

A dark blue map of Colombia is centered in the background, showing its geographical outline and internal regional boundaries. The text is overlaid on this map.

# EL FUTURO

*(de)*

# COLOMBIA

Más de **60 líderes**  
revelan su visión  
de país a **2030**

**M** **Marble**  
HEADHUNTER

  
**VALORA**  
ANALITIK





# EL FUTURO

*(de)*

# COLOMBIA

Más de **60 líderes**  
revelan su visión  
de país a **2030**

**EL FUTURO DE COLOMBIA**

© 2025, Valora Analitik  
© 2025, Marble Headhunter  
© 2025, Círculo de Lectores  
© 2025, Intermedio Editores S.A.S.

Primera edición, noviembre de 2025

**Edición**

Andrés Octavio Cardona Pérez

**Diseño**

Equipo editorial Intermedio Editores

**Entrevistas**

Andrés Octavio Cardona Pérez

Mariana Restrepo Botero

María Arango Mesa

**Fotografías interiores**

Clara Arango

Bernardo Peña - Semana

Natalia González Wills

**Intermedio Editores S.A.S.**

Avenida Calle 26 No. 68B - 70

[www.eltiempo.com/intermedio](http://www.eltiempo.com/intermedio)

Bogotá, Colombia

**ISBN**

978-958-08-0701-8

**Impresión y encuadernación**

XXXXXXXXXX

Impreso en Colombia - Printed in Colombia  
Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni  
parcialmente, sin el previo permiso del editor.

# CONTENIDO

Sin anclas firmes no hay mañana POR: JAIME BERMÚDEZ Excanciller, empresario, consultor y miembro de juntas directivas	9	JAIME MURRA Presidente de Grupo Diana	73
MARÍA LORENA GUTIÉRREZ BOTERO Presidente Grupo Aval	15	JUAN RAÚL VÉLEZ Fundador de Cueros Vélez	79
RODRIGO DE GUSMÃO Presidente – Claro Colombia	21	SERGIO RINCÓN Presidente de Bavaria	85
JORGE MARIO VELÁSQUEZ CEO de Grupo Argos	25	HAROLD EDER Presidente de Manuelita	91
ARTURO CALLE Fundador de Arturo Calle	31	CAMILA ESCOBAR CEO Procafecol S.A. (Juan Valdez)	97
JUAN CARLOS MORA CEO de Bancolombia y del Grupo Cibest	35	JAVIER SUÁREZ Presidente de Davivienda	103
JOAQUÍN LOSADA Presidente de Fanalca	41	MIGUEL FERNANDO ESCOBAR P. Presidente de Postobón	111
LUIS CARLOS ARANGO Director general de Colsubsidio	49	JOSÉ MANUEL CARBONELL Presidente de Olímpica S.A	117
RICARDO JARAMILLO MEJÍA Presidente de Grupo Sura	55	LUIS FELIPE ARRUBLA Presidente de Valorem	121
CHRISTIAN DAES COO y cofundador de Tecnoglass	61	ÁNGELA HURTADO Presidente de JP Morgan Colombia	127
ROBERTO MORENO Presidente de Amarilo	67	FELIPE BAYON CEO de GeoPark	135
		ANDRÉS BERNAL Vicepresidente Financiero y de Estrategia de Grupo Nutresa	141

CARLOS BLANCO Presidente de Tigo	147	CARLOS ENRIQUE CAVELIER Coordinador de sueños de Alquilería	217
KAREN BRAZDYS Presidente de Brinsa	153	JUAN MANUEL DEL CORRAL S. Presidente del Grupo Cadena	223
GEORGES BOUGAUD Presidente de Recamier	159	GABRIEL ECHAVARRÍA Empresario y miembro de Juntas Directivas	231
CAROLINA BUENDÍA CEO de Grupo Zentria	165	DAVID ESCOBAR ARANGO Director de Comfama	237
ÓSCAR BRAVO Presidente de Terpel	171	CAROLINA ESPITIA Presidente de Alpina Colombia	243
RAQUEL BERNAL Rectora de la Universidad de los Andes	177	BEATRIZ FERNÁNDEZ Cofundadora de Crepes & Waffles	249
SAMY BESSUDO Presidente de Aviatur	183	MARCELA GRANADOS Directora general Fundación Valle de Lili	255
BRIGITTE BAPTIISTE Rectora de la Universidad EAN	191	FABIÁN HERNÁNDEZ CEO de Telefónica Movistar Colombia	261
CÉSAR CAICEDO Presidente de Colombina	197	MARIO HERNÁNDEZ Fundador de Mario Hernández	267
PEDRO FELIPE CARVAJAL Presidente Organización Carvajal	203	SANTIAGO LONDOÑO AGUILAR Gerente general de Haceb	273
SEBASTIÁN CASTRO Presidente de Ternium Colombia	211		

ANA FERNANDA MAIGUASHCA Presidente del Consejo Privado de Competitividad	279	LILIANA RESTREPO Cofundadora y CEO de Frisby	345
RAFAEL MARÍN VALENCIA Presidente de Marval	285	ALFONSO SALAS Gerente del Grupo Puerto de Cartagena	351
ADOLFO MEISEL ROCA Rector de la Universidad del Norte	291	RICARDO SIERRA FERNÁNDEZ Líder de Celsia	357
ÁNGELA MENDOZA Gerente general de Uber Colombia	297	MARÍA FERNANDA SUÁREZ Presidente del Banco Popular	363
ALEJANDRO MESA CEO de Iluma Alliance	303	CARLOS MANUEL URIBE Presidente en Flores El Capiro	369
SEBASTIÁN NOGUERA Cofundador Habi	309	PEDRO JOSÉ URIBE CORREA Socio y miembro de juntas directivas – Grupo Textil	375
ADRIANA OCHOA Gerente general de Tutto	315	RICARDO URIBE Fundador y CEO del Grupo Cartama	383
SANTIAGO PIEDRAHÍTA Presidente de Grupo Bios	321	ERIKA ZARANTE BAHAMÓN CEO Latam Airlines Colombia	391
JAIME PINEDA Fundador de Kenworth de la Montaña	327		
CLAUDIA RESTREPO Rectora Universidad EAFIT	333		
JOSÉ MANUEL RESTREPO Rector de la Universidad EIA	339		



## Sin anclas firmes no hay mañana

**POR: JAIME BERMÚDEZ**

Excanciller, empresario, consultor y miembro de juntas directivas

**P**ara nadie es un secreto que la confianza en la democracia ha perdido terreno. La Encuesta Mundial de Valores (WWS) viene mostrando un deterioro en los últimos treinta años alrededor del mundo y también en Latinoamérica. En Colombia sucede lo mismo.

Somos testigos a diario del auge de los personalismos y del debilitamiento de la independencia institucional, aun en países que fueron referentes de la separación de poderes, de la autonomía y respeto a las cortes, del valor del voto y las elecciones libres, de la libertad de empresa y el valor de la iniciativa privada, del mérito de defender los derechos de las minorías.

En ese entorno es natural que nos preguntemos en dónde podemos encontrar las anclas que permitan evitar que naveguemos a la deriva sin saber cuál es el puerto de llegada, si es que podemos imaginar o acordar alguno en nuestro país.

Las instituciones cumplen un papel esencial en las sociedades, precisamente para dar estabilidad, brindar un marco razonable para resolver las diferencias, crear condiciones para la convivencia colectiva y buscar que los ciudadanos encontremos rutas de progreso, oportunidades y garantías mínimas para acceder a una vida digna, evitando las injusticias manifiestas, la pobreza, la exclusión, y reivindicar el papel de la cooperación, el trabajo colectivo, la creatividad, la generación de riqueza y la ilusión de mejorar nuestro entorno. También son un marco de referencia para promover discusiones que permitan acuerdos de gran calado para la estabilidad y el progreso.

La ley, las normas sociales y la cultura ciudadana son parte vital de ese marco institucional.

Las empresas, el emprendimiento, la iniciativa privada también lo son. No solo porque reflejan una de las manifestaciones claras del ejercicio de la libertad —como lo es la voz y el voto, el credo y las visiones del mundo—, sino porque el tejido empresarial es como el sistema arterial que nutre a la sociedad. Una nación sin empresas fuertes, sin emprendedores audaces, sin la pujanza de pequeñas ideas que se materializan en un negocio, en un acto audaz de innovación, está destinada a la imposibilidad de crecer, de generar oportunidades, de despertar la esperanza y la ambición creativa, de ser fuente de riqueza para atender las necesidades sociales y de los más vulnerables.

Y, junto a ello, es determinante la cooperación entre las políticas públicas y el impacto empresarial. No pueden ser dos avenidas sin lugar de encuentro para buscar resolver de la mejor manera los problemas de las regiones y territorios,

de las grandes ciudades y del país entero. Menos aún pueden ser fuente de confrontación y odio, sobre las que se funde una agenda política, un interés exclusivamente privado, las ambiciones particularistas o excluyentes de un solo grupo.

En Colombia la agenda social es enorme, descomunal, si se quiere. Y para abordarla se necesita de la vitalidad empresarial, del impacto que producen las organizaciones en todos los grupos de interés, de la tarea que adelantan sus fundaciones, de la formación que brindan a sus empleados, de los programas que apoyan a sus familias. Y más allá.

Los más de 60 testimonios que recoge este libro son una prueba fehaciente de que un grupo destacado de empresarios de Colombia sienten, viven y respiran la responsabilidad que implica el liderazgo corporativo. Desde modelos de negocio divergentes, industrias diversas, regiones distantes, confluyen en propósitos similares. Son una buena forma de percibir la fuerza vital de nuestra economía, de nuestra sociedad y de nuestra democracia, a pesar de los avatares de los ciclos económicos, las disrupciones tecnológicas, la pandemia, las tensiones ideológicas, la violencia, los trámites burocráticos, las ineficiencias fiscales, la incertidumbre de la tasa de cambio. Son un grupo de instituciones que contribuyen de manera sostenida y consistente para que lo que vivimos, vemos, aprendemos y pensamos sea mejor.

En las palabras que recogen los textos aquí reunidos se siente el palpitar de la estrategia de negocio, el valor de la cultura corporativa y la incidencia sobre el entorno y el impacto social. Muchas ideas para emular y multiplicar.

Con una mirada que trasciende el corto plazo, cada uno de los testimonios de los líderes que componen este libro permi-

te entrever los perfiles de su liderazgo, las tendencias y retos que les ha correspondido asumir. Buena parte del rumbo del país pasa también por sus manos.

En buena hora Marble Headhunter y Valora Analitik dieron vida a esta iniciativa, que Intermedio Editores plasmó en estas páginas. En buena hora este texto llega a nuestras manos para poder repensar nuestro futuro y el de Colombia.





## Desafíos para 2030: Tendencias empresariales, ODS y lo público

### MARÍA LORENA GUTIÉRREZ BOTERO

Presidente Grupo Aval

C

olombia se enfrenta a una década crucial donde el liderazgo, tanto en el sector gubernamental como en el empresarial, será el motor para la transformación nacional. El país requiere líderes capaces de organizar la casa, estableciendo prioridades claras y gestionando los recursos fiscales con responsabilidad y transparencia. Es fundamental que el Gobierno promueva una visión estratégica, orientada al desarrollo sostenible y a la estabilidad institucional. Por su parte, las empresas deben asumir un papel activo, colaborando con el Estado y la sociedad para impulsar la innovación, la competitividad y el crecimiento económico.

La próxima década estará marcada por el auge de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial y la analítica avanzada, que transformarán la manera de hacer negocios y la toma de decisiones en todos los sectores. Las organizaciones colombianas debemos adaptarnos rápidamente a estos cambios, invirtiendo en talento digital y en la modernización de

sus procesos, priorizando la ética y el compromiso social.

Además, el entorno geopolítico global se vuelve cada vez más complejo debido a los conflictos internacionales y la incertidumbre en los mercados, lo que exige una capacidad de anticipación y flexibilidad para navegar escenarios volátiles. Las compañías deberán fortalecer sus estrategias de internacionalización, diversificar riesgos y buscar alianzas estratégicas para garantizar su sostenibilidad.

Uno de los grandes desafíos para Colombia será garantizar la seguridad física y jurídica en un contexto empresarial cada vez más exigente. La protección de las personas, los activos y la información será clave para atraer inversión y generar confianza. Igualmente, es imprescindible contar con reglas de juego claras, estables y predecibles, que permitan a los emprendedores y empresarios desarrollar sus proyectos sin sobresaltos ni inseguridades.

La consolidación de un marco regulatorio moderno y eficiente, junto con el fortalecimiento de las instituciones, será determinante para el éxito de la visión Colombia 2030.

Y en ese mismo año tendremos la evaluación de la Agenda 2030, que es el cumplimiento del compromiso global con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por eso, este es un momento crucial para reflexionar sobre el camino recorrido y los retos que aún persisten, pues representan una hoja de ruta integral para abordar las problemáticas más apremiantes de nuestro planeta y nuestro país, Colombia.

Varios estudios recientes indican que el progreso hacia la Agenda 2030 se ha estancado globalmente desde la pandemia,

**La protección de las personas, los activos y la información será clave para atraer inversión y generar confianza.**

con mayores rezagos especialmente en pobreza, infraestructura y desigualdad, y son los desafíos constantes en América Latina. La región es la tercera más desigual del mundo, y hay más brechas en acceso a salud, educación y empleo. Por su parte, Colombia presenta resultados cercanos al promedio regional, con progresos en ciertos ámbitos, pero sin haber alcanzado plenamente ninguno de los objetivos evaluados. Las principales dificultades persisten en trabajo digno y crecimiento económico, industria e innovación, y vida de ecosistemas terrestres. A esto se suman preocupaciones como la disminución en la cobertura de vacunación infantil y una elevada tasa de homicidios respecto a estándares internacionales.

Para alcanzar las metas necesitamos respuestas inmediatas y colaborativas. La interconexión entre los objetivos evidencia que el progreso en uno depende del avance en otros; por ejemplo, la vulnerabilidad climática repercute directamente en la pobreza, la salud y la seguridad alimentaria. En este escenario, desde el sector privado jugamos un papel crucial, pues más allá de las políticas públicas, el sector privado debe integrar estos objetivos en el centro de su estrategia. Las compañías tienen la capacidad de movilizar recursos, generar empleo formal, impulsar la innovación y fortalecer cadenas de valor que multiplican oportunidades y favorecen el desarrollo.

En Grupo Aval asumimos este desafío mediante el ROE Sostenible, estructurado en tres pilares. Rentabilidad con propósito: generamos valor económico bajo un gobierno corporativo responsable. Oportunidades para todos: buscamos reducir brechas, promover la inclusión y mejorar la calidad de vida en nuestras comunidades. Equilibrio con el planeta: orientamos nuestras acciones hacia la sostenibilidad ambiental.

Este enfoque genera impactos concretos: somos el principal empleador del sector privado, con 70.000 colaboradores que representan estabilidad para miles de familias y un círculo virtuoso que beneficia a proveedores, clientes y comunidades. Apoyamos a pequeñas y medianas empresas con crédito y asesoría, facilitamos vivienda para familias, otorgamos créditos educativos a jóvenes y respaldamos grandes proyectos de infraestructura que conectan regiones y el progreso. La contribución empresarial se mide en el impacto directo sobre la vida de las personas. Ser sostenible implica transformar territorios y mejorar la calidad de vida, más allá de reportar cifras.

De cara a 2030, los retos están claros y las empresas debemos asumirlos con responsabilidad y visión de futuro. La experiencia internacional demuestra que la gestión desde la alta dirección, la integración de los ODS en la estrategia corporativa y la transparencia fortalecen la credibilidad y los resultados. La sostenibilidad debe ser parte integral del negocio, una convicción para crecer, mitigar riesgos y asegurar resiliencia.

Colombia tiene ante sí una oportunidad histórica para redefinir su rumbo y consolidarse como referente regional en innovación, desarrollo y gobernanza. El liderazgo efectivo, la adaptación a las tendencias empresariales globales y la superación de los retos estratégicos serán los pilares sobre los cuales se construirá el futuro del país. Solo a través de la colaboración entre gobierno, empresas y sociedad civil se podrá alcanzar un país más próspero, seguro y competitivo en 2030. Desde Grupo Aval reafirmamos nuestro compromiso de ser parte activa de esta transformación.





# Tecnología, confianza y talento: la Colombia que podemos construir hacia 2030

## RODRIGO DE GUSMÃO

Presidente - Claro Colombia

M

i visión para Colombia en 2030 es la de un país más conectado, productivo y equitativo, donde la tecnología sea un habilitador real de progreso y bienestar. Imagino una nación en la que la conectividad llegue a todos los territorios; don-

de las empresas y el Estado operen sobre redes autónomas e inteligentes; y donde el talento digital colombiano se consolide como uno de los grandes motores de competitividad y crecimiento económico. Una Colombia que aproveche su diversidad, su creatividad y su vocación emprendedora para dar un salto significativo en productividad y cerrar brechas sociales que históricamente han limitado nuestro avance.

Para lograrlo, las empresas debemos asumir un rol decisivo: liderar con propósito, impulsar la innovación, poner nuestras capacidades e infraestructura al servicio del país y trabajar de manera articulada con el sector público, la academia y la sociedad civil. La transformación de Colombia no será el resultado

de esfuerzos aislados, sino de un compromiso de largo plazo donde el sector privado actúe como un verdadero aliado del desarrollo y del futuro que queremos construir.

Hoy, en Claro, nos estamos preparando para esa década con un cambio profundo: convertirnos plenamente en una empresa de tecnología. Ese proceso implica la evolución hacia redes inteligentes y autónomas, soportadas en inteligencia artificial y automatización, capaces de anticipar fallas, optimizar energía y entregar la mejor experiencia posible.

También contemplamos un portafolio digital robusto que integra multicloud, ciberseguridad, IoT, analítica avanzada e inteligencia artificial, con el objetivo de transformar los procesos de grandes compañías, pymes y entidades públicas. Y, quizás, lo más importante: cultivar una cultura basada en la confianza y el sentido de responsabilidad, donde los equipos están empoderados, toman decisiones con velocidad y operan con mentalidad de innovación continua ofreciendo la mejor experiencia posible.

Mirando hacia 2030, los motores de crecimiento del país estarán determinados por la capacidad de adoptar, integrar y escalar tecnologías. Sectores como el financiero y el comercio seguirán liderando, impulsados por soluciones basadas en datos, nube, automatización e inteligencia artificial. Pero veremos también un crecimiento acelerado de industrias intensivas en tecnología como el agro inteligente, las energías renovables, la manufactura avanzada y los servicios soportados en analítica y automatización. Sin embargo, todos estos avances dependen de un componente transversal: la infraestructura digital. Redes 5G, fibra óptica de alta capacidad, data centers de clase mundial y plataformas de IA serán la columna vertebral del crecimiento económico del país. Sin esta base, no habrá competitividad po-

sible, ni nuevos mercados, ni oportunidades reales para cerrar brechas y potenciar el desarrollo productivo del país.

La sostenibilidad, la innovación y el talento humano serán ejes definitivos de la competitividad empresarial del futuro. La sostenibilidad dejará de ser un diferenciador para convertirse en un requisito básico: las compañías que no integren criterios ambientales, sociales y de eficiencia energética quedarán rezagadas. La innovación será constante, impulsada por datos, automatización e inteligencia artificial. Y el talento humano será el factor más decisivo de todos. Las organizaciones solo competirán si cuentan con personas capaces de aprender, adaptarse, reentrenarse y liderar con criterio. El futuro exigirá pensamiento digital, comprensión de datos, dominio de tecnologías emergentes y capacidad para resolver problemas complejos. Sobre estos tres pilares —sostenibilidad, innovación y talento— se construirá la competitividad empresarial de la próxima década.

A los jóvenes emprendedores y líderes del mañana les diría: atrévanse. No esperen a que existan las condiciones perfectas: constrúyanlas. Colombia necesita líderes con confianza, visión y valentía para asumir responsabilidades incluso en la incertidumbre. Tomen decisiones, aprendan rápido, equivoquense sin miedo, corrijan el rumbo y sigan avanzando. Rodeense de equipos diversos, que se escuchen entre sí y apropiense de cada resultado, bueno o malo, porque allí se forma el liderazgo real.

Nuestro país lo tiene todo: talento, creatividad y una energía emprendedora única. Lo único verdaderamente irremplazable es la determinación de quienes deciden liderar transformaciones y dejar una huella. Ese es el liderazgo que Colombia necesita para construir el futuro que imaginamos.



# La fuerza de construir desde lo posible

## JORGE MARIO VELÁSQUEZ

CEO de Grupo Argos



Algunas veces me detengo a pensar en lo que más me preocupa del país, y es curioso cómo la mayoría de las conversaciones que escucho giran en torno a todo lo que no funciona: la economía, la política, la incertidumbre. Y no niego que haya razones. Colombia tiene desafíos enormes, y desconocerlos sería ingenuo. Pero he llegado a una convicción profunda: necesitamos cambiar el tono de la conversación. No se trata de negar los problemas: es recuperar la capacidad de ver oportunidades. De hablar del país que sí puede ser.

Cuando uno se rodea solo de miradas pesimistas, termina atrapado en una espiral de desánimo. Yo prefiero rodearme de esperanza, no como una ingenuidad, sino como una fuerza activa que impulsa a construir. Porque el optimismo sin trabajo es ilusión, pero el optimismo con propósito es transformación.

Y es que tenemos mucho más de lo que creemos. Somos 52 millones de personas, la gran mayoría buenas, talentosas,

trabajadoras. Lo digo con conocimiento de causa: he visto a nuestros ingenieros, técnicos y profesionales competir de tú a tú con los mejores del mundo en 18 países. Colombia no solo es talento, también es un mercado dinámico y una economía diversa. Aquí conviven la agroindustria, la manufactura, los servicios financieros, la tecnología y la biodiversidad, ese activo inmenso que todavía no hemos terminado de valorar y que puede ser el pilar de nuestra economía del siglo XXI.

Nuestra ubicación geográfica también es una ventaja estratégica que no deberíamos dar por sentada. Estar a cinco días de navegación de la economía más grande del mundo, mientras Asia está a semanas de distancia, puede transformar nuestra competitividad si sabemos aprovecharlo. En un contexto de tensiones geopolíticas entre potencias, Colombia puede ser un punto clave para reconfigurar cadenas de abastecimiento y atraer inversión.

Venimos, además, de avances reales. Hemos logrado casi cobertura universal en salud, una expansión notable de la educación, un sistema pensional mixto que, aunque perfectible, cubre a buena parte de la población. Tenemos la matriz energética más limpia de América Latina y una infraestructura que creció en veinte años lo que antes tardaba un siglo en desarrollarse. Eso no es menor. Nos hemos ganado el derecho a sentirnos un país en camino, aunque aún lejos de la meta.

Pero nos hace falta algo esencial: reencontrarnos. Necesitamos un propósito compartido, una narrativa que nos una y

**Pero nos hace  
falta algo esencial:  
reencontrarnos.**

no que nos divida. No más etiquetas, no más trincheras entre sectores, ideologías o clases. Ninguna nación puede avanzar si su discurso se construye desde la fractura. Es tiempo de volver a creer en el otro.

Desde mi rol empresarial, creo que el país necesita dos garantías fundamentales: seguridad física y seguridad jurídica. Ambas son indispensables y hoy están deterioradas. Necesitamos un ambiente donde la inversión privada y la regulación pública coexistan en armonía, sin antagonismos. El progreso no es una lucha entre el Estado y la empresa privada: es el resultado de su cooperación inteligente.

También necesitamos sembrar nuevas industrias. Colombia tiene un potencial inmenso en turismo, en energías limpias, en industrias creativas. El turismo bien hecho, el que respeta, educa y genera desarrollo, puede ser un motor transformador. Y lo mismo ocurre con la música, el arte o el cine: son expresiones de identidad, pero también motores económicos.

En todo esto, el papel de los empresarios es clave. No para reemplazar la política, sino para participar con voz activa y responsable en los debates del país. Los empresarios no somos políticos, pero tampoco podemos ser espectadores. La construcción de un mejor país exige que todos —sector privado, academia, gobierno y ciudadanía— trabajemos juntos.

Por eso creo tanto en la educación. Es la raíz de todo. Sin educación no hay desarrollo sostenible, ni innovación, ni ética, ni convivencia. La educación no es solo un sistema: es la forma más poderosa de igualar oportunidades y de construir ciudadanía. Por eso valoro tanto la cooperación entre universidades públicas y privadas, como el trabajo del G8 en Antioquia. Necesitamos fortalecerlas, modernizar los programas,

entender que los jóvenes ya no buscan carreras eternas, sino formación práctica, pertinente y flexible.

Y hablando de jóvenes, creo que tenemos una deuda con ellos. Muchos no creen en las instituciones porque se han sentido defraudados. Ven corrupción, promesas incumplidas, falta de transparencia. Y tienen razón. Por eso nuestra responsabilidad —desde las empresas, el Estado, la academia— es liderar con el ejemplo. Los jóvenes creen en lo que se demuestra, no en lo que se predica. Si queremos que crean en Colombia, primero debemos mostrarles que Colombia cree en ellos.

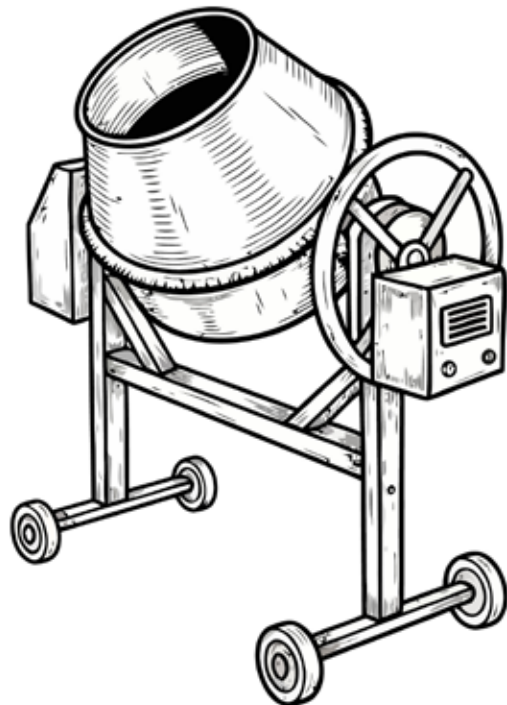
En Grupo Argos hemos aprendido que los negocios no se construyen solo con capital, sino con personas. El talento, la ética, la pasión y la capacidad de trabajar en equipo son el corazón de cualquier estrategia. Los valores no son un discurso, son decisiones cotidianas. Y las competencias más valiosas hoy no son solo técnicas: son humanas. La empatía, la adaptabilidad, la colaboración y la conciencia de propósito son las verdaderas ventajas competitivas.

He visto cómo las organizaciones que crecen no son las que acumulan más activos, sino las que cultivan mejor a su gente. Por eso insisto: la estrategia no empieza en los números, empieza en las personas.

El Grupo Argos que hoy lideramos —con presencia en materiales de construcción, energía, concesiones y gestión de agua— tiene ante sí un futuro prometedor. Hemos simplificado nuestra estructura, enfocado nuestra estrategia, fortalecido nuestra liquidez y construido sobre cimientos sólidos. Pero más allá de las cifras, lo que realmente me llena de esperanza es ver a miles de personas comprometidas con un propósito común: construir un país mejor desde lo que hacemos cada día.

Colombia tiene todo para dar un salto histórico si aprendemos a trabajar juntos, si apostamos por la educación, la ética y la confianza. No hay que negar los problemas, hay que enfrentarlos. Pero, sobre todo, hay que dejar de hablar solo de lo que está mal y empezar a construir sobre lo que sí está bien.

Yo sigo creyendo que este país puede ser mucho más grande de lo que imaginamos. Porque en medio de todo, hay algo que nunca se ha perdido: la capacidad de soñar, de trabajar y de levantarse. Esa es, al final, la mayor riqueza que tenemos.





# La riqueza del prójimo: mi visión más allá de la confección

## **ARTURO CALLE** Fundador de Arturo Calle

S

iempre he creído que el verdadero éxito no se mide en las ganancias, sino en el servicio. Mi historia no es solo la de un empresario textil; es la de un colombiano que aprendió desde niño que la independencia y el trabajo duro son importantes, pero que la vida se hizo para amarnos los unos a los otros. Con eso, creo, está todo dicho.

Miramos hacia el futuro, hacia el 2030, y veo un país en una encrucijada. Al próximo gobierno, sea cual sea, y a nosotros, los empresarios, nos espera una tarea monumental. No podemos esperar pasivamente. Tenemos que estar prestos a contribuir con lo social, a creer en lo que tenemos. Por eso necesitamos un país con seguridad, porque sin ella ningún gobierno puede ser exitoso. Pero nuestro desafío más urgente es combatir los 25 millones de pobres, de los cuales 10 millones están en la miseria absoluta.

Para el 2030, anhelo una Colombia transformada por la educación, porque un país sin educación jamás tendrá un funcionamiento excelente. Pienso también en la vivienda, en la salud y, sobre todo, en el deporte para nuestra juventud. Los jóvenes de hoy viven encerrados; necesitan que el deporte los dignifique. Pero esto no es solo tarea del gobierno, es una responsabilidad de todos los colombianos.

A menudo me preguntan cómo he logrado mantenerme vigente todos estos años. La respuesta es sencilla: queriendo a mi país, queriendo mi empresa, pagando impuestos sin evadir, teniendo siempre presente al prójimo. Mi fundación es el corazón de esta labor social. Soy un hombre sencillo, me gusta trabajar 10 o 12 horas diarias y hacer las cosas bien. Para mí, generar empleo digno no es una opción; es un deber. Significa ofrecer salarios aceptables, tratar al personal con respeto y hacerse querer. Más allá de la estabilidad, con buenos patrones y buenos salarios, esto se logra.

Pero también me duele profundamente ver cómo la juventud preparada se va del país. Los que no tienen capacidad económica buscan becas para irse: se van por falta de oportunidades y seguridad, no porque quieran. Salen a la calle y les roban un celular, los matan. Si no valoramos a nuestros nuevos profesionales jóvenes, en 15 o 20 años este país será administrado por adultos mayores. Ellos tienen una experiencia invaluable, pero la preparación de los jóvenes de hoy es inmejorable. Están por encima de nosotros.

Sobre los valores para formar líderes, para mí son innegociables: el respeto y la ética son para todos, no solo para los jó-

**“El verdadero éxito no se mide en las ganancias, sino en el servicio. La vida se hizo para amarnos los unos a los otros.”**

venes. Un líder debe ser sencillo, debe tener un gran concepto de lo social y, repito, debe vivir bajo el principio de “amados los unos a los otros”. Cuando tú amas, lo primero que haces es respetar, compartir y ser una persona no conflictiva. Con eso, todo es negociable en el sentido positivo, en el sentido del progreso colectivo.

En cuanto a la industria de la moda, veo a Colombia a la altura mundial. Es un país excelente en lo textil y comercial, con una variedad y una calidad hermosas y precios aceptables.

**“Soy el hombre más rico de este país porque me adora todo el país; el dinero vale por lo que se puede hacer con él, no al revés.”**

Y si me preguntan por mi legado, se lo dejo a mis hijos y a mi país. He sido un colombiano que ha cumplido con las normas, con respeto y sencillez. Me siento orgulloso de ser uno de los colombianos más queridos; eso no se compra con dinero. Soy el hombre más rico de este país porque me adora todo el país, ya que para mí el dinero representa lo que se puede hacer con él, no al revés. El mejor negocio es entregar antes de llegar a la sepultura.

Por eso, mi fundación es la materialización de este credo: ayuda hasta a 100 fundaciones al mes, otorga becas, dota hospitales, realiza brigadas de salud en lugares remotos con ayuda del Ejército y contribuye con vivienda, salud y educación.

Así concluyo que de Colombia me encanta todo: su topografía es hermosa, su gente, su alimentación, sus paisajes. Uno puede irse a vivir a otro país para mejorar, pero toda la vida extrañará la tierra que lo vio nacer. Colombia, con todo, es un país que siempre te hará falta.



## Construir el futuro, hoy

### **JUAN CARLOS MORA** CEO de Bancolombia y del Grupo Cibest

C

reo que el futuro no llega, se construye. Que no es una línea de tiempo que avanza sola, sino una consecuencia de las decisiones que tomamos cada día, de los valores con los que actuamos y de la visión con la que lideramos. Cuando pienso en Colombia en 2030, la imagino más equitativa, sostenible e innovadora. Un país donde el desarrollo no sea solo una cifra en los indicadores macroeconómicos, sino una fuerza capaz de transformar vidas, de cerrar brechas y de proteger los recursos que heredarán las generaciones que vienen detrás de nosotros.

Creo profundamente que todos —sin excepción— tenemos una responsabilidad en esa construcción. Colombia será lo que logremos juntos: un país que genere oportunidades y bienestar para todos. Me emociona imaginar un campo con acceso a conocimiento, tecnología y financiamiento, capaz de producir con sostenibilidad y dignidad; unas ciudades sostenibles, incluyentes, con movilidad limpia y vivienda accesible, y un entorno donde el emprendimiento no sea un acto de

heroísmo, sino una alternativa formal, viable y reconocida.

En esa visión, el sector privado tiene un papel protagónico. Las empresas ya no pueden ser observadoras de la realidad; deben ser agentes activos de transformación. En Bancolombia lo entendemos así. Creemos que el propósito empresarial no se mide solo en utilidades, sino en el valor sostenible que generamos para las personas, las comunidades y el planeta. Asumir esa responsabilidad implica actuar localmente con visión global, reconociendo que cada decisión puede tener un impacto más amplio del que imaginamos.

Desde el sistema financiero, trabajamos para fortalecer el tejido productivo en toda su diversidad: desde los pequeños negocios que sostienen a familias enteras hasta las grandes empresas y los gobiernos que impulsan el crecimiento. También contribuimos a la construcción de ciudades y comunidades sostenibles, facilitando el acceso a vivienda, movilidad limpia y proyectos que aportan a la descarbonización de la economía. Además, impulsamos la inclusión financiera como herramienta para reducir brechas y promover progreso social. Cada una de estas acciones suma al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Hoy estamos transformándonos como organización porque entendemos que el futuro no se espera, se diseña. La próxima década traerá desafíos tecnológicos, ambientales, sociales y económicos, pero también una oportunidad histórica para redefinir nuestro rol. Este año, al cumplir 150 años de historia, dimos un paso decisivo con la creación de Grupo Ci-

**El futuro  
no se espera,  
se diseña.**

best, una nueva estructura que reúne todos nuestros negocios financieros y complementarios bajo una lógica más flexible, ágil y preparada para el futuro. Grupo Cibest se convirtió en la matriz de un ecosistema que atiende a más de 33 millones de clientes y que emplea a más de 34.000 personas en la región.

Estamos construyendo una organización que no teme al cambio, que actúa con coherencia y que entiende que la adaptabilidad será el sello del liderazgo del mañana. Las empresas del futuro no serán evaluadas únicamente por sus resultados financieros, sino por su capacidad de transformar positivamente la sociedad. Y, si mantenemos el rumbo, no solo estaremos listos para la próxima década: estaremos ayudando a construirla.

Cuando miro hacia adelante, veo sectores clave para el crecimiento de Colombia. La infraestructura, por ejemplo, es esencial para aumentar la productividad y conectar regiones, y requiere una agenda ambiciosa basada en alianzas público-privadas. La salud será cada vez más relevante, no solo por los retos del sistema, sino por el envejecimiento de la población. Las energías renovables serán otro motor indispensable: ampliar las fuentes energéticas garantizará el crecimiento productivo y la estabilidad climática. Y el turismo y el entretenimiento continuarán impulsando empleo e innovación, especialmente entre los jóvenes, que hoy valoran más las experiencias que los bienes materiales.

Estos sectores no solo fortalecerán la economía, también pueden ser espacios de inclusión, sostenibilidad y creación de valor compartido.

En el camino hacia 2030, la sostenibilidad, la innovación y el talento humano no serán aspectos adicionales de la estrate-

gía empresarial: serán la estrategia. En Bancolombia entendemos que competir no significa vender más, sino generar impacto positivo, constante y consciente. La sostenibilidad dejó de ser una aspiración para convertirse en una exigencia ética y estratégica. La sociedad espera coherencia, transparencia y acción frente a temas como el cambio climático y la equidad social. Las organizaciones que no lo comprendan no perderán solo competitividad: perderán legitimidad.

Innovar, por su parte, implica no esperar a que los cambios nos alcancen. Por eso nacieron apuestas como Nequi, que transformó el acceso a los servicios financieros, o Wenia, que explora las posibilidades de los activos digitales. Innovar no es seguir tendencias: es cuestionarse, es anticiparse, es construir futuro desde la inconformidad creativa.

Y si hay un factor que atraviesa todo, es el talento humano. En un entorno donde la tecnología se democratiza cada vez más, la verdadera ventaja competitiva está en las personas. Contamos con más de 34.000 colaboradores en la región, y en cada uno hay una historia, una energía, una convicción que impulsa nuestras transformaciones. Por eso trabajamos en fortalecer una cultura basada en la empatía, la ética, la diversidad y el aprendizaje constante. Porque no basta con atraer talento: hay que inspirarlo, desarrollarlo y cuidarlo.

Hace poco, en una conversación con jóvenes emprendedores, compartí una reflexión muy personal: mi mayor temor no es equivocarme, ni siquiera enfrentar una crisis financiera. Mi verdadero temor es no estar a la altura del impacto que tiene mi rol sobre las personas, las comunidades y el país.

Por eso, les diría: lideren con humildad. Lideren con propósito. Rodéense de personas que los reten, que los incomo-

den, que les digan la verdad incluso cuando no es conveniente. Porque de esa tensión nace el verdadero crecimiento.

Colombia necesita líderes que miren más allá del Excel, más allá del EBITDA. Necesitamos líderes que hablen de rentabilidad, sí, pero también de equidad. Que piensen en innovación, pero con sentido. Que impulsen modelos de negocio sostenibles, pero con impacto real.

**El liderazgo no es un título: es una responsabilidad.**

Hoy más que nunca, el país necesita que ustedes, los nuevos líderes, entiendan que el liderazgo no es un título: es una responsabilidad. Que el emprendimiento no es solo una forma de generar ingresos, sino una herramienta poderosa para cerrar brechas, para dignificar vidas, para construir país.

Tienen en sus manos la oportunidad de transformar a Colombia. Pero no desde el discurso cómodo ni desde la zona de confort. Transformen desde la acción, desde la coherencia, desde el ejemplo.

Ser líder hoy no es tener todas las respuestas. Es saber escuchar, es ser empático, es construir alianzas improbables y levantar a otros en el camino. Ustedes representan lo mejor de esta nueva generación: la que no espera permiso para actuar, pero sí lo hace con conciencia y con propósito.

El futuro del país no está en manos de unos pocos. Está en manos de todos. Y empieza con ustedes.



# Conversar para construir el país que merecemos

**JOAQUÍN LOSADA**  
Presidente de Fanalca

P

or naturaleza soy optimista. Siempre lo he sido. Y lo sigo siendo incluso en los momentos más difíciles, cuando el ruido de la incertidumbre parece más fuerte que las voces de la esperanza. Me niego a creer que este país está condenado a repetirse, porque he visto —en carne propia— que cuando nos atrevemos a escu-

charnos, a reconocernos y a actuar juntos, las cosas cambian.

Viví de cerca el paro nacional de 2021. Fueron semanas intensas, duras, emocionalmente agotadoras. Como empresario, fue inevitable sentir frustración: bloqueos, pérdidas, tensión. Pero, al mismo tiempo, había algo más profundo sucediendo. Detrás de las piedras y los grafitis, había un grito legítimo: el de una generación que se sentía invisible, que no encontraba oportunidades, que ya no confiaba en las instituciones. Fue incómodo reconocerlo, pero necesario.

Ese momento fue una llamada de atención. Nos mostró que Colombia necesitaba una nueva conversación. Una conversación honesta, sin miedos, sin etiquetas. De ahí nació

Compromiso Valle, una iniciativa que me ha cambiado la manera de ver el país. Al principio fue un experimento: empresarios, universidades, organizaciones sociales y comunidades sentándonos en la misma mesa, con todas las diferencias. No sabíamos si iba a funcionar. Hoy, cinco años después, puedo decir que transformó realidades.

He visto jóvenes que antes participaban en protestas violentas convertirse en líderes comunitarios, emprendedores o técnicos calificados. He visto empresas abrir sus puertas a quienes antes no tenían ninguna posibilidad de empleo. Y lo más valioso: he visto a gente que no se conocía aprender a confiar.

A veces me preguntan por qué me involucro en esos temas si mi trabajo está en la industria. Y la respuesta es sencilla: porque no se puede hacer empresa en un país fragmentado. La sostenibilidad no se trata solo de reducir emisiones o cuidar el agua; también implica construir cohesión social. Si la gente no siente esperanza, si no hay confianza, si no hay movilidad social, no hay entorno empresarial que aguante.

Cuando pienso en Colombia al 2030, imagino un país que decidió creer en sí mismo. Un país más justo, más equilibrado, más competitivo, donde la educación y el trabajo formal sean los verdaderos motores de cambio.

Tenemos todo para lograrlo. Somos un país con talento, biodiversidad, ubicación estratégica y creatividad infinita. Pero nos falta algo fundamental: coordinación. A veces siento que cada uno rema hacia donde puede, sin una visión común. El Estado intenta avanzar, las empresas empujan, la academia investiga, los jóvenes proponen... pero nos falta remar al mismo ritmo.

**He visto a gente  
que no se conocía  
aprender a confiar.**

En Fanalca lo vivimos a diario. Tenemos operaciones en distintos países de América Latina, y puedo afirmar sin dudar que el trabajador colombiano es uno de los más comprometidos, recursivos y leales. Sin embargo, seguimos viendo brechas enormes entre el potencial y la realidad. Formamos profesionales con títulos, pero sin herramientas prácticas. Y, al mismo tiempo, tenemos industrias —como la metalmecánica, la automotriz, la de servicios o la de transporte— con déficit de técnicos calificados.

También debemos revisar la relación entre el sector privado y el Estado. Hay una desconfianza mutua que nos frena. Entiendo las críticas, muchas veces merecidas, hacia los empresarios. Pero también hay una narrativa peligrosa que presenta a la empresa privada como un enemigo. Y eso no tiene sentido: la empresa es fuente de empleo, de innovación, de impuestos, de bienestar.

En Fanalca tomamos una decisión simbólica, pero poderosa: eliminar el pesimismo de nuestras reuniones. Antes, al iniciar una junta directiva, hablábamos de la inflación, del dólar, de la política, de la inseguridad. Siempre empezábamos con un tono negativo. Un día dije basta. Decidimos comenzar hablando de lo que sí podemos controlar: resultados, proyectos, innovación, personas. El cambio fue enorme. Cuando uno cambia la energía con la que aborda los problemas, cambia también la manera en que los enfrenta.

Y creo que eso aplica para todo el país. Colombia necesita dejar de verse desde la carencia y empezar a verse desde el potencial. Si seguimos centrados en la queja, en la polarización, en

el miedo, terminaremos paralizados. Pero si reconocemos nuestras capacidades, si nos enfocamos en la educación, la productividad y la confianza, podemos crecer al 5 o 6% anual, atraer inversión y mejorar la calidad de vida de millones de personas.

El mundo está moviéndose hacia nuevas tendencias, y nosotros no podemos quedarnos atrás. El *nearshoring* —esa relocalización de industrias para producir más cerca de los mercados— representa una oportunidad histórica. Países como México, Costa Rica o República Dominicana ya están captando inversiones que podrían llegar a Colombia. Pero, para eso, se necesita estabilidad, infraestructura y seguridad jurídica.

También tenemos un potencial enorme en energías limpias, en economía circular, en movilidad sostenible. En Fanalca, por ejemplo, venimos apostando hace años por el transporte masivo limpio, por la fabricación de bicicletas, por soluciones que reduzcan la huella ambiental. No es solo una decisión empresarial: es un compromiso con el futuro.

A veces me preguntan si creo que Colombia puede convertirse en un país desarrollado. Mi respuesta es sí, pero no será automático. No hay atajos. Lo lograremos si invertimos en educación, fortalecemos las instituciones y promovemos una cultura de trabajo ético, exigente y solidario.

Recuerdo algo que aprendí en mis primeros años de carrera: las empresas se construyen con números, pero se sostienen con valores. Y lo mismo pasa con los países. Podemos crecer, exportar más, mejorar indicadores, pero si no cultivamos

**No es solo una  
decisión empresarial:  
es un compromiso  
con el futuro.**

empatía, respeto, sentido de comunidad, todo eso se vuelve frágil. Por eso insisto tanto en conversar. En Compromiso Valle hemos tenido reuniones en las que nadie piensa igual, pero todos terminamos reconociendo algo en el otro. Y eso cambia las cosas. Un joven que siente que alguien lo escucha, que su opinión importa, se comporta distinto. Un empresario que se toma el tiempo de entender el contexto social de una comunidad, también transforma su manera de actuar.

Conversar no significa estar de acuerdo, significa construir. Significa reconocer que el otro también tiene una verdad, aunque no sea la nuestra. Si logramos llevar esa práctica al nivel nacional —si empezamos a dialogar sin insultarnos, sin cancelarnos, sin dividirnos por ideología—, podríamos cambiar la historia de Colombia.

No soy ingenuo. Sé que hay desafíos enormes: la inseguridad, la informalidad, la desconfianza en las instituciones, la pobreza. Pero también sé que este país tiene algo que no se compra: una capacidad infinita de volver a empezar. Lo hemos hecho una y otra vez. Cada crisis nos ha golpeado, pero también nos ha hecho más creativos, más resistentes.

Por eso me niego a dejarme llevar por el discurso del “no se puede”. Se puede, si dejamos de esperar que todo lo resuelva el gobierno. Se puede, si las empresas asumen un rol más activo en la formación de talento y en la inclusión. Se puede, si los ciudadanos decidimos no rendirnos.

Colombia tiene más futuro que pasado, pero para alcanzarlo debemos reconciliarnos con nosotros mismos. Y eso empieza por escucharnos. Por entender que ningún país sale adelante dividido entre “buenos” y “malos”. Por aceptar que los cambios verdaderos no nacen del ruido, sino de la conversación.

He visto cómo una charla honesta cambia destinos. Jóvenes que antes no creían en nada hoy trabajan en nuestras plantas o en otras empresas de la región. Personas que nunca habían tenido una oportunidad formal hoy lideran equipos. Comunidades que se sentían abandonadas hoy se reconocen como parte del tejido productivo.

Eso me reafirma algo: los países se transforman cuando las personas se atreven a creer de nuevo.

Por eso sigo apostándole a la conversación, al trabajo conjunto, al respeto. Porque construir el país que merecemos no es tarea de un gobierno ni de una empresa: es tarea de todos.

Y aunque muchos digan que es ingenuo pensar así, prefiero seguir siendo optimista. Porque el día en que dejemos de creer, de hablar y de intentarlo, ese día sí habremos perdido. Mientras tanto, aquí estamos, conversando y construyendo, paso a paso, el país posible.





# Colombia 2030: donde el progreso sea sinónimo de equidad

**LUIS CARLOS ARANGO**  
Director general de Colsubsidio

V

isualizo una Colombia donde la equidad social y la sostenibilidad sean el motor del desarrollo. Desde Colsubsidio, la empresa líder social de Colombia, creemos que el verdadero progreso se da cuando todos tenemos acceso a servicios de calidad, sin importar el lugar de nacimiento. En 2030, espero que como país hayamos logrado cerrar muchas de las brechas sociales existentes, que las personas puedan educarse, disfrutar de la recreación y el deporte, acceder a una buena salud y tener un empleo digno.

