problema

La decisión de dejar de administrar información dispersa.

Una empresa mediana del sector comercial enfrentaba una situación aparentemente común. Las ventas crecían. Los clientes aumentaban. El equipo trabajaba más horas. Sin embargo, el gerente general tenía una percepción incómoda. Cada reunión importante comenzaba con la misma pregunta: **¿cuál es el dato correcto?**

El área comercial presentaba un número. Finanzas mostraba otro. Inventarios manejaba cifras diferentes. Operaciones explicaba retrasos que nadie había previsto. La organización generaba información constantemente. Pero no generaba confianza en esa información.

Durante varios meses la discusión interna giró alrededor de una posible solución tecnológica. La conversación se centró en seleccionar un nuevo ERP, comparar funcionalidades, analizar licencias, solicitar demostraciones. Sin embargo, el proyecto permanecía detenido. No porque faltara presupuesto. Sino porque el verdadero problema aún no había sido identificado.

LA DECISIÓN QUE CAMBIÓ EL PROYECTO

¿Cómo deberían funcionar nuestros procesos si comenzáramos la empresa desde cero?

Durante varias semanas se revisaron responsabilidades, flujos de trabajo, aprobaciones, controles, indicadores y reglas de negocio. Solo después de alcanzar consenso sobre la forma correcta de operar, comenzó la implementación tecnológica. El ERP dejó de ser el proyecto. Se convirtió en la consecuencia.

Caso compuesto a partir de patrones observados en empresas medianas de la región; no corresponde a una organización específica.

¿Por qué fue una buena decisión?

Porque evitó uno de los errores más frecuentes en transformación empresarial: digitalizar procesos deficientes. Cuando una organización automatiza procesos desordenados, normalmente obtiene exactamente lo mismo. Solo que más rápido. En cambio, cuando primero simplifica la operación y posteriormente incorpora tecnología, cada automatización amplifica una buena práctica.

Lo que aprendemos

Las empresas extraordinarias rara vez comienzan preguntándose "*¿Qué software necesitamos?*". Comienzan preguntándose "*¿Cómo debería funcionar realmente nuestra organización?*". La tecnología aparece después. No como protagonista. Sino como instrumento.

LA DECISIÓN PARA SU EMPRESA

Si hoy fundáramos nuevamente esta empresa, ¿diseñaríamos exactamente los mismos procesos que tenemos actualmente?

Antes de evaluar una nueva herramienta tecnológica, reúna a su equipo directivo y responda esa pregunta con total honestidad. Si la respuesta es negativa, probablemente el siguiente proyecto no sea tecnológico. Sea organizacional.

RADAR CASTRO LI

Cinco decisiones para los próximos 30 días

Las organizaciones extraordinarias no intentan resolver todos los problemas al mismo tiempo. Identifican las pocas decisiones que generan el mayor impacto y concentran allí su capacidad de ejecución.

01 Mapee los procesos que dependen excesivamente de una sola persona

Cuando una organización depende de individuos específicos para operar, su capacidad de crecimiento y continuidad disminuye.

ACCIÓN RECOMENDADA

Identifique los cinco procesos más críticos y determine cuántos pueden ejecutarse sin la intervención de una persona específica. Si la respuesta es pocos, la prioridad es documentar, estandarizar y transferir conocimiento.

02 Evalúe si la información llega a tiempo para decidir

No basta con tener información correcta. Debe estar disponible cuando todavía existe la posibilidad de actuar.

ACCIÓN RECOMENDADA

Revise el último informe presentado a la Gerencia y pregúntese: ¿con esta información todavía podíamos cambiar el resultado, o simplemente explicaba lo que ya había ocurrido?

03 Automatice un proceso, no una tarea

Muchas iniciativas de transformación digital producen poco impacto porque automatizan actividades aisladas.

ACCIÓN RECOMENDADA

Seleccione un proceso repetitivo que involucre varias áreas y rediseñe el flujo completo antes de incorporar herramientas tecnológicas.