Cada vez más empresas entienden que no pueden actuar solo bajo una lógica puramente económica, sino también como agentes corresponsables de la transformación social. El rol del empresariado hoy es fundamental para promover cambios. Debemos recuperar la confianza de la sociedad y demostrar con hechos la importancia del papel de los empresarios en la transformación de vidas y comunidades. Tenemos la capacidad de brindar oportunidades y ser una fuente real de

movilidad social para el talento colombiano. Confío en que, para el año 2030, la articulación entre el sector público y privado sea una práctica común, que ya no trabajemos de manera aislada, sino que unamos responsabilidades y acciones en la construcción de soluciones tangibles para las comunidades. Esa cooperación es la que genera confianza, moviliza capacidades y abre oportunidades para el progreso compartido.

Por ello, en Colsubsidio venimos preparándonos para ese futuro con un modelo de sostenibilidad e innovación que guía nuestra planeación estratégica a cuatro años. Se trata de un modelo vivo, que investiga constantemente, observa tendencias y descubre las nuevas necesidades de las personas para estar a la vanguardia en un mundo tan cambiante.

Ejemplo de ello son programas como Xposible, que busca que más empresas integren la sostenibilidad ambiental, social y cultural en su razón de ser, y Alianza Tec, un modelo de educación que conecta empresas y academia para reducir las brechas de talento laboral, apostando por la educación para el trabajo.

En el ámbito ambiental, hemos impulsado proyectos emblemáticos como la restauración del bosque seco tropical en Piscilago, con más de 17 hectáreas protegidas y un programa ambicioso de recuperación de especies de fauna y flora. También estamos transformando la forma de vivir la ciudad con nuestras ciudadelas sostenibles, que incluyen la recuperación de humedales y la mejora de la calidad del aire. Además, trabajamos en la diversificación de la oferta cultural y recreativa,

**El rol del empresariado  
hoy es fundamental  
para promover  
cambios.**

creando experiencias con propósito que impacten a más comunidades, especialmente a personas con algún tipo de discapacidad, porque la inclusión no es un complemento, es un principio.

Hacia 2030, creo que los grandes motores de crecimiento de Colombia serán la educación y la formación relevante, verdaderos pilares de productividad y competitividad. También la economía verde y la transición energética, impulsadas por modelos sostenibles, junto con la tecnología aplicada a la salud y al desarrollo del talento humano. Además, los sectores culturales y creativos jugarán un papel esencial como promotores de cohesión social y desarrollo económico. Aunque vivimos hiperconectados, nuestra individualidad ha crecido, y necesitamos reconstruir el sentido de comunidad. Crear espacios de encuentro, intercambio y cooperación será uno de los grandes retos de los próximos años.

La sostenibilidad será el criterio central para generar valor: no habrá competitividad sin responsabilidad social, ambiental y económica. Por eso, desde Colsubsidio estamos invirtiendo en mecanismos que fortalecen nuestra relación con el ambiente —desde parques de conservación como Piscilago hasta modelos de ciudades sostenibles como la Ciudadela Colsubsidio en Bogotá o Maipore en Soacha—, al tiempo que impulsamos la inclusión social a través del empleo y la formación para las nuevas necesidades del mercado laboral.

La innovación, entendida como la capacidad de transformar problemas sociales en soluciones escalables, marcará la diferencia. Por eso trabajamos en modelos de innovación transversales que nos han posicionado como una de las empresas más innovadoras del país. Pero nada de esto sería po-

sible sin el talento humano. Este será, sin duda, la verdadera ventaja competitiva del futuro. La inversión en educación, formación, diversidad e inclusión dejará de ser una opción para convertirse en una necesidad. En Colsubsidio ya estamos preparando a nuestros talentos con las habilidades que exige el mundo actual y las nuevas tecnologías.

Después de más de 68 años de historia, hemos aprendido que el éxito no se mide solo en cifras o ganancias, sino en el impacto social que generamos. Por eso mi mensaje a los jóvenes emprendedores y líderes del mañana es claro: necesitamos una generación que entienda que la innovación y el progreso económico deben ir siempre de la mano con la equidad y el bienestar colectivo. El liderazgo del futuro tiene que ser inclusivo, empático y responsable.

El camino del emprendimiento está lleno de desafíos, pero también de oportunidades inmensas. A los jóvenes de Colombia les diría que no se rindan, que cada obstáculo es una oportunidad para aprender y crecer. Que colaboren, compartan conocimiento y construyan equipos sólidos y comprometidos con el propósito de sus empresas. Y, sobre todo, que recuerden que no están solos en esta misión. En Colsubsidio siempre encontrarán un aliado dispuesto a acompañarlos en su camino.

Solo así construiremos esa Colombia del 2030 que soñamos: una donde el progreso sea sinónimo de equidad, donde la sostenibilidad impulse la productividad, y donde las oportunidades florezcan para todos, sin importar el punto de partida.





# Colombia y su oportunidad de encontrar propósitos comunes

**RICARDO JARAMILLO MEJÍA**  
Presidente de Grupo Sura

**E**

l optimismo y el realismo son dos hilos conductores que se entrelazan para crear la visión de país compartida que necesita Colombia. El primero nos permitirá fortalecer una mentalidad positiva con una dosis de ambición, confianza y esperanza; el segundo nos mantendrá los pies sobre la tierra para no alejarnos de los desafíos actuales del país y del mundo.

Es nuestra responsabilidad imaginar un futuro próspero, y es la palabra la que nos compromete a volverlo realidad. Cinco años es poco tiempo para alcanzarlo; es por ello por lo que urge dar el primer paso de manera concertada, partiendo desde una consciencia colectiva sobre la necesidad de ajustar el rumbo, potenciar los aprendizajes y realizar los cambios que requiere el contexto actual.

Nuestra historia evidencia los desafíos que tenemos para llegar a acuerdos colectivos en los que la diferencia sea valorada, y podamos construir consensos bajo la premisa de que si nos sumamos todos en la misma dirección, y armonizamos

los intereses particulares con los comunes, la utopía de un país con condiciones óptimas para la vida será la constante, y los miles de esfuerzos de tantos que trabajamos por una mejor sociedad seguirán siendo aislados y perderán su impacto. En otras palabras, démonos la oportunidad de pensar distinto y encontrar propósitos comunes.

¿Cómo construir, entonces, un plan común de país que busque cerrar brechas, potenciar nuestras ventajas competitivas y que, a su vez, esté articulado con las tendencias mundiales para conectar a Colombia con el mundo?

Para resolver esta pregunta debemos partir por la comprensión del entorno externo y las actuales tendencias por las que transita la humanidad, de la identificación de nuestras fortalezas y oportunidades, así como de las debilidades o carencias que debemos resolver para convertirlas en potencias y así aspirar a un crecimiento próspero y armónico.

El mundo atraviesa un momento de inflexión estructural al que no podemos ser ajenos; estas macrotendencias, que están conectadas entre sí, moldearán el panorama mundial de las próximas décadas. El orden geopolítico y económico se encuentra en un movimiento pendular, viniendo desde un modelo global hacia dinámicas de fragmentación de poder económico y político.

Los cambios demográficos, ante la reducción acelerada de la tasa de natalidad y la mayor expectativa de vida, cambiarán el perfil y características de la población; el cambio climático y sus potenciales impactos para la vida humana son hoy más evidentes; los desarrollos y accesos tecnológicos continuarán y se constituirán en fuente de esperanza por las posibilidades que ofrece de transformar elementos tan relevantes como la matriz energética

## **El mundo atraviesa un momento de inflexión estructural al que no podemos ser ajenos**

de nuestro planeta, las fuentes de nuevos recursos para alimentar un crecimiento eficiente a futuro o el mejor acceso a servicios financieros o de salud. Todo lo anterior traerá nuevas dinámicas migratorias, transformación de los centros urbanos, cambios en las dinámicas de producción, comercio y hábitos de consumo, además del empoderamiento de la población. Estas realidades, si las gestionamos a tiempo y con visión de futuro, las podemos convertir en oportunidades para nuestro país.

La velocidad para lograr un desarrollo más equitativo para Colombia debe acelerarse, pues, a pesar de algunos avances en décadas pasadas, en años recientes hemos retrocedido en factores fundamentales que garanticen dicho desarrollo. La construcción de capacidades básicas como educación, salud, empleo, servicios públicos, infraestructura y seguridad continúan siendo tareas estructurales pendientes que, como país, debemos gestionar si queremos avanzar y resolver realidades como la inequidad, el alto porcentaje de informalidad, las deficiencias en la formación del conocimiento, la competitividad, entre otros.

En paralelo a cualquier plan, es fundamental revisar los paradigmas detrás de los marcos regulatorios, legales y fiscales que hoy nos rigen, que en muchos casos fueron diseñados y estructurados para realidades distintas, como por ejemplo: nuestro modelo de seguridad social, hoy regido por variables que no corresponden a las dinámicas actuales; la poca flexibilidad fiscal que limita las oportunidades de crecimiento, destinando alto porcentaje de los recursos al sostenimiento y no a la inversión y desarrollo; o el flagelo de la corrupción, que debe ser ataca-

do de manera decidida. Requerimos una revisión en detalle de la estructura normativa de nuestra sociedad para responder de una manera más aterrizada a los desafíos del entorno.

Preparar a nuestro país para conectarse y articularse mejor con el mundo y con Latinoamérica es también nuestra responsabilidad. Las oportunidades que traen los cambios estructurales pasan por identificar, entender y construir nuestras ventajas competitivas para alcanzar el éxito del país a futuro, con una mirada integral y sostenible.

Cuestionémonos qué mercados podemos desarrollar en el que consideremos el valor estratégico de nuestra ubicación, potenciemos la calidad del talento humano, aprovechemos desde el cuidado la amplia disponibilidad de recursos ecosistémicos, del potencial turístico, agrícola, energético; mediante acuerdos, iniciativas, proyectos tangibles y marcos regulatorios sólidos y confiables que viabilicen la inversión de los diferentes actores — públicos y privados—, así como locales y extranjeros, de manera articulada. Teniendo siempre como prioridad el respeto por la vida, por la humanidad y el entorno en el que vivimos, lo que implica una actuación bajo principios éticos.

América Latina debe ser un mercado natural. Hoy somos cerca de 650 millones de personas, y una economía que, sumada, es aproximadamente 7,0 billones de dólares, una cuarta parte de la economía de Estados Unidos o una vez y media el tamaño de economías como la de Japón o Alemania. Esto nos demuestra una serie de oportunidades inmensas de crecimiento, pero tendemos a buscar conexiones con otros mercados más competidos y dejamos a un lado oportunidades posiblemente más eficientes entre nosotros mismos. Desde afuera nos ven como latinoamericanos y nosotros mismos no le damos el valor que merece.

Los próximos gobiernos deberán trabajar decididamente en la articulación de dicho plan de país que recoja estos elementos y otros, que deberán ser coordinados entre sí por grupos de trabajo en los que participen el sector público — nacional y local—, sector privado, las universidades, tanques de pensamiento, aliados internacionales, entre otros, donde primen los argumentos y el conocimiento técnico, el uso eficiente de los recursos, el interés común y el uso de la tecnología como catalizador. El sector financiero y los mercados de capitales deben actuar, además, como dinamizadores y democratizadores de la inversión y el ahorro.

Aprovechemos las experiencias positivas de muchas empresas y países que ya han transitado desafíos similares y no pensemos en inventar la rueda cada cuatro años. Debemos perseguir el adecuado balance entre el corto, mediano y largo plazo, y no supeditar nuestro futuro a la ideología de turno. Es fundamental entender lo necesario de la continuidad, independiente del gobierno del momento.

Incluyamos y prioricemos, además, en dicho plan otras áreas que nos permitan construir sociedades más balanceadas e integrales. La cultura, las artes y el deporte son fundamentales si queremos construir sociedades viables, soportadas en mejores seres humanos.

Es momento de mirar hacia adelante, hacernos cargo de nuestra responsabilidad con los jóvenes y próximas generaciones de entregarles un país viable, con oportunidades, conectado al mundo. Desde Grupo SURA y sus inversiones estamos listos para sumar talento y conocimiento desde lo que sabemos hacer y podemos habilitar e impulsar, para ser dignos habitantes de este mundo.



### CHRISTIAN DAES

COO y cofundador de Tecnoglass

# H

e pensado muchas veces en lo que necesita este país para salir adelante y cada vez llego a la misma conclusión: necesitamos más visión empresarial.

Colombia necesita empresarios que crean de verdad en su tierra, gente que deje de quejarse y se atreva a construir. Llevamos medio siglo repitiendo los mismos lamentos, culpando a los gobiernos, al dólar, al entorno, sin darnos cuenta de que el futuro del país no depende solo de quién ocupe la Presidencia. Los presidentes vienen y van.

Esta sigue siendo una democracia —y Dios quiera que así continúe—, pero los empresarios no podemos vivir atrapados en el miedo, ni dejarnos arrastrar por el caos del ambiente.

Yo siempre hablo de la “ataraxia”, que es el arte de no permitir que el entorno te robe la calma. Cuando uno no la practica, empieza a vivir convencido de que el país se acabó, que no hay futuro, que todo está perdido. Pero este es un país

bendito, resiliente, lleno de talento, con la mejor mano de obra del mundo, ubicado estratégicamente y admirado por todos los extranjeros que nos visitan.

Lo paradójico es que los únicos que no lo vemos así somos nosotros mismos. Por eso, en Tecnoglass nunca nos escondemos: seguimos invirtiendo y soñando en grande. Queremos tener una planta en Estados Unidos porque la expansión es necesaria; hay que diversificar y abrir nuevas rutas.

Desde Colombia exportamos más de 600 millones de dólares anuales en ventanas, y para 2030 queremos triplicar esa cifra. Esa es la meta, y no la alcanzaremos con miedo, sino con acción. El problema de muchos en este país es que pierden el tiempo en discusiones vacías. Vemos demasiadas noticias en redes, nos dejamos arrastrar por debates estériles, mientras tanto los verdaderos líderes están ocupados construyendo el futuro.

Yo prefiero morir haciendo lo correcto antes que rendirme por miedo a lo que pueda pasar después.

Por esto y más, la historia de Tecnoglass es la de una empresa nacida en medio de las crisis. En 1995, cuando la construcción en Colombia se desplomó, decidimos salir a vender a Estados Unidos. Más tarde, cuando los huracanes golpeaban a Florida, vimos la oportunidad de producir ventanas resistentes a esos fenómenos naturales. Cada golpe nos empujó a innovar. Cuando el mundo se derrumba, es cuando uno debe levantarse más fuerte.

Así es como se avanza: las crisis despiertan emociones dormidas. Yo ya estaba cómodo en Colombia, hasta que nuevas reglas me recordaron que uno nunca puede quedarse quieto. Hoy estamos levantando una planta en Estados Unidos. Nos cerraron una puerta, pero se abrieron otras.

Cuando nos listamos en la Bolsa de Nueva York, muchos me preguntaron cómo lo habíamos logrado. Mi respuesta fue simple: ¡ganar! En Colombia hay empresarios brillantes, pero el miedo los paraliza. Les da pavor salir a buscar capital afuera, asumir riesgos, crecer.

Antes de salir a la bolsa decían que Tecnoglass “no costaba nada”; hoy vale más de 3 mil millones de dólares. No fue por ambición económica, fue por convicción.

**No fue por ambición económica, fue por convicción.**

Pero lo cierto es que nunca he trabajado por dinero. El dinero es una consecuencia, no un propósito. Si fuera por eso, ya me habría retirado.

No necesito tanto para vivir. Nunca quise ser rico, siempre quise ser sabroso. Prefiero rodearme de gente buena, vivir tranquilo, disfrutar lo que hago. Me da risa cuando algunos se pelean por estar en la lista de los más ricos. El dinero puede desviar, dividir, corromper. A mí me interesa permanecer unido a mi familia, mantener nuestra empresa viva y feliz.

En Barranquilla he visto cómo el progreso transforma una ciudad. Hace quince años no había mucho para mostrar; hoy tenemos la Ventana al Mundo, la Ventana de Campeones o el Malecón, que son símbolos de orgullo colectivo. La ciudad respira progreso porque hay gente que decidió hacer en vez de quejarse.

El país, sin embargo, tiene deudas grandes. La pobreza sigue siendo inaceptable. Yo le pregunto a cualquiera: ¿quién puede vivir con un salario mínimo? Entre transporte, almuerzo y lo básico, no alcanza. Y en lugar de crear más empleo, preferimos buscar culpables.

Todos los problemas de Colombia se resolverían creando más trabajo. Si hay empleo, hay ingresos, se amplía la base tributaria, mejora la seguridad, se reactiva todo. Pero muchos empresarios siguen viendo pasar el tiempo sin generar nuevas ideas.

De hecho, si miran las 50 empresas más grandes de Colombia, son las mismas desde hace veinte años. Aquí no nacen nuevas Teslas, ni Nvidias, ni startups que cambien la historia.

Tenemos todo para hacerlo, pero falta visión, coraje, propósito. Nos ahoga la inmediatez: quieren resultados en dos días, nadie quiere sembrar sin saber cuándo cosechar. Yo pasé quince años sin vacaciones, viví arrendado más de una década porque preferí reinvertir. Tenía un carro pequeño y lo cambiaba por otro igual, no porque no quisiera mejorar, sino porque no lo necesitaba. Así se construye: con sacrificio y paciencia.

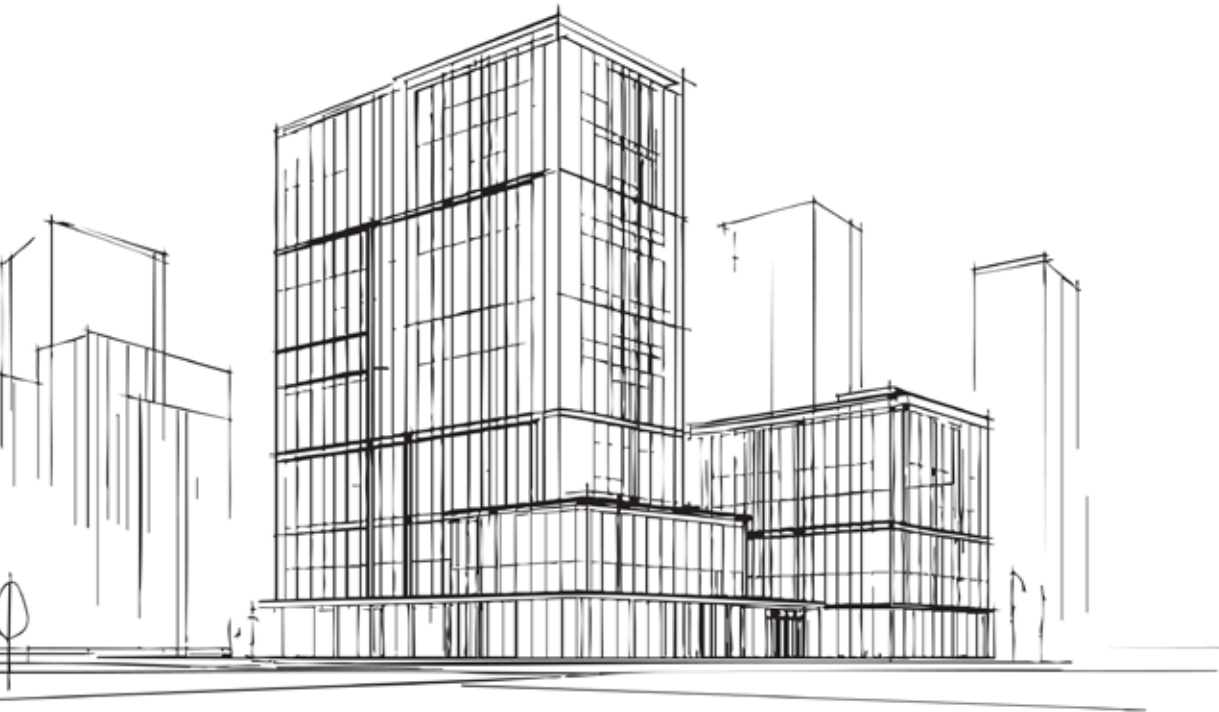
A los jóvenes les diría algo muy simple: el miedo paraliza. El que teme no actúa, y cuando uno no actúa, la vida actúa por uno —y casi nunca lo hace bien—. La mayoría de los que triunfan no son necesariamente los más talentosos, sino los que se atrevieron. En los negocios, como en la vida, hay que cerrar los ojos, confiar y dar el paso.

Yo tengo miedo, claro que sí, pero no dejo que el miedo me controle. Si mañana se acabaran las exportaciones a Estados Unidos y Tecnoglass tuviera que cerrar, yo preferiría morir de pie, haciendo lo correcto hasta el último día. No me escondería para sobrevivir. Prefiero caer en la batalla con el casco puesto. Y si algo quisiera que la gente recordara de mí,

**Así se construye:  
con sacrificio  
y paciencia.**

es eso: que el propósito nunca fue el dinero. El propósito fue construir, dejar algo, generar bienestar.

El dinero se acaba, el poder pasa, las crisis vuelven. Lo único que permanece es lo que uno hace por convicción. El que trabaja por dinero se pierde; el que trabaja por amor a lo que hace deja huella. Y yo, hasta el último día, quiero seguir haciendo lo que corresponde.





# ROBERTO MORENO

Presidente de Amarillo

S

oy marino, y quizá por eso me gusta comparar la vida y los negocios con la navegación. En el mar, si uno pierde el foco, se pierde el rumbo. Cuando llega la tormenta hay que bajarle el volumen al ruido, a la lluvia, pero nunca perder la dirección. Eso mismo creo que necesitamos como país: mantener el foco, mirar

lejos y remar juntos.

Terminé el colegio y la universidad en Estados Unidos, donde también trabajé durante una década en el sector de la finca raíz y la construcción. Viví allá hasta 1992. Fueron años de mucho aprendizaje, pero también de reflexión sobre lo que significaba estar lejos de Colombia. Por esos días, el país comenzaba a mostrar signos de transformación: la Constitución del 91, el gobierno de César Gaviria, la apertura económica y un ambiente de renovación después de los años más difíciles del narcotráfico y la inseguridad. Era evidente que algo estaba cambiando, que había esperanza. Y yo sentí el llamado de volver, de regresar a mi país a emprender, a ser parte de ese nuevo comienzo.

Así, tuve la fortuna de conocer en la Florida a Enrique Mazuera Arango, un colombiano visionario a quien alguna vez le vendí una casa. Él había regresado antes, en 1991, y me dijo: «Lo que necesite en Colombia, cuente conmigo». Así que, cuando decidí volver, lo llamé. Me propuso asociarnos para crear una empresa que se encargara de la comercialización. Así nació Amarilo, aunque al principio se llamó Inmobiliaria Mazuera, en honor a la familia Mazuera, con Enrique y Alberto como socios.

Nuestro primer proyecto fue Tunal Reservado, en terrenos que habían pertenecido al Banco Central Hipotecario, junto al Parque El Tunal. Comenzamos soñando en grande, y esa ha sido una constante desde entonces. Siempre he creído que en Colombia nos cuesta pensar en grande y en el largo plazo, y eso es precisamente lo que más necesitamos: una visión clara, sostenida, que nos permita avanzar a pesar de las tormentas.

En 2004, doce años después de haber fundado la compañía, cambiamos el nombre a Amarilo. Al principio trabajábamos con aliados constructores, pero poco a poco asumimos la ejecución integral de los proyectos. El punto de quiebre llegó con Hacienda Fontanar, en Chía. Fue un proyecto emblemático: una gran urbanización y un centro comercial que marcaron una nueva etapa. Sin embargo, fue en 2009, mientras participaba en la junta de Camacol, que entendí que debíamos pensar más allá del lote o la casa: había que diseñar ciudades completas. Así nació la idea de «ciudad dentro de ciudad» y, con ella, Ciudad Verde.

**Comenzamos soñando  
en grande, y esa ha sido  
una constante desde  
entonces.**

Ciudad Verde fue posible gracias a una alianza público-privada entre el Gobierno Nacional, la Gobernación de Cundinamarca y la Alcaldía de Soacha. Ese trabajo conjunto permitió estructurar un proyecto de más de 50.000 viviendas, con colegios, centros de salud, bibliotecas, jardines, zonas verdes y equipamientos. Fue una demostración de que, cuando el sector público y el privado se unen, el país avanza.

Después de 32 años, hemos entregado más de 150.000 viviendas y desarrollado más de 469 complejos residenciales. Sin embargo, el camino no ha sido fácil. He vivido siete crisis en el sector de la construcción. La primera, en 1982, cuando recién comenzaba. Luego, la de finales de los noventa, una época durísima de altas tasas de interés y falta de crédito. Pero de esa crisis surgieron grandes ideas: las cuentas AFC, la devolución del IVA a los materiales de construcción y la prioridad a la vivienda de interés social.

Con el tiempo, el país aprendió a controlar la inflación y a estabilizar la economía. Y, cuando llegó el programa Mi Casa Ya, en 2015, se impulsó la compra de vivienda con subsidios a la cuota y a la tasa. Durante el gobierno Duque, ese programa alcanzó 65.000 subsidios al año, dinamizando la economía. Sin embargo, al agotarse los recursos, muchos proyectos se frenaron.

Por fortuna, las ciudades tomaron la batuta: Barranquilla con Mi Techo Propio, Bogotá con Reactiva Mi Compra, Cartagena con Mi Casa Va, y las cajas de compensación han seguido apoyando a miles de familias. Las tasas de interés ya empezaron a bajar, y el 2023, el peor año del sector, parece haber quedado atrás.

Siempre digo que comprar vivienda no es un gasto, es un ahorro, un refugio. Los ladrillos quedan, resisten las crisis. Por

eso la construcción puede reactivar la economía más rápido que cualquier otro sector: genera 1,6 millones de empleos directos y encadena más de 30 sectores productivos. Con las medidas adecuadas, podríamos encender otra vez los motores del país.

Mirando hacia 2030, veo tres sectores con gran potencial: la construcción, la agroindustria y la exportación de servicios. Colombia tiene medio país por desarrollar en los Llanos, un potencial agrícola enorme, y además puede convertirse en destino nearshore para empresas que buscan talento y cercanía con Estados Unidos. Nosotros mismos lo hemos probado: con Yellowstone tenemos un equipo en Bogotá que trabaja para una firma estadounidense, o Anchor Loans, prestando servicios de credit lending. Son empleos de alta calidad creados desde aquí, con talento colombiano y visión global.

Por otra parte, el perfil de las familias ha cambiado. Hoy hay más hogares pequeños, algunos sin hijos o con mascotas, y eso nos ha llevado a diseñar viviendas más flexibles: con espacios para el trabajo remoto, zonas de coworking, áreas recreativas y lugares para la comunidad.

Pero lo que más me emociona es ver cómo las regiones del país están avanzando. Colombia es un país de ciudades, y hoy los alcaldes de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena están dando ejemplo de trabajo conjunto. Cuando los sectores público y privado se entienden, los resultados son visibles. Y los empresarios también debemos asumir una responsabilidad mayor con lo público: si el entorno está mal, ninguna empresa puede prosperar.

En Amarilo trabajamos desde hace más de 20 años con programas de acompañamiento social en nuestros proyectos.

Hemos promovido asociaciones de vecinos que se autogestionan, cuidan los parques, los equipamientos y fomentan la convivencia. Siempre les digo: la casa no termina en la puerta; lo que está fuera también es tuyo, también hay que cuidarlo.

Volver a Colombia fue la mejor decisión de mi vida. Afuera aprendí mucho, pero aquí he podido ver cómo un sueño personal puede convertirse en motor de transformación. Quise demostrar que sí se puede construir país desde la empresa privada, que es posible ordenar el territorio, dignificar la vivienda y generar desarrollo social, y hoy, con orgullo, puedo decir que hoy somos un grupo empresarial conformado por Amarilo, Yellowstone Capital Partner y Cimento como socio estratégico.

Cuando le conté a mis socios extranjeros que planeaba tumbar tres manzanas y consolidar 260 predios en Bogotá en un gran proyecto de renovación urbana, llamado QUORA, me dijeron que estaba loco. «You are crazy», me repitieron. Pero, gracias al trabajo mancomunado de las tres empresas, lo hicimos, sin desplazar a nadie y transformando vidas. Eso me confirmó que sí se puede, si todos nos montamos en el mismo sueño.

Hoy seguimos creciendo. Estamos entrando a Pereira con varios proyectos, de la mano de un socio local. Cada ciudad es una oportunidad de construir país. Y cada familia que recibe su vivienda es una historia de esperanza.

Por eso sigo convencido de lo mismo que pensé al regresar en 1992: Colombia es un país maravilloso. Tenemos todo para salir adelante. Solo necesitamos mantener el rumbo, mirar lejos y creer, siempre, que sí se puede.



## **JAIME MURRA** Presidente de Grupo Diana

C

olombia es un país que no deja de sorprenderme. Nos enfrentamos a dificultades que parecen inmensas, pero siempre encontramos una forma de salir adelante, de reencontrarnos, de conversar, incluso en medio de las diferencias. Esa capacidad de buscar puntos de encuentro es lo que me hace seguir creyendo en este país. Cuando dejamos de hacerlo, cuando perdemos la posibilidad de construir desde la diferencia, la esperanza se va desdibujando.

Imagino una Colombia del 2030 que recuperó la esperanza porque apostó por su gente, por el talento, la innovación, la sostenibilidad y, sobre todo, por la inclusión. Y no hablo de esa inclusión simbólica o forzada que a veces se menciona en los discursos, sino de una inclusión real, que nace desde las oportunidades. Incluir no es abrir una puerta de vez en cuando; es garantizar que todos puedan llegar hasta ella con herramientas, educación y posibilidades.

He visto cómo otros países lograron levantarse después de las guerras —Japón, Corea del Sur, Alemania— y convertir la destrucción en una nueva forma de desarrollo. Nosotros tenemos todo para hacerlo: dos mares, montañas, selvas, llanuras, una ubicación privilegiada frente a los grandes mercados. Pero esa ventaja solo sirve si hay oportunidades desde la infancia, si la educación está conectada con el trabajo y si el mérito vuelve a tener valor. De nada sirve estudiar si al final no hay empleo, o si las puertas se cierran por falta de confianza.

Creo firmemente que Colombia tiene que recuperar valores simples pero poderosos: la disciplina, la justicia, el mérito, el respeto por la palabra dada. En estos tiempos, hablar de eso parece políticamente incorrecto, pero son los cimientos de cualquier sociedad que quiera progresar. La equidad, por ejemplo, no se trata de repartir riqueza, sino de garantizar que todos podamos caminar tranquilos por la calle, estudiar con dignidad y confiar en que la justicia funcione igual para quien puede pagar un abogado que para quien no.

Desde donde estoy, veo el papel del sector empresarial como un motor esencial. No solo en lo económico, sino también en lo social. En Grupo Diana lo entendemos así desde hace seis décadas. Nacimos en 1964 como un pequeño molino de arroz que vendía sin marca, sin publicidad, sin más pretensión que procesar el grano. Hoy, cuando miro hacia atrás, me doy cuenta de que lo que nos transformó fue entender que el arroz —ese producto tan cotidiano, tan nuestro— podía ser una marca que inspirara confianza, progreso y orgullo.

Poco a poco fuimos creciendo, diversificándonos, soñando más allá del arroz: aceites, margarinas, fríjoles, lentejas, harinas, salsas, bebidas, alimentos para mascotas. Cada nuevo

paso ha sido un aprendizaje. Nos hemos convertido en una empresa multiproducto de consumo masivo, pero sin olvidar que detrás de cada paquete hay una familia, un hogar, una mesa servida con esfuerzo. Nuestro propósito es transformar vidas, y eso no es un lema: es la convicción de que lo que producimos puede mejorar la vida de alguien.

**He aprendido  
que ser empresario  
en Colombia  
exige temple.**

He aprendido que ser empresario en Colombia exige temple. Este es un país de contrastes, donde la volatilidad del negocio te obliga a ser eficiente, rápido, disciplinado. Pero lo que más pesa no son las cifras, sino las personas. En Diana nos sentimos una familia grande, donde cada colaborador tiene un nombre, una historia y la certeza de que, cuando hay un problema, la empresa está ahí. Eso, más que una estrategia, es una forma de vida.

Sin embargo, también hay retos que debemos enfrentar. Muchos colombianos siguen invirtiendo a pesar de las dificultades; no obstante, la inversión nacional no es suficiente para hacer frente a problemas como la pobreza. Necesitamos crear las condiciones, tanto desde el sector privado como desde el Gobierno, para atraer capital extranjero, que es el único capaz de generar un impacto real a través de grandes volúmenes de inversión. Ese dinero podría estar aquí, generando empleo y construyendo confianza. Pero, para lograrlo, necesitamos estabilidad, reglas claras, seguridad jurídica y, sobre todo, fe en el futuro.

Creo que Colombia podría ser una potencia agroindustrial. Tenemos tierras, climas, biodiversidad y talento. Podemos producir los alimentos que el mundo necesita. En Grupo Diana lo

hemos vivido de cerca: producimos energía limpia a partir de la cascarilla de arroz, un desecho que antes contaminaba y hoy nos permite suplir el 100% de la energía de nuestra planta más grande y el 70% de otra a través de energía solar. Somos una empresa de alimentos, pero también de innovación y sostenibilidad.

Eso no significa que todo sea perfecto. La agroindustria colombiana todavía tiene grandes desafíos, especialmente en el uso eficiente del agua y la transferencia de conocimiento al agricultor. Nosotros compramos el 99% de lo que procesamos a pequeños y medianos productores; no cultivamos directamente, pero los acompañamos, los capacitamos, les entregamos semillas certificadas. La sostenibilidad no puede quedarse en las ciudades: tiene que comenzar en el campo.

Otro tema crucial es la educación. Lo he dicho muchas veces: si un país no garantiza la educación desde la primera infancia, está condenando generaciones enteras. En Colombia tenemos que dejar de pensar que el único camino es la universidad. Las carreras técnicas deberían tener el mismo prestigio y apoyo, como en Alemania. No hay nada de malo en ser técnico en mantenimiento de aviones o en maquinaria agrícola. Esas habilidades son esenciales para el desarrollo industrial del país.

La informalidad es otro gran desafío. Colombia vive dividida entre dos mundos: el formal, que cumple las reglas, paga impuestos, aporta a pensiones y salud; y el informal, que sobrevive sin garantías. Esa brecha distorsiona los indicadores y frena el progreso. No podemos seguir midiendo la economía como si todo fuera una sola realidad. La formalidad necesita

**No podemos seguir  
midiendo la economía  
como si todo fuera una  
sola realidad.**

apoyo, no más trabas. Si una empresa quiere contratar por cuatro horas, debería poder hacerlo; eso genera empleo, movilidad y dignidad.

También pienso mucho en los jóvenes. Esta generación tiene talentos extraordinarios, pero también enfrenta una incertidumbre inmensa. Les gusta emprender, lo cual es valioso, pero no todos los caminos pueden empezar desde cero. Trabajar, aprender de un jefe exigente, entender cómo funciona una organización, también forma carácter. A veces siento que hemos perdido el valor de la experiencia. Las oportunidades deben existir para que los jóvenes no se vayan del país, para que encuentren aquí un motivo para quedarse, crear, aportar.

Mi mensaje para ellos, y para todos los que creen que Colombia ya no tiene remedio, es simple: hay que trabajar y crear. Hay que pensar en los demás, en lo que le pasa al de al lado, en cómo resolver las cosas juntos. Si mi generación no influye en el país que quiere dejar, perderemos a las que vienen detrás. Lo que hacemos hoy no es por nosotros, sino por nuestros hijos y por quienes aún no han nacido.

Yo sigo creyendo en Colombia. No desde la ingenuidad, sino desde la convicción de que todavía tenemos una última oportunidad para hacerlo bien. Si fortalecemos la educación, la justicia, la productividad y la empatía, este país puede ser tan grande como soñamos. Y, si lo hacemos desde la inclusión, el trabajo honesto y la confianza en nuestra gente, estoy seguro de que esa esperanza que a veces parece perdida volverá a florecer.

Porque, al final, Colombia sigue siendo ese lugar donde, a pesar de todo, siempre vale la pena creer.



# El valor de crear: de la piel al alma de un país que puede más

## JUAN RAÚL VÉLEZ

Fundador de Cueros Vélez

C

uando pienso en el futuro de Colombia, me convengo cada vez más de que debemos dar un paso decisivo: pasar de exportar materias primas a exportar valor. Nuestro verdadero potencial no está en lo que extraemos de la tierra, sino en lo que somos capaces de crear con inteligencia, diseño, tecnología y propósito. El país tiene talento, creatividad y carácter; lo que necesitamos es apostarle al valor agregado, al conocimiento, al diseño con identidad, a los servicios que lleven la marca país con orgullo y a una agroindustria moderna y transformadora.

Los empresarios tenemos un papel central en ese camino. Lideramos con tres frentes que considero esenciales: formalización y empleo digno, productividad basada en tecnología y generación de oportunidades. La empresa privada es el motor de la economía, y ese motor debe funcionar con conciencia social, sentido ambiental y responsabilidad económica. Creo firmemente que el desarrollo de la infraestructura —vial, marítima y aérea— es clave para conectar el país y hacerlo más

competitivo. En la medida en que logremos una verdadera conectividad territorial, será posible construir una Colombia más productiva y equitativa, donde gobierno y empresarios trabajemos alineados con un propósito común.

Desde Cueros Vélez venimos preparándonos para los retos y oportunidades de la próxima década con una visión clara: ser una empresa de talla mundial. Eso implica fortalecer cada frente de la organización, desde las personas hasta la manufactura. Nuestra gente es el corazón de todo. Por eso, estamos consolidando una marca empleadora que valore lo humano, que entienda que detrás de cada producto hay manos, historias y sueños.

Al mismo tiempo, estamos evolucionando nuestro modelo comercial hacia un enfoque Go to Consumer, que nos permite rentabilizar la operación de una forma más inteligente y directa, entendiendo mejor a cada cliente. La internacionalización es otro de nuestros grandes objetivos. Queremos que la marca Vélez sea reconocida en todo el continente americano por la calidad del cuero, pero también por el diseño, la experiencia y el orgullo que transmite.

También estamos desarrollando un ecosistema de marcas y experiencias que fortalezcan el valor percibido por el cliente. Queremos que cada interacción con Vélez sea memorable, que las personas sientan que están adquiriendo algo más que un producto: una conexión con la historia, la artesanía y la esencia colombiana. Para garantizar la sostenibilidad de esta expansión, trabajamos en una cadena de abastecimiento adaptativa, capaz de responder a cambios en la demanda global sin perder eficiencia ni compromiso ambiental. Y todo esto se soporta en una Organización 4.0, donde la modernización

de la manufactura nos permite crecer de manera rentable y sostenible.

Cada uno de estos frentes estratégicos es una pieza del mismo sueño: el de consolidar una marca global, competitiva, sostenible y profundamente humana.

De cara a 2030, veo cuatro motores que pueden impulsar el crecimiento de Colombia si los trabajamos con visión y coherencia. El primero es la agroindustria y la bioeconomía. No basta con producir materias primas; debemos transformarlas en alimentos procesados, bebidas, biocombustibles y productos farmacéuticos de alto valor. El segundo motor es la energía. Colombia tiene un potencial enorme en hidroelectricidad, energía solar, eólica e hidrógeno verde. Si aprovechamos esa diversidad, podremos garantizar una transición energética sólida y sostenible.

## **Nuestra gente es el corazón de todo.**

El tercer motor es el turismo de alto valor, un sector con un potencial inmenso. Tenemos todo para destacarnos en ecoturismo, turismo cultural, gastronómico y de salud. La clave está en fortalecer la conectividad aérea y la seguridad, para atraer visitantes con un gasto promedio mayor, que realmente impacten la economía local. Finalmente, el cuarto motor es el nearshoring y la manufactura especializada. Nuestra cercanía con Estados Unidos es una ventaja estratégica que debemos aprovechar. Sectores como la confección de nicho, el cuero y las tecnologías limpias tienen la oportunidad de integrarse a cadenas de suministro regionales con alto valor agregado.

En este nuevo entorno, tres factores definirán la competitividad empresarial: la sostenibilidad, la innovación y el talento humano. La sostenibilidad ya no es una opción, es una exigencia de mercado. Las empresas que no garanticen trazabilidad, circularidad y eficiencia energética quedarán rezagadas. La innovación, por su parte, es la herramienta para mantenerse vigente. En Vélez, implementamos pilotos de 90 días con métricas claras, probando nuevas ideas, productos y experiencias para avanzar con agilidad.

Pero el verdadero diferencial, el que marca la diferencia entre una empresa que trasciende y una que se apaga, es el talento humano. La formación dual, la meritocracia, los incentivos por productividad y la capacitación continua en datos y operaciones son parte de nuestra visión. Invertir en la gente no solo eleva la productividad, también fortalece la cultura, la identidad y la pasión por lo que hacemos.

Si miro hacia adelante, mi mayor deseo es que Colombia entienda que puede ser mucho más de lo que cree. Tenemos la creatividad, la capacidad de trabajo y la resiliencia para construir un país que exporte valor, no solo materias primas. Que seamos reconocidos no por lo que vendemos, sino por lo que somos capaces de crear.

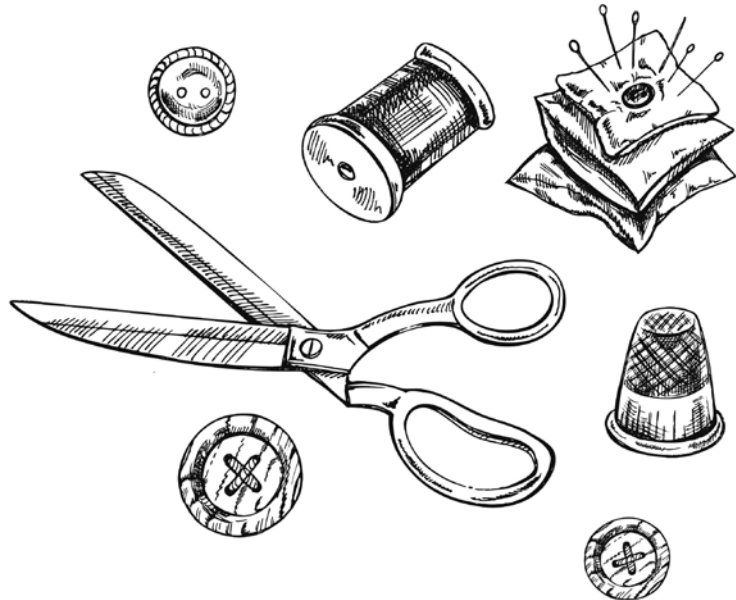
Y a los jóvenes emprendedores y líderes del futuro, les dejo una reflexión nacida de mi propia experiencia. El camino del emprendimiento está lleno de retos, pero también de momentos de profunda satisfacción. Crean en su visión, porque si ustedes no lo hacen, nadie más lo hará. Aprendan de cada

**Mi mayor deseo es que Colombia entienda que puede ser mucho más de lo que cree.**

error, adáptense, sigan adelante incluso cuando las cosas no salgan como esperaban.

Rodéense de un buen equipo, de personas que compartan su propósito y complementen sus habilidades. No se conformen nunca; innovar es la única manera de mantenerse relevantes. Y, sobre todo, actúen con responsabilidad. Incorporen la sostenibilidad desde el principio, porque el mundo ya no necesita empresas que crezcan a cualquier costo, sino empresas que crezcan con sentido.

El éxito no es cuestión de suerte, es de consistencia, resiliencia y propósito. Colombia tiene todo para brillar en el escenario global. Solo necesitamos creerlo y actuar en consecuencia. Y ese, quizá, es el mayor valor que tenemos por exportar.





# Brindar por el futuro: la Colombia que soñamos

## SERGIO RINCÓN

Presidente de Bavaria

C

uando pienso en el futuro de Colombia, pienso en una tierra de oportunidades, en un país que tiene todo para sorprender al mundo. Hacia 2030, visualizo una nación más conectada, más diversa, más competitiva y, sobre todo, más consciente del poder que tiene su gente. En Bavaria creemos fir-

memente en ese potencial. La ubicación privilegiada de nuestro territorio, la riqueza de nuestros suelos, climas y culturas, y la resiliencia de nuestro talento humano nos dan una ventaja única: podemos ser el punto de encuentro natural entre América del Sur, Centroamérica y el Caribe. Pero, más allá de los recursos, lo que verdaderamente moverá al país es la capacidad de soñar en grande y de hacerlo juntos.

El progreso de Colombia siempre ha estado ligado al compromiso de las empresas. Las grandes transformaciones en infraestructura, innovación y desarrollo social se han hecho posibles gracias a las alianzas entre el sector público y privado, a esa visión compartida de construir país. Por eso, creo que

el rol de las compañías en los próximos años no se limitará a generar empleo o crecimiento económico; su verdadero papel será inspirar, conectar y crear valor sostenible. En Bavaria nos sentimos profundamente parte de esa misión. Nuestra historia, que lleva más de 135 años entrelazada con la del país, es prueba de que la empresa privada puede ser un motor de desarrollo cuando trabaja con propósito.

Hoy, nuestro compromiso con Colombia se refleja en cada acción. Somos una compañía profundamente local: conectamos al agricultor que siembra cebada en Boyacá y Cundinamarca con el consumidor que brinda con nuestras cervezas en cada rincón del país. Esta conexión nos permite entender las realidades del territorio, generar empleo y fortalecer las comunidades. Con presencia en los 32 departamentos, ocho cervecerías, dos malterías y más de 300.000 clientes, Bavaria no solo es parte del paisaje económico colombiano, sino también del tejido social que impulsa el progreso.

Uno de los proyectos que más nos enorgullece es la Cervecería del Atlántico, ubicada en Palmar de Varela. Esta es la inversión más grande que hemos hecho en los últimos 20 años —US\$500 millones— y representa nuestra apuesta por el futuro de Colombia. No solo es la planta cervecera más moderna de América Latina, sino que también simboliza cómo la innovación, la logística eficiente y la sostenibilidad pueden converger para dinamizar una región entera. Su ubicación estratégica, cerca del río Magdalena, nos permite fortalecer la distribución nacional y abrir nuevas oportunidades

**Hoy, nuestro  
compromiso con  
Colombia se refleja  
en cada acción.**

de exportación. Es, en esencia, una apuesta por el largo plazo, por la competitividad y por un país que puede ser referente en la región.

Pero, más allá de las cifras, lo que nos mueve es el impacto humano. Nuestra visión de sostenibilidad no está al margen del negocio: es el negocio mismo. Desde la semilla hasta la botella, cada paso en nuestra cadena de valor busca generar bienestar, innovación y desarrollo compartido. Gracias a mi Páramo, hemos protegido más de 15.000 hectáreas en los páramos de Santurbán, Guerrero y Chingaza, trabajando junto a comunidades paramunas y aliados internacionales. A través de Siembra Bavaria, hemos acompañado a más de 800 familias campesinas, promoviendo la producción de cebada local y fortaleciendo la agricultura sostenible. Y con Emprendedores Bavaria, más de 80.000 tenderos y pequeños negocios en todo el país han recibido formación, digitalización y apoyo financiero para fortalecer sus operaciones.

Nuestra acción climática también es un motivo de orgullo. Hoy, el 100% de nuestras cervezas se producen con energía solar, gracias a un acuerdo con ENEL Green Power y el Parque Solar Guayepo, en el Atlántico. Esto nos convierte en pioneros de una industria más limpia y eficiente. Y porque creemos que la sostenibilidad también pasa por la cultura, nos aliamos con Caracol Televisión, el Ministerio de Culturas y Laberinto Producciones para crear el documental Antes de la Nieve, una oda a los páramos colombianos y a las comunidades que los protegen. Es una forma de usar los medios y la tecnología para enamorar al país de su riqueza natural y para recordar que cuidar lo nuestro es también una forma de crecer.

En este proceso, la innovación ha sido nuestro puente con el futuro. Desde la digitalización de nuestras operaciones hasta la transformación de la experiencia del consumidor, Bavaria ha hecho de la tecnología un aliado. BEES, nuestra plataforma B2B, gestiona más de 11.000 pedidos diarios, revolucionando la relación con los tenderos y pequeños comercios. TaDa, nuestra app de entrega directa, ha cambiado la forma en que los colombianos compran y celebran. Y desde el portafolio, seguimos evolucionando marcas icónicas como Águila y Poker, mientras expandimos Corona con opciones cero alcohol que responden a las nuevas tendencias de consumo consciente. La innovación, en definitiva, no se trata solo de digitalizar procesos, sino de humanizar la tecnología para hacer cada interacción más cercana y significativa.

El talento humano, por supuesto, es el alma de todo. En Bavaria trabajamos con más de 4.500 personas provenientes de 27 departamentos, y nuestro propósito es que cada colaborador se sienta parte de algo más grande que una empresa. Hemos diseñado programas de bienestar y desarrollo que trascienden el trabajo y alcanzan a las familias y comunidades. Hoy, más de 77 colombianos formados en Bavaria lideran operaciones en otros países, llevando nuestro conocimiento y nuestro espíritu al mundo. La verdadera competitividad del futuro no estará en las cifras, sino en la calidad humana, en la capacidad de aprender, adaptarse y liderar con propósito.

Hacia 2030, veo motores de crecimiento que van mucho más allá de la industria cervecera. Colombia puede y debe ser protagonista en el turismo sostenible, en el entretenimiento, en la cultura, en el agro inteligente y en la economía verde.

A los jóvenes que sueñan con emprender, con transformar,

con dejar huella, les diría que soñar en grande toma la misma energía que soñar en pequeño, pero genera un impacto infinitamente mayor. Colombia necesita líderes que crean en ella, que no esperen a que las cosas cambien, sino que se atrevan a cambiarlas. Que construyan con empatía, con disciplina y con la convicción de que el progreso no se impone, se inspira.

En Bavaria soñamos en grande porque creemos en este país. Y cada día, con cada botella, con cada proyecto, con cada familia que crece junto a nosotros, brindamos por ese sueño. Por una Colombia que no teme reinventarse, que encuentra en la unión su fuerza y en la sostenibilidad su camino.





### HAROLD EDER

Presidente de Manuelita

P

ara el futuro de Colombia, proyecto un país encaminado hacia el desarrollo, con un crecimiento económico sólido, pero, sobre todo, con mayor equidad e inclusión. Hoy todavía hay una parte importante de nuestra población que no ha sido incorporada plenamente a la economía formal, y eso debe cambiar si queremos ser una nación más justa. Mi sueño es ver un país que haya entendido que la prosperidad económica debe ir de la mano del bienestar social y de un compromiso ambiental profundo.

Colombia tiene una posición privilegiada: una riqueza natural inmensa, dos océanos, recursos hídricos envidiables y una biodiversidad que pocos países poseen. Todo esto nos ofrece una oportunidad extraordinaria para convertirnos en una potencia en desarrollo sostenible. Si aprovechamos con inteligencia ese capital natural, podríamos ser un ejemplo de crecimiento verde en América Latina.

Pienso, por ejemplo, en el turismo como el gran motor de largo plazo. Este país podría vivir en buena medida del turis-

mo sostenible. Tenemos una oferta natural, cultural y geográfica que muchos países desearían. Sin embargo, para lograrlo debemos invertir en infraestructura, en seguridad y en una narrativa de país que valore y proteja sus tesoros naturales.

Otro sector clave es el de la producción de alimentos. Colombia tiene millones de hectáreas disponibles o subutilizadas que podrían ponerse a producir con prácticas ambientales sostenibles e inclusión social. Podemos garantizar la seguridad alimentaria interna y ser un proveedor importante para el mundo. La Orinoquía, por ejemplo, tiene un potencial enorme para la agricultura moderna con productores de diferentes tamaños, con un uso responsable de los recursos naturales y la conservación de los ecosistemas.

A estos motores de desarrollo agregaría el energético. Nuestra matriz ya es limpia en comparación con la de muchos países, pero podríamos avanzar aún más en energía solar, eólica y biomasa. Esta última, en particular, tiene un potencial especial para nosotros. Somos un país tropical con una base agrícola robusta, y eso nos da una ventaja competitiva enorme para desarrollar biocombustibles y energía renovable a partir de residuos orgánicos.

No podría dejar por fuera la tecnología de la información. Colombia ya exporta software y talento digital. Tenemos jóvenes con una gran capacidad creativa y analítica. Si logramos formar más programadores, más ingenieros, más jóvenes bilingües y con visión global, podríamos posicionarnos como una potencia tecnológica regional.

**Tenemos una oferta natural, cultural y geográfica que muchos países desearían.**

En el caso de Manuelita, nuestra incursión en energías renovables nació precisamente de esa convicción de que el futuro debe ser sostenible. Nuestras raíces están en la agricultura y, a partir de cultivos como la caña de azúcar y la palma de aceite, vimos la oportunidad de generar energía limpia. Hoy participamos en la transición hacia combustibles más sostenibles y en la producción de energía eléctrica renovable.

También hemos apostado por alimentos más saludables y producidos con un menor impacto ambiental. Incursionamos en productos orgánicos y en frutas y hortalizas frescas con prácticas sostenibles, entendiendo que los consumidores buscan productos más naturales, con menor huella ecológica. Todo esto nos reta a mantener un equilibrio entre tradición, innovación y sostenibilidad.

Pero nuestro compromiso no se limita al negocio. En Manuelita creemos en la democratización de las cadenas de valor. Trabajamos con más de 1400 proveedores agrícolas, muchos de ellos pequeños productores. Acordamos con ellos contratos de compra ligados al precio final del producto, y les brindamos asistencia técnica para mayor productividad y rentabilidad.

Ahora bien, si queremos consolidar a Colombia como una potencia agroexportadora, debemos resolver desafíos estructurales. El primero es la infraestructura logística. Transportar nuestros productos desde los centros de producción hasta los puertos sigue siendo costoso y lento. También necesitamos sistemas de crédito adaptados a los distintos cultivos y productores, así como mayor cobertura y eficiencia de la infraestructura de riego, que permita aumentar la productividad. Y, por supuesto, seguridad jurídica sobre la propiedad de la tierra. Sin esos elementos, el potencial agrícola del país seguirá limitado.

En cuanto a tecnología, la agricultura vive una transformación profunda. Cada vez más procesos son automatizados, con sistemas de información que permiten optimizar recursos y aumentar la eficiencia. La digitalización y la inteligencia artificial están ayudando a planificar cosechas y labores agrícolas, manejar insumos y monitorear cultivos con una precisión que antes era impensable. Ya no se trata de trabajar por hectárea, sino por planta, por árbol, por metro cuadrado. Todo eso eleva la productividad y reduce el impacto ambiental.

Un desafío latente es la falta de relevo generacional en el campo. Muchos jóvenes no quieren dedicarse a la agricultura porque la perciben como una actividad de alto esfuerzo físico y poco tecnificada. Pero eso está cambiando. Cuando mostramos que el agro también puede ser tecnología e innovación —con drones, sensores y maquinaria avanzada—, el interés crece. Debemos hacer del campo un espacio moderno e interesante para las nuevas generaciones.

Otro asunto esencial es la seguridad. Sin seguridad, no hay inversión y no hay desarrollo. El sector privado colombiano ha sido generoso, siempre dispuesto a apoyar los procesos de paz y la reintegración. Pero, para que haya crecimiento, equidad y oportunidades, el país debe garantizar la tranquilidad de todos los ciudadanos.

Sabemos que el empleo rural debe ser digno, formal y bien remunerado. Por eso cuidamos las relaciones laborales y promovemos beneficios superiores al promedio del sector agrícola. También desarrollamos programas para que los miembros de las familias de nuestros colaboradores, pequeños proveedores agrícolas y comunidades vecinas puedan terminar su educación, acceder a vivienda de calidad y salud, además de

emprender pequeños negocios. Esa es, en esencia, nuestra manera de entender la inclusión: hacer que el progreso llegue a todos los niveles de la cadena.

El empresariado vallecaucano tiene una tradición admirable de pensar el desarrollo desde una mirada integral: existe un ecosistema empresarial y fundacional muy fuerte que ha permitido reaccionar rápidamente ante momentos de crisis, como ocurrió en 2021 con el programa Compromiso Valle. Esa respuesta fue posible porque ya existía una cultura de colaboración y de responsabilidad social profundamente arraigada.

En lo personal, mi recorrido antes de llegar a la presidencia de Manuelita fue fundamental. Quise formarme, aprender de distintos sectores y prepararme para aportar desde el liderazgo empresarial. Aquí pude combinar la posibilidad de tener impacto desde el sector privado con la responsabilidad de mantener vivo un legado familiar que ha sido parte de la historia del país.

Por ello, si algo he aprendido en este camino, es que cada joven debe buscar su pasión y esforzarse por formarse para alcanzarla. El país tiene que ofrecer más oportunidades educativas y laborales para que todos puedan desarrollar su talento. Esa es la base de una sociedad más justa.

He dedicado mi vida a creer en Colombia, a trabajar desde la empresa por un país más equitativo, moderno y sostenible. Estoy convencido de que nuestro destino no está escrito, que podemos ser una nación desarrollada, si entendemos que el progreso no es solo una meta económica, sino una construcción colectiva de propósito, responsabilidad y esperanza. Principio del formulario



## El país donde nuestros hijos quieran quedarse

### **CAMILA ESCOBAR** CEO Procafecol S.A. (Juan Valdez)

**I**magino una Colombia con una conciencia muy clara, una nación que haya aprendido de sus desafíos y que, hacia el 2030, sea más equitativa, sostenible, conectada y consciente de su propio potencial. No creo que los cambios radicales ocurran de la noche a la mañana, pero sí creo en una transformación profunda de las mentalidades. Por ello, visualizo un país que comprenda sus heridas y que, desde este aprendizaje, empiece a construir sueños colectivos o proyectos de largo plazo que trasciendan personalidades y gobiernos, como lo ha hecho Arabia Saudita con su plan “Saudi 2030”, que es un claro ejemplo de cómo una nación puede redefinirse desde la visión y la coherencia.

Tuve el privilegio de conocer de cerca ese proceso. Estuve en Arabia Saudita, un país que hace apenas una década decretó un sueño de apertura y diversidad. En E visité su pabellón y conocí a una mujer que, hace siete años, vivía completamente cubierta y hoy lidera su propio negocio. Esta persona, que colabora con nosotros en la apertura de Juan Valdez en su país, me conmovió profundamente. Su historia es la prueba

viviente de que los sueños colectivos pueden cambiar el rumbo de un pueblo.

Así que, cada vez que viajo, llevo mi pasaporte y mi carné de Juan Valdez. Es una forma de recordarme quién soy y a quién represento. Mi apellido a veces despierta preguntas, pero mi orgullo es mostrar que detrás de mi nombre hay una marca que simboliza la esencia de Colombia: trabajo, resiliencia y calidad. Creo firmemente que el país tiene un posicionamiento maravilloso en el exterior. A veces somos más críticos con nosotros mismos de lo que el mundo realmente percibe. Desde afuera, Colombia se ve como una tierra de oportunidades, un país con historia, respeto institucional y, sobre todo, con gente excepcional que lo hace posible todo.

Cuando represento a Juan Valdez en el mundo, encuentro personas enamoradas no solo del café, sino también de nuestra cultura. En ferias internacionales, como Expo Osaka, las filas para entrar al pabellón de Colombia eran interminables. Esa admiración me llena de esperanza.

De cara al futuro, veo cinco industrias que pueden sostener el crecimiento de Colombia: el agro, el turismo, la tecnología, los servicios y el comercio. El agro, sin duda, es nuestra gran fuerza, y si logramos canalizar inversiones y adoptar mejores prácticas, podremos ser un referente mundial. El turismo, con nuestra diversidad natural y cultural, tiene un potencial enorme. La tecnología, por su parte, es una ventana hacia la competitividad global, donde cada vez tenemos más talento en inteligencia artificial y programación, aunque necesitamos fortalecer el bilingüismo y otras habilidades.

En línea con lo anterior, y entendiendo que las empresas tenemos un compromiso con el planeta y las futuras genera-

**Cada vez que viajo, llevo mi pasaporte y mi carné de Juan Valdez. Es una forma de recordarme quién soy y a quién represento.**

ciones, en Juan Valdez hemos decidido trabajar con la convicción de que la sostenibilidad no es una tendencia, es una forma de entender la vida empresarial. Nuestro propósito es generar experiencias memorables alrededor del café premium colombiano, creando valor económico, social y ambiental. Desde 2002, cuando nació Procafecol, la sostenibilidad ha sido el corazón de nuestra estrategia. Este principio se ha afianzado con apuestas como la adhesión al compromiso global Race to Zero, con la meta de ser carbono cero a 2050, y recientemente nos recertificamos como Empresa B, buscando ser no solo los mejores del mundo, sino los mejores para el mundo.

La sostenibilidad es una apuesta colectiva y solo desde el trabajo articulado podremos alcanzar las transformaciones requeridas. Por ejemplo, reducir la huella de carbono no es tarea individual, sino un esfuerzo compartido. En nuestro caso, aproximadamente el 95% de la huella está en el alcance tres; es decir, en toda la cadena de valor. Esto nos ha llevado a mantener diálogos constructivos con diferentes grupos de interés, como los caficultores, proveedores de empaques, de lácteos, y todos los eslabones que hacen posible una taza de café, para disminuir impactos negativos y, por el contrario, crear una caficultura más resiliente y sostenible.

Esa visión colaborativa es la que imagino también para el país. Un futuro en el que el sector empresarial juegue un rol relevante como coprotagonista de la construcción del desarrollo. Las alianzas son la clave: con el gobierno, para llegar

a las regiones; con la industria tecnológica, para modernizar el agro; con el sector educativo, para atraer y retener talento joven; y, por supuesto, con las comunidades rurales. Tenemos que hacer que los jóvenes quieran quedarse en el campo y que vean en él un espacio para innovar, emprender y prosperar.

Las mujeres también juegan un papel esencial en este propósito. Está comprobado que la mayoría de sus ingresos regresa a sus familias y comunidades. Por eso, desde Juan Valdez, lanzamos el programa Mujeres Cafeteras en 2017. Lo que empezó como una edición limitada se transformó en una de nuestras líneas más exitosas y con mayor impacto. Hoy es uno de nuestros productos insignia en 19 países y ha beneficiado directamente a más de mil mujeres. Más que una iniciativa comercial, es un programa integral que impulsa la autonomía económica y la sostenibilidad ambiental, creando un círculo virtuoso donde todos ganan.

Algo similar ocurre con Jóvenes Renacer, un programa que busca fortalecer la integración generacional en el campo, ofreciendo oportunidades reales de empleo y emprendimiento. Porque cuando un joven encuentra sentido en quedarse, se queda. Y cuando se queda, transforma.

En nuestra historia también hay aprendizajes sobre cómo crecer hacia afuera. La internacionalización de Juan Valdez nos ha enseñado que tener una estrategia clara, elegir los mercados adecuados y encontrar los aliados correctos es fundamental. Expandirse es un acto de paciencia y coherencia. Hay que conocer bien cada cultura, elegir socios que compartan

**En nuestra historia  
también hay  
aprendizajes sobre  
cómo crecer hacia  
afuera.**

los mismos valores y tener un plan de negocio sólido, pero flexible, que nos permita adaptarnos sin perder el rumbo.

No obstante, cabe aclarar que el mayor reto que enfrentamos no está en el exterior, sino en casa: el bajo consumo interno de café. En promedio, un colombiano consume apenas 2,3 kilos al año, mientras que en países como Japón o los nórdicos la cifra llega a 10. Si logramos que Colombia consuma más café de calidad, estaremos fortaleciendo toda la cadena, desde el productor hasta el consumidor. Es un desafío de educación y cultura, pero las nuevas generaciones ya están entendiendo el valor de esta bebida mágica que puede acompañar tanto un inicio de jornada como un momento de pausa o de encuentro.

Y si me preguntan qué sueño para Colombia, mi respuesta es sencilla: sueño con un país donde todos nuestros hijos quieran quedarse. Que no tengan que irse a buscar oportunidades porque aquí las encuentran. Que haya seguridad, diversidad y esperanza. Que los hijos de los caficultores, los hijos de los empresarios, los hijos de todos, vean en Colombia un lugar para construir su futuro.

Ese es el país que imagino y por el que trabajo cada día. Un país consciente, orgulloso de su gente y de su tierra, donde el aroma del café siga siendo símbolo de unión, de resiliencia y de futuro. Un país donde nuestros hijos, al mirar hacia adelante, no sueñen con irse, sino con quedarse para seguirlo haciendo grande.





## La confianza mueve lo que somos

### JAVIER SUÁREZ

Presidente de Davivienda

**L**a primera palabra que me viene a la mente al pensar en el futuro de Colombia es optimismo. No porque ignore los desafíos que enfrentamos, sino porque creo firmemente que este es un país que sigue creciendo, que no se rinde y que está lleno de oportunidades. Cada día lo confirmo: somos una sociedad dinámica, entusiasta y con un deseo profundo de avanzar. Pero llegar a esa Colombia que soñamos no será producto del azar. Depende de nuestro trabajo, de nuestra determinación y, sobre todo, de la capacidad que tengamos de construir juntos el camino que queremos recorrer. Y ese camino, sin duda, empieza hoy.

Colombia ha sido históricamente un país de retos. Los hemos enfrentado en materia de seguridad, en la economía, en equidad social y en muchos otros frentes. Pero esos mismos desafíos son los que nos impulsan a avanzar. Los empresarios, en particular, tenemos la responsabilidad —y el privilegio— de transformar esos retos en oportunidades. Por eso insisto

tanto en mirar más allá de las coyunturas. Las dificultades del presente no pueden desviarnos de la visión de largo plazo. Navegar el día a día es necesario, pero mantener la mirada hacia adelante es esencial. Es ahí donde se define el aporte real que cada uno puede hacer para construir un mejor país.

Cuando observo los motores de crecimiento de Colombia, veo un potencial inmenso. El mundo está cambiando y las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, están generando una demanda creciente de energía. En ese contexto, pocos países tienen la ventaja natural de Colombia: agua, viento, luz solar y talento. Todo eso nos convierte en un territorio privilegiado para producir energía sostenible. Si sumamos a eso la estabilidad y la confianza, podríamos ser uno de los grandes proveedores energéticos del futuro.

Un campo lleno de oportunidades es el agro. La demanda mundial de alimentos crece cada año, y la tierra cultivable es cada vez más escasa. Colombia tiene una ventaja que muchos países desearían: extensas tierras fértiles aún sin explotar. Para que el agro sea exitoso se necesitan tres cosas: tierra, talento y tecnología. Tenemos las dos primeras y la tercera está a nuestro alcance. Si logramos que converjan esos elementos dentro de un entorno de seguridad jurídica que incentive la inversión, el potencial del campo colombiano será imparable.

También hay un mundo de posibilidades en los servicios. En esta economía globalizada, los servicios ya no se prestan necesariamente desde donde está el cliente. Y en eso Colombia ha demostrado su fuerza. Nuestro talento se ha converti-

**Colombia tiene una  
ventaja que muchos  
países desearían:  
extensas tierras fértiles  
aún sin explotar.**

do en un recurso valioso, tanto para empresas locales como para multinacionales que instalan aquí sus centros de desarrollo tecnológico. Hoy ya somos un hub de conocimiento. Pero debemos seguir formando a nuestra gente, fortalecer el bilingüismo, la educación técnica y las habilidades digitales.

Y no puedo dejar de mencionar la biodiversidad. En este tema, Colombia es un tesoro aún inexplorado. El mundo apenas comienza a comprender el valor económico y ambiental de la biodiversidad, y nosotros tenemos una riqueza única. Nuestra ubicación geográfica, a solo pocas horas en avión de la costa este de Estados Unidos, nos da además ventajas logísticas extraordinarias para integrarnos a los mercados globales.

Pero para que todo eso ocurra, necesitamos algo esencial: confianza. La confianza es el motor que impulsa la inversión y el crecimiento. Sin confianza, las ideas se detienen y los proyectos no nacen. Por eso debemos construir un ambiente donde los colombianos creamos en nosotros mismos, donde el inversionista —nacional o extranjero— se sienta seguro. En los últimos años, los niveles de inversión han sido bajos frente a nuestra historia, y ha llegado el momento de revertir esa tendencia. No nos faltan recursos, ni talento, ni proyectos. Nos falta confianza.

Y esa confianza se construye con hechos. Las empresas debemos predicar con el ejemplo. No basta con decir que creemos en Colombia; hay que demostrarlo invirtiendo, innovando y comprometiéndonos con la sostenibilidad y el bienestar de las comunidades. Esa es una obligación, más que una opción. Cuando una empresa transmite optimismo y compromiso, contagia. Y ese contagio positivo es fundamental para el país.

El sistema financiero, en particular, tiene un papel decisivo. Somos habilitadores. Lo que hacemos es permitir que los sueños de los colombianos —desde comprar una vivienda hasta crear una empresa o innovar en el campo— se vuelvan realidad. En Davivienda lo vivimos todos los días. Nos mueve la idea de enriquecer la vida con integridad. Por eso estamos profundamente comprometidos con sectores que son motores del desarrollo, como la vivienda —especialmente la de interés social—, el agro, las pymes y la infraestructura.

En vivienda, por ejemplo, Colombia es líder mundial en proyectos sostenibles. Más del 80% de las viviendas de interés social que se construyen aquí cumplen con estándares ambientales de sostenibilidad. Eso significa que las familias más vulnerables acceden a casas más eficientes, saludables y amigables con el entorno. Y eso nos llena de orgullo.

En el agro, acompañamos tanto a grandes productores como a pequeños campesinos, impulsando esquemas asociativos que les permitan crecer y competir. En energía, hemos financiado más de 350 proyectos de transformación hacia fuentes renovables, principalmente solares, con asistencia técnica para que los clientes migren hacia modelos sostenibles.

Incluso en temas de biodiversidad, nos hemos atrevido a innovar. Lanzamos un bono de biodiversidad por US\$50 millones para apoyar proyectos que sean económicamente viables y protejan los ecosistemas. Entre ellos, uno que me apasiona especialmente: la recuperación de manglares. El manglar es una maravilla natural que protege las costas, captura CO<sub>2</sub> y fomenta la inclusión social de comunidades pesqueras. Es un símbolo de lo que significa crecer de forma sostenible. Así, y para continuar movilizandó nuestra estrategia de negocio

sostenible, realizaremos la emisión de un nuevo bono atado al cumplimiento de indicadores de sostenibilidad por US\$150 millones con el BID.

Ahora bien, cuando se habla de inclusión financiera, hay que ir más allá de las cifras. Aunque aún hay zonas donde el efectivo sigue siendo la regla, los avances son evidentes. Hoy, más del 90% de los adultos colombianos usan algún producto financiero digital. El problema ya no es la falta de herramientas, sino algunos factores culturales y tributarios que todavía inducen al uso del efectivo. Pero cada vez que alguien usa su celular para pagar, transferir o ahorrar, damos un paso más hacia un país más formal, más conectado y más equitativo.

**El verdadero objeto social es construir país, aportar al desarrollo, habilitar oportunidades.**

Desde mi posición, he aprendido que el objeto social de una empresa no es solo generar utilidades. Las utilidades son una consecuencia natural de hacer las cosas bien, no el fin último. El verdadero objeto social es construir país, aportar al desarrollo, habilitar oportunidades. Esa es la esencia de Davivienda, y estoy convencido de que también lo es del empresariado colombiano en general.

Cuando recorro las grandes empresas de este país, encuentro una constante: todas, desde su propia naturaleza, buscan impactar positivamente la sociedad. Esa es la nueva cara del capitalismo moderno, un capitalismo consciente que mide su éxito en la contribución social, más allá de la rentabilidad.

Ahora bien, si queremos que Colombia crezca, necesitamos reglas claras, estabilidad jurídica y disciplina fiscal. Puede parecer un tema técnico, pero en la práctica afecta la vida de

todos. Cuando el Estado es creíble y sólido financieramente, las tasas de interés bajan. Cuando las reglas son estables y los contratos se honran, la financiación se vuelve más barata y el crédito más accesible. Menores tasas significan más inversión, más empleo y más bienestar.

Finalmente, hay un tema que me toca profundamente: los jóvenes. Hoy viven en un mundo lleno de incertidumbre, bombardeados por información, redes y cambios vertiginosos. Es natural que algunos sientan miedo o busquen oportunidades en otros países. Pero mi mensaje para ellos es claro: Colombia vale la pena. Aquí hay futuro. Aquí hay talento. Aquí hay alegría. Hemos pasado por momentos difíciles y siempre hemos salido adelante.

A quienes ya no somos tan jóvenes nos corresponde abrir más puertas, generar más oportunidades. Pero a ellos, a los jóvenes, les corresponde asumir el reto de construir la Colombia del mañana. Una Colombia más fuerte, más justa, más sostenible. Y estoy seguro de que lo van a lograr, porque la capacidad de sobreponernos ante la adversidad está en nuestro ADN.

Así que sí, creo en Colombia. Creo en su gente, en su talento, en su capacidad para reinventarse. Y creo que la confianza —esa palabra que parece tan simple y a la vez tan poderosa— es el punto de partida para todo lo demás. Porque cuando creemos en nosotros mismos, todo se vuelve posible.





# Colombia 2030: una visión de futuro desde el liderazgo empresarial

**MIGUEL FERNANDO ESCOBAR P.**  
Presidente de Postobón

**L**a perspectiva de los líderes empresariales radica en la capacidad de vincular las oportunidades que nacen desde las empresas con el progreso social. Ese enfoque representa la verdadera creación de valor.

Bajo esa premisa, y con la certeza de que este texto sale de lo más profundo de mi sentido ciudadano, les comparto una visión sobre cómo el sector empresarial puede contribuir aún más al progreso de Colombia.

La historia de Colombia ha sido compleja. El historiador Malcolm Deas afirmaba que en Colombia existe la tendencia a aglomerar los problemas, lo cual ha llevado a muchos a la resignación y a una actitud conformista. No obstante, la resiliencia ha sido la fuerza para superar la adversidad y fortalecer el sentido colectivo de nación.

En 1882, el filósofo francés Ernest Renan publicó el ensayo “¿Qué es una nación?”, donde señala que el concepto de nación no lo definen factores como la herencia cultural o

la geografía, sino la voluntad colectiva de construir un futuro común. Para Renan, una nación implica el acto deliberado de “querer ser”.

Ese “querer ser” describe a Colombia y ha sido fundamental para el desarrollo de sus bases democráticas y la consolidación de un Estado Social de Derecho. Sí, el pasado ha sido duro, pero no ha sido un obstáculo para avanzar, porque el país es una nación hecha de resiliencia y de energía colectiva.

Hoy, el contexto político, económico, social y ambiental continúa aglomerando problemas, como lo señalaba Malcolm Deas.

Un líder gremial decía que este momento se asemeja al de un paciente en urgencias: si no se estabiliza rápido, su recuperación será compleja. El símil resalta la importancia de hacer del presente un punto de inflexión hacia la unión colectiva para proteger la democracia, lo cual obliga a elegir líderes genuinos, libres de dogmas e ideologías extremas que complican la salud del paciente.

Si se corrige el rumbo, la historia será a otro tenor, pero se requiere sentido de unidad y la participación de las empresas como palancas de capitalismo consciente.

Colombia necesita al sector empresarial para asegurar una sociedad libre y próspera. Cuidar las empresas, sin importar su tamaño, es alimentar a la economía de mercado para que promueva un crecimiento sostenible. No se puede olvidar que la libertad está inexorablemente vinculada a la libre empresa, lo cual garantiza que el capitalismo actúe. Lo digo desde la evidencia: el capitalismo es el sistema que más riqueza ha

**Se requiere sentido  
de unidad y la  
participación de  
las empresas  
como palancas de  
capitalismo consciente.**

generado en la historia, contribuyendo significativamente a la reducción de la pobreza y la generación de oportunidades en la sociedad.

Ahí es donde la sostenibilidad debe funcionar como el fiel de balanza. Si las empresas adoptan una gestión sostenible con objetivos claros y alcanzables, se avanzará hacia un modelo de capitalismo consciente que distribuya valor a la sociedad y al planeta.

La innovación también entra en la fórmula. Toda inversión en investigación y desarrollo generará valor. La colaboración con universidades y emprendimientos puede añadir soluciones innovadoras a las cadenas de valor, incrementando la competitividad. Promover la transformación digital e incorporar ejercicios basados en inteligencia artificial con criterios sólidos de ética algorítmica y ciberseguridad llevará a decisiones más precisas y eficientes, así como mejores productos y servicios.

Por supuesto, la relación con las comunidades debe ser parte integral de toda acción y debe estar mediada por el principio de valor compartido, que actúa como facilitador de beneficios recíprocos. Sin la agenda social empresarial no es posible avanzar.

Finalmente, el papel de las empresas en el fortalecimiento de la democracia es innegociable. La institucionalidad que representan es clave para armonizar la relación con el Estado, para definir reglas claras que faciliten la inversión, la generación de empleo, la innovación y el desarrollo del libre mercado.

En Postobón consideramos que vamos por un buen camino. Durante 121 años hemos tenido un objetivo: honrar que

somos parte esencial de la vida de los colombianos. Todos, de alguna forma, tenemos una historia compartida con Postobón. Hoy, nuestro propósito invita a las personas a tomarse la vida para avanzar hacia un mundo sostenible, una conexión genuina que impulsa a actuar con optimismo sin perder de vista una premisa: si crecemos de forma rentable, generaremos valor para el país.

Cada acción que desarrollamos está guiada por criterios ambientales, sociales y de gobierno, y por una visión de capitalismo consciente y valor compartido, que aportan a la agenda global de los ODS y a la generación de confianza en la sociedad. Trabajar con consciencia por el planeta y la sociedad no es un cliché, es un convencimiento que nos aleja de las voces pesimistas. Creemos en los caminos hacia el desarrollo sostenible, y eso está profundamente arraigado en nuestra estrategia corporativa y competitiva, pero, sobre todo, en nuestra esencia.

Somos una de las compañías que más aporta en lo social y ambiental al país. Fuimos pioneros en la carbononeutralidad en el sector de bebidas. En economía circular, acompañamos a los recicladores para fortalecer su labor y aumentar el aprovechamiento de materiales. En gestión hídrica, alcanzamos estándares de talla mundial al reducir, en la última década, cerca a la mitad el consumo de agua por litro de bebida producido. Además, protegemos áreas clave para la generación de agua y el cuidado de la biodiversidad, e impactamos a más de 295.000 personas con programas socioambientales. Esas son algunas acciones que evidencian nuestra convicción.

**Trabajar con  
consciencia por el  
planeta y la sociedad  
no es un cliché, es un  
convencimiento que  
nos aleja de las voces  
pesimistas.**

Steven Pinker, profesor en la Universidad de Harvard, sostiene que el progreso es una realidad respaldada por datos, decisiones y determinación. Su perspectiva posibilista promueve una visión optimista del futuro, en la cual las empresas son agentes de avance, generadores de oportunidades y catalizadores del cambio. En este marco, el éxito empresarial se evalúa no solo mediante indicadores económicos, sino también con el impacto positivo que producen en la sociedad. Eso es lo que buscamos en Postobón y lo que esperamos que muchas otras empresas hagan por Colombia.

Si honramos la intuición de Renan —esa voluntad de vivir juntos y ser nación— y abrazamos el posibilismo de Pinker —el del progreso guiado por instituciones y evidencia—, en 2030 y en los años subsiguientes, miraremos atrás y diremos: lo logramos.





# Mi sueño para Colombia: construyendo juntos el 2030

**JOSÉ MANUEL CARBONELL**  
Presidente de Olímpica S.A

M

La visión para Colombia es la de una nación más próspera e igualitaria, y estoy convencido de que las empresas tenemos un papel protagónico en esta transformación. A través de nuestras decisiones y acciones, el empresariado ha

coadyuvado positivamente a que nuestro país sea más justo e incluyente, mediante la creación continua de empleo formal, de calidad y con apropiada remuneración, lo cual ha generado más desarrollo y bienestar. A pesar de las dificultades inherentes a nuestra actividad, seguiremos construyendo país con más inversiones, empleos y nuevas tecnologías.

Para estar a la altura de esta misión, en Olímpica nos reinventamos constantemente. Por convicción, nos adaptamos a un mercado cambiante, tomando decisiones ágiles y certeras para anticiparnos a las expectativas de nuestros millones de clientes y hacer más placentera su experiencia de compra. Trabajamos incansablemente en iniciativas de alto impacto, como

la simplificación de procesos, la automatización de nuestra cadena de suministro con sistemas WMS de SAP y CELES, la ejecución progresiva del Autopago y una profunda transformación digital. Esto lo complementamos con una capacitación continua en habilidades digitales y mejores prácticas, la implementación de software de gestión de categorías y un cómputo robusto en la nube.

Mirando hacia el futuro, considero que, para que Colombia alcance su máximo potencial hacia 2030, es fundamental contar con reglas de juego claras y estables, promover la iniciativa privada como aliada del gobierno y estimular el derecho a la libre empresa. En este escenario, el comercio preservará su liderazgo como el mayor generador de empleos, y sectores como el minero-energético, agrícola, manufacturero, de servicios y de la construcción descollarán como impulsores del crecimiento.

En este camino, la sostenibilidad, la innovación y el talento humano son esenciales para nuestra competitividad. La adopción de los criterios ESG se ha convertido en una obligación y en parte integral de una estrategia de mejoramiento continuo. Las compañías que integren apropiadamente estos tres pilares se mantendrán a la vanguardia en entornos de negocios cada vez más complejos, generando valor consistentemente a largo plazo.

Y a los jóvenes emprendedores y líderes del futuro, mi mensaje es este: nuestro país los necesita. Requerimos jóvenes bien educados, preferiblemente en las disciplinas STEM; que

**Y a los jóvenes  
emprendedores y  
líderes del futuro,  
mi mensaje es este:  
nuestro país los  
necesita.**

sean creativos, resilientes y valientes; con vocación de servicio a la comunidad. Atrévase a soñar en grande y a cumplir sus sueños, sin temor al fracaso, porque en sus manos está la fuerza para seguir impulsando a Colombia.





## Competitividad con propósito

### **LUIS FELIPE ARRUBLA** Presidente de Valorem

C

olombia debe elevar su nivel de competitividad al 2030. Ser un país atractivo para la inversión significa generar confianza a través de reglas claras y estabilidad que brinden seguridad tanto a los empresarios como a la sociedad. La competitividad no se trata solo de producir más, sino de hacerlo mejor. Para lograrlo, debemos identificar las oportunidades donde tenemos ventajas y aprovecharlas al máximo.

Colombia cuenta con una matriz energética diferenciadora, una ubicación geográfica privilegiada y tierras cuyo potencial aún no hemos aprovechado plenamente. En este escenario, las empresas tienen un papel fundamental: deben innovar, buscar eficiencias, generar empleos de calidad y desarrollar cadenas productivas que transformen territorios y ecosistemas, generando un impacto positivo sobre la economía.

En Valorem creemos que los colombianos debemos ser los primeros en construir país; no podemos esperar que otros lo hagan. Las empresas deben ser motores de transformación,

invirtiendo con visión de largo plazo y generando un triple impacto: económico, social y ambiental. Hoy nuestras compañías generan alrededor de 34.000 empleos directos y miles más de manera indirecta, lo que demuestra que el sector privado puede convertirse en un pilar de confianza y progreso para Colombia.

Nuestra gestión parte de la convicción de pensar siempre en el largo plazo. Por eso estamos diversificando en sectores estratégicos. En consumo masivo, por ejemplo, D1 está presente en 28 departamentos y genera más de 25.000 empleos. En energía, incursionamos en el mercado de renovables para acompañar la transición energética, y en proyectos forestales como Refocosta, que juega un rol clave en la conservación de bosques. En entretenimiento, con Caracol Televisión y Cine Colombia, hemos desarrollado nuevas líneas de negocio para mantener el liderazgo en un sector que ha cambiado radicalmente. En logística, Ditransa ha expandido sus servicios para apoyar la competitividad del país. Todas estas apuestas, sumadas a una disciplina financiera rigurosa y a un gobierno corporativo sólido, son la base de nuestra resiliencia. La visión y el compromiso de largo plazo de la familia Santo Domingo nos permiten mantener el rumbo incluso en los momentos más complejos.

Mirando hacia el futuro, considero que la energía limpia y renovable será determinante para garantizar sostenibilidad y autonomía en las regiones. Este crecimiento debe ir de la mano del sistema actual; no será un cambio súbito, pero sí necesario. Hoy las cadenas de abastecimiento están migrando hacia ubicaciones más cercanas a los centros de consumo, lo que abre oportunidades para Colombia. Existen muchos

sectores que podrán integrarse para abastecer al mercado norteamericano, aprovechando nuestro costo de energía, nuestra mano de obra y, sobre todo, la posibilidad de agregar valor. Si logramos implementar los cambios regulatorios necesarios, la Altillanura podría convertirse en la gran despensa de la región y en un verdadero motor de crecimiento.

**La sostenibilidad, la innovación y el talento humano son la base de la competitividad del mañana.**

La sostenibilidad, la innovación y el talento humano son la base de la competitividad del mañana. Estamos convencidos de que la sostenibilidad debe estar en el centro de todas las decisiones: sin equilibrio social y ambiental no hay futuro económico. La innovación, por su parte, debe ser práctica, derribar barreras y permitir hacer las cosas de manera más eficiente. Un ejemplo de ello es D1, que logró contener la inflación con un diferencial de precios frente a los supermercados tradicionales, demostrando cómo un modelo de negocio innovador puede generar beneficios para toda la sociedad.

El talento humano, sin duda, es el recurso más estratégico de Colombia: nuestra gente es creativa, disciplinada y resiliente. Pero para aprovechar ese potencial necesitamos educación de calidad, vivienda y empleos dignos que rompan ciclos de pobreza y generen oportunidades. Ese es uno de los grandes propósitos del trabajo articulado que realizan nuestras empresas con la Fundación Santo Domingo. La consistencia es fundamental: no se trata de tomar decisiones por cumplir, sino por convicción. Las empresas tienen una responsabilidad que trasciende su propio negocio; deben generar riqueza al tiempo

que crean valor para la sociedad, fortalecen el tejido social, pagan los tributos que el país necesita y promueven una inversión consciente que hoy, afortunadamente, se observa con mayor frecuencia en el empresariado colombiano.

A los jóvenes emprendedores y líderes del futuro les diría que sueñen en grande, pero con disciplina, ética y coherencia. No se dejen atrapar por la inmediatez: lo importante no es el éxito rápido, sino construir planes de vida y negocios diseñados a mediano y largo plazo. La paciencia y consistencia, al final, siempre se van a ver remuneradas.

Colombia necesita líderes que crean en la posibilidad de un futuro mejor, que se arriesguen con propósito y que trabajen en el país con pasión y visión de largo plazo.

La experiencia de Valorem demuestra que cuando se invierte con compromiso, se pueden generar más de 34.000 empleos, democratizar el acceso a bienes y servicios que antes parecían lejanos para millones de familias y llevarles energías limpias y sostenibles.

El futuro de Colombia dependerá de que los jóvenes emprendedores combinen sus sueños con esfuerzo, resiliencia y la convicción de que la competitividad se construye día a día, con transparencia y compromiso permanente.

**Quando se invierte  
con compromiso, se  
pueden generar más  
de 34.000 empleos.**





## La confianza y el acuerdo: mi apuesta por Colombia

**ÁNGELA HURTADO**  
Presidente de JP Morgan Colombia

**M**

i visión para Colombia en el 2030 es profundamente optimista. No se trata de un sueño ingenuo, sino de una certeza que nace de observar nuestra capacidad innata, de escuchar las numerosas conversaciones que fluyen por el país y de percibir una genuina preocupación y una articulación que antes no veía con tanta claridad. Este optimismo se enfoca en los pilares que realmente marcarán la diferencia: el crecimiento económico sostenido y, fundamentalmente, nuestra capacidad para llegar a acuerdos nacionales. Parte de lo que nos ha limitado para concretar todo nuestro potencial ha sido precisamente la falta de consensos en temas específicos, pero hoy vislumbro un país mucho más articulado, que comienza a entender el poder de la unidad.

Después de nuestra historia de los últimos treinta años, Colombia asumía, quizás con cierta ingenuidad, que todos compartíamos un mismo conjunto de valores. Sin embargo,

hemos experimentado una sacudida al descubrir otras realidades y formas de pensar dentro de nuestro propio territorio. Esto nos ha llevado a una fase crucial donde, lejos de fragmentarnos, estamos aprendiendo a soñar juntos y a alinearnos en la defensa de aquellos valores que nos caracterizan como colombianos. Para que este sueño se concrete y seamos competitivos internacionalmente, atrayendo la inversión extranjera que necesitamos, debo señalar que, más allá de las urgentes necesidades sociales, el principal acuerdo al que debemos llegar es sobre el funcionamiento de nuestro régimen tributario.

Ahí reside la base de nuestra competitividad y de nuestra capacidad para atraer capital, además de incentivar al sector privado para que sea más fuerte. Debemos superar discusiones estériles y despolitizar el tema; somos un país con necesidades sociales importantes, y para atenderlas necesitamos un Estado robusto. Sin embargo, la clave está en entender que la competitividad, la inversión social y la sostenibilidad fiscal no son conceptos opuestos, sino tres engranajes que deben moverse en conjunto. No puedo ser un país competitivo si desatiendo lo social, pero trabajar en lo social no puede convertirse en una losa que hunda nuestra competitividad y ahuyente los ingresos.

En este sentido, el tema tributario se vuelve un eje central. Necesitamos empresas que crezcan y se comprometan, pero no podemos cargar todo el peso sobre una porción pequeña de la base productiva. Estoy convencida de que los incentivos tributarios pueden ser herramientas poderosas para impulsar sectores estratégicos, pero cuando un país depende únicamente de ellos para crecer, ha fallado en su tarea fundamental. La verdadera competitividad, como la palabra lo indica, nace de la com-

petencia: de la innovación, de la capacitación de los equipos, de la capacidad de medirse frente a otros. Nuestro crecimiento no puede depender de subsidios o barreras proteccionistas, sino de demostrar que somos mejores compitiendo.

Las discusiones académicas y de los centros de pensamiento han estado muy enfocadas en señalar que, a nivel internacional, las empresas pagan poco y las personas mucho. Nos ha costado entender que las empresas no son ricas en sí mismas;

**Estamos aprendiendo a soñar juntos y a alinearnos en la defensa de aquellos valores que nos caracterizan como colombianos.**

las personas que reciben sus ingresos son las ricas. Tenemos que corregir el desbalance actual, donde existe una alta concentración de la carga tributaria en las empresas. Cuando comparo a Colombia con otros países, no solo encontramos altas tasas impositivas corporativas, sino sobretasas, distorsiones locales y regionales, e impuestos como el 4x1000, que crean una estructura absolutamente compleja. Esto hace que tanto las empresas internacionales como las locales piensen en irse a otros lugares.

Este tema está íntimamente ligado a otro desafío colosal: la formalidad. Hemos trabajado los incentivos de forma completamente opuesta a lo que se necesita. Actualmente, el sistema premia a quien muestra que no tiene nada, que no produce ni genera. El incentivo está, paradójicamente, en contra de la formalización. Tenemos que invertir esta lógica: si usted quiere recibir un apoyo, debe formalizarse. El país está acostumbrado a que todo se resuelva “por debajo de la mesa”, y esta cultura se ha visto alimentada por la buena intención de los gobiernos de apoyar a los más vulnerables, que sin quererlo ha

desincentivado la formalización tanto para el empleado como para las empresas.

Para lograrlo, la educación financiera es crítica. Se están haciendo esfuerzos desde el sector financiero y las fintech, pero la clave está en la educación formal, en los colegios, tanto públicos como privados. La educación debe dar las herramientas básicas para enfrentar la vida, y a todos nos interesa aprender a manejar nuestra economía. El sector financiero puede y debe democratizar este conocimiento, articulándose con la academia, promoviendo talleres desde edades tempranas. No podemos esperar a que el sector público lo solucione todo; el sector privado tiene la responsabilidad y la posibilidad de actuar.

Cuando pienso en los valores que debemos defender para llegar a ese 2030 optimista, veo que Colombia es un país de gente tremendamente trabajadora y emprendedora. Antioquia es un gran ejemplo de esto. Sin embargo, en los últimos años percibo un contraste: parte de la juventud se ha alejado de esos valores, buscando logros rápidos e inmediatez, un fenómeno global, pero preocupante. Los colombianos quieren oportunidades, quieren trabajar y sentirse valiosos en lo que hacen. No podemos desincentivar esto diciéndoles: “Tenga todo gratis, rápido y fácil”. Tenemos que volver a enaltecer nuestra capacidad de trabajo, nuestra perseverancia para perseguir sueños.

Otro valor fundamental es nuestra versatilidad. Con la historia que hemos tenido en los últimos 50 años, Colombia ha enfrentado retos enormes y, a pesar de ellos, ha logrado cre-

**Los colombianos  
quieren oportunidades,  
quieren trabajar y  
sentirse valiosos en lo  
que hacen.**

cer, generar empresa, innovar y destacarse. A veces nos quedamos con lo negativo, con el estereotipo de la violencia, pero debemos resaltar que, en eventos de innovación en América Latina, Brasil y Colombia son los dos países que más se destacan. Nuestro nivel de talento y capacidad de adaptación es una oportunidad que debemos defender como un valor clave.

Todo esto nos lleva a una palabra esencial: confianza. A veces se siente etérea, pero en la práctica se resume en reglas del juego claras y en el respeto a esas reglas. Podemos tener las mejores leyes, pero si las cambiamos cada dos años, la confianza se erosiona. Necesitamos un mínimo de estabilidad que permita a un inversionista, local o extranjero, proyectarse a 20 o 30 años. La confianza también está articulada con lo que esperamos del otro. Colombia tiene una ventaja: siempre es posible tener una conversación con el sector público. Esto no es un hecho menor, pero en los últimos años hemos visto que requiere un esfuerzo consciente.

Nosotros, como sector privado, debemos ser los primeros en querer tener interlocutores calificados en el sector público. La falta de articulación surge cuando nos volvemos dogmáticos y políticos, en lugar de técnicos e idóneos. Necesitamos empresarios que piensen en el país tanto como en su empresa, y funcionarios públicos con la capacidad de escuchar, entender y llegar a acuerdos.

Para dinamizar la inversión extranjera, es crucial que primero se dinamice la inversión local. El inversionista internacional mira si los locales están invirtiendo; es su principal termómetro de confianza. Si nos ven paralizados, ellos no se arriesgarán. En cuanto a los sectores con más oportunidad de cara al 2030, creo que todos tienen potencial, pero hay unos

multiplicadores. La infraestructura es clave: vial, aeroportuaria, energética. Sin ella, otros sectores no pueden despegar. También, el comercio internacional es una oportunidad gigante, pero si sacar un producto de Bogotá al Pacífico cuesta más que llevarlo a China, no es realizable. Debemos mirar más hacia el comercio intrarregional en América Latina, una región potentísima. Y, por supuesto, el sector financiero tiene un potencial enorme. Si más del 60 % de las empresas no están formalizadas financieramente, imaginen el crecimiento posible al trabajar con ellas. Además, cualquier sector que crezca necesita la articulación con la banca.