04 Revise la velocidad de ejecución de la empresa

La diferencia entre una empresa promedio y una organización extraordinaria suele encontrarse en la rapidez con que convierte decisiones en resultados.

ACCIÓN RECOMENDADA

Elija una decisión importante tomada durante los últimos tres meses y reconstruya todo el recorrido desde su aprobación hasta su implementación. Cada espera innecesaria representa una oportunidad para mejorar.

05 Dedique una sesión de Junta Directiva exclusivamente al futuro

La mayoría de las reuniones directivas están dominadas por resultados pasados. Pocas reservan tiempo suficiente para interpretar el entorno.

ACCIÓN RECOMENDADA

Reserve al menos treinta minutos para responder únicamente estas tres preguntas:

- ¿Qué cambió en nuestro entorno —y en el mapa regional— durante el último mes?
- ¿Qué decisiones dejarán de ser válidas si ese cambio continúa?
- ¿Qué deberíamos comenzar hoy para estar preparados dentro de doce meses?

> ***Las mejores decisiones rara vez nacen de la urgencia. Nacen de la reflexión anticipada.***

SÍNTESIS EJECUTIVA

El entorno continuará cambiando. La diferencia estará en la capacidad de cada organización para convertir información en criterio, criterio en decisiones y decisiones en ejecución disciplinada. Ese es el verdadero propósito del Radar Castro Li: no predecir el futuro. Ayudar a prepararse para él.

PERSPECTIVAS

Lo que estaremos observando durante el próximo mes

El propósito de esta sección no es predecir el futuro. Es identificar las señales que merecen la atención de la dirección empresarial. El Comité Editorial de Castro Li Executive Review observará especialmente cinco aspectos.

1. **La velocidad de adopción de la inteligencia artificial empresarial**
   La conversación dejará de centrarse en herramientas individuales y comenzará a enfocarse en agentes capaces de ejecutar procesos completos.

2. **La evolución de las condiciones financieras**
   La próxima reunión de política monetaria del Banco Central de Costa Rica es el 26 de noviembre. Más importante que un cambio puntual será la forma en que las empresas reaccionen a tasas bajas y a una inflación que se normaliza.

3. **La presión sobre la productividad**
   La principal diferencia entre empresas estará determinada por la eficiencia con la que convierten recursos en resultados.

4. **El reordenamiento del mapa regional**
   Observaremos si El Salvador y Panamá sostienen su posición, cómo evoluciona Costa Rica y qué países cambian de lugar en las próximas proyecciones.

5. **La capacidad de adaptación organizacional**
   El indicador más importante de todos. No mediremos únicamente cuánto cambió el entorno, sino qué empresas demostraron capacidad para adaptarse antes que sus competidores.

FUENTES Y NOTAS DE DATOS · CORTE: 8 DE OCTUBRE DE 2026

Banco Mundial: informe regional de octubre 2026 (*Harnessing the AI Transition*, datos al 23 de setiembre) y Global Economic Prospects (enero 2026). BCCR: comunicado de política monetaria 04-2026, Informe de Política Monetaria (julio 2026) e IMAE de julio 2026; decisión del 24 de setiembre (La Nación). INEC: IPC de agosto 2026. Procomer/BCCR: IED, primer semestre 2026. OIM, vía EFE: remesas de enero a julio. INEC Panamá: PIB del primer trimestre; UBS (1 de setiembre de 2026). Microsoft AI Economy Institute, vía La Nación, y encuesta de la Cámara de Industrias de Costa Rica, vía Banco Mundial. Inflación regional: elDinero (21 de setiembre de 2026). Las cifras de octubre del Banco Mundial son proyecciones; cualquier cifra posterior al corte debe verificarse antes de citarse.

RECOMENDACIÓN EJECUTIVA DEL MES

Dedique un día completo a revisar cómo toma decisiones su organización.