Para acelerar proyectos de infraestructura en las regiones, el sector financiero debe acompañar su desarrollo. Si las regiones van a tener más ingresos, también tendrán más responsabilidades, y requieren capacitación y recursos técnicos. Nosotros, como banca internacional, también debemos transitar el camino de entenderlas mejor, y mostrar que podemos y debemos trabajar más con las regiones en Colombia.

Este es mi recorrido, mi apuesta. Una Colombia 2030 optimista no es una quimera. Está a nuestro alcance si trabajamos con audacia, si priorizamos los acuerdos sobre la confrontación, y si confiamos en esa capacidad de trabajo, versatilidad y talento que nos sobra. El futuro no se espera, se construye con las decisiones que tomemos hoy.







# Crear en Colombia, crear en la energía de su gente

## FELIPE BAYON

CEO de GeoPark

C

olombia tiene una energía especial. No hablo solo de petróleo, gas o electricidad. Hablo de la energía humana, de la fuerza que uno siente cuando conversa con la gente en cualquier rincón del país. Como colombiano, me preocupa lo que pasa aquí, pero también me mueve la ilusión de vernos avanzar. Mi aspiración es la de muchos: un país con menos desigualdades, con brechas más pequeñas y con oportunidades reales para todos. Sueño con que la gente pueda tener empleos dignos, formales, estables, y que eso les permita vivir mejor, progresar con sus familias y construir una Colombia más justa.

Cuando se habla de industria o empresa, la gente suele imaginar algo lejano, enorme, inalcanzable. Pero, en realidad, las empresas son también ese taller de barrio, el emprendimiento de dos o tres personas, el joven que crea una aplicación o la señora que fabrica algo con sus manos. Todos ellos hacen parte del tejido productivo del país. Es ahí donde comienza la

transformación: en darle valor al trabajo, en crear cosas aquí, en producir servicios o tecnología que nos permitan competir y avanzar.

Hoy los jóvenes tienen expectativas distintas, y eso es maravilloso. Sus inquietudes y aspiraciones son válidas y necesarias. El reto está en formarnos para lo que viene, adquirir nuevas capacidades, entender cómo la tecnología —especialmente la inteligencia artificial— transforma la manera en la que trabajamos, producimos energía y cuidamos el entorno.

Todo ese esfuerzo en educación, innovación y trabajo debe tener como propósito garantizar el bienestar de todos los colombianos, que solo es posible si contamos con energía suficiente, confiable y, ojalá, producida en nuestro país.

A veces se tiende a estigmatizar la energía. Se habla de “buena” o “mala” energía, pero la verdad es que ninguna fuente de energía es enemiga. El verdadero enemigo son las emisiones, no la fuente de energía. Por eso, en GeoPark hemos trabajado con rigor para reducir la intensidad de carbono: más del 28% entre 2020 y hoy. Cada kilo de CO<sub>2</sub> que dejamos de emitir mientras producimos la energía que impulsa el desarrollo significa aire más limpio y un compromiso real con el planeta.

Colombia tiene refinerías con gran capacidad, que producen gasolina, diésel, combustible para aviones, parafina para las velitas de diciembre. Todo eso forma parte de nuestra vida cotidiana. A partir de esa capacidad que ya hemos construido, y que en gran parte ha financiado el desarrollo de cientos de regiones de Colombia, debemos pensar en cómo diversificar la matriz energética: más represas con uso dual para generación y abastecimiento de agua, más energía solar, eólica, incluso explorar la geotermia o la energía nuclear. Las inversiones

en energía son de largo plazo, y las decisiones que tomemos hoy definirán el bienestar de las próximas generaciones.

Ahora bien, la energía que generamos tiene que llegar donde se necesita. Hoy la capacidad de generación y la demanda están casi al mismo nivel, y eso nos obliga a invertir en generación y también en transmisión: nuevas líneas, nuevos corredores. Estos proyectos toman tiempo. Son desarrollos de mediano plazo, pero los retos de hoy no pueden esperar. Ya enfrentamos un déficit que empieza a sentirse, no solo en electricidad, sino también en gas. Sin energía no hay industria, y sin gas no hay competitividad. Importar gas puede ser una solución temporal, pero es costosa y termina golpeando el bolsillo de los hogares y las empresas.

**Sin energía no hay industria, y sin gas no hay competitividad.**

En el ámbito fiscal, el sector energético ha sido crucial. Ha sostenido parte del país a través de impuestos, regalías y dividendos. Si logramos tener un sector con visión de largo plazo, que pueda invertir y operar con reglas claras, también podremos seguir aportando de manera previsible al desarrollo del país. No se trata de depender del petróleo o del gas, sino de entender que, mientras construimos la transición energética, esos sectores siguen siendo pilares económicos.

La transición no es un punto de llegada, es un camino. Y ese camino debe recorrerse con equilibrio. Se trata de descarbonizar, pero también de adaptarnos al cambio climático, de cuidar el agua, de proteger a las comunidades ribereñas, de prepararnos para lluvias, sequías o deslizamientos. Descarbonizar y adaptarse son dos verbos que deben ir juntos.

En GeoPark hemos aprendido que la energía no se produce aislada del entorno. En Casanare, donde somos el principal operador de petróleo, el diálogo con las comunidades es esencial. Hay momentos de desacuerdo, claro, pero el respeto y la conversación siempre abren caminos. Llevar energía implica hacerlo bien: con manejo responsable del agua, con tecnología, pero, sobre todo, con humanidad.

El futuro del sector depende también de producir más desde lo que ya tenemos, aumentando el factor de recobro con nuevas tecnologías. Pero, al mismo tiempo, debemos retomar la exploración responsable, abrir el debate sobre el fracking con rigor técnico y sin ideologías, y acelerar los desarrollos offshore. Otros países lo han hecho con éxito y seguridad. Es momento de discutirlo como nación, con argumentos, con evidencia y con respeto.

El talento humano será determinante. Hoy utilizamos inteligencia artificial para perforar pozos, para analizar datos, para optimizar operaciones. También la usamos en áreas administrativas. Nos ayuda a ser más eficientes y, sobre todo, a mejorar la calidad de vida laboral de las personas. Siempre digo que la inteligencia artificial no nos va a reemplazar; lo harán quienes sepan usarla mejor. Por eso invito a los jóvenes a prepararse, a aprovechar los cursos gratuitos o de bajo costo, a aprender constantemente. El conocimiento es la llave del futuro.

Y hablando de jóvenes, hay algo que me inspira profundamente. En Suba, en Bogotá, lanzamos hace poco el programa Compromiso Bogotá, inspirado en la experiencia de Compro-

**El conocimiento  
es la llave  
del futuro.**

miso Valle. En esta localidad de Bogotá confluyen empresarios, líderes sociales, fundaciones y comunidades que trabajan juntos en mesas de liderazgo, generación de ingresos, salud mental, cultura y deporte. En lugar de hacer cien cosas, preferimos hacer pocas, pero hacerlas bien. Ya hay proyectos en marcha, presupuestos definidos y metas claras. Lo más valioso es ver cómo se crean puentes entre empresarios y comunidades, cómo se genera confianza, cómo se construye tejido social.

A los empresarios les decimos: si van a contratar, si van a hacer voluntariado, si van a invertir, háganlo también pensando en estos territorios. A los jóvenes les decimos: aquí hay oportunidades, aquí hay razones para creer. Y a las comunidades: no están solas. Cuando todos se sientan en la misma mesa, surgen soluciones reales.

Sueño con que, en 2030, Compromiso Bogotá sea un referente internacional. Que alguien, en cualquier parte del mundo, diga: “Mire lo que lograron en Suba; eso es un ejemplo”. Aprendimos del Valle, y otros pueden aprender de nosotros. No se trata de protagonismos, sino de resultados. Porque este país vale la pena.

Yo sigo creyendo que Colombia tiene todo para salir adelante. Tiene talento y tiene los recursos para asegurar su soberanía energética. Pero, sobre todo, tiene gente con pasión. Esa es la energía más poderosa de todas. Y si logramos canalizarla, si trabajamos juntos, si logramos coincidir en un mismo propósito, si creemos en nosotros mismos, podremos enderezar el rumbo y construir el país que merecemos.



### ANDRÉS BERNAL

Vicepresidente Financiero y de Estrategia de Grupo Nutresa

R

econozco que miramos el país con un optimismo más bajo del que históricamente nos ha caracterizado. Han sido años de una complejidad abrumadora, donde lo social, lo político y lo económico se han entrelazado en una madeja de desafíos. Vivimos en una nación financiada, con tasas de interés que pesan como losas y una inflación testaruda que enfría los ánimos de inversión. Los últimos años han sido, en gran medida, la cristalización de esta tensión permanente.

Sectores como el café, el cacao, el banano o el aguacate han mostrado un dinamismo esperanzador, y el desempleo, si bien puede ser mucho más bajo, no alcanza las cifras dramáticas de otras épocas. Sin embargo, detrás de ese número aparentemente tolerable se esconde una verdad dolorosa: gran parte de ese empleo es informal. Es el empleo de la planilla independiente, del rebusque diario, de la persona que no tiene el amparo de las prestaciones sociales ni la tranquilidad de un ingreso estable.

Un país que aspira a la grandeza debe proponerse, como prioridad fundamental, generar empleo formal. Pero no cualquier empleo; uno que le facilite la vida tanto al empresario como al empleado. Porque cuando ponemos demasiadas trabas a la generación de empleo, terminamos en este callejón sin salida: o no se crean los puestos que necesitamos, o la gente, en su desespero, termina aceptando trabajos que están al margen de la ley. Eso no es progreso, es subempleo. Es una informalidad que no le da paz a nadie; una persona en esa situación difícilmente piensa en comprar vivienda o en invertir a largo plazo, porque vive con el temor constante de quedarse sin sustento.

Tengo una fe inquebrantable en que, si nos organizamos y entendemos que debemos construir un país con justicia, equidad y transparencia, saldremos adelante. Contamos con un talento humano excepcional, una geografía maravillosa y una localización en el planeta envidiable. Tristemente, hemos estado postergando el crecimiento económico que merecemos. Nos falta alineación, ser más estrictos en lo legal, combatir con firmeza la evasión y la corrupción, tener un sistema educativo robusto y un marco laboral más flexible. Estoy seguro de que, con eso, daríamos el gran salto.

Desde mi posición en Grupo Nutresa, con operaciones desde Estados Unidos hasta Chile, he podido apreciar la capacidad de los colombianos. Somos el país que más horas trabaja en el mundo, y lo hacemos con unas ganas inmensas. Con ese ímpetu, deberíamos ser mucho más avanzados y con un nivel de vida superior. Si elegimos bien y tomamos las decisiones correctas, el periodo entre 2025 y 2030 puede ser un punto de inflexión que nos apalanque hacia un crecimiento importante.

En Nutresa, aspirábamos a duplicar nuestras ventas de 2020 a 2030, pero con el nuevo liderazgo nos hemos planteado metas más agresivas: duplicar las ventas en los próximos cinco años. Los resultados operacionales ya muestran un camino prometedor; a junio, la utilidad casi duplica la del año pasado. Esto solo es posible con un equipo maravilloso, con talento de talla mundial al que se le ha dado la oportunidad de crecer, mejorar operaciones y buscar nuevas oportunidades.

**Si nos organizamos  
y entendemos  
que debemos  
construir un país  
con justicia, equidad  
y transparencia,  
saldremos adelante.**

Nuestra meta es crecer dentro de Colombia, invirtiendo en la compra de compañías, en capacidad instalada y generando empleos de calidad. Estamos lanzando nuevos productos, volviéndonos más cercanos al mercado y, al mismo tiempo, súper enfocados en exportar. Hemos encontrado un sinfín de posibilidades para llegar de manera competitiva al resto de América, con un crecimiento del 40% en exportaciones. Nuestros equipos en Colombia son idénticos a los que podrían tener en Alemania o Estados Unidos. La gente está igual de preparada, tenemos acceso a los mismos insumos y, me atrevo a decir, somos más recursivos. No hay razón lógica para no competir a nivel mundial, y esa es la decisión que estamos tomando.

La innovación es el oxígeno de una compañía. Cerramos el corporativo de innovación porque ya había cumplido su misión: enseñar a cada línea de negocio a innovar por sí misma. Ahora, cada semana se lanza un producto, ya sea un empaque, un sabor o una combinación nueva. Pero la innovación va de la mano del factor humano. Con los nuevos accionistas, se

decidió apostar fuertemente por la capacitación. Quintuplicamos los recursos de la Fundación Nutresa, enfocándonos en alimentación, salud y, lo más bonito, en becas. Tenemos 480 alumnos de estratos 1, 2 y 3 en las mejores universidades del país, con todos los gastos cubiertos. En paralelo, lanzamos un curso con Georgia Tech para 200 ejecutivos del Grupo Nutresa y becas para maestrías en el exterior. Es una apuesta gigante por la educación.

Y esta apuesta por el futuro tiene un componente irrenunciable: la sostenibilidad. Nos hemos comprometido a que, para 2030, el 100% de nuestros empaques sean reciclables, reutilizables o compostables. Es un reto monumental, con más de 7.000 referencias y todo tipo de materiales. Se trabaja con enorme esfuerzo, eliminando contaminantes como el icopor y migrando a energías más limpias, con plantas solares y procesos más amables con el planeta.

La llegada del Grupo Gilinski marcó un antes y un después. Hay decisiones difíciles, de ajustes necesarios en negocios no viables o estructuras que habían crecido más de lo necesario. Inicialmente, eso genera ruido. Pero el propósito es crecer de manera rentable, y eso, en el tiempo, genera muchos más empleos. Hoy, el ánimo en los equipos es distinto. Estamos batiendo récords en apertura de restaurantes, ampliando coberturas y creando microempresarios a través de modelos como Novaventa y Crem Helado. Eso es creer en el país: más divisas, más impuestos, más empleos. Es la antítesis de la desinversión que tanto nos frena. Si no hay inversión en producir, construir vivienda de interés social o mejorar los servicios públicos, la sociedad se resiente y la gente emigra. Eso es lo que no podemos permitir.

El liderazgo que necesitamos, tanto en Antioquia como en Colombia, requiere un ajuste de balanza. La tradición de pensar en el ser humano es magnífica y debe preservarse, pero si una compañía no crece económicamente, se estanca, y al estancarse, termina afectando el bienestar de sus colaboradores. El cambio ha sido darle un giro hacia la rentabilidad, conscientes de que, con más utilidades, podemos donar más y, en el corto plazo, generar nuevos y mejores empleos. Es un acelerón hacia los resultados para apalancar, con más fuerza, la parte social.

Y, finalmente, los jóvenes. Ellos sienten una desconfianza profunda hacia el sistema, las instituciones y el empleo formal. Recuperar la confianza tomará tiempo. Debemos asegurarles una infancia y juventud con alimentación, estudio y esparcimiento. Hoy, un niño con un celular ve el mismo mundo que un par en Alemania o Japón. Tienen acceso a las mismas oportunidades globales. Nuestra misión es darles las bases para que crean que pueden alcanzarlas aquí: un lugar tranquilo para vivir, una oportunidad laboral digna y la capacitación para progresar. Si lo logramos, recuperaremos la esperanza, se quedarán, tendrán hijos y el país crecerá.

Mi mensaje para los nuevos líderes es que, si bien es más difícil serlo hoy por la competencia feroz y la sobreinformación, también hay miles de oportunidades que antes no existían. La clave es que encuentren una ruta que les apasione. A mis hijos les digo: “Estudien lo que les guste, trabajen con amor. La felicidad no viene de lo que está de moda o da más dinero, sino de sentirse bien con lo que se hace”. El mundo está lleno de caminos por explorar. Que se preparen, que estudien y que encuentren el suyo. El futuro de Colombia, en gran medida, dependerá de que lo logren.



# Colombia, un país para quedarse

## CARLOS BLANCO

Presidente de Tigo

C

uando llegué a Colombia hace un año y medio, no imaginaba la profundidad de su diversidad ni la fuerza de su gente. He tenido la fortuna de vivir en varios países de América Latina, y esa perspectiva me permite afirmar con convicción que Colombia es un país extraordinario. Aquí confluyen la riqueza natural, la variedad regional, la calidez humana y una sorprendente capacidad para hacer frente a los desafíos con ingenio y determinación. Por eso, cuando pienso en la Colombia del 2030, lo hago con optimismo genuino.

Desde mi llegada me propuse recorrer el país, no como un turista, sino como un aprendiz. He visitado ciudades intermedias, pueblos y caseríos; he conversado con empresarios, alcaldes, gobernadores, cámaras de comercio y con ciudadanos de a pie. Cada conversación confirma una realidad: la diversidad colombiana no es solo geográfica o cultural, también es productiva. En cada región se respira una conciencia muy clara de las ventajas comparativas y competitivas que se poseen y

de cómo explotarlas para crear oportunidades. Esa claridad, unida al trabajo duro y la inteligencia de su gente, es una de las mayores fortalezas del país.

En Colombia, el llamado bono demográfico no es una cifra teórica; es una fuerza viva. Aquí hay juventud, talento y ganas de aprender. Y si bien el país mantiene una autocrítica constante sobre su sistema educativo, es innegable que la educación llega a rincones donde hace pocos años parecía imposible. Esa expansión del conocimiento se conecta con otro de los grandes logros de los últimos años: la conectividad.

Desde Tigo hemos desplegado antenas en más de 1.300 poblaciones que jamás habían tenido comunicación alguna. Hemos llevado fibra óptica a decenas de escuelas rurales y contribuido, junto con el gobierno, a iluminar digitalmente esas zonas “oscuras” del mapa: se requiere abrir puertas a la educación remota, a la información y al desarrollo.

Cuando uno analiza los recursos del país, entiende por qué el futuro puede ser tan prometedor. Las reservas gasíferas, por ejemplo, siguen siendo una gran ventaja estratégica, y su aprovechamiento es vital para la generación eléctrica que sustentará todo el ecosistema digital que viene. No hay inteligencia artificial ni industria tecnológica posible sin una matriz energética sólida.

Colombia, además, tiene un rasgo excepcional: su economía es profundamente diversificada. He vivido en países donde una sola variable —como el precio del petróleo— define el destino nacional. Aquí, en cambio, los motores son múltiples:

**Es innegable que la educación llega a rincones donde hace pocos años parecía imposible.**

agricultura, servicios, industria, entretenimiento, turismo. Esa variedad protege al país de los vaivenes de los mercados globales. En los últimos reportes económicos, mientras algunos sectores retrocedían, otros crecían con fuerza, mostrando un equilibrio que da estabilidad.

Yo conocí Colombia por primera vez en 1979. Entonces, Bogotá tenía apenas un par de hoteles reconocidos y unos pocos restaurantes. Hoy, el contraste es abrumador: una conectividad aérea de primer nivel, ciudades vibrantes, infraestructura moderna y una vida cultural intensa. Y todo eso se ha construido en medio de décadas difíciles, superando desafíos de orden público y transformaciones sociales profundas. Esa resiliencia me convence de que el país seguirá avanzando, incluso frente a los nuevos retos.

Hay cifras que reflejan ese impulso: Colombia fue uno de los países más visitados de América Latina en el último año, con cerca de seis millones de turistas. Ese interés internacional es una señal de confianza. Las inversiones lo confirman: uno de nuestros principales accionistas planea realizar en 2025 una operación multimillonaria en el país, comprando participaciones tanto en Tigo como en Movistar. Cuando un grupo global, con decenas de alternativas en el mundo, decide apostarle a Colombia, lo hace porque ve un futuro sólido.

Si pienso en los motores de desarrollo que deben fortalecerse hacia 2030, destacaría tres: educación, conectividad y energía. La educación, porque el talento colombiano es inmenso, pero necesita herramientas para enfrentar los nuevos desafíos. No se trata solo de formar ingenieros o expertos en tecnología, también de médicos, educadores, artistas y técnicos en múltiples áreas. Hoy existen más de 160.000 vacantes

tecnológicas sin cubrir, y eso representa una oportunidad inmensa para formar y emplear a los jóvenes.

La conectividad, porque cada punto porcentual de aumento en acceso a internet puede elevar significativamente el PIB. La evidencia es clara: más conexión significa más productividad, más inclusión y más desarrollo. Y la energía, porque de su seguridad depende todo el andamiaje económico y tecnológico. Colombia tiene los recursos; el reto está en explotarlos con equilibrio y llevarlos a donde más se necesitan.

También es esencial fortalecer la seguridad jurídica. Las inversiones a largo plazo exigen reglas estables, previsibles. Los cambios son inevitables, pero deben darse con claridad y respeto a los compromisos adquiridos. Esa confianza en las reglas del juego es clave para que el capital siga fluyendo y el país desate todo su potencial.

Desde Tigo, la meta para 2030 es continuar expandiendo nuestra red. Hoy, más del 90% de la población tiene acceso a redes móviles, pero la geografía colombiana impone retos complejos. Llevar conectividad a zonas apartadas requiere creatividad y grandes inversiones. Además, el consumo de datos crece de manera exponencial: lo que antes bastaba para una familia, hoy es insuficiente por el aumento del streaming, la alta definición y la multiplicación de dispositivos. La expansión de 5G y las nuevas tecnologías satelitales serán claves para responder a esa demanda.

Todo esto debe ir acompañado de sostenibilidad. En Tigo reutilizamos más del 90% de los equipos de conexión que instalamos; reparamos, reacondicionamos y reducimos nuestra huella de carbono con metas claras de neutralidad para 2050. Pero la sostenibilidad no se limita al ambiente: también es social. Por

eso trabajamos con niños, adolescentes y profesores en programas de uso seguro de internet, prevención del ciberacoso y formación digital. Llevamos talleres a mujeres emprendedoras para que usen las herramientas tecnológicas como motor de negocios, y capacitamos a adultos mayores, que muchas veces son los primeros acompañantes digitales de sus nietos.

Y puedo decir, sin reservas, que el talento colombiano está entre los más valiosos que he conocido. Su creatividad, compromiso y capacidad de adaptación son admirables. Sin embargo, hay retos pendientes: la seguridad sigue siendo uno de ellos. En algunos lugares aún enfrentamos dificultades para instalar antenas por falta de acceso seguro. Resolver esa situación es vital, porque la conectividad también es desarrollo.

A los jóvenes colombianos les diría que, si pueden, se quedan. Lo digo con el respeto de quien ha migrado muchas veces y sabe lo que implica dejar atrás familia, cultura y raíces. Hoy el mundo permite trabajar para empresas globales sin salir del país. Colombia ofrece oportunidades reales, y su talento es necesario aquí.

He visto muchas veces cómo los extranjeros ven el potencial del país con más optimismo que algunos locales. Tal vez porque quien viene de afuera compara con un marco más amplio, con lo que hay en otras latitudes. Lo cierto es que Colombia tiene todo para seguir creciendo: estabilidad macroeconómica, diversidad productiva, talento humano, apertura al mundo y una resiliencia inquebrantable.

Yo, que la observo con ojos de extranjero y corazón agradecido, no tengo duda: Colombia es un país para quedarse, para invertir, para creer y para construir futuro. El 2030 será testigo de eso.



# Hacer país desde lo esencial

## KAREN BRAZDYS

Presidente de Brinsa

M

e emociona visualizar un país donde las empresas no solo crecen, sino que también impulsan el bienestar colectivo; donde generar empleo de calidad, cuidar los recursos naturales y apostar por la transición energética sean accio-

nes cotidianas.

En Brinsa llevamos ese propósito en el centro de cada decisión. Nuestra estrategia de triple impacto busca crear valor económico, aportar al cuidado del medio ambiente y generar un efecto positivo en las comunidades que nos rodean. Es una forma de entender que hacer empresa hoy significa actuar con propósito, con ética y con sentido humano. Desde la industria de la sal y el cuidado del hogar, trabajamos para que las industrias esenciales —porque eso somos— se desarrollen con eficiencia, sostenibilidad y compromiso social.

Durante la pandemia entendimos aún más la esencia de lo que hacemos. No paramos un solo día, porque los productos

que fabricamos son vitales para el bienestar del país. El cloro que producimos trata el 90% del agua que consumen los colombianos. La soda cáustica que sale de nuestras plantas es utilizada por innumerables compañías de aseo, que a su vez fabrican los productos que garantizan limpieza y salud en millones de hogares. Y la sal, que más allá de dar sabor, aporta yodo y flúor a la dieta de los colombianos, elementos que en otros países llegan por el agua potable, pero que aquí se convierten en una fuente silenciosa de bienestar y prevención. En ese sentido, estar al frente de Brinsa es liderar una empresa que provee lo esencial para la vida.

Esa conciencia se traduce en nuestra estrategia. Hoy, toda inversión que realizamos parte del propósito de reducir impactos ambientales y de fortalecer nuestra sostenibilidad. Estamos construyendo una nueva refinería de sal, que reemplaza tres plantas de 50 y 70 años, con un modelo de producción más eficiente energéticamente. Invertimos para requerir menos agua en los procesos, para optimizar el uso de energía y reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> al reorganizar nuestra logística. La sostenibilidad dejó de ser un capítulo en nuestros informes: se convirtió en el criterio que guía nuestras decisiones.

La innovación es el motor que impulsa ese cambio. Nos permite responder a las expectativas de un consumidor cada vez más consciente, que busca calidad, sí, pero también propósito. Hoy el consumidor valora las empresas coherentes, aquellas que piensan en su entorno, en el impacto de cada producto y en las generaciones que vienen. En Brinsa, la innovación se entiende no solo como una mejora técnica, sino como la posibilidad de hacer las cosas de manera diferente, responsable y con visión de futuro.

**La resiliencia se  
convirtió en parte de  
nuestro ADN.**

También reconocemos que el talento humano es el corazón de todo. Me llena de orgullo saber que el 94% de nuestros colaboradores consideran a Brinsa un excelente lugar para trabajar, según Great Place to Work. Cuando llegué a la compañía, uno de mis mayores retos era transformar la cultura interna. Hoy, ver a nuestro equipo motivado, comprometido y orgulloso de pertenecer a esta familia es una de mis mayores satisfacciones. Porque cuando una organización actúa con coherencia — cuando lo que piensa, dice y hace está alineado—, la gente lo siente. Y ese sentido de pertenencia se traduce en compromiso, innovación y resiliencia.

Esa misma coherencia nos ha permitido superar los momentos difíciles. No paramos ni durante la pandemia. Aprendimos a responder con creatividad y determinación, porque entendemos que detenernos no era una opción. La resiliencia se convirtió en parte de nuestro ADN. Y así como enfrentamos los retos del entorno, asumimos con decisión el desafío de la transición energética. Cada inversión que hacemos busca reducir el impacto ambiental sin frenar el crecimiento. Queremos producir más, pero también hacerlo mejor.

Desde hace tres años, hemos extendido nuestro compromiso más allá de nuestras plantas. Invertimos directamente en mejorar los acueductos de las comunidades vecinas, como en Sesquilé y en otras veredas de la Sabana de Bogotá. Son proyectos pequeños en escala, pero enormes en significado, porque garantizan agua de calidad a quienes más la necesitan.

Los accionistas han respaldado con decisión este propósito, destinando el 1% de la utilidad neta a mejorar el acceso al agua. Es una forma tangible de devolverle a la sociedad parte del bienestar que ayudamos a construir.

Creo profundamente que las empresas somos actores fundamentales en el desarrollo de la sociedad. No se trata de esperar soluciones externas, sino de asumir la responsabilidad que tenemos en la creación de país. Nuestro deber es ser generadores de empleo digno, promotores del cuidado ambiental y aliados del progreso de las comunidades. Las empresas, cuando actúan con propósito, se convierten en una fuente de orgullo nacional y en ejemplo de cómo el crecimiento económico puede ir de la mano con el bienestar colectivo.

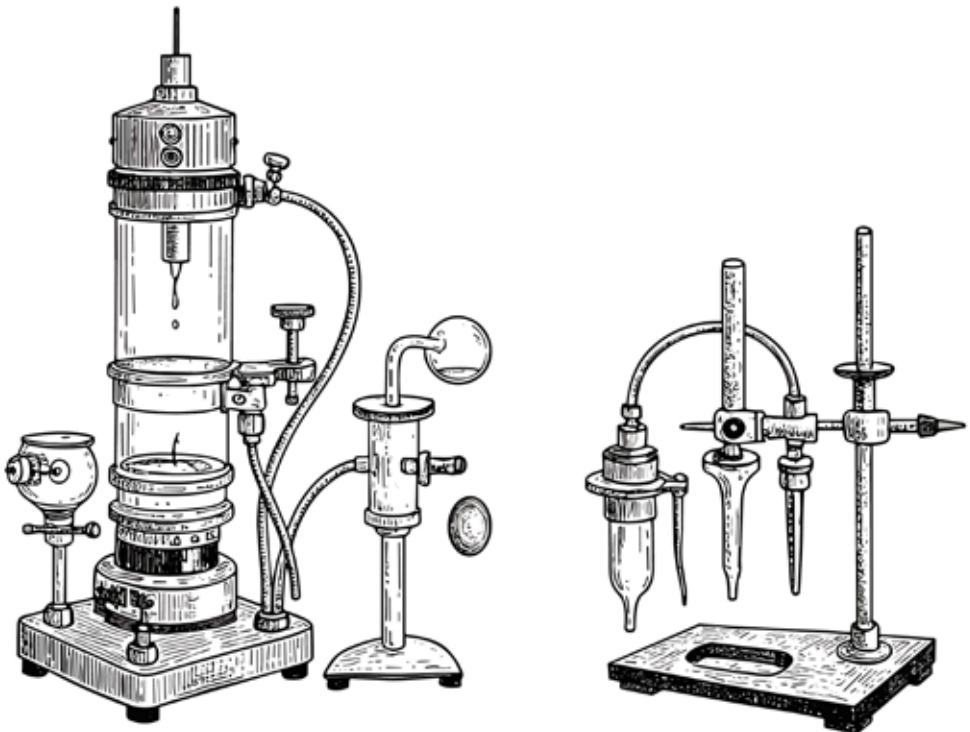
En el caso de Brinsa, esa visión se apoya en cuatro pilares estratégicos: innovación, calidad, sostenibilidad y valor de marca. Sin innovación no podríamos responder a los nuevos consumidores ni lograr eficiencia. La calidad es un imperativo, no una opción. La sostenibilidad, el eje que equilibra nuestras decisiones económicas, ambientales y sociales. Y nuestras marcas —Refisal y Blancox—, símbolos del esfuerzo de miles de personas que trabajan cada día para entregar bienestar y confianza a los hogares colombianos. Competimos con gigantes globales, pero lo hacemos con coherencia, con calidad y con un propósito que trasciende lo comercial.

Cuando pienso en la Colombia que quiero ver en los próximos años, la imagino como un país donde las empresas actúan

**La sostenibilidad,  
el eje que equilibra  
nuestras decisiones  
económicas,  
ambientales y sociales.**

con responsabilidad, donde la innovación es el motor del desarrollo, donde la tecnología se usa para transformar vidas y donde el crecimiento se mide también por el bienestar que genera. Creo en una Colombia que no se conforma con ser espectadora, sino que asume el liderazgo de su propio futuro.

Esa es la Colombia que sueño construir desde Brinsa: una Colombia que progresa desde lo esencial, con empresas coherentes, sostenibles y humanas, que hagan del trabajo diario una forma de hacer país.





## El Valle, la tierra que enseña a creer

### GEORGES BOUGAUD

Presidente de Recamier

E

l Valle del Cauca, más que una región geográfica, es un reflejo del alma de Colombia. Este territorio encierra en su diversidad — en su geografía, en su cultura, en su gente— una lección constante sobre lo que somos y sobre lo que podríamos llegar a ser.

Aquí, donde la cordillera se abre para dejar paso a una llanura fértil, la vida parece tener un ritmo propio. El verde es distinto, la luz es más intensa, el aire tiene ese perfume dulce de caña y esperanza. El Valle enseña todos los días que la abundancia puede ser una oportunidad, pero también una responsabilidad.

Desde niño aprendí a mirar este paisaje con asombro. Mi historia familiar, profundamente ligada al mundo empresarial y al esfuerzo de generaciones que creyeron en el trabajo bien hecho, me enseñó que el desarrollo debe ir más allá de las cifras: está en el impacto humano que deja. Mi padre solía decir que una empresa sin alma es como una flor sin aroma: puede parecer hermosa, pero no inspira. Y tenía razón.

He visto de cerca cómo el Valle ha sido cuna de grandes industrias, pioneras en momentos en los que ni siquiera existían las condiciones para competir globalmente. Empresas familiares, cooperativas, emprendedores que arriesgaron todo y que, con visión y disciplina, lograron transformar esta región en una potencia agroindustrial, logística y cultural. Pero también he visto los momentos difíciles: las crisis económicas, las tensiones sociales, los años en los que parecía que la esperanza se desdibujaba.

Y, sin embargo, el Valle siempre vuelve a levantarse. Siempre encuentra la manera de reinventarse, de florecer incluso después de las tormentas. Esa resiliencia, esa capacidad de convertir la adversidad en energía creadora, es lo que más admiro de esta tierra. Aquí, la gente no se rinde; simplemente se da un tiempo para respirar, para recomenzar.

Por eso creo que el Valle del Cauca es un espejo de Colombia: un territorio que ha probado su fuerza una y otra vez, pero que aún está en búsqueda de su mejor versión. Somos un país con talento, con recursos, con creatividad, pero a veces nos falta coordinación, confianza y propósito común. Tenemos todas las piezas, pero aún no terminamos de armar el rompecabezas.

Desde mi experiencia, estoy convencido de que el futuro de Colombia depende de nuestra capacidad para creer: creer en nosotros mismos, en nuestras regiones, en la educación, en la empresa, en el diálogo. Sin confianza no hay desarrollo posible. Sin confianza, ni siquiera el esfuerzo más bien intencionado prospera.

**El Valle siempre  
vuelve a levantarse.**

El Valle, en particular, tiene una oportunidad enorme de liderar el nuevo capítulo de desarrollo sostenible del país. Su historia industrial, su capacidad agrícola y su espíritu emprendedor lo convierten en un territorio ideal para demostrar que el crecimiento puede ser compatible con la sostenibilidad, la innovación y la inclusión social. Tenemos el talento, tenemos la biodiversidad, tenemos el conocimiento; nos falta, quizás, creérnosla más y apostar por nosotros mismos.

En los últimos años he visto cómo florecen nuevos liderazgos, sobre todo en los jóvenes. Jóvenes que entienden que la sostenibilidad no es una moda, sino una necesidad; el éxito no está solo en la ganancia, sino en el impacto. Jóvenes que están dispuestos a quedarse en el Valle para emprender, para innovar, para construir comunidad. Ellos son la prueba de que las nuevas generaciones ya no quieren repetir los modelos del pasado; quieren construir otros, más humanos, más coherentes, más sostenibles.

Pero para que ese futuro sea posible, necesitamos un ecosistema que los respalde: una educación de calidad que forme para la innovación; un Estado que facilite y no obstaculice; empresas que crean en el talento local, y una sociedad civil comprometida con el bien común. No basta con producir, hay que transformar. No basta con crecer, hay que compartir.

Pienso también en la diversidad del Valle: sus montañas, su litoral pacífico, su multiculturalidad. Pocas regiones del mundo tienen una identidad tan rica. Aquí confluyen tradiciones indígenas, afrodescendientes, campesinas, urbanas e inmigrantes. Esa mezcla ha creado una cultura vital, musical, alegre, pero también profunda. Esa diversidad, si la sabemos cuidar, puede ser nuestra ventaja competitiva más grande. En un mundo que busca autenticidad, el Valle la tiene en su esencia.

Colombia entera debería aprender a mirar sus regiones con más respeto y atención. El desarrollo no puede seguir pensándose desde el centro hacia la periferia. Cada territorio tiene su lógica, su historia, su potencial. El Valle puede aportar innovación agroindustrial; el Caribe, turismo sostenible; el Eje Cafetero, economía circular; el Oriente, transición energética. Pero todo eso requiere coordinación nacional, visión compartida y un liderazgo que escuche.

A veces me preocupa la desconexión entre el país político y el país productivo. Mientras el primero debate, el segundo trabaja, crea empleo, exporta, innova. Colombia necesita reconciliar esas dos dimensiones. No podemos seguir viendo la empresa privada como un actor ajeno al bienestar social. Una empresa que genera empleo formal, paga impuestos y promueve prácticas responsables es una fuerza de progreso tan importante como cualquier política pública.

Y lo mismo aplica en sentido contrario: el empresario también debe entender que su responsabilidad va más allá del balance financiero. Que su papel es ayudar a construir país, a generar oportunidades, a impulsar la equidad. En el Valle del Cauca, afortunadamente, esa conciencia está muy viva. Lo vimos en momentos difíciles, como en 2021, cuando el sector empresarial, las fundaciones, la academia y los ciudadanos se unieron para reconstruir la confianza. Ese espíritu de solidaridad nos salvó.

La historia demuestra que los grandes avances de esta región han ocurrido cuando trabajamos juntos. Cuando el ego cede espacio al propósito, y la competencia da paso a la cooperación. Esa es una lección que Colombia debería aprender de su propio Valle.

También pienso en el papel del campo, en la agricultura como pilar de futuro. Este país podría alimentar al mundo, y sin embargo seguimos importando alimentos que podríamos producir aquí. El Valle, con su conocimiento agrícola, podría liderar una nueva revolución agroexportadora basada en la sostenibilidad y en el respeto por la tierra. Pero para lograrlo necesitamos resolver problemas estructurales: infraestructura, crédito rural, tecnología, seguridad jurídica.

El futuro del agro está en la tecnología: en los drones, en la inteligencia artificial, en la automatización, pero sobre todo en el conocimiento. Si logramos conectar al joven ingeniero con el agricultor, al innovador digital con el productor tradicional, habremos dado un salto inmenso.

El Valle me ha enseñado, más que ninguna otra cosa, que el progreso verdadero nace del equilibrio: entre tradición e innovación, entre individuo y comunidad, entre economía y naturaleza.

Por eso, cuando me preguntan qué le diría hoy a los empresarios, a los jóvenes o a quienes lideran desde el sector público, siempre respondo lo mismo: crean. Crean en su gente, en su tierra, en su país. Crean que podemos hacerlo distinto. Porque cuando un territorio cree en sí mismo, cuando se reconcilia con su identidad y actúa con propósito, no hay crisis que pueda detenerlo.

El Valle del Cauca me ha enseñado a creer, incluso en los momentos más inciertos. A creer que esta región tiene todo para convertirse en ejemplo de transformación para Colombia. Y a creer, sobre todo, que el país del futuro no se construye con discursos, sino con decisiones valientes, con trabajo honesto y con esperanza activa.



# CAROLINA BUENDÍA

CEO de Grupo Zentria

N

o puedo evitar imaginar un país más equitativo, más resiliente, más comprometido con un propósito común. Sueño con una Colombia donde aquello que nos une sea más fuerte que todo lo que hoy nos divide. Desde el sector salud, donde he tenido la fortuna de crecer y aprender, he visto que, incluso en medio de las coyunturas más duras, el país ha demostrado una capacidad inmensa de levantarse. Y esa fortaleza se multiplica cuando trabajamos juntos. Me emociona pensar que, hacia el 2030, tendremos un sector salud unido, sólido y capaz de recuperarse y transformarse con rapidez.

A veces siento que de las dificultades han surgido los mayores aprendizajes. Hemos atravesado años complejos, pero también hemos descubierto nuestra capacidad de reinventarnos. Durante la pandemia, esa palabra se volvió casi cotidiana: reinventarse. Pero hoy cobra un sentido más profundo. Colombia ha aprendido a adaptarse, a levantarse una y otra vez,

y eso nos proyecta hacia una nación mucho más fuerte, más innovadora y con una energía que impulsa el cambio.

Desde mi experiencia en Grupo Zentria, puedo decir que lo vivido nos obligó a fortalecer nuestras bases. Lo que construimos durante esos años de incertidumbre nos catapultará hacia una nueva década, con cimientos sólidos para crecer, soñar y crear país. Yo veo una Colombia pujante, con empresas que surgen de la adversidad, con empresarios que, a pesar de las dificultades, siguen brillando e invirtiendo. Me ilusiona imaginar un país que atrae inversión, donde las compañías extranjeras y nacionales apuestan por su gente, porque confían en la resiliencia que ya hemos demostrado.

Estoy convencida de que el sector privado ha sido y seguirá siendo determinante en esa transformación. Por eso no concibo una Colombia capaz de resistir tanto si no existiera un tejido empresarial robusto detrás. Los empresarios han construido un soporte social admirable: en salud, en particular, he visto cómo pasamos de actuar como islas a trabajar verdaderamente en conjunto. Antes era impensable ver a prestadores, aseguradores, proveedores y bancos sentados en la misma mesa diseñando soluciones comunes. Hoy eso sucede. Hemos comprendido que los retos del sistema nos obligan a pensar como red, no como actores separados. Esa colaboración será clave para la Colombia del 2030: una empresa privada más dinámica en su crecimiento, pero también más colaborativa, más humana y consciente de su papel en la construcción del país.

**Me ilusiona  
imaginar un país  
que atrae inversión.**

Y cuando hablo de construir país, lo hago desde la convicción de que cerrar brechas es la tarea más urgente. En Zentria hemos asumido ese propósito como nuestro motor. Somos una compañía respaldada por un private equity, con metas de rentabilidad, claro está, pero también con un compromiso social profundo. Decidimos concentrarnos en ciudades intermedias, allí donde el acceso a la salud sigue siendo un desafío diario. No estamos en Bogotá, Medellín o Cali, sino en Ciénaga, Ibagué, Villavicencio, Manizales... lugares donde una cama hospitalaria o una unidad de cuidado intensivo puede ser la diferencia entre la vida y la muerte.

De esta manera, liderar una organización que hoy suma casi 2.800 camas hospitalarias en esas regiones me llena de orgullo. Cada nueva apertura, cada ampliación, cada servicio que llega a una comunidad que antes no lo tenía representa un paso hacia una Colombia más justa. Somos más de 15.000 personas trabajando cada día para reducir esas distancias invisibles que aún separan al país en materia de salud.

Nuestro camino hacia la transformación no ha sido solo físico, sino también tecnológico. Hemos iniciado una profunda jornada digital que tiene en la inteligencia artificial un aliado estratégico. Hoy la usamos en procesos de back office, facturación o atención telefónica, pero estamos avanzando hacia algo mucho más trascendental: que la atención misma en salud se apoye en esta herramienta para ofrecer diagnósticos más precisos, más oportunos, que nos permitan atender desde la distancia y superar las limitaciones geográficas. Me emociona pensar en un futuro donde la inteligencia artificial ayude a cerrar brechas entre la llamada “Colombia profunda” y las grandes ciudades, donde la tecnología se convierta en una herramienta de equidad.

A veces me preguntan qué significa liderar una red hospitalaria en un país con tantas brechas. Y mi respuesta siempre es la misma: significa tener la oportunidad de servir. Servir con propósito, entendiendo que cada inversión, cada decisión, cada esfuerzo tiene un impacto real en la vida de las personas.

También pienso mucho en los jóvenes, porque son ellos quienes tienen en sus manos el país que soñamos. Tengo dos hijos, y uno de ellos, Tomás, está justamente en ese momento de decidir si quedarse o irse de Colombia. Y siempre le digo lo mismo: mi plan B es que el plan A funcione, y el plan A es este país. Colombia tiene un talento extraordinario, una capacidad creativa inagotable. No podemos darnos el lujo de perderlo. Este es un país de oportunidades infinitas, aunque no siempre fáciles. Emprender aquí es una prueba de resistencia, de ingenio y de fe. Pero vale la pena.

Hacia el futuro, veo sectores que serán motores de crecimiento: la salud, sin duda, porque el envejecimiento de la población y los avances científicos abrirán enormes oportunidades; la ciencia y la tecnología, que serán la columna vertebral de todos los sectores; las energías renovables, que marcarán el camino hacia la sostenibilidad; y la agroindustria sostenible, que será un eje clave de desarrollo en regiones rurales. Imagino una economía verde, inteligente, consciente de su biodiversidad y de su responsabilidad con el planeta.

Pero si hay algo que creo indispensable para que todo esto ocurra, es mantener viva la capacidad de soñar. Soñar, pero hacerlo con propósito. Los sueños vacíos se diluyen; los que

**Emprender aquí es una prueba de resistencia, de ingenio y de fe. Pero vale la pena.**

nacen del compromiso se convierten en acción. En Zentria empezamos en 2020 con una hoja en blanco y un sueño grande: ser los principales prestadores de servicios de salud del país y cerrar brechas en las regiones más olvidadas. Cinco años después, ese sueño es una realidad, y lo logramos porque lo hicimos con propósito, con pasión y con la certeza de que servir también es crecer.

Por eso, cuando pienso en Colombia 2030, pienso en una nación que aprendió a soñar colectivamente, que convirtió sus desafíos en oportunidades y que entendió que su mayor riqueza está en su gente. Creo profundamente que, si seguimos soñando con propósito, ese país que imaginamos no será un anhelo: será nuestro presente.





## El futuro se construye sirviendo

### ÓSCAR BRAVO

Presidente de Terpel

C

uando pienso en una Colombia a 2030, considero que lo primero que debemos hacer es reconocer todos los avances que hemos tenido como país. Los logros alcanzados durante décadas en sectores como la salud, los servicios públicos, la infraestructura, la vivienda y la previsión social son su-

matamente positivos y han contribuido de manera importante a nuestro desarrollo económico y social. No nos podemos dejar llevar por ese espiral de pesimismo que nos ha acompañado en los últimos tiempos. Partiendo de esa premisa, debemos fortalecer decididamente el trabajo conjunto entre el sector público y el privado, ya que no solo deben ser complementarios, sino que se necesitan mutuamente para seguir avanzando como sociedad.

Las empresas tienen la responsabilidad de desafiarse permanentemente en la creación de valor, y preguntarse dónde y en qué quieren competir para ganar, qué bienes y servicios quieren ofrecer para generar valor y cómo, de manera integral,

aportan a sus grupos de interés más allá del valor económico. Entendemos que las empresas son el eje del desarrollo del país y que en ellas recae una gran responsabilidad.

Por esta razón, desde Terpel, como Aliado País y con nuestra vocación de servir a los clientes, continuaremos apostándole de manera decidida a seguir elevando el estándar de la industria, generando así un impacto positivo en el país. Es así como tenemos proyectado lanzar una línea de combustibles premium de alto rendimiento, desarrollar nuestra red de carga Voltex para todo tipo de vehículos eléctricos y la de autogas para los vehículos a GLP, y expandir la cobertura de nuestras tiendas de conveniencia Altoque que acompañan a los colombianos en el camino.

De la mano de Mobil, seguimos trayendo al país la mejor tecnología para la elaboración de lubricantes, y no descansamos en la labor de identificar las necesidades de nuestros clientes para aportarles soluciones de valor, tanto en lubricantes como en combustibles. Cabe destacar también nuestro programa de lealtad Vive Terpel, el cual, con más de 3.9 millones de clientes inscritos, crece a diario y se dedica a personalizar ofertas de valor, buscando siempre mejorar la experiencia y premian-do la lealtad de quienes nos visitan en nuestras estaciones de servicio y tiendas Altoque. En Terpel, tenemos una clara convicción de nuestro compromiso de largo plazo para servir a nuestros clientes y al país, y de poner a las personas en el centro de cada decisión.

Con la mirada puesta en el futuro, pero con los pies firmes en el presente, estamos evolucionado de ser un suplidor de

**Las empresas son el eje del desarrollo del país y que en ellas recae una gran responsabilidad.**

combustibles a ofrecer a nuestros clientes todo un ecosistema de soluciones de movilidad, energía y conveniencia. Avanzamos con una estrategia para robustecer e innovar en nuestro negocio tradicional de distribución de combustibles y lubricantes, al tiempo que expandimos nuestra oferta de valor con soluciones de conveniencia con Altoque, movilidad eléctrica con Voltex y energía solar con Sunex.

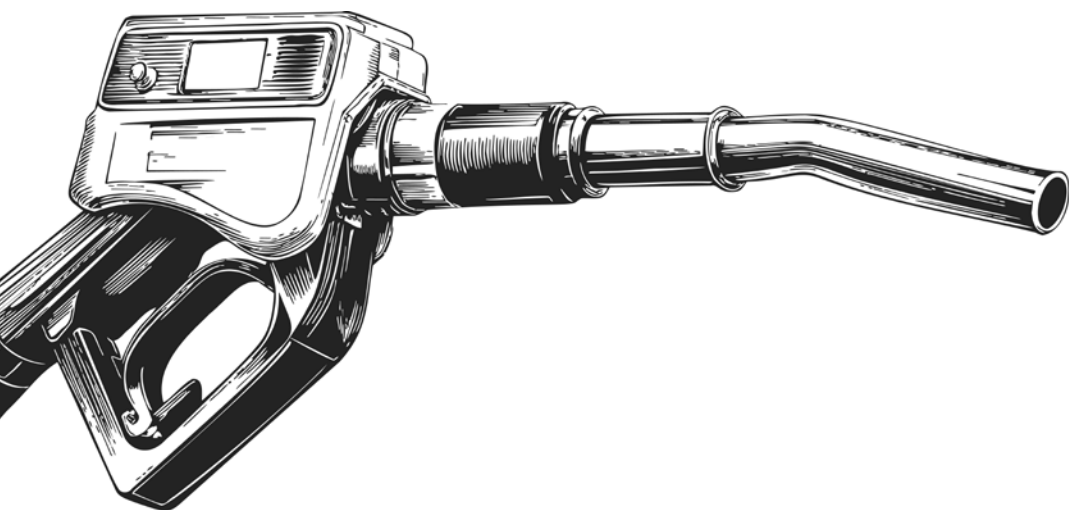
Considero que el país tiene un potencial de crecimiento muy importante, más aún con estos últimos años de incertidumbre que han represado la inversión en diversos sectores de la economía. Sectores como el petróleo, energía y gas, la construcción de vivienda e infraestructura, los servicios relacionados con tecnología y digitalización, la agroindustria y el turismo, deberían ser el motor de crecimiento, una vez logremos reactivar la inversión.

Respecto a la sostenibilidad, considero que más que un factor diferenciador, es un compromiso imprescindible que debemos asumir las empresas que queremos trascender en el tiempo. Nuestra responsabilidad va más allá de la generación de valor económico y debemos asegurarnos de que somos buenos “ciudadanos”, respetando nuestro entorno con buenas prácticas ambientales, sociales y de buen gobierno en nuestras operaciones.

La innovación y el talento humano son elementos diferenciadores en un entorno cada vez más competitivo. Es el talento humano, con su experiencia y capacidad, el pilar que logra que una empresa se diferencie y gane en el mercado, no solo generando valor a sus grupos de interés, sino buscando que, de manera sostenible, perdure en el tiempo. Por eso es fundamental invertir en formación, liderazgo y bienestar, para

construir equipos comprometidos, diversos y preparados que enfrenten los retos del futuro. Atraer, retener y potenciar el talento se traduce en una ventaja competitiva decisiva y cada día más relevante.

Quisiera concluir con una reflexión para los jóvenes emprendedores y líderes del mañana: Colombia los necesita. Necesita de su energía, su creatividad, su compromiso y su convicción para construir un mejor país para todos. Piensen en grande, pero con los pies en la tierra. Colombia es un país lleno de oportunidades y con un gran potencial para crecer, a disposición de todos los que, con dedicación, disciplina y “berraquera”, creen en un futuro mejor. Lideren dejando huella, sin pisar a nadie.







# Colombia necesita con urgencia un verdadero acuerdo nacional

## RAQUEL BERNAL

Rectora de la Universidad de los Andes

C

olombia necesita con urgencia un verdadero acuerdo nacional. No superaremos los niveles de pobreza y desigualdad que nos afectan desde hace más de seis décadas —o quizá desde los inicios de la República— si no trabajamos juntos. El sector privado ha sido un motor clave del crecimiento, pero no hemos logrado construir un proyecto común de país. Cada quien trabaja por su sector, sin articulación ni visión compartida del futuro.

Es hora de impulsar, sin más demora, un proyecto productivo nacional que nos convoque como sociedad y democracia. Este proyecto debe tener un enfoque territorial, reflejar la diversidad del país y definir prioridades claras sobre las cuales podamos sumar esfuerzos: transición energética, nearshoring, industrias basadas en biodiversidad, minerales raros, agroindustria, manufactura especializada o aquello que acordemos colectivamente que tiene sentido para Colombia. Aunque enfrentamos retos inmediatos en salud, seguridad y finanzas

públicas, necesitamos una visión de largo plazo que oriente nuestras decisiones estratégicas.

Necesitamos ponernos de acuerdo. Solo así podremos aportar de forma estructurada a un proyecto colectivo. Eso hicieron países como Singapur, Corea o Vietnam. Allí, cada actor entiende su rol: ¿qué aporta la educación?, ¿qué hace la política pública?, ¿qué inversiones se requieren? Sin dirección clara, avanzamos miopes, sin eficiencia ni propósito compartido.

Vietnam, por ejemplo, priorizó su sistema educativo dentro del plan productivo nacional desde los noventa. Sus currículos están alineados con las competencias requeridas por sectores estratégicos. Los docentes reciben formación sólida y gozan de alto prestigio social. El Estado ha invertido con foco en calidad, equidad y pertinencia. Gracias a esto, Vietnam figura desde 2012 entre los 20 primeros países en pruebas PISA, ha reducido brechas urbano-rurales y atrae inversión extranjera con talento humano altamente capacitado.

Más cerca, Costa Rica y República Dominicana ya muestran resultados positivos tras apostar por acuerdos nacionales. En Costa Rica, alianzas con multinacionales han permitido establecer mecanismos de transferencia de conocimiento y formación de capital humano. República Dominicana avanza en una ruta similar. Estos casos muestran que el progreso requiere compromiso de todos y disposición a ceder en pro del bien común.

En Colombia necesitamos hacer las cosas de otra forma. Persistir en lo mismo no nos llevará a resultados distintos. Es urgente una visión más innovadora y emprendedora en todos los sectores, especialmente entre los jóvenes, que son nuestros futuros líderes.

**No deberíamos  
seguir discutiendo  
quién debe financiar  
la educación.**

Para que un acuerdo nacional sea posible y sostenible, la piedra angular debe ser la educación. No podremos construir un proyecto productivo compartido si no desarrollamos el talento humano necesario para sostenerlo. La educación no solo impulsa la productividad y la innovación; también fortalece la cohesión social, la movilidad y la democracia. Es el punto de partida de cualquier transformación estructural que aspire a ser duradera.

Justamente ahora, cuando atravesamos nuestro “bono poblacional” —el mayor porcentaje de población en edad productiva—, enfrentamos graves dificultades de financiación en la educación superior. Las universidades privadas han perdido fuentes clave como el Icetex y fondos públicos para subsidios a la demanda, mientras que las universidades públicas no crecen al ritmo necesario por problemas estructurales de financiación.

Si no alcanzamos un acuerdo nacional para la formación posmedia (profesional, técnica, tecnológica, para el trabajo o no formal), desperdiciaremos una oportunidad única para impulsar el desarrollo. No deberíamos seguir discutiendo quién debe financiar la educación. Todos debemos contribuir: universidades, gobierno nacional y locales, empresarios, filántropos y familias. Es una responsabilidad colectiva.

La educación está cambiando. Enfrenta transformaciones profundas por tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, las expectativas de las nuevas generaciones (Gen Z y Alfa) y desafíos globales como el cambio climático, los

conflictos geopolíticos y la fragilidad democrática. Además, se cuestiona el valor de la educación superior a nivel mundial.

La respuesta de las universidades debe ser una mentalidad abierta al cambio, a la adaptación continua y a la experimentación. Necesitamos ser más ágiles, resilientes y ofrecer experiencias memorables para estudiantes, empleados y comunidades. En este contexto incierto, se nos exige ser agentes de cambio, generadores de conocimiento y actores con impacto real en los territorios.

La educación superior debe volverse más flexible y personalizada. Debe acompañar a las personas a lo largo de la vida, adaptarse a nuevas tecnologías, responder a propósitos diversos y ofrecer múltiples rutas: técnicas, tecnológicas, no formales, credenciales apilables y reconocimiento de saberes. Las instituciones educativas seremos claves en la formación continua del talento humano y en el desarrollo personal que las personas buscan hoy.

Nuestra investigación debe estar más conectada con los problemas del país. Debemos co-crear con las comunidades para transformar sus condiciones de vida y garantizar oportunidades educativas sin importar el origen. La educación de calidad es la clave del desarrollo humano individual y colectivo.

En la Universidad de los Andes hemos asumido esta transformación a fondo. Estamos rediseñando nuestro modelo educativo para que sea más flexible, interdisciplinario, personalizado y centrado en el estudiante. Apostamos por la educación a lo largo de la vida, con programas ágiles, microcreden-

**La educación superior debe volverse más flexible y personalizada.**

ciales y alianzas como nuestra nueva institución Tec Alianza (con Colsubsidio), enfocada en educación técnica, tecnológica y no formal de alta calidad.

También incorporamos tecnologías emergentes como inteligencia artificial, analítica de datos y realidad inmersiva, sin perder el foco en una formación ética, crítica y profundamente humana. Esta transformación incluye además un cambio cultural: fomentamos la colaboración, el uso inteligente de los datos, la eficiencia en procesos y el diseño de experiencias memorables para los miembros de esta comunidad.

Nuestra democracia está en riesgo si no aseguramos un sistema educativo sólido, bien financiado y de alta calidad. Sin oportunidades ni esperanza, los jóvenes no podrán sostener ningún proyecto de país. Necesitamos comprometernos con su liderazgo y su formación. Queremos jóvenes éticos, críticos, compasivos, capaces de colaborar y comprometidos con Colombia.

Por todo esto, debemos actuar como aliados y no como adversarios. Se lo debemos a nuestros hijos e hijas. Este es mi mensaje a los jóvenes: los necesitamos más que nunca. Ustedes son nuestro futuro. La educación de calidad es la herramienta más poderosa para construir una democracia sólida, una economía estable y un país más justo. Si nosotros no logramos construir un proyecto común, ustedes sí deben hacerlo. De lo contrario, la guerra que nos aqueja no encontrará su final.



# El país que aún podemos salvar

## SAMY BESSUDO

Presidente de Aviatour

E

stamos como estamos, y sería muy fácil señalar con el dedo a un lado u otro del espectro político. Decir que la culpa es de la izquierda, del Pacto Histórico o del gobierno de turno, es una forma cómoda, pero superficial, de mirar las cosas. Colombia está donde está porque no estamos unidos. Ni el centro, ni la

derecha, ni los que están un poco más allá han sido capaces de encontrarse en un propósito común. Somos un país fracturado, disperso, que no logra reconocerse en un mismo horizonte, y esa división es lo que más daño nos hace.

Pienso a menudo en lo que puede venir. Veo un panorama en el que los sectores del centro y la derecha llegan a las elecciones fragmentados, mientras la izquierda avanza más consolidada. Y entonces, claro, los resultados se repiten. No se trata de ideología: se trata de cohesión. Colombia ha vivido casi toda su historia bajo gobiernos de derecha, algunos con tintes de extrema derecha, y tampoco eso nos ha traído la prosperidad soñada. Más de dos siglos de conflicto armado

lo demuestran. Y al centro de todo sigue el mismo cáncer: el narcotráfico, que ha infiltrado todos los rincones de la sociedad, desestabilizando la economía, alimentando la violencia y sembrando una cultura del dinero fácil que destruye la educación y los valores.

En mi mundo, el del turismo, esa violencia tiene consecuencias directas. Violencia y turismo no van de la mano. Nadie quiere pasar sus vacaciones en un país donde puede ser robado, secuestrado o asesinado. No hace falta ser un analista para entenderlo. Y ahí es donde el país pierde una de sus mayores oportunidades.

Colombia nunca ha tenido una política turística sólida, coherente y sostenida. Cada gobierno llega con una nueva consigna, un eslogan distinto, una marca país que dura cuatro años y luego desaparece. Fuimos “Colombia es pasión”, luego “El riesgo es que te quieras quedar”, y antes de eso tuvimos otras decenas de campañas millonarias que cambiaron con el viento político. Mientras tanto, países como Costa Rica llevan más de treinta años con su “Pura Vida”, Perú ha mantenido su identidad con una coherencia admirable y Argentina sigue fiel a su “Late con Voz”. Cuando uno asiste a una feria internacional de turismo y ve los pabellones, reconoce enseguida a España, a Francia, a Estados Unidos. Pero el de Colombia cambia cada vez. Y así, ¿cómo generar recordación?, ¿cómo construir una identidad turística sólida?

Además, otros países han sabido aprovechar sus símbolos. Estados Unidos tiene la Estatua de la Libertad, el Golden

**Violencia  
y turismo no  
van de la mano.**

Gate; Francia, la Torre Eiffel; Italia, la Torre de Pisa; Perú, las líneas de Nazca. Nosotros, en cambio, tenemos todo y no sabemos usarlo. Somos el único país del mundo con una montaña nevada frente al mar: la Sierra Nevada de Santa Marta, el punto más alto del Caribe con nieves perpetuas. Tenemos culturas indígenas vivas, dos océanos, una biodiversidad inmensa, climas y paisajes que cambian cada cien kilómetros. Pero no hemos querido construir sobre eso. Cada nuevo gobierno decide qué mostrar según su gusto o interés. Y así perdemos la posibilidad de tener un relato común, consistente y duradero.

El resultado es que la memoria internacional sobre Colombia se forma, muchas veces, por hechos negativos: la violencia, el narcotráfico, los escándalos. Las buenas noticias, las maravillas naturales, los avances, se olvidan con facilidad. Lo otro queda grabado. Y para cambiar eso necesitamos una política de Estado, no de gobierno. Un acuerdo profundo, más allá de los partidos, que defina qué queremos proyectar como país en los próximos cincuenta años.

Colombia sigue siendo uno de los territorios más vírgenes del planeta, y ese es su mayor activo. La gente en el mundo está cansada de lo homogéneo: de ver las mismas tiendas, los mismos cafés, los mismos centros comerciales en todas partes. Quieren experiencias auténticas. Y ahí es donde Colombia puede brillar. Somos el primer país del mundo en aves, el primero en mariposas, uno de los primeros en anfibios y en primates. El turismo de naturaleza es una mina de oro, literal y espiritual. En África, una noche en un glamping cuesta tres mil o cuatro mil dólares. Aquí podríamos tenerlos en La Macarena, en el Chocó, en el Putumayo, con experiencias auténticas, sostenibles, rentables y llenas de sentido.

Pero debemos hacerlo bien. No podemos repetir errores como los de San Andrés, una joya del Caribe destruida por la improvisación y el desorden. Tampoco queremos convertir nuestras costas en otro Cancún, donde el turismo masivo arrasó con la identidad local. El camino debe ser el de Costa Rica: un turismo responsable, de bajo impacto, con visión de largo plazo. Ellos lo lograron; nosotros, con mayor biodiversidad y diversidad cultural, podríamos hacerlo mejor.

Me duele ver cómo en Colombia se construye sin criterio. El complejo blanco de Barú, levantado sobre un bosque seco tropical, es una muestra de lo que no debemos permitir. No se trata de estar en contra del desarrollo o de los hoteles todo incluido, sino de hacerlo con respeto por el entorno. Atender bien o mal cuesta lo mismo. Pero el impacto, ese sí, es muy diferente. Yo siempre he creído que ningún hotel debería ser más alto que una palmera. Y hoy, con la arquitectura moderna, existen proyectos que se mimetizan con el paisaje, que respetan su entorno y, al mismo tiempo, generan valor económico. Eso es lo que deberíamos promover: leyes claras, coherentes, estrictas, que definan qué tipo de turismo queremos y qué no.

El ejemplo de Bután me fascina. Es un país pequeño, que durante años decidió aislarse y limitar el turismo. “¿Quieres venir? Bienvenido, pero paga un precio justo por cuidar lo que es nuestro”. Prefirieron calidad sobre cantidad. Y hoy, mientras otros lugares se saturan, Bután conserva su esencia. En España ya hay rechazo local al exceso de turismo; en Medellín, las quejas por la saturación y el ruido se multiplican. Colombia aún está a tiempo de evitar ese camino.

Sin embargo, para lograrlo necesitamos unidad. Los empresarios podrían jugar un papel crucial, pero ellos también

necesitan una guía. Cuando no existe un marco claro, cada quien hace lo que quiere, y eso genera desigualdad, caos y desconfianza. En un gobierno se aprueba un proyecto, en el siguiente se prohíbe, y en el próximo vuelve a permitirse. Esa improvisación nos condena a empezar de cero cada cuatro años.

He visto al turismo colombiano atravesar etapas de esplendor y de tragedia. Recuerdo cómo la toma del Palacio de Justicia en 1985 cambió la percepción del país en el mundo. Desde entonces, los avances han sido lentos, a veces frustrantes. He visto también cómo el narcotráfico dañó destinos como San Andrés, y cómo el turismo sexual y la fiesta sin control se apropiaron de nuestras ciudades. Pero también he visto la otra cara: pueblos como Jardín o Barichara que han sabido preservar su encanto, proteger su identidad y atraer un turismo respetuoso.

Lo triste es que los esfuerzos positivos muchas veces se pierden en el desorden general. Falta coherencia. Falta una visión de largo plazo. Falta entender que el turismo no es solo un negocio: es una herramienta de transformación social, de orgullo nacional, de paz.

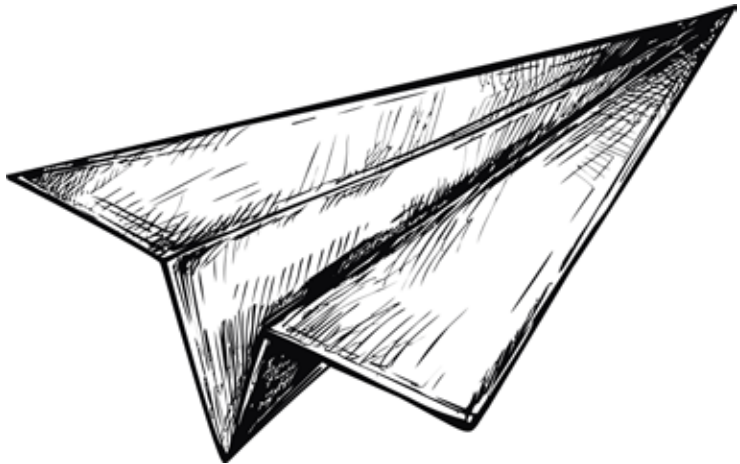
A veces me preguntan qué le diría a los jóvenes. Y la verdad, me cuesta responder. Tengo tres hijas, dos viven en Colombia, una no. Y las entiendo. Este país exige luchar todos los días, soportar la incertidumbre, la inseguridad, la falta de respeto por lo básico. Ver a una joven caminar tranquila en Europa, comerse un helado sin miedo o volver a casa sin angustia me duele y me llena de esperanza al mismo tiempo. Me encantaría decirles “quédense, luchen”, pero también entiendo por qué muchos se van.

Colombia no puede seguir siendo un país donde el caos se normaliza. Basta ir al aeropuerto El Dorado: los taxis bloquean las salidas, nadie respeta nada, los carritos para las maletas se volvieron un negocio ilegal, y la autoridad brilla por su ausencia. Si ni siquiera ahí, en la puerta de entrada al país, somos capaces de imponer orden, ¿cómo esperar que el visitante crea en nuestro discurso de progreso?

A veces me pregunto cómo llegamos a este punto. ¿Cómo permitimos tanto desorden, tanta improvisación? Pero luego miro el país y recuerdo lo que todavía tenemos: un territorio inigualable, una riqueza natural y cultural que el mundo envidia, y una gente con una resiliencia que no se rinde.

Mi sueño para el 2030 es simple y ambicioso a la vez: que tengamos una política de Estado turística, no de gobierno; que entendamos que cuidar lo nuestro es una inversión, no un gasto; y que volvamos a sentir orgullo de este país maravilloso.

Aún estamos a tiempo de salvarlo. Solo necesitamos ponernos de acuerdo en qué Colombia queremos ser.







# Colombia: el país que puede volver a florecer

## BRIGITTE BAPTISTE

Rectora de la Universidad EAN

C

uando pienso en el país que seremos hacia el 2050, me imagino una Colombia en movimiento: una nación que se transforma, que se adapta, que se desplaza hacia donde están las oportunidades y las personas. Las universidades, las empresas, las comunidades, todas tendremos que movernos, literal y simbólicamente, para acompañar los grandes cambios demográficos y sociales que ya se sienten.

Ese cambio demográfico será, sin duda, uno de los factores más determinantes de nuestro futuro. Pero junto a él viene algo aún más trascendental: la transición social y ecológica. La matriz productiva que tengamos —sea agropecuaria, de servicios, turística o tecnológica— exigirá enormes cantidades de energía. Y Colombia, como todos los países del mundo, deberá abandonar su dependencia del carbón y el petróleo, tanto por razones ambientales como fiscales. Durante años, nuestras finanzas públicas se sostuvieron gracias a esos dos combustibles; sin embargo, esa etapa está llegando a su fin.

Todavía tenemos una ventana de veinte o veinticinco años para aprovecharlos con responsabilidad, mientras consolidamos una nueva economía energética basada en fuentes limpias, diversificadas y capaces de sostener la industria que viene.

Ahí entra el cobre, un mineral que tiene el potencial de reemplazar, en términos de exportaciones, al carbón y al petróleo juntos. Fedesarrollo lo ha confirmado en sus estudios recientes: Colombia puede ser un país productor de cobre, un actor relevante en la economía verde global. Y aunque el cobre no es tan romántico como el aguacate —ese símbolo de la ilusión agroexportadora—, representa la oportunidad real de un nuevo ciclo de prosperidad, acompañado de innovación tecnológica, trabajo calificado y políticas públicas inteligentes.

Por eso, las universidades tenemos un papel central en esta transición. La educación no puede quedarse atrás; debe formar a las nuevas generaciones que piensen y lideren este país de las transformaciones. En la EAN lo comprendemos así: somos una universidad de emprendimiento y gerencia, pero, sobre todo, de propósito. Y ese propósito no se agota en otorgar títulos; se trata de construir comunidades de aprendizaje que acompañen a sus miembros a lo largo de toda la vida.

Durante mucho tiempo, las universidades en Colombia funcionamos como simples oferentes de formación. Sin embargo, el verdadero papel de una institución académica es ser una comunidad viva, un espacio de pensamiento y acción. En nuestro país, la educación privada no puede tener ánimo de lucro, y me alegra que sea así. Somos organizaciones sin fines comerciales porque nuestra razón de ser es reinvertir cada avance en el propósito de formar mejores seres humanos. No competimos con la universidad pública, la complementamos. Mientras la univer-

sidad estatal, con toda su tradición investigativa, enfrenta limitaciones presupuestales y burocráticas, las universidades privadas podemos reaccionar con más agilidad, innovar con rapidez y responder a las necesidades emergentes de la sociedad.

Hoy, los estudiantes buscan algo más que títulos: buscan sentido. Por eso ofrecemos programas más cortos, más aplicados, más conectados con los desafíos reales del mundo. La educación técnica, el aprendizaje continuo y la formación en propósito superior son el camino. En nuestro caso, ese propósito se llama emprendimiento sostenible. Es, en cierto modo, nuestra religión: creemos profundamente en la capacidad emprendedora de las personas, pero entendemos que el emprendimiento contemporáneo no puede limitarse a la rentabilidad o a la supervivencia del negocio.

La sostenibilidad, en su sentido clásico, ya no alcanza. Se convirtió en sinónimo de estabilidad económica, pero dejó por fuera la deuda social y ecológica que hemos acumulado. Las empresas pagan impuestos y sienten que con eso basta, como si el Estado tuviera que resolver en solitario la contaminación de los ríos o la desigualdad de acceso a la salud y la educación. Pero ya sabemos que el Estado, en su actual estructura, no puede hacerlo todo. Necesitamos una economía regenerativa, una nueva manera de entender la producción y el bienestar.

De otro lado, una economía regenerativa implica asumir el costo de limpiar el planeta, no como un gesto de caridad, sino como una inversión estratégica. Implica revisar a fondo los programas de responsabilidad social empresarial, muchas veces dispersos o vacíos de sentido, y transformarlos en verdaderas políticas de restauración ambiental y social. La filantropía no puede seguir siendo la excusa para no actuar con profundidad.

Es hora de que las empresas inviertan en la reconstrucción de los suelos, en la descontaminación de los ríos, en la recuperación del aire y en la resiliencia de las comunidades.

En la EAN acompañamos a varias compañías en ese proceso. Con la Asociación Colombiana de Minería, por ejemplo, trabajamos en la revisión de sus estrategias de sostenibilidad, ayudándolas a evaluar su desempeño socioecológico y a replantear la manera en que invierten sus recursos. Les decimos con claridad: no se trata de repartir donaciones simbólicas ni de calmar conflictos con regalos. Se trata de construir relaciones persistentes con las comunidades, basadas en la confianza, la corresponsabilidad y el bienestar compartido.

Esa nueva forma de entender el desarrollo requiere también nuevos liderazgos. A las niñas y jóvenes que no encajan en los modelos tradicionales, les diría que su poder está en su diferencia. Que no intenten replicar las estrategias del poder masculino, sino que construyan su propio lenguaje de liderazgo, uno más empático, creativo y sensible. Las mujeres hemos aportado flexibilidad y capacidad de innovación precisamente por nuestra historia de vulnerabilidad, y es esa mirada integradora la que puede transformar las instituciones y las economías del futuro.

En cuanto al papel de Colombia en el escenario global, creo sinceramente que el país está llamado a ser un actor relevante en la bioeconomía. Tenemos una riqueza natural y cultural extraordinaria, un patrimonio que pocos países pueden igualar. Sin embargo, hemos hablado mucho y actuado poco.

Contamos con regiones listas para liderar ese cambio. La altillanura, por ejemplo, podría convertirse en la despensa alimentaria de América Latina; tenemos el agua, la genética, la biodiversidad, todo lo necesario para una agricultura sosteni-

ble y para una piscicultura de alta calidad. Pero eso solo será posible si comprendemos que el desarrollo no consiste en depredar lo que tenemos, sino en regenerarlo.

Lo mismo ocurre con el turismo, una joya aún mal administrada. Colombia podría recibir millones de visitantes sin gentrificación ni daños ambientales, si planificáramos un ecoturismo bien hecho, descentralizado y equitativo. Para eso necesitamos infraestructura adecuada, aeropuertos eficientes y, sobre todo, seguridad y confianza. La buena noticia es que, pese a todo, los turistas siguen llegando: el país encanta por sí mismo.

Y si al final de todo esto la naturaleza pudiera hablarnos, estoy convencida de que nos diría algo muy sencillo: que Colombia ya es un buen lugar para vivir. Que no necesitamos monetizar cada belleza, vender cada río o cada montaña para sentirnos prósperos. Vivir bien no siempre significa acumular más, sino habitar con dignidad, disfrutar de lo que tenemos y aceptar el ritmo natural del crecimiento, como el de los árboles que tardan en florecer, pero florecen.

Nuestra obsesión por la riqueza rápida —heredada de una economía mafiosa, del mito del oro y de la inmediatez— nos ha hecho olvidar que la verdadera prosperidad no se mide en cuentas bancarias, sino en la calidad de vida compartida. La biodiversidad, la cultura, la educación y el emprendimiento regenerativo son las verdaderas fuentes de una riqueza duradera.

Esa es, en el fondo, la lección más poderosa que la naturaleza puede ofrecernos: que el florecimiento toma tiempo, pero cuando ocurre, lo transforma todo. Colombia tiene todavía la posibilidad de volver a florecer. Solo necesita escucharse, y escucharse con atención.



## El sabor de construir país

### CÉSAR CAICEDO

Presidente de Colombina

C

uando pienso en lo que somos en Colombina, siempre vuelvo a tres ideas que se han convertido en pilares de nuestra manera de trabajar: la cercanía con el consumidor, el sabor que nos identifica y la sostenibilidad como principio guía. Esos tres ejes marcan el rumbo de nuestras decisiones, definen

nuestra cultura y nos conectan con las comunidades a las que llegamos. En particular, el enfoque de sostenibilidad ha sido determinante para entender que el crecimiento económico no es un aislado: es el punto de partida para generar bienestar real.

He aprendido que la solidez económica fortalece a una compañía y crea un círculo virtuoso de desarrollo. Si la empresa crece con responsabilidad, puede tener una incidencia positiva en todos sus grupos de interés. Pero, para lograrlo, primero hay que garantizar el éxito financiero; sin él, nada más es sostenible. Ese éxito se traduce en oportunidades para nuestra gente, en empleos dignos, en comunidades más dinámicas y en cadenas de valor que evolucionan con nosotros.

Ver cómo Colombina ha pasado de tener unos 3.000 colaboradores hace un par de décadas a contar hoy con cerca de 9.000 es una de las transformaciones que más orgullo me genera. No se trata solo de números: son familias, historias y territorios que crecen junto a la empresa. Hemos trabajado con especial cuidado en las zonas donde tenemos plantas, sobre todo en aquellas que no están en grandes ciudades. Santander de Quilichao, donde producimos nuestras galletas, y La Paila, en el norte del Valle del Cauca, donde se concentran nuestras operaciones de confitería y chocolatería, son ejemplos de cómo una compañía puede convertirse en motor de desarrollo local. También está nuestra planta en Escuintla, Guatemala, que comparte esa misma vocación de impactar positivamente su entorno.

En cada una de esas comunidades hemos procurado construir relaciones sólidas y duraderas, basadas en el respeto y la colaboración. No llegamos a imponer, sino a escuchar y aprender, entendiendo las realidades de cada territorio. La sostenibilidad, entendida desde nuestra experiencia, es también un compromiso con los proveedores que hacen parte de nuestra cadena. Por eso impulsamos procesos de certificación que garanticen que sus prácticas estén alineadas con principios de responsabilidad social y ambiental: desde la eliminación del trabajo infantil hasta la protección del medio ambiente y la construcción de relaciones laborales justas.

Uno de los programas que más valoramos es Big Brother, una iniciativa que busca acompañar y transferir conocimiento a otras empresas, muchas de ellas proveedoras nuestras. Este trabajo colaborativo ha demostrado que, cuando una compañía comparte sus buenas prácticas, fortalece su cadena y

multiplica el impacto positivo en la sociedad. Es un efecto en cadena que trasciende lo económico y se convierte en una manera concreta de construir país.

En lo personal, me interesa profundamente el futuro de los jóvenes. Desde mi familia hemos creído que la educación es el motor del progreso, y esa convicción se refleja también en lo que hacemos como organización. Creemos en la juventud como fuerza transformadora, en su capacidad para innovar,

**En lo personal,  
me interesa  
profundamente el  
futuro de los jóvenes.**

cuestionar y proponer nuevas formas de hacer las cosas. Por eso generamos programas de formación, prácticas y primeros empleos que les permitan desarrollar su talento y encontrar un propósito dentro del mundo laboral. Si queremos un país que avance, debemos garantizar que sus jóvenes tengan oportunidades reales para hacerlo.

Y hablando del país, cada vez que me preguntan por mi visión de Colombia hacia 2030, la respuesta me sale del alma: la única manera en que un país progresa es desarrollando actividad económica. No existe otro camino. La prosperidad social y el bienestar espiritual necesitan una base material sólida: educación de calidad, infraestructura moderna, hospitales bien equipados, servicios públicos eficientes. Todo eso requiere recursos, y los recursos provienen del trabajo, de la productividad, de la empresa en todas sus escalas.

Nada de esto se logra con discursos o con leyes bien escritas. Las naciones que han salido adelante lo han hecho porque entendieron que el crecimiento económico sostenible es la verdadera fuente del bienestar colectivo. En el mundo actual,

eso implica integrarse al comercio global, exportar, importar, atraer talento y enviar talento al exterior. Es una dinámica constante que mantiene viva la economía y ofrece oportunidades a todos los niveles.

Pero ese desarrollo no depende únicamente de las grandes corporaciones. También se construye en los barrios, donde los pequeños negocios dan empleo y esperanza; en los campos, donde agricultores grandes y pequeños trabajan con la misma ilusión; en las ciudades, donde emprendedores se arriesgan a innovar. Para que todo eso ocurra, es fundamental garantizar dos tipos de seguridad: la física, que proteja la vida y los bienes, y la jurídica, que dé confianza a quienes se esfuerzan por hacer las cosas bien.

Si un país logra consolidar esas dos seguridades y premia el trabajo bien hecho, florece. Si, por el contrario, se castiga o se menosprecia el éxito, si se genera desconfianza o se pone en duda la legitimidad del esfuerzo, el progreso se detiene. La historia del mundo está llena de ejemplos que lo confirman.

Creo firmemente que Colombia tiene todo para alcanzar un desarrollo sostenible y equitativo. Contamos con talento, recursos naturales, creatividad y, sobre todo, una resiliencia que nos caracteriza. Pero ese potencial solo se materializa cuando hay un entorno que lo permita. De nada sirve la mejor idea si el entorno no ofrece condiciones para que crezca. Por eso insisto tanto en la importancia de generar actividad económica a todo nivel: porque es el cimiento sobre el cual se construye todo lo demás.

**Creo firmemente  
que Colombia tiene  
todo para alcanzar un  
desarrollo sostenible  
y equitativo.**

En Colombina entendemos que nuestro papel no es únicamente producir alimentos o generar empleo, sino contribuir a que ese tejido económico y social del país sea más fuerte. Nuestro “sabor” no está solo en los productos que elaboramos, sino en la manera en que acompañamos a las personas y comunidades que hacen parte de esta gran historia.

Construir país, al final, tiene mucho que ver con ese sabor. Con el gusto por hacer las cosas bien, con la convicción de que la prosperidad compartida deja una huella más duradera que cualquier éxito individual. Es el sabor de un compromiso que se renueva cada día, con la gente, con los territorios y con el futuro de Colombia.



### **PEDRO FELIPE CARVAJAL** Presidente Organización Carvajal

S

iempre he sido del bando de los optimistas y creo firmemente que en los momentos aciagos es cuando más debemos acudir a la esperanza. La esperanza de Colombia hoy está en las regiones. Somos un país de regiones, y la vitalidad económica del país se refleja en el aporte significativo de departamentos como el Valle del Cauca. Aunque Bogotá y Antioquia concentran la mayor parte del PIB nacional, el Valle del Cauca se ubica en el tercer lugar del Índice Departamental de Competitividad 2025, destacando como un epicentro de desarrollo y liderando el pilar de diversificación económica y sofisticación, con un tejido empresarial de alta intensidad tecnológica y capacidad exportadora, del cual hace parte Carvajal.

Y en un contexto de país como el actual, resulta relevante contar la historia de una empresa como la nuestra, con 121 años de tradición y su impacto, no solo para el Valle del Cauca sino para Colombia. Con altos niveles de pobreza y desigualdad en comparación con otros países de la OCDE, nuestro

país es el más desigual, según el Banco Mundial. Aproximadamente el 36,6% de la población vivía en situación de pobreza monetaria en 2022, la tasa más alta en la OCDE. En las últimas décadas, se logró reducir gradualmente: pasó de más del 55% en el año 2000 a cerca del 39% en 2021. Sin embargo, la pandemia aumentó nuevamente la pobreza y la desigualdad, y en 2023 la pobreza extrema aún no había vuelto a los niveles previos a la crisis. Si a esto le sumamos el complejo panorama que estamos viviendo en términos de seguridad, de freno a la inversión y de incertidumbre política, el diagnóstico es bastante complejo.

Y es en este escenario en el que el rol de los empresarios es fundamental para el desarrollo del país y la superación de este panorama actual en el que nos encontramos, donde las empresas y su gente ejemplifican la capacidad de superar múltiples desafíos.

Nos hemos reinventado varias veces, ¡cómo no hacerlo en 121 años de historia! Somos seis generaciones y hemos pasado por todo: la Primera y la Segunda Guerra Mundial, la Gran Depresión, la desaparición de mercados enteros como el venezolano —que fue durante años el más rentable después de Colombia—, y aun así seguimos adelante. La lección que dejan los años es clara: cada vez que un mercado se cierra, hay que mirar más allá de las fronteras.

Hace quince años, por ejemplo, éramos líderes en América Latina en directorios telefónicos. Éramos, literalmente, el Google de la región en páginas amarillas. Luego vinieron los formularios continuos, los cheques, los títulos valores, los tex-

**La lección que dejan los años es clara: cada vez que un mercado se cierra, hay que mirar más allá de las fronteras.**

tos escolares, el mundo editorial... hasta que llegó la transformación digital. Y como dice el filósofo Mike Tyson: “Todo el mundo tiene un plan hasta que le pegan un puño en la cara”. Nosotros recibimos varios, y eso nos obligó a evolucionar e innovar.

Carvajal, con presencia en 10 países, opera en 4 sectores: empaques, impresión y escritura, digital e inmobiliario. Hoy, el 60% de nuestros ingresos se generan en cuatro mercados estratégicos por fuera de Colombia: Perú, México, Estados Unidos y Centroamérica, desde donde abastecemos a más de 30 países. En esos cuatro sectores, la tecnología y la analítica son el corazón del negocio.

La transformación digital y la inteligencia artificial no son tendencias pasajeras: están reconfigurando sectores enteros. Negocio que hoy no viva una disrupción, desaparecerá pronto. Por eso, en Carvajal nos enfocamos en identificar esos grandes retos, anticiparnos y actuar, sin distraernos con el ruido del momento. Es por eso que acabamos de culminar la implementación de la plataforma Oracle en la nube para toda la organización, un proyecto de tres años que marcó un antes y un después en nuestra operación global y que busca crear valor para nuestros clientes.

De cara al futuro, la transformación más fuerte será tecnológica y digital. Creamos una vicepresidencia de Analítica y Transformación Digital que atraviesa los cuatro sectores, y nuestro foco inmediato está en empaques, que hoy representa el 50% del negocio. Ese portafolio evoluciona bajo un principio: la sostenibilidad, la cual ha venido creciendo y seguirá migrando hacia la reciclabilidad, compostabilidad y biodegradabilidad.

Muchos me preguntan cómo una empresa familiar ha logrado permanecer 120 años en el mercado sin ser avasallada por los cambios sociales, culturales, políticos, económicos y ahora por los tecnológicos, y podría responder que tiene que ver con dos cosas fundamentales. Por un lado, somos una empresa familiar de seis generaciones con 348 miembros — pronto 350—, y mantener esa unión requiere gobernanza. Por eso tenemos una estructura sólida con un Consejo de Familia que se reúne cada 15 días, un protocolo de familia que llevamos 25 años aplicando y un acuerdo de accionistas que logramos después de 119 años de historia. La junta directiva está compuesta por nueve miembros, cinco de ellos independientes. Esa independencia garantiza una gestión profesional, transparente y alineada con las mejores prácticas. Separar los círculos de familia, empresa y propiedad ha sido clave. Cada uno tiene su espacio y su función. Eso ha permitido que Carvajal trascienda generaciones sin perder su esencia.

Y, por otro lado, estamos convencidos de que hemos perdurado gracias a nuestra filosofía empresarial de que “no puede haber una empresa sana en un entorno socialmente enfermo”. En ese sentido, más allá de lo económico, Carvajal encarna un profundo compromiso con las comunidades.

A través de la Fundación Carvajal, nuestro principal accionista (23,5%), invertimos más de \$40 mil millones en 2024 en proyectos sociales, transformando la vida de más de 250.000 personas. La Fundación Propal, con 33 años de trayectoria, trabaja en cuatro programas clave: salud y saneamiento, primera infancia, con énfasis en nutrición, generación de ingresos y un programa de buena vecindad, contribuyendo a la transformación de familias en el norte del Cauca, uno de

los territorios más complejos de nuestro país. Para 2026, la meta de la Fundación Carvajal es reducir al menos el 25% la condición de pobreza en el 60% de los hogares de los territorios priorizados por la Fundación, y se proyecta impactar a 700.000 personas promoviendo la transformación social.

Esa misma convicción se refleja en Compromiso Valle, una iniciativa que emprendimos hace cuatro años junto a más de

**En Compromiso Valle no importan los cargos ni los apellidos. Cada empresa y cada persona aporta lo que sabe hacer mejor.**

700 empresas de todos los tamaños, universidades, fundaciones y cajas de compensación. Este proyecto de impacto colectivo busca algo muy simple y a la vez profundo: la unión en la diversidad. Más de 80.000 personas participan y se han invertido más de 150.000 millones de pesos en proyectos sociales y educativos. En Compromiso Valle no importan los cargos ni los apellidos. Cada empresa y cada persona aporta lo que sabe hacer mejor.

Hoy ese modelo se está replicando en Bogotá con Compromiso Bogotá, en Santa Marta con Compromiso Magdalena, y en otras regiones con diferentes nombres. Creo que este tipo de articulaciones muestran el poder de lo colectivo, la importancia de la colaboración por encima de la competencia. Si algo puede transformar al país, es ese espíritu.

Siempre he creído que las personas, las empresas y las sociedades somos lo que conversamos. Aquello de lo que hablamos —y con quién lo hablamos— define lo que somos capaces de construir. Por eso insisto tanto en la importancia de ampliar la conversación. Cuando seguimos dialogando entre los mismos, lo único que hacemos es reafirmar nuestras

propias visiones. Pero si abrimos el espacio para escuchar a quienes piensan distinto, si entendemos lo que están viviendo otros en nuestras regiones, el país crece, todos crecemos y la sociedad se fortalece.

Durante estos años he visto que Colombia necesita más conversación, más espacios de diálogo para entendernos y construir desde la diferencia. Esa es la esencia de la democracia. Y por eso, más que preocupación, lo que tengo es esperanza: la posibilidad de que hablemos más, de que nos escuchemos mejor, de que recuperemos la fe en el futuro.

En Carvajal seguimos aprendiendo, transformándonos y creyendo. Tenemos fe en el futuro, confianza en la conversación y convicción en que el desarrollo de Colombia solo será posible si lo construimos juntos, hablando más, escuchando mejor y actuando con coherencia. Hoy, más que nunca, en Carvajal seguimos guiados por nuestro propósito superior: “Impulsar el desarrollo económico y social haciendo las cosas bien”, que no es otra cosa que buscar la transformación de los entornos.







# SEBASTIÁN CASTRO

Presidente de Ternium Colombia

P

ienso en el futuro de Colombia como un país que vuelve a creer en la industria. Es una convicción profunda que nace de los hechos, no de los discursos. En los últimos catorce años hemos vivido un proceso silencioso de desindustrialización: en 2010, la manufactura representaba el 15 % del PIB, y hoy apenas alcanza el 12 %.

A simple vista no parece un desplome, pero cuando se analizan los sectores uno a uno, se descubre que lo que más ha crecido son el petróleo y los combustibles, mientras la industria de valor agregado se ha ido debilitando. Ese deterioro me preocupa, porque la verdadera sostenibilidad económica de un país no está en los recursos naturales que extrae, sino en su capacidad de transformar, de fabricar, de innovar.

Hoy, si excluimos los hidrocarburos, la minería y la construcción, la manufactura apenas representa un 10% del PIB. Y ese dato, más que una cifra, es un llamado a la acción. Estoy convencido de que el crecimiento sostenible en el tiempo

solo puede darse con industria. Es el camino que han seguido los países que hoy admiramos. Basta mirar el caso de México: si se descuentan los sectores extractivos y la construcción, la manufactura representa allí el 20% del PIB. Esa diferencia explica mucho. Colombia necesita plantearse una meta seria para recuperar su músculo industrial, y eso requiere visión, políticas de largo plazo e inversión decidida.

Si miramos los números del comercio exterior, vemos un desequilibrio que urge corregir: en 2010, las importaciones representaban el 14% del PIB; hoy llegan al 17%. Exportamos prácticamente lo mismo que antes, cerca del 13,7%, pero importamos más. Exportamos igual, compramos más afuera, y eso no puede sostenerse en el tiempo. En Ternium tomamos hace años la decisión de invertir en Colombia justamente porque creemos en esa visión. Hoy contamos con dos plantas de producción de aceros largos, una en Manizales y otra en Palmar de Varela (municipio a menos de 50 km de Barranquilla), y centros de distribución y procesamiento de acero a lo largo de todo el país (Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Montería). Con nuestra operación generamos alrededor de 1.500 empleos directos y muchos más indirectos. Día a día apostamos por la industrialización del país y por la sustitución inteligente de importaciones; de hecho, nuestra planta en Palmar de Varela nació con ese propósito.

Con el Centro Industrial Ternium en Palmar de Varela logramos algo que parecía lejano: sustituir una parte significativa de las importaciones de varilla, que antes representaban

**Colombia necesita plantearse una meta seria para recuperar su músculo industrial.**

un tercio del consumo nacional y hoy no llegan ni al 10%. Es un ejemplo concreto de cómo invertir en el país genera valor local, empleo y competitividad. Y no cualquier empleo: un empleo de calidad, formal, estable, bien remunerado y con oportunidades de desarrollo profesional y movilidad social. Producir aquí lo que antes comprábamos afuera nos fortalece como nación y nos permite avanzar hacia una economía más equitativa. Queremos seguir por ese camino: desarrollar industria, fabricar productos de mayor valor agregado y dejar de depender de la importación de materias primas.

Hacia 2030 veo a Colombia como un gran fabricante. Un país que aproveche su posición geográfica privilegiada para convertirse en proveedor regional de bienes industriales. No niego que el turismo es y será un motor importante; los que conocemos Colombia sabemos que su belleza natural es inagotable. Pero ningún país grande y desarrollado ha crecido únicamente con turismo. La industria es el corazón de la economía moderna, el generador de empleo formal, de tecnología, de innovación. Ese debería ser nuestro eje de crecimiento en los próximos años.

Hay algo que me llena de optimismo: Colombia tiene una matriz energética extraordinariamente limpia. Si comparamos la generación de carbono del país con la media mundial, producimos un 40% menos emisiones por cada kilovatio hora, y un 30% menos que Estados Unidos. En términos simples, la misma licuadora, conectada en Colombia, contamina mucho menos que en buena parte del mundo. Eso debería ser motivo de orgullo y, al mismo tiempo, una poderosa razón para atraer inversión. Las multinacionales que buscan desarrollar proyectos sostenibles deberían ver en Colombia un aliado natural:

aquí pueden fabricar con menor huella ambiental, con energía más limpia y con talento altamente capacitado.

Y es que el talento colombiano no tiene nada que envidiarle a nadie. En Ternium lo vemos todos los días. Nos hemos convertido en exportadores de talento dentro del grupo: hoy hay colombianos que comenzaron con nosotros y ocupan cargos en México, Argentina, Brasil, Luxemburgo, Estados Unidos y España. Esa movilidad demuestra que aquí hay capacidad, disciplina y visión de futuro. El reto está en crear las condiciones para que más profesionales encuentren en su propio país las oportunidades que los hagan quedarse y crecer.

La innovación, por su parte, es un estado de ánimo. Es la curiosidad convertida en acción. En Colombia percibo una energía creativa que crece día a día, una generación que se pregunta cómo hacer las cosas mejor, más rápido, con menos impacto. Esa inquietud es el mejor capital que tenemos.