No cómo vende. No cómo produce. No cómo factura. Revise cómo decide. Observe cuánto tiempo transcurre entre detectar un problema, comprenderlo, decidir una respuesta y ejecutarla. Cada demora innecesaria representa una pérdida silenciosa de competitividad. La velocidad organizacional será una capacidad estratégica. Y toda capacidad estratégica puede desarrollarse.

¿QUÉ SIGNIFICA TODO ESTO PARA SU EMPRESA?

Vivimos una etapa donde la estabilidad macroeconómica convive con una aceleración tecnológica sin precedentes y con un mapa regional que cambia de orden en cuestión de meses. La inteligencia artificial evoluciona con rapidez. Los mercados regionales se integran. La información crece exponencialmente. Y la ventaja competitiva depende cada vez menos del acceso a recursos y cada vez más de la capacidad para convertir esos recursos en decisiones oportunas.

Para muchas empresas, el próximo desafío no será crecer. Será crecer sin perder coordinación. No será incorporar más tecnología. Será integrar la tecnología con procesos, personas e información. No será trabajar más. Será eliminar la fricción que impide avanzar.

PREGÚNTENSE, CON TOTAL HONESTIDAD

- ¿Qué decisión importante estamos retrasando?
- ¿Qué proceso seguimos haciendo porque siempre se ha hecho así?
- ¿Qué información necesitamos y aún no estamos generando?
- ¿Qué capacidad debemos desarrollar hoy para competir dentro de tres años?

CIERRE

La organización como una *obra en construcción*

Toda empresa comienza con una idea. Con el tiempo incorpora personas. Después aparecen procesos. Más adelante llegan clientes, tecnología, información, indicadores, inversiones, nuevas responsabilidades y desafíos cada vez más complejos.

Poco a poco, la organización deja de parecerse al sueño con el que nació. Y comienza a parecerse a las decisiones que toma cada día.

Por eso creemos que dirigir una empresa es mucho más que administrar recursos. Es un acto de composición. Cada decisión agrega una nota. Cada proceso incorpora un compás. Cada persona aporta un timbre único. Cada sistema conecta instrumentos que antes sonaban por separado. Y cada líder tiene la responsabilidad de lograr que todo ello produzca una obra coherente.

Las organizaciones extraordinarias no aparecen por accidente. No son el resultado exclusivo de una buena estrategia, de una tecnología superior o de un mercado favorable. Surgen cuando existe armonía entre propósito, personas, procesos, tecnología, información y modelo de negocio.

Cuando esa armonía existe, la empresa responde mejor al cambio. Aprende más rápido. Decide con mayor claridad. Ejecuta con disciplina. Y crea valor de forma sostenible.

Ese es el desafío de nuestra generación empresarial. No construir organizaciones más grandes. Construir organizaciones mejores.

> ***Las organizaciones extraordinarias no son aquellas que nunca desafinan. Son aquellas que aprenden a escucharse, a corregirse y a volver a interpretar juntas la mejor versión de su propia obra.***

Juntos construimos organizaciones extraordinarias.

CASTRO LI

SOBRE CASTRO LI

¿Su organización está lista para *el entorno que viene*?

Esta edición planteó una pregunta central: el mapa de Centroamérica se reordenó y la capacidad de adaptación es la nueva ventaja competitiva. Si al leerla identificó decisiones postergadas, información que no llega a tiempo, o procesos que dependen de una sola persona, ese es exactamente el punto de partida de una conversación con nuestro equipo.

LÍNEAS DE NEGOCIO

- **MiCFO** — Contabilidad y finanzas
- **TransformMap** — Estrategia
- **SmartCare** — Estrategia
- **SmartFlow** — Implementación de Odoo

AGENDE UNA CONVERSACIÓN

Escríbanos para agendar un diagnóstico inicial sobre la capacidad de adaptación de su organización.

www.castrolicr.com
info@castrolicr.com

Agendar diagnóstico →

PRÓXIMA EDICIÓN

Castro Li Executive Review circula trimestralmente en www.castrolicr.com. Suscríbase para recibir cada nueva edición directamente.

COMITÉ EDITORIAL

Castro Li Executive Review