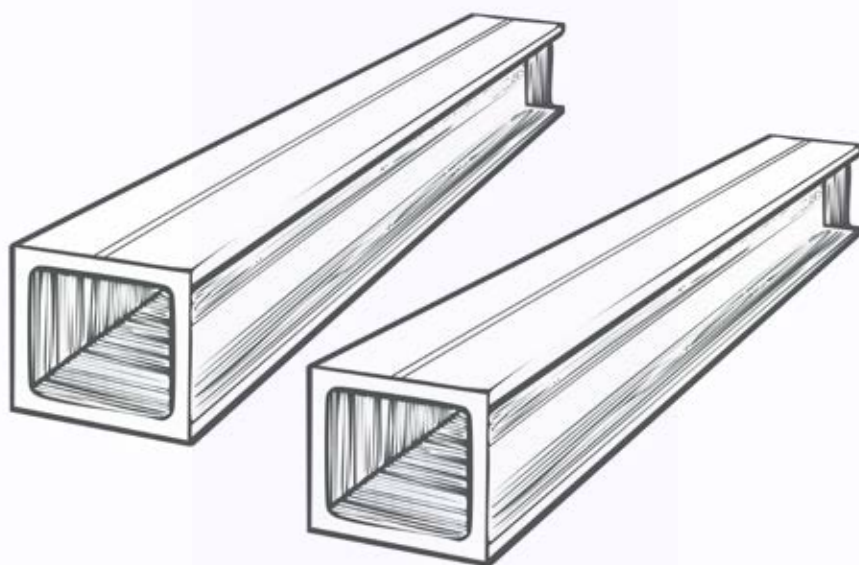
A los jóvenes emprendedores y líderes del mañana les diría que asuman su papel como protagonistas de la transformación industrial del país. Que entiendan que la tecnología —la inteligencia artificial, la automatización, la digitalización— son herramientas poderosas para abrir nuevos caminos. Que aprovechen su talento y su empuje para generar desarrollo, empleo y conocimiento. Y que no olviden que en esta nueva etapa las mujeres deben ser protagonistas. Su liderazgo, su sensibilidad y su capacidad de gestión son esenciales para construir empresas más diversas, equilibradas y exitosas.

Pero si tuviera que dejarles un solo mensaje, sería este: la disciplina es la base de todos los logros. El mundo de hoy les vende la idea del éxito inmediato, del resultado sin esfuerzo. No caigan en esa trampa. Los verdaderos éxitos, los que valen

la pena, se construyen con trabajo constante, con perseverancia, con visión de largo plazo. Colombia creció bajo una cultura que valoraba el esfuerzo. “Trabajar, trabajar y trabajar” no era una consigna vacía, era una manera de entender la vida. Esa mentalidad, más que nostalgia, es una necesidad que debemos recuperar.

Las cosas fáciles no siempre son las mejores. Cuando algo se alcanza con esfuerzo, el gozo es más profundo y el aprendizaje, más duradero. Por eso los invito a confiar en su capacidad, a derribar las barreras mentales que a veces nos limitan, y a trabajar con pasión por una Colombia más fuerte, más moderna y más industrial.

Si logramos volver a hacer —a fabricar, a producir, a crear—, también lograremos volver a creer. Y ese será el verdadero punto de inflexión de nuestro país.





# Soñar en grande, actuar con rigor: la Colombia que debemos construir

## CARLOS ENRIQUE CAVELIER

Coordinador de sueños de Alquería

T

engo la convicción de que Colombia necesita apurar las reformas que la gente pide con tanta insistencia, pero hacerlo bien, con rigor, con sentido de Estado, con la excelencia que los colombianos sabemos producir. No se trata de improvisar, sino de poner al frente a personas que entiendan cómo funciona el aparato público, que posean habilidades gerenciales extraordinarias y que sean capaces de transformar la realidad con hechos, no con discursos.

Lo primero que debemos recuperar es la seguridad, esa que en los últimos años se ha desdibujado. Pero la seguridad no se construye solo con fuerza pública; exige la presencia del Estado y del mercado en los territorios. Sin empresas, así sean pequeñas, lideradas por sus pobladores; sin oportunidades económicas; sin proyectos que mantengan viva la esperanza en los pueblos, ningún control militar será suficiente. Europa entendió esto después de la Segunda Guerra Mundial cuando creó el CAP, ese sistema que garantizó que los campesinos se

quedaran cuidando su tierra porque había apoyo real, acompañamiento y sentido de pertenencia. Colombia necesita una política similar: más Estado, sí, pero también más empresa.

El empresariado colombiano ha sido un actor fundamental en el desarrollo del país y lo seguirá siendo. Hoy tenemos una tarea impostergable: reducir la informalidad, que es fuente de pobreza e inestabilidad política. Tenemos planes, diagnósticos, estrategias; lo que falta es ejecutarlas. Hay que fortalecer la clase media, hacerla crecer hasta que se convierta en el motor de un gran mercado interno. Solo así lograremos un país estable y próspero.

Los colombianos ya entendimos algo crucial: los políticos tradicionales, en su mayoría, trabajan para sí mismos, no para la gente. No podemos seguirles firmando cheques en blanco. No se trata de reemplazar la democracia por un Estado corporativo, sino de ordenar el Estado, exigirle eficiencia, evaluar su gasto y, sobre todo, medir su impacto social.

Desde Alquería, hemos tratado de ser coherentes con esa visión. En los años noventa creamos la Alquería 2.0, basada en la revolución de la leche larga vida. Dejamos de ser una mediana pasteurizadora regional y nos convertimos en una marca nacional, con plantas en seis ciudades, pasando de recoger leche a 60 ganaderos a hacerlo a 12.000. Fue una transformación profunda, no solo de infraestructura, sino de mentalidad.

En 2020 dimos un nuevo paso con la Alquería 3.0, liderada por un equipo renovado en cabeza de Rafael Álvarez. Fue el inicio de una etapa en la que convertimos muchos sue-

**Hoy tenemos una tarea impostergable: reducir la informalidad, que es fuente de pobreza e inestabilidad política.**

ños antiguos en realidades tangibles, guiados por una gerencia profesional del más alto nivel. Hoy somos una empresa de alimentos multimarca y multicategoría. Nos enorgullece que los colombianos nos reconozcan, que la leche Alquería y Freskaleche sean líderes, que nuestras cremas sean las preferidas y que los quesos Del Vecchio y los snacks saludables Vitad representen lo mejor de la innovación nacional. No lo menciono por vanidad, es la prueba de que el trabajo serio y sostenido da resultados.

Nuestra apuesta es integral: trabajamos río arriba, con los campesinos, para mejorar su calidad de vida y aumentar sus ingresos. Si ellos prosperan, el país prospera. Sin embargo, el sector lechero ha sido víctima de intereses gremiales estrechos y de la falta de visión del Gobierno Nacional, que ha dejado a la deriva a 250.000 pequeños productores. Esa realidad debe cambiar si queremos un agro moderno, competitivo y justo. Los campesinos deben cambiar el modelo que les vendieron personas de pocos escrúpulos en el pasado. En Nueva Zelanda miden costos y litros por hectárea hace medio siglo, y así exportan entre US\$10.000 y US\$15.000 millones en lácteos al año.

Aun con esos retos, seguimos soñando en grande. Queremos crecer financieramente para multiplicar el impacto de la Fundación Alquería Cavelier, ojalá por cinco, y llegar a todo el país con programas que mejoren la calidad de la educación pública. Esa es una causa que me mueve profundamente, porque sin educación de calidad no hay progreso sostenible.

Para que Colombia crezca al ritmo que merece, debemos invertir con audacia en los territorios. La agricultura representa hoy el 7% del PIB, pero podría llegar al 20%, como en Brasil. Eso implicaría duplicar el PIB nacional y, al mismo

tiempo, transformar la vida rural. Requiere inversión en vías, asistencia técnica, maquinaria y crédito. Deberíamos destinar al menos \$30 billones anuales durante dos décadas al campo. Solo así las 2,5 millones de unidades agrícolas productivas podrán convertirse en verdaderas empresas familiares de clase media, y los campesinos dejarán de vivir con ingresos que apenas equivalen al 30% del promedio nacional.

El turismo también será un motor clave. Colombia tiene una belleza inagotable, pero debe ser accesible y segura. Me imagino un país con 5.000 kilómetros de rutas para bicicletas, conectando regiones, pueblos y parques naturales. Francia, con la mitad de nuestro territorio, tiene 20.000 kilómetros de rutas seguras; ¿por qué nosotros no?

En materia energética, hay que ser pragmáticos. Para acelerar la transición hacia fuentes limpias debemos aprovechar los combustibles fósiles disponibles, borrando los efectos de la llamada “enfermedad holandesa” y financiando así el desarrollo de energías renovables.

Sostenibilidad, innovación y talento humano serán los pilares de la competitividad futura. Cultivar con un balance de carbono positivo será más rentable que hacerlo de forma convencional, no solo por razones ambientales, sino porque así lo exigirá el mercado. En Alquería, ese principio guía nuestras acciones; somos la Empresa B más grande del país y seguimos mejorando nuestras calificaciones trianuales con orgullo y compromiso.

Pero hay un tema que me obsesiona: la educación. Si no invertimos al menos otros \$3 billones adicionales cada año en mejorar su calidad, seguiremos estancados. Tenemos que elevar las Pruebas Saber por encima de un promedio de 300 pun-

tos y romper el círculo vicioso que nos mantiene al final de las mediciones internacionales. El problema no es únicamente de infraestructura o alimentación escolar, es de gestión. Hay 97 secretarías de educación que deben fortalecerse, estabilizar sus equipos y trabajar de la mano con los rectores de los más de 22.000 colegios públicos del país. Cada institución necesita un seguimiento individual, con metas concretas por materia y estudiante. Solo así formaremos generaciones capaces de pensar, emprender y liderar.

A los jóvenes emprendedores les diría que el futuro es suyo, pero que deben construirlo con conocimiento. Emprender no es una aventura romántica, es una disciplina que exige entender al cliente, diferenciar el producto y saber administrar un equipo. Un buen emprendedor necesita también comprender las finanzas, la contabilidad, los fundamentos de la gestión. No basta con tener una gran idea; hay que tener la capacidad de convertirla en una empresa sostenible, que crezca en ventas, caja y tiempo.

Colombia tiene todo para hacerlo. Tenemos talento, creatividad y una energía social única. Pero necesitamos liderazgo, visión de largo plazo y amor por lo que hacemos. No se trata de soñar por soñar, sino de soñar con propósito, con rigor, con la certeza de que cada acción cuenta. Ese ha sido siempre el espíritu de Alquería, y es el que quiero ver reflejado en el país que construiremos de aquí al 2030: una Colombia más justa, más educada, más productiva y más soñadora. Una Colombia que no se conforme con sobrevivir, sino que aspire, de verdad, a brillar, a ser un Gran País.



## Una visión empresarial con propósito

### **JUAN MANUEL DEL CORRAL S.** Presidente del Grupo Cadena

S

er empresario ha sido para mí vocación, pasión y vida. Inicé mis estudios de ingeniería industrial en la Universidad de Antioquia con apenas 16 años. Desde el tercer año trabajaba tiempo completo mientras estudiaba. Aquella etapa, exigente pero formativa, me permitió adquirir las primeras experiencias empresaria-

les. A los 20 años lideraba un equipo de 150 personas; aprendí a dirigir desde la diferencia, con respeto y enfoque en resultados. Más adelante, como director de Producción, y luego como gerente en una editorial de capital sueco, pude conocer a fondo sus empresas en Europa y América. Esa experiencia me abrió la mente al mundo empresarial global.

En 1979 participé activamente en la fundación y consolidación del periódico El Mundo, una apuesta joven, liberal e independiente. Allí descubrí la visión humanista y el rol de la empresa en la sociedad y en el diálogo con el Estado y la política. Más adelante, mis responsabilidades me llevaron a participar en Juntas Directivas, en la creación de nuevas com-

pañías, en asociaciones gremiales y fundaciones con énfasis en causas sociales. Justo cuando todo parecía consolidado, llegó por sorpresa, a finales de 1987, la venta de la compañía que dirigía y a la que me encontraba vinculado desde 1976, cerrándose así uno de los capítulos más interesantes de mi vida profesional. Lo que parecía una pérdida se transformó en una gran oportunidad.

Con rigor y método, y en compañía de otros socios, desarrollamos una empresa de impresión especializada en documentos de seguridad. Aunque he sido “tipógrafo de vocación, pasión y vida”, entendí desde temprano que debía estar abierto al cambio. Cuando se previó el final del papel impreso —que para nosotros fue como una especie de tsunami— el mundo digital llegó velozmente y nos transformó, abriéndonos un universo de nuevas oportunidades. ¿Cómo sucedió?

Tal vez por la combinación de factores simples, pero potentes, que siempre hemos tenido presentes en nuestra actividad: persistencia, inquietud creativa permanente, cercanía con los clientes, alta inversión en innovación y tecnología, excelente talento, análisis de los líderes globales del sector y, por supuesto, disciplina, superación constante, confianza, optimismo y el actuar siempre de forma correcta, en un ambiente exigente de alto desempeño, humano y cálido. “Duros con los problemas y suaves con las personas”.

Nunca me he declarado triunfador. Creo firmemente que el éxito del pasado no garantiza, para nada, el éxito en el futuro. Hoy, después de participar con otros empresarios en la

**“Duros con los  
problemas y suaves  
con las personas”.**

constitución de más de veinte empresas —algunas fallidas, muchas vigentes—, puedo decir que ser empresario ha sido para mí mucho más que un oficio: es una vocación, un privilegio. Es, y lo ha sido cada día, una forma muy grata y positiva de vivir con propósito, de servir y de transformar.

Por ello, Colombia debe aspirar a ser un país más equitativo, institucionalmente sólido y profundamente ético. Un país donde lo público se respete como sagrado, donde la palabra valga, donde las diferencias se escuchen con respeto y el talento florezca en todos los rincones del país. La iniciativa privada es esencial: es el motor vital de la economía, genera bienestar y desarrollo sostenible, y es una de las pocas instituciones que aún conserva altos niveles de confianza ciudadana. Nuestra tarea va mucho más allá de crecer: debemos contribuir al bien común, cerrar brechas y sumar con innovación, productividad e inclusión. Visualizo una Colombia en la que la educación sea motor de equidad, donde vivir con dignidad no sea un privilegio sino un derecho, una nación donde el trabajo honrado tenga reconocimiento, donde los recursos se administren con transparencia y donde nadie tenga que rogar por justicia o por oportunidades.

Desde Cadena creemos en construir país desde lo que hacemos cada día: procesos que funcionen bien, decisiones con ética y relaciones que generen confianza. Colombia 2030 no es una utopía si entendemos que el verdadero progreso está en actuar con coherencia, sumar capacidades y construir, entre todos, un país en el que valga la pena vivir, emprender y servir.

Las empresas no somos solo unidades productivas: somos actores sociales con capacidad —y responsabilidad—

de transformar realidades. En un país como Colombia, con desigualdades históricas y brechas territoriales profundas, las empresas debemos ser protagonistas del desarrollo ético, con equidad, incluyente y sostenible. Debemos buscar afanosamente aprobar todas las leyes que ayuden a sustituir la economía informal, ese pesado lastre de inequidad. El liderazgo empresarial del siglo XXI no se mide solo en indicadores financieros: se mide en empleo digno, en relaciones laborales justas, en compromiso ambiental, en inversión social efectiva y en la forma como participamos en la conversación nacional. No se trata de reemplazar al Estado, sino de sumar donde más se necesita.

Las alianzas público-privadas serán esenciales en el desarrollo del país. El ejemplo de las cajas de compensación, que son la verdadera revolución social de Colombia, debemos protegerlo y acrecentarlo. Hoy más que nunca se requiere un liderazgo colectivo desde el sector privado, que trascienda la competencia y apueste por la colaboración. Un empresariado que escuche, que aprenda, que se conecte con las comunidades y que sea parte activa de la solución. Las empresas bien gestionadas generan riqueza; las empresas con propósito generan también confianza, cohesión social y esperanza. Esa es nuestra misión y el mayor compromiso que podemos ofrecerle al país.

Colombia necesita transformar no solo su economía, sino su forma de hacer empresa, de formar talento y de entender el desarrollo. Las organizaciones que perduran son aquellas que se adaptan sin perder su esencia. En nuestro caso, aunque nacimos en el mundo de la impresión, entendimos que el cambio era inevitable y que el mundo digital no era la gran

amenaza para nosotros, sino la oportunidad de insertarnos en los negocios del futuro.

En Santa Fe de Antioquia hemos desarrollado un Centro de Excelencia en Tecnología donde hoy trabajan treinta y cinco jóvenes, formados por nosotros, sin desarraigarlos de su familia y su entorno. Son parte vital de nuestras soluciones de TI, y este piloto de desarrollo ha sido muy valioso para nues-

tra organización. En las próximas semanas inauguraremos en nuestra planta de Yumbo un centro de formación en T.I. similar para apoyar el trabajo que vienen haciendo los empresarios de Compromiso Valle.

**Sabemos que el futuro será de quienes entiendan los datos y los conviertan en acción.**

A su vez, en Cadena estamos evolucionando de una empresa operativa a una organización basada en datos, tecnología y analítica aplicada. Desde nuestros orígenes hemos manejado procesos críticos de recaudo, comunicación transaccional, logística

documental y facturación electrónica. Hoy, sobre esa experiencia, desarrollamos soluciones digitales que permiten a nuestros clientes tomar decisiones con más información, más rápido y con menos fricción. Sabemos que el futuro será de quienes entiendan los datos y los conviertan en acción. Por eso invertimos en talento, en capacidades analíticas y en plataformas escalables.

No basta con tener buenos productos o servicios: necesitamos modelos de negocio más humanos, flexibles y centrados en el cliente y en el bienestar de quienes hacen posible la empresa. La tecnología es clave, pero la cultura organizacional lo es aún más. Estas transformaciones no ocurren por de-

creto; requieren visión, disciplina, liderazgo y humildad para desaprender lo que ya no sirve. Colombia puede avanzar si quienes lideramos damos ejemplo y sembramos futuro desde lo cotidiano.

El crecimiento del país no puede seguir dependiendo de ciclos extractivos o de soluciones de corto plazo. Necesitamos activar motores sostenibles, inteligentes y con identidad. Uno de ellos es la tecnología, no como fin en sí misma, sino como habilitador de eficiencia, inclusión y transparencia. Su uso puede apoyar servicios de valor agregado, con procesos digitales modernos y un enorme potencial de exportación. Uno de nuestros peores problemas hoy en Colombia es la corrupción: dilapidamos cerca de ochenta billones de pesos al año. Se requiere decisión política radical, pero está claro que el uso de la tecnología es la vía para atacar a fondo semejante flagelo que nos empobrece y agranda las brechas de inequidad.

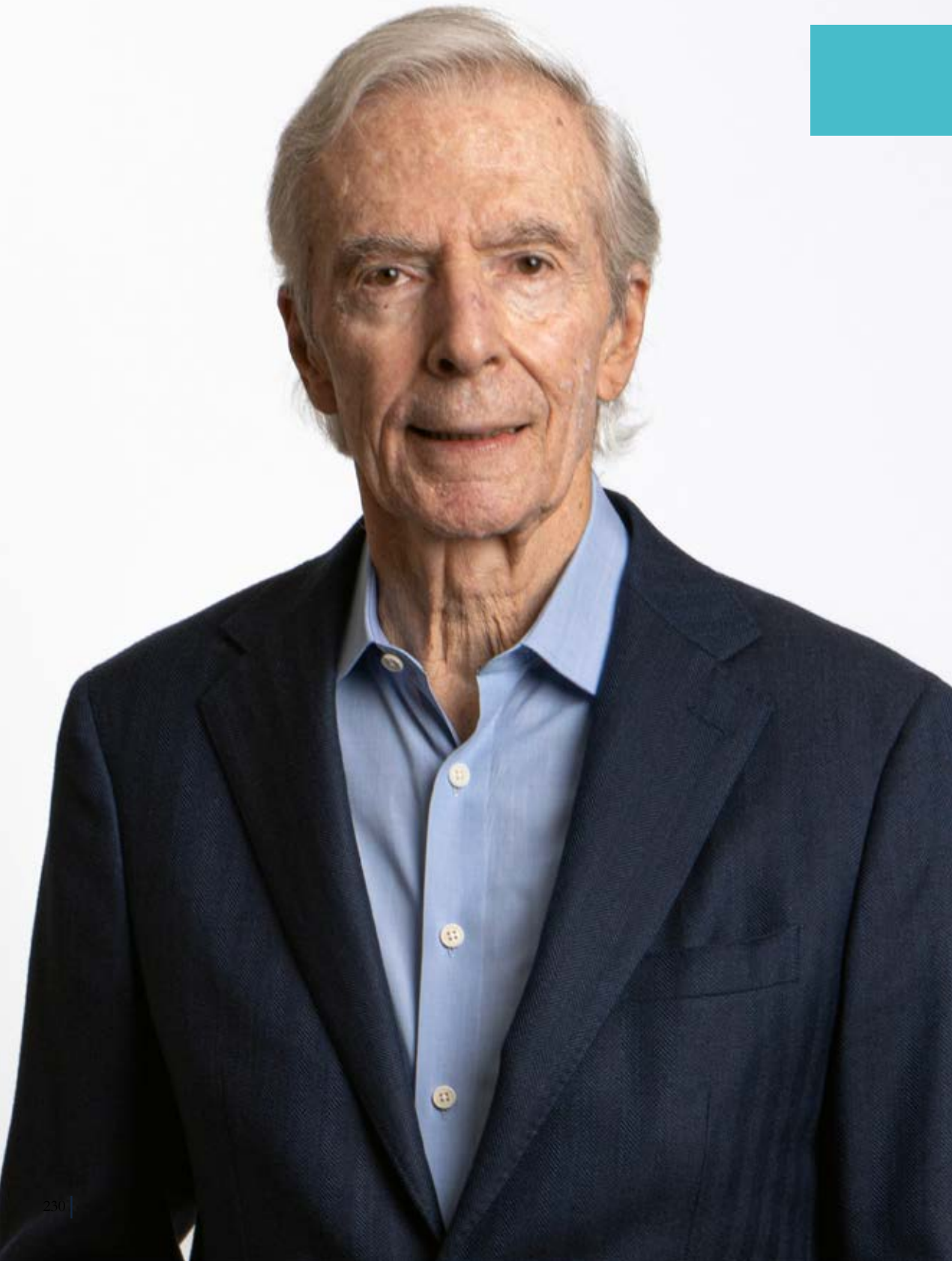
La agroindustria sostenible puede convertir al campo colombiano en una potencia de producción limpia, con valor agregado y empleos dignos. El turismo, con identidad cultural y ambiental, bien gestionado, puede generar desarrollo territorial y orgullo por lo nuestro. Pero, sobre todo, el mayor motor sigue siendo la educación. Sin talento formado, comprometido y ético, ningún modelo económico será viable. Invertir en educación es sembrar crecimiento real y duradero.

Colombia los necesita con urgencia, jóvenes líderes. Suenen en grande, con su energía, su creatividad, su sentido crí-

**Invertir en educación  
es sembrar  
crecimiento real  
y duradero.**

tico. Pero también con propósito, coherencia y disposición a servir más allá del ego o del interés inmediato. Liderar no es gritar más fuerte, sino escuchar mejor. No es imponer, sino inspirar. El éxito y los desafíos personales son valiosos, sí, pero hoy el país necesita algo más: líderes que trabajen por la comunidad, que entiendan que el verdadero impacto se mide en el bienestar colectivo. El liderazgo del futuro será incluyente, ético y colaborativo. Y solo así habrá desarrollo armónico, con equidad.

No se conformen. No se resignen. Levanten la mirada. Este país aún vale cada esfuerzo. Sueño con una Colombia donde nadie tenga que rogar por dignidad, donde ser colombiano sea siempre motivo de orgullo, donde lo público esté al servicio de quienes más lo necesitan, no de quienes tienen más poder. Un país donde la educación libere, el trabajo honrado se respete y la integridad sea la regla, no la excepción. Una Colombia que no niegue sus diferencias, pero las convierta en su mayor riqueza. Donde podamos vivir con seguridad, emprender con propósito y servir con sentido. Ese país no está tan lejos. Está en nuestras manos. Y empieza con cada decisión que tomamos hoy.



## El futuro es ahora: cuatro pilares para una Colombia renovada

**GABRIEL ECHAVARRÍA**  
Empresario y miembro de Juntas Directivas

S

i me hubieran preguntado hace un año por el futuro, mi respuesta habría sido completamente distinta. Hoy, el panorama ha cambiado radicalmente por un desafío que redefine todas las reglas del juego: la inteligencia artificial. Observo con atención cómo el nuevo chip de Nvidia, con su capacidad para manejar todo el internet mundial simultáneamente, anuncia una transformación que llegará en solo dos o tres años.

Afortunadamente, Colombia aún está lejos de sentir el revolcón inmediato que sufrirán los países desarrollados, donde muchos trabajadores, desde ejecutivos hasta programadores, quedarán desplazados. Sin embargo, este respiro es temporal; nuestro deber es prepararnos para absorber el impacto de la IA en nuestro microcosmos, una burbuja real si la comparamos con el resto del mundo.

Pensando en este futuro, he identificado cuatro pilares fundamentales: educación, gobierno, seguridad y empresas.

Comencemos por la educación. Nuestro sistema tradicional está obsoleto. Enseña lo que ya no es necesario, mientras ignora lo que los jóvenes realmente necesitan. He visto a mis propios hijos y a otros jóvenes graduarse con tecnologías que los mayores rechazan por temor a quedarse sin trabajo. La ventaja que tenemos hoy es que la IA está disponible para todos, en cualquier idioma y a través de un simple celular. Esto es revolucionario, especialmente para quienes no tienen acceso a la educación formal. Personas de bajos recursos, campesinos, comunidades afrocolombianas e indígenas pueden, con un dispositivo en la mano, aprender a hacer algo útil, desde programar hasta comercializar sus productos.

Pero los sindicatos de maestros insisten en un modelo caduco. Necesitamos un cambio urgente hacia la formación técnica y virtual, como lo hicieron los alemanes, que priorizaron la creación de técnicos especializados sobre los títulos académicos. Debemos apoyar instituciones como el SENA, que enseña a los jóvenes a ganarse la vida honradamente, alejándolos del narcotráfico y la prostitución. La verdadera educación del futuro debe comenzar desde los cuatro años, inspirando a los más pequeños, tal como lo hacen en Asia, y debe ser accesible para todos, sin depender exclusivamente de la universidad.

En cuanto al gobierno, el desafío es el balance entre ingresos y gastos. Los gobiernos futuros deben reducir su tamaño. Ya no hay espacio para aumentar impuestos; de hecho, como aprendimos en la época de Barco, bajar los impuestos

**La ventaja que tenemos hoy es que la IA está disponible para todos, en cualquier idioma y a través de un simple celular.**

puede impulsar la inversión y aumentar los ingresos estatales. Si seguimos el camino de gobiernos sobredimensionados y corruptos, terminaremos como Argentina o Venezuela. Es crucial simplificar la normatividad que ahoga a las pymes, que constituyen el 80% de nuestros empresarios y no pueden costear abogados o contadores para navegar un mar de regulaciones y multas asfixiantes.

Además, debemos promover las exportaciones. Colombia no puede limitarse a su mercado interno; es demasiado pequeño. Necesitamos políticas fiscales favorables que incentiven la venta al exterior. Israel es un ejemplo: sin petróleo, basó su crecimiento en exportar tecnología. Nosotros debemos concentrarnos en nuestros productos únicos, como la uchuva, el aguacate o el cacao, en lugar de competir en granos básicos donde no somos eficientes. El gobierno debe facilitar tratados que aprovechen nuestras fortalezas y abran mercados internacionales.

El tercer pilar, la seguridad, está ligado a la oportunidad. Para recuperar el campo, debemos ofrecer alternativas a las comunidades vulnerables al narcotráfico. La clave es el acceso: así como la privatización de los puertos y la democratización de las aerolíneas revolucionaron la conectividad, necesitamos impulsar los caminos terciarios y la tecnología para que los campesinos lleguen a los mercados. La sustitución de cultivos ilícitos debe ser una nueva reforma agraria, acompañada de apoyo tecnológico, financiero y de seguridad, pues sin una estrategia integral, los avances en interdicción serán inútiles.

Finalmente, las empresas deben evolucionar: la sostenibilidad ya no es opcional; depende de relaciones internas respetuosas y una integración genuina con las comunidades. Las

compañías deben involucrarse en educación, vivienda y generación de oportunidades, trabajando con las comunidades antes de invertir, no después. Evitemos los intermediarios que eternizan conflictos como las consultas previas. La verdadera innovación empresarial está en asociarse, buscar productos nuevos y salir de la comodidad de los ‘commodities’.

Jóvenes empresarios, no repitan lo tradicional; busquen socios, exploren mercados globales y aprovechen la IA para crear soluciones únicas. La historia de Colombina, que pasó de ser un remanente azucarero a una multinacional, es un testimonio de lo que se puede lograr con visión y audacia.

Por ello creo que Colombia, a pesar de sus problemas, es un país serio y lleno de gente recursiva. Tenemos la oportunidad de reinventarnos, de usar la tecnología para cerrar brechas y de construir un futuro donde la educación, un gobierno ágil, la seguridad con oportunidades y empresas innovadoras sean los cimientos de una nación próspera. El momento es ahora, y está en nuestras manos dar el salto.





## DAVID ESCOBAR ARANGO

Director de Comfama

S

er empresario en Colombia nunca fue fácil. En el pasado, el desafío residía en comprender los mercados, las finanzas y el talento humano. Sin embargo, hoy el liderazgo es mucho más exigente. Requiere leer las transformaciones culturales, abrazar el cambio tecnológico y comprender la dinámica política.

A los líderes nos corresponde encarnar el complejo oficio de ser a la vez maestros y aprendices, artesanos de realidades y gestores de símbolos, lectores de los entornos sociales que entienden las tensiones colectivas, e incluso analistas y actores políticos, porque el liderazgo empresarial ya no puede desligarse de la construcción de lo público. En su sentido más amplio y fundamental, una empresa es, por definición, una organización social.

Liderar una organización en este tiempo implica caminar con una mente y un corazón amplios, capaces de responder a las aspiraciones de una sociedad que está cambiando y de ver conexiones donde otros ven abismos: entre la energía renova-

dora de los jóvenes y la experiencia acumulada de los mayores; entre la productividad que nos impulsa a avanzar y el cuidado que nos sostiene; entre la educación, la cultura, la salud y la posibilidad de un futuro más justo. No basta con administrar lo que tenemos, estamos llamados a imaginar y crear lo que vendrá, tendiendo puentes improbables entre orillas aparentemente opuestas.

Por eso, cuando pienso en Colombia hacia 2030, regreso unos setenta años atrás, al nacimiento de las cajas de compensación familiar. Allí encuentro claves poderosas para los próximos años. En 1954, en medio de crisis económicas y de una violencia que parecía interminable, empresarios, trabajadores y sindicalistas decidieron lo impensable: dejar de lado sus diferencias y fundar unas nuevas instituciones cuyo objeto es generar bienestar colectivo y construir capital social. Esa audacia es una lección vigente para los colombianos. En palabras de Borges, los fundadores del sistema de cajas de compensación tomaron “la extraña resolución de ser razonables”. En vez de esperar remedios externos, se atrevieron a crear un camino paritario, basado en la confianza y puesto al servicio del cuidado y el progreso de las familias.

Aquel espíritu fundacional puede impulsar a muchos otros líderes empresariales, políticos y sociales. Su mensaje es claro y aplica para el porvenir del país: cuando dialogamos, florecemos y creamos instituciones sólidas que generan valor social. Si más de veinte millones de colombianos reciben hoy servicios de las cajas, es porque entendimos que las empresas

**Quando dialogamos,  
florece y  
creamos instituciones  
sólidas que generan  
valor social.**

no son solo productoras de bienes y empleos, sino también tejedoras de futuro y guardianas del bien común.

En Colombia, las cajas atendemos el 40% de los afiliados en salud, acompañamos la educación de miles de estudiantes en jardines infantiles, colegios, universidades y programas técnicos, entregamos un vasto porcentaje de los subsidios de vivienda y conectamos el ocio y la cultura en más de 215 bibliotecas y 500 centros culturales y recreativos en todas las regiones. Si uno recorre el país, encuentra experiencias extraordinarias. Pienso en Comfamiliar Risaralda, pionera en salud cuando las mujeres ni siquiera estaban cubiertas por la Seguridad Social; en Colsubsidio y su ciudadela de vivienda, que cambió el concepto mismo de hábitat en los años ochenta; en Compensar y su liderazgo en empleo e intermediación laboral; en Comfenalco Antioquia con su red de bibliotecas; y en Comfandi con sus parques, que nos mostraron que el encuentro y la creación de vínculos son entrenamientos de ciudadanía y democracia.

En las cajas pueden incubarse innovaciones sociales con soluciones para el país entero. Las oportunidades de cara al futuro son inmensas: salud preventiva y digna, centrada en calidad de vida y hábitos; educación transformadora, que incorpore el inglés como segunda lengua y conecte a nuestros jóvenes con el mundo; adaptación al cambio demográfico, que nos pide inventar nuevas formas de cuidado; desarrollo rural, fortalecido por la conectividad, para el turismo y la agroindustria; trabajos del futuro, que combinen flexibilidad y aprendizaje continuo; cuidado de la naturaleza, que vaya más allá de los balances ambientales y ponga la vida en el centro de nuestros procesos.

Setenta años de trabajo han transformado estas instituciones en verdaderos laboratorios de innovación y movilidad social. Más que un logro sectorial, las cajas de compensación son una demostración colectiva de que vale la pena seguir construyendo juntos en un entorno que nos exige navegar la incertidumbre con esperanza, apertura y coraje.

Desde Comfama ya estamos aportando nuestro grano de arena para ese futuro: colegios como Cosmo Schools, centros culturales como El Claustro o la Bodega Comfama, parques naturales como Cerro Tusa, que cuidamos en comunidad; desarrollo rural desde Biosuroeste; alternativas de hábitat con altos estándares de calidad; parques renovados; redes de salud física y mental fortalecidas; una apuesta por el agro y por el inglés como lenguaje común para conectar a Antioquia con el mundo... Creamos oportunidades y capacidades para que las familias, las comunidades y las organizaciones puedan mirar su futuro con alegría y determinación. A diario nos levantamos a preguntarnos: ¿qué más podemos hacer desde el presente por un mejor futuro para ellas y para Colombia?

Seguiremos construyendo estos caminos de la mano de muchos más empleadores y empresas afiliadas que, inspiradas en el capitalismo consciente, serán cada vez rentables y competitivas, pero también cuidadoras de sus trabajadores y sus familias, de la democracia y del planeta. Con ellas auguro un país que superará el enorme déficit de confianza que lo atraviesa, uno en el que dejaremos de ver al otro como una amenaza y podamos sentir que confiar es posible, lúcido y natural.

Ese país del 2030 habrá descubierto, además, que su diversidad no es un obstáculo, sino su mayor fortaleza. Pocos lugares en el mundo condensan la riqueza de Colombia: pueblos

indígenas, comunidades afro, campesinos, mestizos, ciudades vibrantes, territorios rurales, ideologías opuestas, generaciones que se encuentran. Administrar esa pluralidad es complejo, pero también es nuestra oportunidad. Como dice Arturo Escobar, se trata de construir un mundo en el que “quepan muchos mundos”.

Finalmente, lo que expande las posibilidades de una sociedad es su capacidad de articular varios relatos futuristas: los de las empresas, los territorios, los gobiernos, las organizaciones sociales, las infancias... Estos relatos deben ser amplios y plurales, capaces de reconocer los problemas sin perder de vista las soluciones. Estamos rodeados de gente haciendo lo que hay que hacer y que nos puede dar luces a nuestras preguntas. Colombia está por construirse y no hay tarea más apasionante que esa. Como lo hicieron quienes durante el siglo XX levantaron universidades, empresas, obras públicas y bibliotecas pensando en generaciones que aún no existían, también nosotros debemos atrevernos a imaginar un país cinco veces más preparado y creativo que el que somos hoy.

Así, cuando alguien se pregunte qué hicimos frente a los retos de nuestro tiempo, podremos responder con la frente en alto: cultivamos confianza, cuidamos la vida, tendimos puentes y aportamos soluciones. Esas no son palabras que definan únicamente a las cajas, son principios que cualquier líder puede incorporar en su estrategia, su visión de futuro, su mentalidad posibilista. Si los adoptamos como nación, Colombia será un país que, conectando e integrando polaridades, sabrá actuar en el presente con diligencia para cosechar, a su tiempo, un horizonte mucho más ancho que cualquiera de nuestras diferencias.



## El poder de creer: resiliencia, propósito y juventud

### CAROLINA ESPITIA

Presidente de Alpina Colombia

V

ivimos una era de transformaciones profundas. Las tensiones geopolíticas, los avances tecnológicos y la inteligencia artificial están redefiniendo la manera como producimos, consumimos y nos relacionamos. Es difícil predecir lo que vendrá, pero no podemos perder de vista que Colombia es un país resiliente por naturaleza.

No hay que temerle a los cambios que vienen o se avecinan; al contrario, hay que mirarlos de frente, verlos con enfoque y entenderlos como oportunidades para crecer. En este contexto incierto, elijo creer en un futuro que podemos construir con convicción y propósito.

En medio de los retos del país, la industria de alimentos tiene una enorme responsabilidad: seguir aportando al bienestar, la nutrición y el desarrollo de las regiones. En Alpina, creemos que las compañías que perduran son las que logran adaptarse sin perder su esencia. Nuestro propósito siempre ha

sido nutrir el progreso, y eso hoy significa ir más allá de producir alimentos: significa impulsar el desarrollo del talento, la innovación y la sostenibilidad en cada acción.

Liderar en este contexto implica entender que los grandes cambios no se logran solos. Requiere trabajar con empatía, construir alianzas y escuchar a quienes hacen posible que las cosas pasen: nuestros colaboradores, aliados y comunidades. El 2030 no debe verse como una meta en sí misma, sino como una etapa determinante en la que el país ya esté recorriendo una senda clara de crecimiento, organizado y avanzando con determinación hacia un desarrollo sostenido y de largo plazo. El reto no está en la velocidad, sino en la coherencia con la que avanzamos.

Si hablamos de los motores que pueden dinamizar a Colombia, pienso primero en lo básico: infraestructura. Un país de tres cordilleras y costas extensas necesita invertir en conectividad vial y logística para ser competitivo. Necesitamos infraestructura energética y de gas que permita que nuestras industrias crezcan. Pero más allá de esa base, hay un sector que puede ser el gran protagonista: el de los alimentos. Colombia tiene 40 millones de hectáreas cultivables y solo aprovecha siete. Y, en un mundo donde la escasez alimentaria será un desafío global, este país podría convertirse en una gran despensa, tanto para sí mismo como para el mundo.

Con tecnología, investigación, inteligencia artificial y nuevas prácticas agroindustriales, podemos aumentar la productividad y crear una industria alimentaria moderna y sostenible. Colombia tiene todo para liderar ese frente.

**El reto no está en la  
velocidad, sino en la  
coherencia con la que  
avanzamos.**

Si nos enfocamos en la transformación del sector lácteo, este requiere más que tecnología: demanda unión. Trabajar juntos como gremio, fortalecer la cadena de valor, integrar a los pequeños ganaderos y acompañarlos a través de un modelo de extensionismo rural como el que tenemos en Alpina, donde capacitamos al 100% de nuestros ganaderos directos con visitas técnicas, análisis de resultados y seguimiento continuo.

Este modelo se fundamenta en una transferencia de conocimiento, donde se complementan los saberes tradicionales y empíricos de los ganaderos, y se integran con la investigación, la innovación y la tecnología de la compañía. De ese intercambio surge una plataforma de aprendizaje colectivo que impulsa una ganadería cada vez más eficiente, sostenible y competitiva, fortaleciendo toda la cadena láctea, desde los productores hasta los procesadores. Como resultado, los ganaderos que trabajan con Alpina son 3,3 veces más productivos que el promedio nacional.

Este enfoque no solo busca optimizar la producción y la calidad de la leche, sino fortalecer capacidades, promover la sostenibilidad y generar un entorno donde las nuevas generaciones se sientan motivadas a asumir el campo con herramientas modernas y conocimiento técnico.

Adicionalmente, la informalidad —que alcanza el 55% del sector— sigue siendo uno de los grandes retos. Cumplir con todas las exigencias regulatorias implica costos y esfuerzos enormes para las empresas formales, mientras muchos jugadores informales operan sin las mismas reglas. Eso distorsiona la competitividad y afecta a los consumidores. Necesitamos un marco equitativo, donde las reglas apliquen para todos y se valore la calidad y la formalidad.

Hacia el 2030, debemos estar consolidando las bases de un país agroindustrial moderno y competitivo, donde el talento joven lidere la transformación, la productividad y la innovación impulsen el desarrollo, y la sostenibilidad —ambiental, social y económica— sea la manera natural de operar, integrando infraestructura eficiente, energía limpia, logística conectada y un ecosistema de valor que respete la naturaleza y potencie a las personas.

En ese contexto, creemos que Alpina tiene un rol clave para materializar esa visión de país. Trabajamos para ser más que una empresa de lácteos, sino como una empresa que reinventa la nutrición láctea en el país, con productos de alto valor agregado, tecnología aplicada en el agro, procesos que cuidan al planeta y las personas, y una cadena de valor que funcione como modelo de equidad, calidad y formalidad.

Hoy llegamos a ocho de cada diez hogares colombianos con nuestros productos. Contamos con un equipo de investigación reconocido por el Ministerio de Ciencias con Categoría A (siendo la única compañía del sector con esta certificación), enfocado en tecnología e innovación de alimentos.

A través del Instituto investigamos cómo los alimentos impactan la salud, desarrollamos bioprocesos que mejoran la absorción de nutrientes y aplicamos ciencia para diseñar soluciones lácteas que respondan a las necesidades de cada generación, desde bebidas funcionales hasta productos adicionados con nutrientes y bebidas lácteas fermentadas con probióticos. Lanzamos Alpi 10, por ejemplo, con adición de nutrientes como hierro, zinc y vitaminas que apoyan el desarrollo infantil, y Kefir, con fibra GOS desarrollada por nuestro laboratorio que ayuda al funcionamiento del sistema digestivo.

El objetivo es claro: cerrar brechas tecnológicas, generar conocimiento propio y convertirlo en progreso para el país, haciendo de la leche una plataforma científica de nutrición moderna, segura y sustentada en evidencia. Así, alineados con la creciente longevidad global, acompañaremos a cada generación en Colombia con soluciones adaptadas a sus necesidades, con un enfoque especial en la nutrición de niños y adultos mayores, donde existen grandes oportunidades para asegurar que vivan de manera plena y sana.

**El objetivo es claro:  
cerrar brechas  
tecnológicas, generar  
conocimiento propio y  
convertirlo en progreso  
para el país.**

También uno de nuestros mayores compromisos es formar a los líderes del futuro. No solo dentro de la compañía, sino también en la sociedad. Creemos en el poder de los jóvenes —su visión, su capacidad de cuestionar y su impulso por transformar— y por eso trabajamos para ofrecerles oportunidades reales de crecimiento y aprendizaje. A través de programas de liderazgo, espacios de innovación abierta y una cultura que impulsa el “hacer con propósito”, estamos preparando una generación que, para 2030, no solo participe del cambio, sino que lo lidere.

El futuro se construye con la energía, el talento y la convicción de quienes creen que el cambio sí es posible. En Alpina seguiremos apostándole a ese camino: el de inspirar a las nuevas generaciones para que sueñen en grande, lideren con sentido y conviertan el 2030 en el año en que Colombia cambió de velocidad y empezó a construir las bases de su desarrollo a largo plazo.



# Colombia 2030: un país que florece desde el corazón

## **BEATRIZ FERNÁNDEZ** Cofundadora de Crepes & Waffles

C

uando pienso en Colombia en el año 2030, no la imagino únicamente como un país con cifras económicas en ascenso o con industrias pujantes en crecimiento. La sueño como una nación que aprendió a reconocerse desde la dignidad, la diversidad y el respeto profundo por la vida humana y por la abundancia de su tierra. La veo como un país que florece porque supo sembrar la semilla de la conciencia en cada ciudadano; un país donde las empresas generan no solo utilidad, sino también esperanza y tejido social.

Las organizaciones somos engranajes fundamentales de transformación y no podemos ser indiferentes. Debemos abrir caminos de confianza y crear oportunidades bajo narrativas que honren la vida y el trabajo.

En Crepes & Waffles asumimos este reto desde un inicio y ahora también como Empresa B, lo que significa que nuestras decisiones están orientadas a generar valor económico, y

también social y ambiental, en coherencia con un movimiento global que redefine el sentido del éxito empresarial.

Para nosotros, esto significa enfocarnos en cuatro objetivos que, a su vez, serán los grandes retos de la próxima década: las personas —en especial las mujeres—, la sostenibilidad, una gastronomía cada vez más coherente con el cambio climático y la innovación tecnológica.

En Crepes & Waffles, las personas son el alma y nuestra razón de ser. Hoy contamos con más de 9.000 colaboradores, 91% mujeres, de las cuales el 72% son madres cabeza de familia. Desde el comienzo decidimos que teníamos que aportar a su salud, vivienda y educación, dignificando sus vidas y resignificando el valor de la mujer en la sociedad. Y esto no es un beneficio: es la base de un futuro distinto. Apostar por su bienestar y el de sus familias ha sido nuestro mayor logro como empresa. Es por ello que seguirán siendo la esencia de nuestra misión social y económica hacia el 2030, especialmente en un país que sigue figurando entre los más desiguales de América Latina.

Además, consolidamos una de nuestras apuestas más valiosas: la Academia de las Artes, donde ofrecemos educación integral para el florecimiento humano de nuestros colaboradores.

Históricamente, las organizaciones han dado protagonismo casi exclusivo a lo lógico y lo racional, dejando a un lado y denigrando otras maneras de saber y ser que son fundamentales para crear una empresa humana y una comunidad fuerte. Y hacia el 2030, como lo plantea Frédéric Laloux en *Reinventing Organizations*: “Las empresas debemos trascender las culturas organizacionales mecánicas y jerárquicas para dar paso a sistemas vivos, autogestionados y radicalmente humanos”.

En coherencia con esta filosofía, en la Academia de las Artes educamos para el desarrollo del potencial de las personas. Creemos que la educación profesional siempre será importante; sin embargo, hoy, y más hacia los próximos años, el desarrollo humano será un imperativo.

Otro gran desafío será el cambio climático, que impactará directamente en los costos, la relocalización de ingredientes y, en consecuencia, en la cadena de abastecimiento. La sostenibilidad y la innovación de producto deberán ir cada vez más de la mano, con una gastronomía coherente con la realidad climática y con un propósito firme de apoyarse en lo local.

**En Crepes & Waffles,  
las personas son  
el alma y nuestra  
razón de ser.**

En este camino ya hemos dado pasos importantes: hoy trabajamos con más de 2.335 familias campesinas en proyectos de abastecimiento regenerativo que aportan ingredientes y nos muestran historias de resiliencia —el fríjol cuarentano y miel de Montes de María, la arracacha de Cajamarca, el palmito de Vigía del Fuerte, la cúrcuma de Bojayá o el camarón de Tumaco—. Estos proyectos no solo aseguran calidad, sino que regeneran ecosistemas y fortalecen economías locales.

Estos productos hoy son parte de nuestro menú. Además, proyectos como Un Menú, Un Árbol permitieron la siembra de 157.108 árboles, beneficiando económicamente a comunidades y contribuyendo a la regeneración del bosque seco tropical.

Otro hecho significativo es la apertura del Colegio La Leona en Cajamarca, un modelo de innovación en educación

rural pública en Colombia, reubicado y diseñado a través de Obras por Impuestos. Integra la cultura local, la arquitectura adaptada al paisaje y el Proyecto Arqueológico La Leona. “El proyecto arquitectónico se definió a partir del entendimiento de la historia, el paisaje, la comunidad y la cultura local.” Un proyecto de arquitectura viva donde el “habitar y proteger” toman vida y en donde hoy 350 estudiantes se preparan para el futuro.

Estos avances nos muestran el rumbo y nos invitan a imaginar cómo hacia el 2030 seguiremos tejiendo nuestra relación e innovación de la mano del campo.

Por otro lado, la tecnología también es y será un puente hacia la sostenibilidad. Su papel resulta decisivo. Queremos usarla con inteligencia para mejorar la trazabilidad, reducir desperdicios, disminuir la huella de carbono y mejorar la experiencia, sin deshumanizarnos.

Colombia tiene una calidad humana única y es privilegiada en su biodiversidad y riqueza natural. Esa combinación —si se cuida, se fortalece y se integra— puede convertirnos en un referente mundial: un país que generó un ecosistema de empresas y una generación de líderes que impulsan el desarrollo desde modelos económicos que crean bienestar real para todos. Sectores como la agricultura regenerativa, las tecnologías verdes, la economía creativa y la educación, entre otros, serán los motores que consolidarán un país donde la sostenibilidad es un deber y no una moda, y donde lo humano está en el centro de la vida económica y social.

**Creemos  
que un modelo  
económico más  
humano y sostenible.**

Desde Crepes & Waffles reafirmamos que este seguirá siendo nuestro compromiso. Creemos que un modelo económico —más humano y sostenible— es posible hoy y necesario de cara al 2030. Ese es el legado que queremos dejar y el futuro que queremos crear.

Por último, a los jóvenes de hoy les digo que, en su proyecto o misión de vida, la creatividad que surja de unir la mente al corazón los hará disfrutar de ¡sentirse bien, hacer el bien y hacerlo bien! Por lo tanto, gocen del mejor sabor: el de la libertad para hacer y el del amor para ser.



## MARCELA GRANADOS

Directora general Fundación Valle de Lili

C

uando pienso en Colombia hoy, la imagino parada en una encrucijada histórica, enfrentando fuerzas globales y locales que la empujan a tomar decisiones profundas. No basta con entender el contexto; debemos actuar con valentía, con una visión de largo aliento y, sobre todo, con un propósito común: el bienestar colectivo. El futuro que sueño para 2030 es el de un país que consolide una política pública sostenible donde la salud, la educación y la innovación sean los pilares del desarrollo, la productividad y la competitividad.

En el campo de la salud, nuestro papel es esencial. Las instituciones, las empresas y todos los actores del sector debemos garantizar la continuidad de una atención de alta calidad, incluso frente a la inestabilidad regulatoria y financiera que atravesamos. Es un deber sostener el sistema con rigor y responsabilidad, pero también con creatividad e innovación. La telemedicina y la inteligencia artificial ya no son promesas del futuro: son herramientas que hoy transforman la forma

en que llegamos a más personas, especialmente en zonas rurales o en comunidades vulnerables. Ese es el camino hacia la equidad, uno de los objetivos de desarrollo más urgentes y humanos que podemos perseguir.

En la Fundación Valle del Lili, trabajamos cada día con esa convicción. Somos una entidad sin ánimo de lucro, y eso nos recuerda constantemente que nuestro propósito va más allá de los resultados financieros: se trata de transformar vidas. Nuestra gestión se sustenta en el talento humano, esa columna vertebral que sostiene cada logro, y se organiza en torno a cuatro pilares estratégicos que marcan nuestro rumbo.

El primero es el pilar de asistencia médica, donde fortalecemos un modelo de atención centrado en el paciente y su familia, sustentado en altos estándares de calidad, seguridad y humanización. Incorporamos tecnologías que responden a las necesidades de una población cada vez más diversa y exigente, mientras desarrollamos programas de eficiencia operacional para mantener la sostenibilidad de la institución y del sistema de salud en su conjunto.

El segundo es el pilar de investigación e innovación, que refleja una convicción profunda: innovar no es un lujo, es una necesidad. Adoptamos tecnologías de vanguardia, usamos la inteligencia artificial y la telemedicina no solo para optimizar procesos, sino para promover la prevención, mejorar diagnósticos y ofrecer tratamientos más precisos y efectivos.

El tercero es el pilar de educación y docencia, porque como hospital universitario certificado formamos talento humano de excelencia. Lo hacemos a través de nuestra 'Alianza Profunda por la Vida' con la Universidad Icesi y en colaboración con otras universidades nacionales e internacionales, conven-

cidos de que el conocimiento es la herramienta más poderosa para transformar el sistema de salud colombiano y preparar a los líderes del mañana.

Y, finalmente, el pilar de solidaridad, que da sentido a nuestra esencia. A través de programas de prevención, apoyo a comunidades vulnerables y fortalecimiento de capacidades locales, impulsamos la resiliencia de las comunidades frente

a los retos del futuro. Nuestro modelo de innovación social, el “Hospital Padrino”, nos ha permitido llegar a más de 370 hospitales en todo el país, brindando educación al personal de salud en zonas apartadas y acompañamiento digital continuo. Los resultados son contundentes: reducción de la mortalidad materna, mejora en la capacidad resolutive de los hospitales y menos remisiones innecesarias. Este programa es la prueba de que la cooperación y el conocimiento com-

**La cooperación y el conocimiento compartido pueden salvar vidas.**

partido pueden salvar vidas.

Miro hacia adelante y veo en el sector salud uno de los grandes motores del desarrollo colombiano. Al lado del energético, el agroindustrial y el tecnológico, la salud tiene el potencial de generar empleo de alto valor, fortalecer el capital humano y diversificar la economía a través de la exportación de servicios. En los últimos treinta años, sobre todo desde el sector privado, hemos construido capacidades altamente competitivas que pueden posicionar a Colombia como un referente regional. Pero para que eso suceda, debemos superar la incertidumbre regulatoria y fiscal con un compromiso decidido del Estado y con acuerdos nacionales que unan a todos

los actores. La clave no está únicamente en el gasto público, sino en generar la confianza necesaria para que la inversión privada y la innovación florezcan.

Estoy convencida de que la sostenibilidad, la innovación y el talento humano serán los pilares que definirán la competitividad empresarial del futuro. Una institución financieramente sólida es la que puede garantizar su continuidad, pero esa sostenibilidad debe ir de la mano del respeto por el entorno. Una empresa que ignora su impacto ambiental o social pierde legitimidad ante las nuevas generaciones. La innovación, por su parte, será la llave para reinventarse, adaptarse y ofrecer soluciones que rompan los límites de los modelos tradicionales. En salud, eso significa usar la inteligencia artificial para diagnósticos más precisos, la telemedicina para ampliar el acceso y las tecnologías emergentes para hacer que el conocimiento y la atención lleguen a todos los rincones del país.

**Una empresa que ignora su impacto ambiental o social pierde legitimidad ante las nuevas generaciones.**

Sin embargo, el talento humano sigue siendo el corazón de todo. En este sector, la calidad del servicio depende del conocimiento, la dedicación y la vocación del personal. Retener y cuidar a los mejores profesionales es una ventaja competitiva decisiva. Por eso, invertir en su bienestar, en su formación continua y en su propósito es una prioridad. El liderazgo del futuro debe centrarse en crear entornos de trabajo donde las habilidades técnicas se complementen con la empatía, la ética y la conexión con un propósito superior.

La verdadera competitividad no se medirá solo por ingresos o expansión, sino por la capacidad de una organización

para construir un círculo virtuoso donde la innovación mejore la eficiencia, el talento impulse la creatividad y la sostenibilidad garantice que ese crecimiento sea duradero y responsable.

A los jóvenes de Colombia, debemos empoderarlos para que crean en sí mismos, en su capacidad de transformar realidades y construir un país más justo, solidario y lleno de oportunidades. Debemos inspirarlos a prepararse con vocación, compromiso y pasión por aquello que elijan, porque Colombia necesita de su talento, su energía y sus sueños para avanzar hacia un futuro mejor.



## Hacer del futuro una causa compartida

### **FABIÁN HERNÁNDEZ** CEO de Telefónica Movistar Colombia

C

uando pienso en el 2030, lo primero que me viene a la mente es su juventud. Este país, pese a todo lo que ha vivido, es joven. Está aprendiendo, cambiando, buscando nuevas formas de ser y de expresarse. Vivimos un momento de transformaciones profundas: surgen nuevas formas de participación política, nuevas maneras de generar valor en la economía, oficios distintos, talentos renovados y actores que antes no existían en el panorama nacional. Todo esto configura un gran cambio generacional que nos exige liderazgo, responsabilidad y una comprensión colectiva de lo que somos y de hacia dónde queremos ir.

Muchos sienten que estamos en tiempos de incertidumbre, pero lo que yo veo es un país en movimiento. Un país que atraviesa una transición enorme y donde diferentes grupos deben dar un paso al frente para jalar la nueva década. Esa es la gran oportunidad de Colombia. Porque, más que crisis, lo que tenemos delante es una posibilidad inmensa de transformación.

Y esa oportunidad la veo por todas partes. En el papel de las regiones, en la energía de los empresarios, en el compromiso de los empleados, en la diversidad política que hoy sorprende a muchos: lo vemos en una señal de vitalidad democrática, ya que más personas están dispuestas a asumir lo público, a no temerle a lo político, a pensar en el bien común desde distintos lugares. Por eso veo que los jóvenes lo están entendiendo mejor que nadie. Son protagonistas en el emprendimiento, en la innovación y en el regreso al país para poner en práctica lo aprendido fuera.

El país tiene hoy la posibilidad de redefinir su forma de crecer: podemos sustituir los viejos factores de producción por nuevas fuentes de valor, una transición que va más allá de lo económico o energético y que toca la calidad del empleo, las habilidades de las personas y la competitividad. Cada región de Colombia tiene una vocación distinta que debe desarrollarse con autonomía y conectividad. Esa conectividad no es solo digital, también es física, social y cultural.

Por esto, veo que, si no pensamos a Colombia desde lo digital, perderemos la oportunidad de ser protagonistas de esta nueva era. La transformación digital debe ir acompañada de una transformación social, porque el propósito último de todo cambio tecnológico es que seamos mejores como sociedad: más inclusivos desde lo económico, más abiertos desde lo social y más equitativos desde lo digital.

Cuando imagino a Colombia en 2030, visualizo un país más conectado, donde la tecnología llegue a todos los rincones y las oportunidades no dependan del lugar de nacimiento. Aún tenemos retos grandes: cuatro millones de personas no saben para qué sirve el internet, aunque ya están conectadas. Es un

desafío de apropiación, de educación digital. Entre lo urbano y lo rural todavía hay una brecha enorme —unos seis millones de hogares urbanos desconectados y cerca de dos millones en zonas rurales—, y debemos trabajar para que nadie quede fuera.

Estar más conectados implica invertir tanto en infraestructura digital como en infraestructura física: carreteras, puertos, aeropuertos, corredores logísticos. Esas son las bases que impulsan el desarrollo y descentralizan el crecimiento. Cuando logremos conectar ambas infraestructuras —la tangible y la tecnológica—, Colombia podrá jugar un rol clave no solo en su propio desarrollo, sino en la integración de América Latina.

Ese es otro reto crucial: la falta de unión regional. Europa, China o Estados Unidos tienen un peso geopolítico que América Latina aún no logra consolidar. Si queremos ser relevantes en el escenario global, necesitamos actuar como bloque, y Colombia tiene la capacidad de liderar esa conversación, de servir como punto de conexión y articulación en la región.

En este proceso, las telecomunicaciones son fundamentales. Nunca en la historia de la humanidad habíamos tenido tanta tecnología disponible para cerrar brechas. Cada vez que conectamos a alguien, abrimos una puerta a la educación, a la salud, al trabajo, a la creatividad. La tecnología es la herramienta más poderosa que tenemos para hacer sociedades más equitativas.

Lo veo todos los días. En Fundación Telefónica, por ejemplo, tenemos plataformas de formación para docentes en cualquier lugar del país. Maestros del Amazonas completan sus cursos virtuales sin que nadie los obligue, movidos por el deseo de ser mejores. Esa es la magia de estar conectados: la posibilidad de aprender, enseñar y crecer desde cualquier lugar.

También necesitamos que las empresas avancen en su propia digitalización. Si las compañías no se conectan, pierden competitividad y capacidad de innovar. En Telefónica, por ejemplo, tenemos un centro de operaciones digitales con 400 ingenieros que prestan servicios de clase mundial en ciberseguridad, nube, IoT e inteligencia artificial.

Colombia se está consolidando como un centro de talento tecnológico global. Lo que sigue es ampliar ese impacto, llevar el conocimiento a más jóvenes y actualizar las capacidades digitales de las generaciones mayores.

De otro lado, el 75% de la fuerza laboral latinoamericana está quedando rezagada en habilidades digitales. No podemos permitirlo. Quienes ya llevamos años en el mundo laboral debemos hablar el mismo idioma que los jóvenes, entender sus herramientas, aprovechar su agilidad y, al mismo tiempo, aportarles experiencia. Solo así seremos una sociedad productiva, conectada y sostenible.

También quiero reivindicar el papel de los empresarios. Decir que no nos hemos ocupado del país es injusto. Los empresarios generan la mitad del empleo formal en Colombia y han estado presentes en múltiples causas: educación, justicia, vivienda, alimentación, voluntariado. Plataformas como Empresarios por la Educación, el Banco de Alimentos de Bogotá o la Corporación Excelencia en la Justicia son ejemplos de compromiso real, sostenido y sin protagonismos. En todas ellas hay una convicción: construir país desde la acción, no desde el discurso.

El arte y la cultura también son parte esencial de esa construcción. La cultura forma, une y revela quiénes somos. La música, el teatro, las fiestas populares, los museos y los car-

navales nos recuerdan que la creatividad colombiana no tiene límites. En la Orquesta Filarmónica de Bogotá lo veo a diario: niños y jóvenes que descubren su talento, conciertos en las calles, públicos que vibran con la música. Todo eso nos hace más empáticos, más sensibles, más humanos.

Claro que hay retos: la natalidad disminuye, y debemos cuidar a nuestros jóvenes porque en ellos está el futuro. Pero para que apuesten por el país, necesitan sentirse seguros. La seguridad es el valor no negociable de esta generación. Si un joven teme salir a la calle por miedo a un robo, se desconecta emocionalmente del país. Debemos garantizarles un entorno donde puedan vivir, crear y desarrollarse sin miedo.

Aun con las dificultades, creo en la solidez institucional de Colombia. Hemos avanzado mucho en la construcción de instituciones fuertes. Las tensiones políticas no deben hacernos olvidar que la justicia funciona, que el Congreso cumple su rol, que la sociedad civil está más activa que nunca. El desafío es recuperar la confianza en un propósito común. No se trata de pensar igual, sino de entender que la diferencia no debe convertirse en desconfianza.

Si tuviera que dejarle un mensaje a Colombia para 2030, diría que este es el momento de acelerar. Tenemos talento, empresarios comprometidos, regiones con potencial, jóvenes brillantes y una sociedad que vibra con energía. Nos falta avanzar más rápido y hacerlo con un rumbo compartido. Si logramos enfocarnos en tres grandes objetivos —infraestructura, desarrollo digital y formación de talento con seguridad—, estoy convencido de que en 2030 Colombia estará en otro nivel.



## Constancia, humildad y trabajo con propósito

### MARIO HERNÁNDEZ

Fundador de Mario Hernández

S

iempre he creído que el futuro de Colombia no depende de las ideologías, sino del trabajo, del compromiso y del sentido común. Cuando pienso en lo que viene hacia el 2030, no me dejo llevar por discursos ni por promesas vacías: creo que lo que el país necesita es más acción, más industria y más responsabilidad.

Menos populismo y menos excusas.

Lo digo como lo siento: somos pobres y pequeños porque no crecemos. Mientras otros países en Asia se dedicaron a invertir durante décadas en industria, en educación y en trabajo duro, nosotros seguimos dependiendo del petróleo, del carbón... de lo fácil. ¿Dónde quedó la industria? ¿Dónde está la manufactura que genera valor? No podemos seguir esperando milagros si no hacemos el esfuerzo de construir desde adentro.

A mí me gusta la competencia. Me parece fabuloso que haya 50 o 60 candidatos a la presidencia; hay países donde no tienen ni uno. Pero también creo que votar es un acto de

responsabilidad. No se vota por costumbre ni por favores. Se vota pensando en el país, en lo que vamos a dejarle a los que vienen. Y sé que el país que nos espera no será fácil: lo vamos a recibir descuadrado. Por eso, insisto, el camino es trabajar, hacer, construir.

Yo he vivido eso en carne propia. No vengo de una cuna de privilegios. Perdí a mi papá cuando tenía diez años, desplazado por la violencia, y desde entonces me tocó salir a la calle a ayudar a mi mamá. Esa fue mi primera universidad, mi primer MBA, y no lo cambiaría por nada. Porque me enseñó lo que de verdad vale: el esfuerzo, la disciplina, la humildad. Con esos principios levanté una marca que hoy se reconoce en toda América, y lo hice empezando desde cero.

Al principio no vendía nada. Ponía mi nombre en los productos, y nada. Fue gracias a una agencia que me ayudó a entender que lo mío era el lujo asequible. Me costó cambiar, pero lo hice. Y hoy puedo decir que, si no dice “Mario Hernández”, no se vende. No por ego, sino por coherencia, por calidad, por cariño a lo que hacemos.

En nuestra fábrica, quien entra como aprendiz puede salir como maestro. Y eso es motivo de orgullo. La mayoría de quienes llevan más de tres años con nosotros tienen su casa propia. No porque me sobre, sino porque sé lo que es no tener. Sé lo que es llegar a la casa sin saber si hay algo para cenar. Por eso comparto lo que puedo. No necesito mucho: lo importante en esta vida es estar tranquilo, estar en paz con uno mismo.

**Levanté una marca que hoy se reconoce en toda América, y lo hice empezando desde cero.**

Durante la pandemia tomé la decisión de cerrar la empresa. Pero no despedí a nadie. Pagué sueldos completos. ¿Y saben por qué? Porque entendí que uno llega a este mundo sin nada y se va sin nada. El que da, recibe. Eso lo tengo claro. Si todos ayudáramos un poquito más, este país sería otro. Pero vivimos atrapados en el egoísmo: compramos carros de lujo solo para mostrarlos, tomamos whisky caro para presumir. Y así no se construye una sociedad.

He viajado por el mundo, viví en Estados Unidos, pero volví. Porque este es mi país. Aquí estoy. Aquí hay oportunidades, si uno quiere trabajar. A los jóvenes que sueñan con irse les digo: sí, afuera se gana en dólares, pero también se gasta en dólares. Aquí, con menos, se puede empezar algo grande; aquí todavía hay mucho por hacer.

Por esto digo que el problema no es el talento: tenemos de sobra. El problema es la falta de visión. Nos falta ambición. Nos quedamos pensando chiquito. Tenemos que actualizarnos, estudiar, abrir la mente. Ya no basta con fabricar: ahora hay que saber competir en un mundo global. La inteligencia artificial no es ciencia ficción, es presente. Y hay que saber usarla, no temerle.

En mi empresa no se negocia el respeto ni la humildad. El liderazgo, para mí, se demuestra con ejemplo, con coherencia, y así ha sido en mi familia también. Me casé dos veces y ambas mujeres se hablan entre ellas. Mis tres hijos son una familia. Porque yo fui responsable. Porque entendí que lo que uno enseña con su vida vale más que cualquier palabra.

¿Mi legado? No está en las fotos enmarcadas ni en los trofeos de cristal. Esos terminan en el mercado de las pulgas. Mi legado está en las personas. En los empleados que han podido

salir adelante, en los jóvenes a quienes les pagamos la universidad, en los proveedores que crecieron con nosotros. Un día, un muchacho que vendía arándanos se me acercó a agradecerme. Me dijo que cuando fui presidente de su club, le pagué la universidad a él y a otros 49 jóvenes. Yo ni lo recordaba. Pero ahí está el verdadero impacto.

Una vez, un matemático árabe me enseñó algo que nunca olvidé: en la vida todo empieza por el uno. Uno es la responsabilidad, la honestidad, la transparencia. Después vienen los ceros: el dinero, los amigos, las propiedades. Pero si le quitas el uno, todos los ceros no valen nada. Así lo veo yo.

Por eso, cuando pienso en la Colombia del 2030, la imagino como una Colombia trabajadora, constante, humilde, ambiciosa. Una Colombia que entienda que el verdadero lujo no está en lo que se tiene, sino en lo que se da: que formar líderes éticos y humanos vale más que cualquier recurso natural. Que el éxito se construye con propósito.

Claro que me preocupan muchas cosas: la inseguridad, los gobiernos que se roban todo, la educación que no estimula el pensamiento crítico. Pero también reconozco que hemos avanzado. No todo está perdido. Lo que necesitamos es menos queja y más acción. Menos que mirar al otro, y más que mirar lo que podemos hacer desde nuestro lugar. Y, sobre todo, que nunca, nunca es tarde para pensar en grande.





# SANTIAGO LONDOÑO AGUILAR

Gerente general de Haceb

**I**magino a Colombia en el 2030 como un país más equitativo, competitivo y sostenible, en el que el crecimiento económico esté verdaderamente acompañado de bienestar y progreso para todos los colombianos. Sueño con una nación que recupere la confianza, que aprenda a construir sobre lo construido, que entienda que avanzar implica hacer los cambios necesarios, pero también reconocerse en un propósito común y en una visión compartida. No podemos seguir remando en direcciones opuestas si queremos llegar a puerto.

En ese camino, todos los actores tienen un papel fundamental: el sector productivo, el sector público, la academia, las organizaciones sociales y, sobre todo, la ciudadanía que defiende la institucionalidad y la democracia. Solo con una visión colectiva podremos avanzar hacia ese país que soñamos. A pesar de los entornos complejos que enfrentamos, estoy convencido de que todos somos gestores de cambio, movilizadores del progreso, siempre que tengamos claro nuestro rol y un propósito común.

Desde Haceb, ese propósito nos ha guiado durante 85 años. Somos una compañía que no se limita a pensar en su

negocio principal, sino que entiende su rol como agente de transformación del país. Las empresas son motores del cambio social y cultural, no solo por el empleo que generan o el desarrollo que impulsan, sino porque son multiplicadoras de valores, innovan, promueven el trabajo consciente y colaborativo, y demuestran que es posible un capitalismo con alma.

Por eso, en Haceb creemos en el poder de crear una cultura con flow. Una compañía con flow es aquella que trabaja por un propósito común, que confía en su gente, en sus capacidades y en su impacto; una organización que fluye porque se adapta, se transforma y mantiene un alto desempeño sin perder su esencia. Ese es nuestro sueño: ser una compañía inspiradora, competitiva y sostenible. Inspiradora por su historia, por su liderazgo al servicio de las personas y por su propósito superior de generar bienestar y progreso para todos. Competitiva, porque el mundo exige excelencia operacional, innovación y transformación digital. Y sostenible, porque entendemos que generar valor social, ambiental y económico es la única forma de ganarse el derecho a perdurar.

El ADN de Haceb tiene el sello de nuestro fundador, don José María Acevedo Alzate, un hombre que nos inspiró con su ejemplo de liderazgo humano, sencillo, visionario y profundamente cercano. Él nos enseñó que el liderazgo verdadero es para servir, no para ser servido, y que el bienestar empieza desde el interior de las organizaciones. Haceb ha evolucionado con los años, adaptándose a los cambios tecnológicos y a las necesidades del consumidor, pero su esencia permanece

**Ese es nuestro  
sueño: ser una  
compañía inspiradora,  
competitiva y  
sostenible.**

intacta: una cultura humana, cercana, apasionada, íntegra y abierta al cambio.

Nuestro propósito de “bienestar y progreso para todos” nació de un ejercicio profundo de reflexión. Cuando una nevera, una estufa o una lavadora llega a un hogar, no solo cumple con su funcionalidad, sino que mejora la calidad de vida y libera tiempo para compartir en familia y con los seres queridos. Y cuando un electrodoméstico eficiente reemplaza a uno viejo, se reducen los gastos del hogar, se ahorra energía y se cuida el planeta. Pero más allá de los productos, el bienestar comienza en casa, en nuestros empleados y sus familias. Si vivimos ese propósito dentro de Haceb, podemos proyectarlo hacia afuera, hacia los aliados, las comunidades y el país.

La sostenibilidad, por tanto, no es una meta, es una capacidad organizacional que atraviesa todo lo que hacemos: desde lo social, lo ambiental y lo económico, hasta el buen gobierno corporativo. Trabajamos con enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, priorizando educación, generación de empleo de calidad, producción más limpia y cuidado del medio ambiente. Creamos un centro de economía circular donde lo que antes era desperdicio hoy se convierte en material productivo. Y extendemos esa práctica a nuestros aliados, promoviendo la eficiencia energética, el ecodiseño y el consumo responsable.

En nuestra industria, competimos en grandes ligas. Nuestros competidores, a quienes respetamos y de los que aprendemos, son gigantes coreanos, chinos, estadounidenses, europeos, mexicanos. Pero esa competencia nos impulsa a ser mejores. No imitamos sus modelos; definimos el nuestro. En lugar de hablar de neveras o estufas, hablamos de solucio-

nes: soluciones para conservar alimentos, para cuidar el hogar, para nutrir a las familias y alargar la vida útil de los productos. Cuando uno se enfoca en las soluciones, se conecta con lo que realmente necesita el consumidor y abre las puertas a la innovación.

Y esa innovación está en nuestro ADN. Sabemos que el éxito de ayer no garantiza el éxito del mañana. Por eso fomentamos una cultura donde todos los colaboradores pueden proponer, experimentar y equivocarse aprendiendo. Don José solía decir: “Uno con hambre se vuelve innovador”. Hoy tenemos hambre de crecer, de crear, de servir. Me enorgullece afirmar que la innovación atraviesa cada rincón de Haceb: desde el diseño de productos más eficientes hasta nuevos modelos de negocio, como Empresarios Haceb, Crédito Haceb y Renueva. Innovamos en empaques sostenibles, en el uso del hidrógeno como alternativa energética, en materiales reutilizables y en el fortalecimiento de una cultura en la que la confianza y la agilidad son nuestras movilizadoras.

Sin embargo, hay algo que me preocupa profundamente: los jóvenes. Ellos son el futuro de este país, pero cada vez son menos los que creen en él. A muchos los atrae la idea de irse porque no ven oportunidades. A ellos les diría que sueñen en grande, que busquen su propósito, que se mantengan abiertos al aprendizaje, que no teman equivocarse y que construyan desde los valores. Les diría que el compromiso con el país no se delega, que el cambio no depende de “alguien más”, sino de cada uno. Y, sobre todo, que vivan el presente con sentido, conectándose con los demás desde el corazón.

Colombia puede avanzar más rápido si logramos que prime el interés general sobre el individual. Tenemos todo para

ser un referente regional en sostenibilidad, innovación y competitividad: talento, ubicación, recursos naturales y una enorme capacidad de resiliencia. Pero debemos transitar hacia una construcción colectiva donde el bienestar sea para todos. Las empresas tienen una responsabilidad esencial en ese proceso, no solo generando empleo o pagando impuestos, sino siendo agentes activos del cambio social.

El futuro de Haceb, y del país, será apasionante. La tecnología y la inteligencia artificial están transformando nuestra industria. Los hogares cambian, las dinámicas familiares se redefinen y la conciencia ambiental crece. En Colombia ya hay más de 18 millones de hogares, cada vez más diversos, lo que impulsa la demanda de soluciones adaptadas a nuevas formas de vivir. La eficiencia energética, el ahorro de agua y gas, y la reducción del impacto ambiental serán pilares de los próximos años.

La inteligencia artificial y la analítica nos permitirán entender mejor a nuestros consumidores, anticipar sus necesidades, mejorar la experiencia y mantener la eficiencia de los productos a través del monitoreo en tiempo real. La tecnología está uniendo lo que antes estaba separado: las personas, los electrodomésticos y las empresas. Y esa conexión es la que nos permitirá seguir generando bienestar y progreso en un país que, a pesar de sus retos, tiene todo para brillar.

Fluir hacia el futuro no es solo una frase; es una manera de vivir, de liderar, de construir país. En Haceb creemos que se puede crecer sin perder la esencia, competir sin dejar de inspirar y transformar sin olvidar de dónde venimos. Ese es el camino que elegimos recorrer: con propósito, con pasión y con flow.



## La transformación que haremos, porque podemos

**ANA FERNANDA MAIGUASHCA**  
Presidente del Consejo Privado de Competitividad

P

ienso a menudo que Colombia es un país de contrastes profundos, dotado de una creatividad y un ímpetu prodigiosos, pero también enfrascado en pantanos eternos, de los que no parecemos poder salir.

Hablar de pantanos no implica dejar de reconocer los avances enormes que hemos hecho a lo largo de nuestra historia como república. Pero nos permite evaluar el momento en el que nos encontramos y lo que necesitaremos para los siguientes treinta años de desarrollo.

Colombia ha crecido aproximadamente 3,5 % en los últimos 20 años. De esos 3,5 puntos, 1,9 los obtuvo porque el capital de la economía aumentó; un poco menos, 1,87 lo obtuvo del aumento de la fuerza laboral; y 0,26 lo perdió a manos de la caída de lo que llamamos la productividad total de los factores. Este tecnicismo lo utilizo para ilustrar que una parte importante de lo que nos permitió crecer en los últimos años —el aumento en la población— no estará presente en los años que vienen. En

consecuencia, si solo desde el punto de vista cuantitativo, hacia adelante enfrentamos un reto diferente.

En realidad, el reto cambió hace ya algún tiempo. Probablemente no fuimos conscientes, y luego fue fácil endilgarle las transformaciones que empezaban a ser evidentes a la pandemia. Pero lo cierto es que el mundo entró en una transformación cultural importante desde hace ya varios años; sería temerario señalar una fecha exacta. Los síntomas han sido múltiples y de diversa índole, al igual que las causas. Pero lo cierto es que hoy los argumentos de autoridad son de poco peso, los expertos son desoídos, la atención en redes tiene un valor inmenso, a tal punto que hoy día es esta la que atrae al capital y no al contrario; las tasas de natalidad caen sin descanso, la salud mental se deteriora en todas las poblaciones, los trabajos más sofisticados se automatizan, algunos oficios básicos se valorizan. En fin, es, como diría Aldous Huxley, un mundo nuevo y valiente.

**Nuestra gente posee una fuerza vital que se transforma en un motor productivo inagotable.**

En este “nuevo mundo” no solo tenemos el reto de la transición demográfica y las formas de interactuar de las nuevas generaciones, sino una creciente tensión social que parece arrastrar a la comunidad hacia polos opuestos, y al liderazgo político a buscar las simpatías de estos polos desesperadamente. Se hace cada vez más complejo construir fuerzas colectivas que puedan “halar” o “empujar” —según quien prefiera— el país en una dirección de progreso, que nos permita superar brechas básicas de condiciones sociales, crecer a tasas superiores y sostenibles, y llegar a un equilibrio productivo que sea funcional para toda su población.

Tenemos cómo hacerlo. Nuestra gente posee una fuerza vital que se transforma en un motor productivo inagotable. En nuestras calles se siente esa resiliencia. Aquí, incluso en medio de la pobreza, es raro ver a alguien rendirse. La gente se reinventa constantemente, vendiendo minutos o creando plataformas temporales que salven zapatos lujosos de los caudales urbanos a cambio de un peaje ínfimo.

Sin embargo, esa tenacidad convive con una desconfianza histórica y un conflicto brutal que ha marcado nuestra forma de ser, haciendo que todas las fuerzas polarizantes que vemos hoy en el mundo aquí tengan un terreno aún más fértil para crecer. Esta fractura social es nuestro gran lastre, y superarla tendría que ser la obsesión de todos.

La fractura está construida alrededor de grupos de personas a quienes les cuesta reconocer la legitimidad de los argumentos del resto. Hemos llegado a un punto de la conversación social, mediada por liderazgos que buscan la discordia y amplificadores de sus mensajes, en el que entendemos que las inconformidades de unos tienen que obedecer a las “culpas” de otros. Pasamos el día indignados y señalando responsabilidades ajenas. Según la más reciente encuesta de confianza de Edelman, el Trust Barometer de 2025, el 63% de los colombianos tienen una sensación de agravio moderada o alta. Estamos atrapados en nuestro enojo.

En este contexto, el rol de las empresas es crucial, pero también diferente a lo que ha sido en el pasado. El rol que ha ocupado tradicionalmente —en el que su operación ética y responsable era un motor lo suficientemente fuerte para impulsar el desarrollo del país— tiene que transformarse, puesto que el entorno se ha transformado también.

Es comprensible que el empresariado se haya sentido atacado e injustamente señalado en los últimos años, en los que una parte del liderazgo se empeñó en atizar el agravio en su contra, en convertirlo en el enemigo. Pero dicho agravio es tan paralizante como todo el que recoge la encuesta de Edelman. Es por eso que tenemos que aceptar que nos hemos sentido atacados, que hemos recurrido a la defensa, pero también que es momento de pensar diferente. Debemos preguntarnos con pragmatismo: ¿qué tenemos que hacer distinto?

El verbo entonces no es defenderse. Lo que necesitamos es enamorar e incrementar el paso al cual transformamos. Para poder hacerlo, debemos arrancar por entender el entorno que queremos transformar, lo cual nos obliga a salir de nuestra comunidad y tratar de entender las realidades ajenas, con la humildad de quien conoce, no de quien enseña. Ese es nuestro deber: usar la gran capacidad creadora que tiene la producción, no porque se deba defender, no porque le endilguen culpas, sino porque podemos. Es nuestro deber hacer más, sencillamente porque podemos.

La primera palanca a la hora de transformar es pensar siempre en clave de crecimiento, y una muy importante es nuestra forma de operar. Al igual que nuestra relación con quienes no piensan como nosotros debe cambiar, también debe hacerlo nuestra relación con el Estado. En un mundo lleno de polaridades, la política pública será menos efectiva que en el pasado. Este es un Estado intervencionista porque así se lo hemos pedido; en nuestra desconfianza, decidimos que regular era una solución deseable. Pero ahora necesitamos que dé un paso atrás y le dé oxígeno al impulso productivo. A cambio, este impulso debe aceptar sus nuevas responsabilida-

des: innovar obsesivamente y tener metas extraordinarias, que amparen a todas las esquinas de la sociedad.

Debemos duplicar nuestra ambición en nuestras apuestas productivas: insertarnos en las cadenas globales de producción; responder a la demanda mundial de energía; producir alimentos y biocombustibles para un mundo que se alimenta mejor y exige estándares de cuidado del medio ambiente; ofrecer servicios de cuidado para una población mundial que se envejece, en países donde el clima se torna cada vez más extremo, pensando en nuestra amabilidad como ventaja competitiva.

**Debemos  
preguntarnos con  
pragmatismo:  
¿qué tenemos que  
hacer distinto?**

Para poder hacerlo, también debemos doblar nuestra ambición en cómo pensamos en nuestro talento. Hoy día apenas un cuarto de la población adulta tiene un empleo formal, logramos que menos de la mitad de los jóvenes que deberían estar culminando su etapa escolar lo hagan y, de quienes lo hacen, apenas 4 de 10 logran pasar a tener educación superior. Tenemos que lograr que las apuestas productivas logren “jalonar” a una mayor parte de este talento, y también debemos pensar por fuera de la caja en cómo lo formamos. Entrenar masivamente jóvenes en oficios, en instituciones de formación técnica y tecnológica acreditadas, es un camino que aún no recorreremos con decisión. Es posible que esta no sea toda la respuesta, pero tenemos que intentar nuevas avenidas.

Sobre todo, tenemos que reclamar nuestra agencia. Y esta es quizá la apuesta más importante a redoblar: tendremos que hacer más y tendremos que hacerlo distinto. Y lo haremos, porque podemos.



# RAFAEL MARÍN VALENCIA

Presidente de Marval

S

ueño con una Colombia que haya encontrado la fórmula de entenderse, que haya logrado superar las divisiones que por años han frenado su desarrollo y que haya aprendido a trabajar unida en propósitos de largo plazo. Imagino un país donde el Estado oriente con claridad las reglas del juego hacia un sistema de libre mercado, con una economía competitiva que genere riqueza y bienestar para todos. Cuando eso ocurra, cuando logremos recuperar la confianza en nuestras instituciones y en nosotros mismos, crecer sostenidamente al 4,5% anual dejará de ser una meta ambiciosa para convertirse en una realidad alcanzable.

Recuperar los territorios que han sido capturados por distintos grupos armados es una tarea fundamental para construir ese país. No basta con presencia estatal; se requiere una recuperación integral que devuelva oportunidades, conectividad y esperanza a las comunidades. Cada metro de tierra liberado de la violencia debe convertirse en un espacio para el emprendimiento, la educación y el trabajo digno.

Asimismo, las empresas tenemos un papel esencial en ese propósito. Somos actores sociales de gran relevancia, porque generamos empleo y dinamizamos la economía, pero también porque influimos en la manera como las comunidades sueñan y se proyectan. Por eso debemos interactuar más con ellas, escucharlas, entender sus realidades y demostrar con hechos que estamos comprometidos con el futuro del país, con la sostenibilidad, con la inclusión y con la diversidad.

En Marval llevamos años preparándonos para esos desafíos. Iniciamos un proceso de transformación integral que nos está permitiendo anticipar los retos del 2030. Este proceso abarca lo técnico, lo productivo y lo humano, porque entendimos que el verdadero cambio empieza desde adentro, en la forma de pensar, decidir y liderar. Hoy tomamos las decisiones estratégicas de manera integral, considerando siempre el impacto humano, ambiental y social de cada acción.

Esa transformación se refleja en proyectos inmobiliarios más flexibles y sostenibles, con usos mixtos, integración de energías renovables y espacios que fomentan comunidades resilientes. Trabajamos para que nuestras obras promuevan calidad de vida, conexión y pertenencia. También hemos apostado por la transformación digital, implementando herramientas como BIM, ERP y analítica predictiva, que nos permiten anticipar las necesidades de nuestros clientes, optimizar procesos y mejorar la eficiencia en cada etapa del proyecto.

La sostenibilidad se ha convertido en el corazón de nuestra estrategia. Adoptamos la economía circular como principio de

**La sostenibilidad se ha convertido en el corazón de nuestra estrategia.**

diseño y gestión, reducimos la huella de carbono de nuestras operaciones y avanzamos hacia certificaciones internacionales como EDGE y LEED. Esto nos obliga a medir, corregir y evolucionar constantemente. Ser sostenibles ya no es una opción: es la manera de permanecer vigentes en el tiempo.

Al mismo tiempo, fortalecemos nuestra cultura organizacional. En Marval creemos que el liderazgo consciente y la coherencia en los valores son los cimientos de una empresa sólida. Programas como Talent Challenge impulsan el desarrollo del talento humano, promoviendo la resiliencia, la empatía y la visión compartida. Queremos que cada persona dentro de la organización se sienta parte de algo más grande, de un propósito que trasciende lo económico.

También avanzamos en la diversificación y expansión hacia nuevos territorios y segmentos de vivienda. Nos mueve el propósito de contribuir a cerrar el déficit habitacional del país, ofreciendo productos adaptados a distintas realidades y niveles de ingreso. La vivienda digna es una de las formas más directas de transformar la vida de las personas, y desde nuestro rol en la construcción tenemos el deber de seguir abriendo puertas.

Veo con optimismo los motores que impulsarán el crecimiento de Colombia en la próxima década. La inversión privada, cercana al 30% del PIB, será el combustible del desarrollo. La infraestructura seguirá siendo clave: necesitamos fortalecer la conectividad del país a través de vías férreas, la navegabilidad del río Magdalena, los puertos y la conectividad digital. También confío en la minería responsable, en las energías renovables, en la agroindustria del Llano y del Pacífico, en los proyectos de vivienda social y en el turismo de naturaleza,

que puede convertirse en un emblema de sostenibilidad. Además, la educación tecnológica con enfoque en bilingüismo será esencial para formar el talento que demande esta nueva economía.

Estoy convencido de que la competitividad del futuro se definirá por la capacidad de las empresas para innovar, adaptarse y generar impacto positivo. Las organizaciones líderes serán aquellas que logren integrar sostenibilidad y tecnología con un propósito auténtico. En Marval lo aplicamos en cada proyecto, diseñando viviendas que consideran las emisiones netas, incorporan sistemas de energía solar, domótica y gestión hídrica, y que además miden su impacto social. Cada obra debe dejar un legado tangible.

La innovación será un eje fundamental de esta nueva etapa. La implementación avanzada de herramientas digitales, junto con la inteligencia artificial y la construcción modular, nos permitirá reducir tiempos y costos, pero también elevar los estándares de calidad. Creo firmemente que el futuro de la vivienda está en los proyectos vivos, aquellos que evolucionan con las familias y se adaptan a su entorno.

El talento humano, por su parte, marcará la diferencia. El liderazgo del mañana será más horizontal y colaborativo. Ya no se trata de dirigir desde la distancia, sino de inspirar desde el ejemplo. En Marval promovemos líderes conscientes, capaces de construir culturas en las que el bienestar, la inclusión y el sentido de propósito formen parte del ADN de la organización.

A los jóvenes emprendedores y líderes que empiezan su camino, quiero decirles que Colombia 2030 se presenta como un país lleno de oportunidades, pero también de enormes

desafíos. Transformar nuestras ciudades, reducir las brechas sociales, adaptarnos al cambio climático y generar empleos de calidad serán tareas de todos. Ustedes tienen en sus manos la posibilidad de ser los arquitectos de ese cambio.

Sueñen en grande, pero con propósito. El liderazgo del futuro no se medirá por la rentabilidad, sino por la capacidad de crear valor genuino: valor para las comunidades, para las familias que confían en ustedes y para el medioambiente que compartimos. Los retos del futuro no se resolverán desde la competencia individual, sino desde la unión de voluntades, la empatía y la visión compartida.

Atrévase a innovar sin miedo. La tecnología, la economía circular y la digitalización ofrecen herramientas poderosas para reimaginar sectores completos, desde la vivienda hasta la educación. El verdadero desafío no será adoptarlas, sino utilizarlas para mejorar la vida de las personas.

Y nunca olviden que liderar también es servir. El reconocimiento más grande no proviene del éxito personal, sino de la capacidad de inspirar a otros y de contribuir al bienestar colectivo. Cultiven la integridad, la curiosidad y la coherencia como su brújula, incluso en los momentos de incertidumbre.

El 2030 no está lejos. Es la obra que empezamos a construir hoy, con nuestras decisiones diarias, con la manera en que enfrentamos los desafíos y con la visión con la que miramos el futuro.

Si cada líder asume su rol con compromiso y esperanza, lograremos que Colombia se convierta en ese país que supo desbloquear su crecimiento, reconciliarse consigo mismo y construir prosperidad para todos.



## En busca del modelo perdido: Colombia 2030

**ADOLFO MEISEL ROCA**  
Rector de la Universidad del Norte

**E**

l siglo XX fue muy favorable para Colombia en términos de crecimiento económico. La base de esa prosperidad se vio respaldada en la inserción en la economía global, primero con las exportaciones de café y posteriormente con las mineroenergéticas.

Esto propició significativos avances en la reducción de la pobreza, en infraestructura, nutrición, salud, expectativa de vida y educación.

Además, Colombia se destacó por su relativa estabilidad en sus políticas macroeconómicas, lo que evitó altas inflaciones o hiperinflaciones, crisis de deuda y déficits fiscales graves, que fueron comunes en otros países de la región. En el ámbito político, Colombia también se apartó de los prolongados periodos de dictadura militar o gobiernos populistas que sí afectaron a otras naciones latinoamericanas.

¿Mantendrá el país esas características que lo hicieron diferente en la región, de preservar su estabilidad macroeconómi-

ca y desligarse de liderazgos populistas? Es difícil predecirlo. Sin embargo, desde una óptica exclusivamente económica, preocupa que las tasas de crecimiento han venido descendiendo, hasta el punto en que algunos analistas estiman un PIB potencial de alrededor del 2%; demasiado bajo para cubrir las grandes necesidades que aquejan al país.

Para 2030, Colombia ha debido definir un modelo económico que le permita crecer a tasas promedio del 4 al 5% anuales. El problema es que actualmente fluctuamos, a medias, entre modelos ya desprestigiados: neoliberalismo, populismo de izquierda o neocepalismo. El primero le atribuye desmesuradamente un papel espontáneo a los mercados e ignora el peso histórico de las malas instituciones; el segundo se jacta de políticas macroeconómicas insostenibles; y el tercero busca revivir una industrialización con pocas posibilidades de generar empleos de buena calidad.

La polarización que estamos viviendo, en la que predominan posiciones ideologizadas, no propicia espacios de discusión serena del modelo de crecimiento económico que el país necesita definir e implementar a largo plazo. Por eso vemos que en el escenario político imperan propuestas parciales que, inclusive, pueden parecer atractivas, pero cuyo efecto real es marginal para el crecimiento sostenido.

Un nuevo modelo de crecimiento económico debe centrarse en promover servicios que absorban el capital humano de formación avanzada y media. Específicamente, en sectores como la salud, tecnologías de la información, entretenimiento, turismo, gastronomía, educación, financiero, entre otros. Estos requieren capital humano altamente calificado, bilingüe y en constante actualización.

El Estado, además, debe asegurar infraestructura pública complementaria. Por ejemplo, si el país quiere ser potencia turística, los aeropuertos de las cuatro ciudades más significativas deberían tener condiciones adecuadas; pero el aeropuerto de Cartagena no tiene rampas, el de Barranquilla está sin concluir, el de Santa Marta tiene una pista muy corta y el de San Andrés tiene una terminal pequeña e incómoda. Qué contraste, por ejemplo, con el magnífico aeropuerto internacional de Punta Cana.

**Un nuevo modelo de crecimiento económico debe centrarse en promover servicios que absorban el capital humano de formación avanzada y media.**

Por su parte, el sector de la salud ha logrado avances tecnológicos y de infraestructura fundamentales. Las seis ciudades principales cuentan con hospitales que han reducido la salida de pacientes al exterior y que, por el contrario, resultan atractivos para extranjeros que vienen a realizarse distintos tratamientos. A pesar de la crisis coyuntural del sector, no hay que olvidar el altísimo componente de capital humano que alberga el sector y su potencial de crecimiento si se establece un marco regulatorio adecuado, que libre al sector de la corrupción que se presenta en algunos puntos clave del sistema actual.

Los economistas antes enfatizaban en la cercanía a los puertos o la materia prima como motores del crecimiento económico. Hoy, economistas como Edward Glaeser y Richard Florida resaltan el papel crucial de factores que hacen que la vida sea más placentera, como espacios públicos, parques, restaurantes, descongestión, paisajes naturales, facilidades deportivas, espectáculos artísticos o bibliotecas, que hacen más atractivas las ciudades y promueven la innovación. Bilbao

es un referente en este sentido, una ciudad española que, luego de la desaceleración de su industria, se reinventó y ahora es reconocida por su renovación urbana y su propuesta experimental, donde el ancla indudablemente es el Museo Guggenheim, que la impulsó como polo de desarrollo turístico.

Por último, pero no menos importante, la educación es siempre indispensable para el crecimiento económico, porque el común denominador para el desarrollo en cada sector es, precisamente, la formación e incorporación de capital humano calificado, incluso por las externalidades positivas que eso genera.

A nivel mundial, ciudades universitarias como Boston, Oxford o Palo Alto atraen jóvenes que buscan formarse, capital humano calificado que contribuye, a través de la ósmosis, a establecer un tejido local rico en ideas que fluyen, se reproducen, se combinan y conducen a que se genere innovación, la base del crecimiento económico sostenido.

Estos son ecosistemas impulsados por los Estados, al apoyar la investigación, facilitar el acceso a la educación de excelente calidad y estimular la inversión en laboratorios y tecnologías de punta.

La discusión nacional debe enfocarse en estos ejes, para que en 2030 hayamos avanzado en la construcción de un modelo de crecimiento económico de largo plazo, basado en los servicios con alta elasticidad en el ingreso y que nos permita acercarnos a la anhelada meta de tener un PIB promedio con tasas por encima del 4%.

**La educación es  
siempre indispensable  
para el crecimiento  
económico**





# Una Colombia en movimiento: mi sueño de un país conectado, digital e inclusivo

## ÁNGELA MENDOZA

Gerente general de Uber Colombia

# H

e tenido la fortuna de ver a Colombia desde distintos ángulos: desde la consultoría, desde el sector tecnológico y, hoy, desde la movilidad. En cada uno de esos lugares he confirmado algo que me llena de esperanza: somos un país profundamente resiliente. Hemos

visto subir y bajar la economía, enfrentando crisis y transformaciones, pero siempre encontramos la manera de adaptarnos y seguir adelante. Esa capacidad de reinventarnos es, sin duda, uno de los rasgos más poderosos del ADN colombiano.

En ese recorrido he aprendido que el sector privado cumple un papel esencial en esa transformación. Es el motor que genera oportunidades, impulsa la innovación y contribuye a cambiar la realidad de los territorios. Hacia el 2030, los empresarios tenemos una gran responsabilidad: avanzar en temas que son estratégicos para el país y, entre ellos, la tecnología ocupa un lugar central. Aún seguimos rezagados en su adopción y aceptación, y por eso los próximos cinco años serán

decisivos. Desde Uber creemos que la tecnología es el gran catalizador del cambio, el motor que puede acelerar la digitalización de Colombia y acercarnos a un desarrollo más equitativo y sostenible.

El simple hecho de que millones de colombianos tengan nuestra aplicación en su celular ya es un primer paso hacia una vida más digital. Pero la meta es mucho más ambiciosa: queremos que la tecnología se convierta en una herramienta cotidiana que transforme la forma en que nos movemos, trabajamos y accedemos a oportunidades. En Uber, esa es nuestra misión: poner al mundo en movimiento a través de la tecnología. Y, cuando digo mundo, también hablo de cada región, cada municipio y cada comunidad que merece estar conectada.

Hoy operamos en 22 ciudades, pero nuestra cobertura va mucho más allá de los centros urbanos principales. Llegamos a territorios donde antes no había opciones de movilidad estructurada. En esos lugares, la tecnología permite que más personas accedan a empleo, educación y servicios. Hemos trabajado con la convicción de que “Uber es para todos”, ofreciendo diferentes alternativas —taxi, moto, carro particular— que se ajustan a las realidades de cada territorio. Nuestro sueño es construir un ecosistema de movilidad interconectado, donde las personas puedan combinar distintos medios de transporte de manera sencilla, cómoda y segura, conectándose incluso con el transporte público.

La movilidad, más que un servicio, es un habilitador de equidad. Hoy más de 100.000 colombianos generan ingresos a

**En Uber, esa es nuestra misión: poner al mundo en movimiento a través de la tecnología.**

través de la aplicación. Detrás de ese número hay historias de personas que encontraron una alternativa flexible para mejorar sus condiciones de vida: madres que trabajan unas horas al día antes de recoger a sus hijos, jóvenes que complementan sus ingresos mientras estudian, o taxistas que ahora sienten mayor seguridad y eficiencia usando la aplicación. La economía digital ha demostrado que puede abrir puertas a quienes no tenían acceso al empleo formal, y esa es una de las mayores contribuciones de la tecnología: democratizar las oportunidades.

Nuestro modelo se basa en la flexibilidad y la autonomía. Hay quienes quieren un empleo formal, y hay quienes buscan independencia para decidir cómo y cuándo generar ingresos. En esa diversidad también hay innovación, y, hacia el futuro, cuando logremos formalizar de manera más integral el trabajo digital, podremos avanzar hacia esquemas que equilibren flexibilidad con protección social.

En cuanto al futuro de la movilidad, lo que viene será mucho más personalizado, inclusivo y conectado. En Uber hemos aprendido a escuchar a los usuarios y a los conductores para crear soluciones que respondan a necesidades reales. Así nacieron productos como Uber Pet, pensado para quienes se movilizan con sus mascotas, o Uber Teens, que permite a los padres monitorear en tiempo real los trayectos de sus hijos adolescentes con los conductores más calificados de la plataforma. Son ejemplos de cómo podemos adaptar la tecnología para atender nichos específicos y, al mismo tiempo, construir confianza.

Pero el gran reto no está solo en la innovación de productos, sino en la integración de sistemas. En el futuro cercano queremos que una persona pueda planear su trayecto completo desde la aplicación: tomar una moto hasta una estación de

bus, continuar en transporte público y finalizar con un taxi o carro compartido. Esa movilidad verdaderamente interconectada, que ya es una realidad en muchas ciudades del mundo, debería ser también una meta para Colombia.

Para lograrlo, necesitamos tres cosas: más apertura a la innovación, una cultura que abrace la tecnología y un trabajo conjunto entre el sector público y el privado. A veces, en Colombia, la tecnología avanza sola, sin acompañamiento normativo o institucional. Creo que ha llegado el momento de cambiar eso y promover marcos regulatorios que no solo fomenten la innovación, sino que también garanticen estándares de seguridad y confianza.

La regulación debe permitir la coexistencia de múltiples opciones de movilidad, donde los ciudadanos elijan cómo quieren moverse. Y, al mismo tiempo, debe establecer estándares mínimos que protejan a los usuarios y conductores. En Uber invertimos constantemente en tecnología para garantizar seguridad antes, durante y después del viaje. Hoy, el 80 % de los usuarios de taxi en Colombia prefiere hacerlo a través de aplicaciones, y el 70 % de ellos menciona la seguridad como la principal razón. Esa es la prueba de que la tecnología puede cambiar los estándares del país.

Otra gran apuesta que tenemos es la movilidad sostenible. A nivel global, Uber lidera la transición hacia una movilidad más verde. Promovemos el ride sharing —movilidad compartida— como un primer paso para reducir emisiones, y en Colombia estamos fortaleciendo alianzas para expandir el uso de vehículos eléctricos. Ya contamos con acuerdos con empresas de energía, instituciones financieras y gobiernos locales para desarrollar infraestructura de carga y ecosistemas

eléctricos. Avanzamos más lento que otras regiones, sí, pero con un compromiso firme de acelerar este cambio antes de que acabe la década.

Nada de esto sería posible sin el talento. He tenido la fortuna de trabajar con equipos brillantes, y estoy convencida de que el futuro de Colombia depende del talento que tengamos y de cómo lo formemos. Necesitamos una combinación de pensadores visionarios, innovadores que desafíen el status quo y ejecutores decididos que hagan que las cosas pasen. Porque de nada sirve la mejor idea si no se ejecuta. En Uber tenemos una cultura que celebra la acción: pensamos rápido, probamos, aprendemos y volvemos a intentar. Esa agilidad es vital en un entorno donde la tecnología cambia todos los días.

También creo que debemos inspirar a nuestros jóvenes a soñar en grande y quedarse en Colombia. Tenemos talento, creatividad y una cantidad inmensa de oportunidades. Pero, a veces, nos quedamos cortos en la ambición. Soñamos en pequeño, cuando podríamos pensar a escala global. Si logramos que más jóvenes crean en el poder de la innovación y en las posibilidades que este país ofrece, no habrá límite para lo que podamos construir.

Mi sueño es una Colombia mucho más conectada, digital e inclusiva. Una Colombia que ya no dependa tanto de los recursos de su tierra, sino del talento, los servicios, la tecnología y la innovación de su gente. Un país donde la movilidad no solo mueva personas, sino también oportunidades; donde la tecnología no sea un privilegio, sino un derecho; y donde cada avance digital nos acerque a una sociedad más justa, equitativa y sostenible.

Porque creo firmemente que el futuro de Colombia se mueve con tecnología, pero, sobre todo, se mueve con la gente.



### ALEJANDRO MESA

CEO de Iluma Alliance

C

reo, con una certeza más existencial que racional, que los empresarios tenemos la responsabilidad de imaginar, provocar y materializar un futuro de abundancia. Porque el mundo, en su esencia, es abundante. No es un caso perdido. Y Colombia no puede ser la excepción. Estoy convencido de que, si nos dejan trabajar, este país puede florecer con una fuerza extraordinaria. Y, si no nos dejan, igual vamos a avanzar. Solo que no alcanzaremos el potencial tan inmenso que tenemos.

He recorrido muchos lugares, he conocido culturas, economías, sistemas... pero les confieso que no he visto una resiliencia como la de Colombia en ninguna otra parte. Es una capacidad muy nuestra, única. Una forma de seguir adelante a pesar de los obstáculos, de la incertidumbre, de las reglas mal pensadas, de la burocracia que a veces asfixia. Hace poco, un consultor español que nos visitó lo dijo en una frase que lo resume todo: «Colombia es tropical». Y tenía razón. Tiene una capacidad de regeneración que se asemeja a la naturaleza

misma. Por más que intenten frenarla, la vida sigue adelante. Nuestra vocación emprendedora es igual: insiste, se adapta, evoluciona y no se rinde. Es impresionante.

Y así, a pesar de todo, el país sigue produciendo. Las empresas siguen encontrando sus espacios para evolucionar y desarrollarse. Las más conscientes han aprovechado el momento para salir al mundo, para diversificarse, para dejar de depender de lo local. Y, cuando los vientos cambien —porque siempre cambian—, van a estar mejor posicionadas que nunca. Por eso, más que optimismo, lo que tengo es una obstinación abundante. Una convicción profunda de que crear valor siempre será posible, sin importar las circunstancias.

Para mí, ser empresario es eso: tener la libertad y la responsabilidad de transformar tu energía en algo que le sirva a otros. El que vende en la calle y el que lidera una corporación hacen, en esencia, lo mismo. Entregan valor y confían en que alguien lo va a reconocer. En nuestra organización, todos somos empresarios. Todos partimos de esa premisa esencial: ¿Dónde puedo yo generar más valor hoy? ¿Dónde enfoco mi atención para aportar algo real y significativo? Se trata de contribuir, de crear valor. Y eso empieza por actuar dentro de nuestro círculo de influencia. Dejar de esperar condiciones perfectas y empezar a mover lo que sí podemos mover. Es la única forma. Si dejamos de generarle valor a quien nos escoge —ya sea un cliente, un colaborador o un inversionista—, el círculo virtuoso se interrumpe. Esta es una invitación a que cada persona se sienta dueña de su destino.

Sobre las industrias del futuro, el sentido común nos habla. El mundo necesitará cada vez más energía, de todo tipo.

Colombia tiene una posición privilegiada: hídrica, solar, eólica. Es un campo extraordinario. En alimentación, aún somos importadores, pero tenemos el potencial de ser un proveedor importante de alimentos para el mundo. En banano, café, flores y en fenómenos emergentes como el aguacate, nuestra vocación es indiscutible. Casi donde uno ponga la mirada, hay una oportunidad. En servicios y tecnología, quizá no creemos el próximo modelo de inteligencia artificial, pero somos extraordinariamente buenos para aplicar esas tecnologías y ponerlas al servicio de los problemas reales. Ahí el espacio es ilimitado. No veo a Colombia compitiendo con la manufactura china, pero sí integrándonos en cadenas de valor globales, armando un LEGO de oportunidades donde nuestro rol sea de alto valor.

**Como enseñan los estoicos, cada desafío es una oportunidad de crecimiento. Eso requiere tolerancia, ensayo, coraje.**

Todo esto nace de un sistema de creencias que hemos cultivado con disciplina y conciencia. Creemos en la abundancia como premisa. Que el valor por crear es infinito. Que no estamos en un juego de suma cero.

Que el éxito de uno no implica la pérdida de otro. Creemos en el largo plazo. Jugamos largo, trabajando para que cada cliente quede tan satisfecho que desee seguir escogiéndonos. No aceptamos la lógica del más vivo, porque eso destruye confianza y valor. Y creemos en el obstáculo como camino. Como enseñan los estoicos, cada desafío es una oportunidad de crecimiento. Eso requiere tolerancia, ensayo, coraje. Pero es la única manera de avanzar.

No pensamos que las organizaciones compiten con productos. Compiten con capacidades organizacionales. Por eso

nos interesa aprender de lo que podamos. Buscamos conocimiento, no para acumularlo, sino para mezclarlo y transformarlo en algo útil. No tenemos miedo a probar, a fallar, a ajustar. Dejar que el mercado seleccione. Y, cuando algo funciona, lo amplificamos. Cuando no, lo soltamos sin dramas. Como un organismo vivo, no como una planeación central.

Nuestro viaje de Premex a Iluma ha sido así: un proceso evolutivo. La devaluación del 99 nos obligó a fabricar localmente lo que antes importábamos. Eso nos dio una ventaja. Luego notamos la llegada del internet de las cosas y creamos Asimetrix, una compañía que mide en tiempo real sistemas productivos, desde Colombia, para granjas en Asia y Norteamérica. Operamos desde donde tengamos ventaja. Si no nos dejan jugar aquí, salimos a jugar donde podamos hacerlo mejor. El objetivo no cambia.

Una de mis mayores frustraciones es la desnutrición. Contribuimos a nuestros clientes —que son los verdaderos protagonistas— a producir más proteína, más económica y de mejor calidad, pero eso no basta. Un niño con anemia en sus primeros dos años pierde para siempre el potencial que traía al llegar al mundo. Es una pérdida humana inmensa. Por eso nació Nutreo. No desde la filantropía, sino como una solución empresarial, diseñada para resolver un problema real creando valor.

¿Cómo prepararse para un entorno que cambia todos los días? Con mentalidad. Con cultura. La innovación no se decreta desde un área. Se cultiva en la forma de pensar, en la forma de conversar, en la forma de hacer. En Iluma decimos que buscamos personas humbles, hungry and smart, en ese orden.

**La humildad primero,  
para aprender.  
La avidez para crecer.  
La inteligencia para  
ejecutar.**

La humildad primero, para aprender. La avidez para crecer. La inteligencia para ejecutar. En este ecosistema, la arrogancia no tiene espacio.

A los jóvenes les diría que cuiden su atención como el recurso más valioso que tienen. No se dejen intoxicar por discursos que siembran miedo o rabia. Apaguen el ruido. Elijan bien con quién se rodean. Porque uno termina siendo el promedio de las cinco personas con las que más conversa. Pongan su energía donde sí pueden actuar. Y recuerden: donde pongan su atención, eso crece.

Si pudiera cambiar una sola cosa en Colombia, sería tener un Estado más pequeño y eficiente. No necesitamos más instituciones; necesitamos mejores. Un aparato más ágil, más enfocado, menos parasitario. Pero no quiero terminar con quejas. Quiero terminar con gratitud.

Tenemos el privilegio inmenso de trabajar con personas que han decidido invertir su existencia —lo más valioso que tienen— en producir alimentos para otros. Esa decisión nos honra. Nos inspira. Y nos obliga a estar a la altura. Esa es la abundancia que estamos cultivando. Una abundancia que no depende del clima político ni de las condiciones externas. Es una abundancia interior. Vital. Obstinada. Y profundamente nuestra.



## SEBASTIÁN NOGUERA

Cofundador Habi

S

iempre me han inquietado las grandes preguntas que se hacen los economistas: ¿cómo crece un país?, ¿de dónde viene realmente el crecimiento económico? Con el tiempo entendí que, en esencia, todo parte de una ecuación sencilla, pero poderosa: cuánto ahorramos y qué tan rápido ese ahorro se convierte en inversión. Esa conexión —el paso del ahorro a la inversión— es la que determina la velocidad con la que una economía puede transformarse.

Cuando fundamos Habi, fue justamente porque considerábamos absurdo que el grueso del ahorro de los colombianos esté atrapado en sus viviendas. En Colombia, el valor total del stock de vivienda ronda el trillón de dólares. Lo impresionante va más allá de la cifra: ese patrimonio está distribuido entre millones de familias. A diferencia de otros sectores donde la riqueza se concentra, aquí la mayoría de los hogares son, de alguna forma, propietarios de una fracción de ese trillón. Es una forma de democratización de la riqueza que pocas veces reconocemos.

Sin embargo, hay una paradoja dolorosa: esa riqueza está congelada. Aunque los hogares colombianos son dueños de una gran parte del valor nacional, la mayoría no puede usar ese capital para invertir, estudiar, emprender o mejorar su calidad de vida. Y no porque no quieran, sino porque el sistema no lo permite. Vender una casa puede tardar más de un año y medio, y obtener un crédito hipotecario puede tomar hasta ocho meses. En ese lapso, las oportunidades se esfuman.

En Habi entendimos que nuestro propósito debía ser romper esa barrera. Queremos que una familia que haya construido su patrimonio en una vivienda pueda acceder a él cuando lo necesite. Que vender su casa o sacar un crédito sobre ella no sea una odisea, sino un proceso natural y ágil. Porque las oportunidades no esperan, y muchas veces el factor que define si una persona avanza o no es su capacidad de movilizar su propio ahorro.

He visto de cerca cómo ese acceso cambia vidas. Cuando era niño, mi mamá, artista plástica, soñaba con una casa mejor. Había trabajado toda su vida en dos empleos y finalmente encontró una oportunidad única: un apartamento mejor ubicado y a buen precio. Pero, para comprarlo, necesitaba vender el nuestro, y los bancos no le prestaban porque no encajaba en el perfil tradicional. Movié cielo y tierra hasta convencer al vendedor de recibir nuestro apartamento como parte del pago. Esa decisión, que nació de su esfuerzo y de su fe, marcó una diferencia enorme en nuestra vida. Ella siempre dice que haber logrado hacer ese negocio le representó económicamente lo mismo que 20 años

**Queremos que  
una familia que  
haya construido su  
patrimonio en una  
vivienda pueda acceder  
a él cuando lo necesite.**

de trabajo. Esa es exactamente la oportunidad que buscamos multiplicar para millones de familias.

Cuando miramos los datos a futuro, el reto es gigantesco. El 85% de las viviendas del país están completamente despalancadas. Nadie ha logrado sacar de allí ningún tipo de crédito o liquidez. Y del 15% restante, la mayoría tiene créditos inferiores al 40% del valor del inmueble. Eso significa que más del 90% del ahorro en vivienda está congelado. Es como si tuviéramos un trillón de dólares dormido en los barrios de Colombia.

Imagina lo que significaría liberar esa riqueza: más inversión, más emprendimientos, más educación, más movilidad social. Si logramos que las familias puedan usar una parte de ese capital para impulsar su futuro, estaremos transformando el país desde adentro.

Este no es solo un desafío financiero; es una cuestión de justicia económica. Siempre nos han dicho que el problema de Latinoamérica es la falta de distribución de la riqueza. Pero, cuando analizas la vivienda, te das cuenta de que, en realidad, la riqueza está distribuida: lo que no está distribuido es el acceso a los mecanismos que la hacen productiva. El más rico del país podría apenas comprar algo cercano al 1% del stock de vivienda nacional. Eso significa que el activo más grande de Colombia pertenece a su gente, pero el sistema no les da las herramientas para hacerlo líquido.

Por eso trabajamos cada día en digitalizar la información del sector vivienda. Hoy, comprar o vender una casa sigue siendo un proceso manual y costoso. En la medida en que podamos crear una capa de información confiable —con datos abiertos, con registros públicos digitalizados, con escrituras consultables

y seguras—, las personas podrán acceder a créditos en línea, vender más rápido y reducir los costos de transacción. Eso, en sí mismo, sería un cambio estructural para la economía.

Lo cierto es que este tipo de transformación requiere coordinación: bancos, notarías, gobierno, sector privado. No se trata de intereses opuestos; todos ganarían si logramos que el mercado inmobiliario fluya con más eficiencia.

Cuando el proceso se simplifica, la liquidez crece, y con ella la inversión y el empleo. Ojalá esto se convirtiera en una prioridad de Estado. A veces estos temas no se sienten tan urgentes como un subsidio, pero su impacto es infinitamente mayor: desbloquear riqueza es crear desarrollo sostenible.

Miro hacia 2030 y pienso que los indicadores de avance no deberían medirse solo por cuántas casas se construyen, sino por cuántas se pueden transar fácilmente y por qué proporción de ese stock de vivienda está activa, generando inversión y bienestar. Es absurdo que una familia que tiene una casa de 200 millones de pesos termine recurriendo a una tarjeta de crédito al 40% o a una gota a gota, cuando tiene un activo tan valioso. Ese tipo de ineficiencia es el reflejo de un sistema que no entiende bien dónde está su propia fuerza.

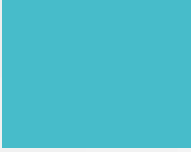
Yo sigo apostándole a Colombia porque aquí hay talento, creatividad y determinación. Se dice con frecuencia que los colombianos no somos productivos, pero eso es una lectura equivocada. La diferencia entre lo que produce un trabajador en Nueva York y uno en Bogotá no es de capacidad, sino de contexto. El valor del café que se vende allá es seis veces mayor no porque el barista sea seis veces más productivo, sino porque hay seis veces más riqueza circulando. El problema no está en el talento, sino en la forma en que el capital se mueve.

En Habi lo vemos todos los días: el talento colombiano es excepcional. Ingenieros, analistas, diseñadores, agentes inmobiliarios. Gente que trabaja con rigor, pasión y compromiso. Si combinamos ese talento con un sistema financiero que libere la riqueza de las familias, este país puede crecer a un ritmo extraordinario.

También creo que estamos viviendo un momento histórico. La inteligencia artificial está transformando la manera en que trabajamos y emprendemos. Las barreras de entrada para innovar nunca han sido tan bajas. Hoy cualquier joven con una idea puede lanzar un producto digital, probarlo, medirlo, sin grandes equipos ni inversiones. El costo de experimentar ha caído y, con ello, la oportunidad de crear valor.

Por eso les diría a los jóvenes que persigan las oportunidades con determinación. Que no esperen a que alguien más construya el futuro que imaginan. Colombia necesita soñadores que actúen, emprendedores que se arriesguen y líderes que entiendan que el verdadero crecimiento empieza por liberar el potencial que ya tenemos dentro.

Si logramos que cada familia pueda usar su casa no solo como un lugar donde vive, sino como una plataforma para construir riqueza, entonces estaremos desbloqueando mucho más que un trillón de dólares: estaremos desbloqueando el futuro de Colombia.



# Colombia 2030: Un país que se mueve, aprende y crea

## ADRIANA OCHOA

Gerente general de Tutto

S

iempre he creído que el mayor desafío que tiene Colombia es reconocerse a sí misma como una potencia en construcción. Nos cuesta a veces dimensionar todo lo que tenemos: talento, ubicación, diversidad, pasión y una enorme capacidad de adaptarnos. Si algo me enseña cada día liderar Tutto es que este país tiene todas las condiciones para convertirse en el epicentro de América Latina. Pero, para lograrlo, debemos entender el contexto global en el que estamos inmersos, formar a nuestra gente, atraer inversión extranjera y desarrollar las competencias que nos permitan competir de tú a tú con cualquier otro mercado.

El reto empieza por ahí: prepararnos para un mundo que se mueve rápido, donde la transformación digital, la sostenibilidad y la educación ya no son opcionales. Son la base de lo que seremos en 2030. Lo pienso a menudo: ese año está a la vuelta de la esquina. Cuando miro hacia atrás y veo lo que hemos logrado en la última década, confirmo que el sector

privado ha demostrado una fortaleza admirable. Somos el mayor generador de empleo, impulsamos la economía y, sobre todo, mejoramos la calidad de vida de miles de familias; por eso creo que las empresas debemos asumir una responsabilidad más profunda con el país. No se trata solo de crecer o de ganar, sino de construir bienestar, de participar activamente en el desarrollo social y de ser parte del cambio que todos queremos ver.

En Tutto hemos aprendido que una marca no es solo un logo o un producto. Una marca es un reflejo del país que la vio nacer y de los valores que la sostienen. Por eso, me siento orgullosa de decir que somos una empresa colombiana, pero aún más orgullosa de saber que contribuimos al desarrollo económico del país.

Cada vez que pienso en cómo se construye una marca sólida, vuelvo a lo esencial: la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. En Tutto creemos en la gente, en su bienestar, en su capacidad de aprender y transformarse. Tenemos programas educativos que impulsan el crecimiento de nuestros colaboradores y sus familias, iniciativas ambientales que promueven un consumo responsable y una filosofía basada en el respeto, la calidad y la transparencia. Creo que eso es lo que realmente diferencia a las marcas que perduran: aquellas que logran trascender fronteras sin perder sus raíces.

Además, Colombia no son solo cinco ciudades. Es un país de más de mil municipios, con acentos, costumbres y oportunidades distintas. Entender ese territorio ha sido clave para nuestro crecimiento. Lo he visto en cada viaje: hay regiones donde muchos no se atreven a apostar y, sin embargo, tienen un potencial enorme.

**Una marca es un reflejo del país que la vio nacer y de los valores que la sostienen.**

Hemos abierto tiendas en lugares donde algunos pensaban que «no había mercado», y el resultado ha sido sorprendente, porque detrás de cada pequeña ciudad hay talento, hay economía, hay sueños. El turismo local, por ejemplo, se ha convertido en un motor silencioso pero poderoso. Municipios que antes pasaban desapercibidos hoy son destinos ecológicos, naturales, culturales, llenos de movimiento económico.

Por eso creo que uno de los grandes motores de crecimiento para Colombia hacia 2030 será precisamente ese: el turismo, el desarrollo territorial y el fortalecimiento de la educación práctica. Nuestra riqueza natural es inmensa, y si la combinamos con formación, idiomas y tecnología, podremos recibir al mundo entero con una oferta de servicios y productos de alto nivel.

Otro motor que veo es la fabricación. En un contexto global lleno de tensiones logísticas, muchos países están buscando nuevos destinos para producir, y Colombia tiene todo para atraer esa inversión. Contamos con capital humano de calidad, con tierra disponible y con una ubicación estratégica privilegiada: dos mares, acceso a ambos hemisferios, estabilidad macroeconómica y una cultura del trabajo sólida. Imaginemos lo que pasaría si lográramos que más empresas internacionales pusieran sus plantas aquí. Cada planta transforma una ciudad. Lo he visto: alrededor de la industria florecen comercios, colegios, universidades, vivienda.

Y el tercer motor, quizá el más importante, es la educación. No solo la formal, sino la práctica, la que enseña a pensar, a resolver, a programar, a crear. Hoy una persona desde Co-

lombia puede trabajar para cualquier parte del mundo. Por eso creo que debemos formar a nuestra gente con visión global y competencias útiles, que respondan a lo que el mundo demanda: pensamiento crítico, habilidades analíticas, trabajo colaborativo y dominio de la tecnología.

En Totto, la innovación ha sido parte de nuestro ADN desde siempre. Pero, más allá de crear nuevos productos, hemos construido una cultura de innovación que vive en todos los rincones de la organización. Cualquier persona puede proponer una mejora, desde quien trabaja en planta hasta quien diseña una colección. Eso ha generado soluciones maravillosas: procesos más ágiles, productos más seguros, materiales más sostenibles. Hemos demostrado que innovar no es solo crear algo nuevo, sino hacer mejor lo que ya existe.

Y cuando la innovación se cruza con el bienestar, aparece la magia. Hoy las personas buscan comodidad, experiencias, tiempo de calidad. Viajar ya no es un lujo, es una forma de vivir. Por eso nos enfocamos en acompañar a ese viajero urbano o aventurero que lleva su vida en una maleta. Cada producto que hacemos está pensado para acompañar sueños, movimientos y emociones. En cada morral hay una historia, en cada maleta un propósito.

El otro gran pilar de Totto es la gente. No lo digo como una frase de cajón: realmente vivimos para cuidar y desarrollar a las personas. Somos una empresa que se siente orgullosa de ser un gran lugar para trabajar, pero, más allá de los reconocimientos, lo que nos mueve es ver cómo nuestra gente crece,

**Y cuando la  
innovación se cruza  
con el bienestar,  
aparece la magia.**

aprende y se queda porque encuentra propósito. Educamos, acompañamos y exigimos. Ese equilibrio entre bienestar y exigencia es lo que genera excelencia.

A veces lo olvido y luego me sorprende recordarlo: Tutto nació de un sueño emprendedor. De la idea de que desde Colombia se podía hacer una marca global. Hoy estamos en más de 70 países, y eso demuestra que sí se puede trascender sin perder el alma local. Hay tantas historias como esta que muestran que el talento colombiano tiene un valor inmenso. Solo falta creérnoslo más.

Por eso me sueño una Colombia que en 2030 haya aprendido a creer en sí misma, a aprovechar sus ventajas naturales, a educar con propósito y a atraer la inversión que necesitamos. Me imagino un país competitivo desde la escuela, donde los niños aprendan idiomas y tecnología como herramientas básicas, donde la gente tenga acceso real al trabajo y donde las empresas sean sinónimo de progreso. Me imagino un país que aprovecha sus dos mares, que fabrica, exporta, diseña, enseña y sueña.



# SANTIAGO PIEDRAHÍTA

Presidente de Grupo Bios

S

iempre he pensado que Colombia es un país que lo tiene todo para brillar, pero que todavía no ha aprendido a creer en sí misma. He recorrido sus campos, he conversado con los empresarios del agro, con los investigadores, con los productores que se levantan a las cuatro de la mañana para cuidar su cultivo o su ganado, y siempre me queda la misma sensación: somos un país inmensamente rico, pero profundamente fragmentado. No nos falta talento, ni recursos, ni oportunidades; nos falta convicción colectiva, propósito compartido y confianza en el otro.

Cuando asumí el liderazgo del Grupo Bios, entendí que el mayor desafío no estaba en la tecnología ni en la productividad, sino en la mentalidad. Bios es una compañía que nació de la ciencia, de la idea de que el conocimiento puede transformar realidades. Nuestra esencia está en conectar la biotecnología, la analítica de datos y la sostenibilidad con el campo y la industria. Pero también está en demostrar que el desarrollo no tiene por qué estar reñido con la ética, ni la rentabilidad con el bienestar.

Durante años, el país se acostumbró a ver el agro como un sector rezagado, dependiente de los ciclos del clima o del precio del dólar. Yo lo veo como la base del futuro colombiano. El agro puede ser el motor de la nueva economía sostenible, la que genera empleo digno, exporta conocimiento y se apoya en la ciencia para producir más, con menos impacto ambiental. En Bios trabajamos para que los productores no solo cultiven tierra, sino datos; para que entiendan cómo la analítica puede anticipar una plaga, optimizar el uso del agua, reducir las pérdidas y mejorar sus ingresos. Y lo más poderoso de todo es ver cómo esa tecnología, cuando se pone al servicio del ser humano, cambia vidas.

Creo profundamente que la sostenibilidad empieza por entender las interdependencias. No hay empresa sana en un país enfermo, ni economía fuerte en un planeta débil. Por eso me apasiona ver cómo cada vez más compañías colombianas comprenden que el éxito no se mide solo en utilidades, sino en impacto. En Bios hemos hecho de la sostenibilidad un eje transversal: en la ciencia que desarrollamos, en la innovación que promovemos, en los proyectos que ejecutamos. Queremos ser un ejemplo de cómo el conocimiento aplicado puede convertirse en una herramienta de transformación social y ambiental.

Me gusta pensar que la ciencia tiene rostro humano. Detrás de cada modelo de datos, de cada algoritmo, hay una intención: mejorar la vida de alguien. He visto a jóvenes investigadores que vienen de zonas rurales y que hoy lideran proyectos con impacto global; a mujeres científicas que abren camino en

**El país se acostumbró a ver el agro como un sector rezagado, dependiente de los ciclos del clima o del precio del dólar. Yo lo veo como la base del futuro colombiano.**

espacios donde antes no se les escuchaba; a emprendedores que usan la biotecnología para regenerar suelos degradados o recuperar ecosistemas. Ese es el país que me inspira, el que demuestra que, cuando creemos en la educación y en el talento local, todo es posible.

Sin embargo, el gran reto sigue siendo creer. Creer que podemos cooperar entre regiones, entre sectores, entre generaciones. Colombia ha vivido demasiado tiempo atrapada en la desconfianza. Hemos hecho de la competencia un deporte nacional, y del ego, una forma de defensa. Pero el desarrollo real solo se logra cuando colaboramos. Lo veo cada día en Bios: los mejores proyectos nacen cuando un científico, un agricultor y un empresario se sientan en la misma mesa y se escuchan de verdad. Ahí ocurre la innovación.

Mirando hacia el 2030, me imagino un país que decide apostar por el conocimiento como política de Estado. Un país que entienda que la educación no es un gasto, sino la inversión más rentable. Un país donde la ciencia no se quede en los laboratorios, sino que llegue a las fincas, a los colegios, a los territorios. Donde la sostenibilidad deje de ser discurso y se convierta en práctica cotidiana. Y donde la tecnología sea una aliada del ser humano, no su reemplazo.

Me preocupa, claro, que sigamos atrapados en debates cortoplacistas, en la polarización que paraliza. Necesitamos una conversación nacional sobre el futuro, no sobre el pasado. Debemos construir un pacto de confianza, una hoja de ruta compartida que trascienda gobiernos y coyunturas. El talento está; las capacidades, también. Falta conectarlas.

Desde mi experiencia, he aprendido que liderar hoy es, ante todo, escuchar. Escuchar con humildad y con curiosidad.

Entender que el conocimiento no se impone: se comparte. Que el progreso no se mide solo en cifras, sino en bienestar, en respeto, en calidad de vida. Colombia necesita líderes más humanos, menos reactivos, más visionarios. Personas que entiendan que dirigir una empresa o una institución es, al final, una forma de servir.

Y sí, hay razones para preocuparse, pero también muchas para tener esperanza. Veo una nueva generación que no le teme al cambio, que habla de innovación social, de energías limpias, de inclusión, de bienestar emocional. Jóvenes que no quieren repetir el pasado, sino escribir un nuevo relato. A ellos les diría que no se cansen de creer, que no se dejen robar la esperanza.

Porque, al final, de eso se trata todo: de volver a creer. En nosotros, en nuestras capacidades, en nuestro país. Creer que la ciencia, la innovación y la sostenibilidad pueden ir de la mano. Creer que podemos reconciliar el progreso con la naturaleza, la productividad con la empatía, el desarrollo con la equidad.

Si logramos eso, Colombia no solo será un país más próspero, sino también más justo, más consciente y más humano. Y ese será, sin duda, el mayor logro de todos.

**El progreso no se mide solo en cifras, sino en bienestar, en respeto, en calidad de vida.**





### JAIME PINEDA

Fundador de Kenworth de la Montaña

# H

e pasado buena parte de mi vida en el camino, viendo pasar el país por el parabrisas. En cada viaje, entre montañas, peajes y curvas infinitas, he aprendido a mirar a Colombia como se mira a un ser querido: con cariño, con preocupación y con la esperanza de verla llegar a

donde puede llegar si se lo propone. Me duele verla tantas veces detenerse a mitad de la cuesta. Y, aun así, sigo creyendo.

Lo que más me inquieta hoy es que pareciera que hemos olvidado de lo que somos capaces. Colombia tiene una vocación industrial enorme, un talento que no se ha extinguido. Pero la desconfianza, la incertidumbre y los paros que interrumpen la productividad han hecho que muchos prefieran esperar antes de volver a invertir o crecer. Lo entiendo: un tractocamión cuesta mucho dinero, y el transportador que se endeuda por cuatro o cinco años necesita tener fe en que el país seguirá andando. Y esa fe, en los últimos tiempos, ha sido puesta a prueba.

Siento, como muchos, que el temor se ha instalado en el ambiente. Temor a la inseguridad en las vías, a los cambios tributarios sin claridad, a los bloqueos repentinos que paralizan regiones enteras. Temor, incluso, a un rumbo político que no se define del todo y que despierta fantasmas que América Latina ya conoce demasiado bien. Pero también creo que los empresarios no podemos quedarnos paralizados por el miedo. Si nos detenemos todos, el país también se detiene.

La industria del transporte carga sobre sus hombros buena parte del movimiento económico de Colombia. Cada camión que avanza lleva más que mercancía: lleva empleo, desarrollo y oportunidades. Por eso me preocupa cuando veo que el país no está apostándole con fuerza a la infraestructura. Hay tramos enteros abandonados, obras que se quedaron a mitad, derrumbes sin solución durante meses. Y no hablo de carreteras menores, hablo de las arterias que conectan el corazón productivo del país con sus puertos. Si el transporte se tranca, la economía se tranca.

Uno de los grandes temas que hoy nos toca discutir es el de la movilidad eléctrica. Suena bien, suena moderno, pero cuando uno revisa la realidad técnica y la infraestructura que tenemos, se da cuenta de que todavía estamos lejos de poder adoptarla en el transporte pesado. Imaginar un tractocamión eléctrico con la autonomía suficiente para atravesar las montañas colombianas es, por ahora, una utopía. Se necesitaría una red eléctrica monumental, más energía que la que consume un pueblo entero, y una infraestructura de carga que no existe. En cambio, veo una opción más viable en el hidrógeno, una energía más fácil de abastecer y con mejor potencial para un país con la topografía que tenemos.

**No se trata de negar  
los avances, sino de  
reconocer nuestras  
realidades.**

No se trata de negar los avances, sino de reconocer nuestras realidades. El país ha hecho un esfuerzo importante en materia ambiental. Los motores Euro VI, por ejemplo, con los que trabajamos hoy, purifican el aire a niveles que hace unos años eran impensables. Un vehículo moderno de carga ya no contamina como antes; incluso en algunos casos, el aire que expulsa es más limpio que el que respiramos en las ciudades. Pero a veces preferimos seguir creyendo mitos antes que mirar la evidencia técnica.

También me preocupa el enfoque que a veces se tiene frente a los transportadores. Se habla de subir impuestos, de crear nuevos tributos ambientales sin claridad, pero no se incentiva la renovación de los vehículos. Sin estímulos, el parque automotor envejece, el país pierde competitividad y se encarecen los fletes. Y cuando suben los fletes, todo se encarece: los alimentos, los insumos, los productos que llegan a cada tienda. No se trata de favorecer a las grandes empresas, sino de entender que el transporte es un eslabón esencial de la cadena productiva.

Por eso siempre he creído que la estabilidad tributaria y la seguridad en las vías son dos pilares que Colombia debe cuidar si quiere avanzar. Sin reglas claras, nadie invierte. Sin vías seguras, nadie se atreve a mover su carga. Y cuando se detiene el transporte, se detiene la economía entera.

En Kenworth de la Montaña hemos intentado hacer las cosas bien. Hemos generado empleo formal y digno, porque creemos que el trabajo bien hecho transforma vidas. Muchos jóvenes han comenzado aquí como aprendices del SENA y

han llegado a dirigir talleres, a ocupar cargos gerenciales. Esa es la verdadera movilidad social: la que se construye con esfuerzo, disciplina y oportunidades reales.

Y, sin embargo, hay un problema que me inquieta profundamente: cada vez hay menos jóvenes que quieren quedarse en el país. Muchos sueñan con irse, convencidos de que afuera todo será más fácil. Pero los países no se construyen con los que se van, sino con los que se quedan. Yo les diría a esos jóvenes que este país vale la pena, que aquí hay futuro, que las oportunidades no aparecen solas: se crean con trabajo.

Recuerdo una frase de un empresario antioqueño que me marcó: «Hay que ponerle ganas». Esa palabra sencilla contiene todo. Ganas para levantarse cada día, ganas para no rendirse cuando todo parece en contra, ganas para creer que sí se puede. Nada grande se ha hecho sin esfuerzo. Los empresarios que admiro no tuvieron caminos fáciles; todos, sin excepción, tuvieron que remar contra la corriente.

A veces me preguntan si he pensado en irme del país. Y la verdad es que no. Yo no quiero irme. Siento que aquí tengo todavía mucho por hacer. He visto a Colombia atravesar tiempos durísimos: la violencia, la inseguridad, las crisis económicas, los bloqueos. He visto cómo la gente se reinventa, cómo el país se levanta una y otra vez. Esa es nuestra esencia: somos un pueblo que no se rinde.

Por eso, cuando miro hacia el 2030, no pienso solo en los retos, sino en las oportunidades. Veo un país que puede recuperar su confianza, que puede volver a creer en su industria,

**«Hay que ponerle  
ganas». Esa palabra  
sencilla contiene todo.**

en su talento, en su capacidad de producir y crear. Pero necesitamos reglas claras, seguridad, infraestructura y, sobre todo, fe en nosotros mismos.

A los jóvenes les digo que no se dejen llevar por el pesimismo. Todos los países enfrentan sus propias guerras —unas físicas, otras ideológicas o económicas—, y Colombia no es la excepción. Pero eso no significa que no valga la pena luchar por ella. Si nuestros padres y abuelos resistieron momentos aún más duros, ¿por qué nosotros no habríamos de hacerlo?

El secreto está en la pasión. Esa palabra guía mi vida y la de nuestra compañía. La pasión por lo que hacemos, por servir, por construir, por levantarnos cada día a trabajar. Es la fuerza que nos ha mantenido en pie incluso cuando las circunstancias parecen adversas. Colombia es un país lleno de talento, de energía y de esperanza. Solo hace falta que volvamos a creer en todo eso.

Porque, al final, no se trata de esperar a que el país cambie. Se trata de cambiar nosotros, de mantener la fe, de ponerle ganas, de seguir adelante. A este país hay que quererlo, y quererlo significa trabajar por él, pase lo que pase.

Yo sigo creyendo.



# CLAUDIA RESTREPO

Rectora Universidad EAFIT

# H

ay momentos en los que un país se mira al espejo y no se reconoce. Hemos avanzado, sin duda, pero también hemos aprendido a convivir con nuestras heridas como si fueran parte del paisaje. A veces creo que Colombia vive una adolescencia prolongada:

una nación brillante, creativa, llena de talento, pero aún temerosa de asumir su madurez colectiva. La educación, más que cualquier otra fuerza, es la que puede ayudarnos a dar ese salto: del sobrevivir al comprender, del reaccionar al crear, del individualismo a la corresponsabilidad.

El 2030 no debería ser una fecha marcada por indicadores, sino por una pregunta esencial: ¿qué tipo de país queremos ser cuando nuestros hijos y estudiantes miren hacia atrás y nos evalúen? Si algo he aprendido en la universidad y en la vida pública es que el futuro no se decreta ni se improvisa: se educa. Se educa en las aulas, pero también en la manera como conversamos, trabajamos y decidimos. Educar no es solo

transmitir conocimientos; es cultivar la capacidad de pensar, de discernir, de imaginar lo que todavía no existe.

A veces confundimos progreso con velocidad. Creemos que avanzar es hacer más cosas, más rápido, y olvidamos que lo importante es caminar con sentido. La educación nos enseña precisamente eso: a no actuar por impulso, sino por convicción; a no repetir, sino a comprender. Colombia necesita una educación que enseñe a leer su propia complejidad, a mirarse sin miedo y a reconciliarse con su diversidad.

Una educación para formar conciencia.

El país que sueño hacia 2030 es uno en el que la educación deje de ser una promesa y se convierta en un derecho vivido. Donde un niño en el campo tenga la misma posibilidad de aprender que uno en la ciudad. Donde la universidad no sea una meta lejana, sino un espacio abierto de encuentro entre saberes, oficios, lenguajes y territorios. No se trata de uniformar, sino de conectar: de tender puentes entre la ciencia y el arte, entre la tecnología y la ética, entre la razón y la sensibilidad.

Porque la educación es el acto político más profundo que puede realizar una sociedad. Es una declaración de fe en el otro, una manera de decir: «Creo que tú también puedes transformar el mundo». Y esa fe colectiva, tan escasa en estos tiempos de desconfianza, es la que necesitamos recuperar. Los países no cambian solo con reformas o leyes; cambian cuando creen en su capacidad de aprender y de enseñar.

He visto cómo la inteligencia artificial, la automatización y las nuevas tecnologías nos desafían a repensar lo que sig-

**El país que sueño hacia 2030 es uno en el que la educación deje de ser una promesa y se convierta en un derecho vivido.**

nifica ser humano. Pero, lejos de temerles, creo que son una oportunidad para recordar lo esencial: lo que ninguna máquina puede reemplazar es la conciencia, la empatía, la capacidad de crear sentido. Por eso, la educación del futuro no puede limitarse a las competencias técnicas; debe ser también una educación ética, emocional, estética.

Sueño con universidades que no se encierren en sus campus, sino que respiren con el país. Que vayan al territorio, a los barrios, a los ríos, a las montañas, y aprendan tanto como enseñan. Que entiendan que la investigación no es solo producir conocimiento, sino tejer esperanza. Que el liderazgo académico se mida por su capacidad de inspirar y transformar vidas.

Los jóvenes me enseñan cada día que la verdadera innovación es la esperanza lúcida. No quieren que les digamos qué hacer: quieren que los escuchemos. Ellos son los portadores de la Colombia que viene, una generación que no teme a la diferencia, que busca propósito más que estatus, que quiere contribuir antes que escalar. A ellos les diría: no pierdan la capacidad de asombro, no se cansen de preguntar. No permitan que la velocidad les robe la profundidad.

Colombia necesita reconciliar la educación con la vida. El futuro pertenece a los ingenieros, programadores, y también a los poetas, a los científicos, a los artistas, a todos los que puedan imaginar futuros compartidos. Porque sin arte no hay alma, sin ciencia no hay progreso, y sin ética no hay porvenir.

Colombia tiene todas las condiciones para transformarse: talento, creatividad, naturaleza, diversidad. Lo que nos falta es la decisión de hacer de la educación el corazón de esa transformación. De entender que el conocimiento no solo genera riqueza, sino dignidad; que un país culto no es aquel donde

todos tienen títulos, sino aquel donde todos tienen criterio. Donde las decisiones se toman con información, pero también con compasión.

Y también debemos reconciliarnos con el valor del error. Durante demasiado tiempo hemos educado para la perfección, para el resultado, para la nota. Pero la innovación nace del error, de la curiosidad, del ensayo y la duda. Colombia necesita una educación que permita experimentar sin miedo, que no castigue la diferencia, que no margine al que piensa distinto. La diversidad —de ideas, de culturas, de acentos, de saberes— es una fortaleza.

El país que imagino es uno donde la universidad y las organizaciones trabajen como aliadas: aprendiendo juntas, investigando juntas, creando empleo y sentido de propósito. Donde el conocimiento dialogue con el territorio y las decisiones se tomen con criterio. Donde el éxito se mida por la capacidad de producir esperanza.

A veces me preguntan si no es ingenuo seguir creyendo en la educación como motor de cambio. Pero yo lo he visto. He visto jóvenes que entran a la universidad con miedo y salen con alas. He visto profesores que siembran preguntas que florecen años después. He visto comunidades que se reconcilian a través del conocimiento. Y cada una de esas historias confirma que educar no es un acto de fe ciega, sino de esperanza lúcida.

Colombia 2030 no será el resultado de un plan estratégico, sino de una elección moral: decidir si queremos seguir divididos por la desconfianza o unidos por la educación. Si preferimos la inmediatez del éxito individual o la paciencia del bien común. En un país herido por la violencia y el olvido, educar

es un acto de sanación. Es reconciliar el alma con la inteligencia, la emoción con la razón, el yo con el nosotros.

Los motores de transformación hacia 2030 no serán únicamente tecnológicos ni económicos. Serán profundamente humanos. La educación, la sostenibilidad y la cultura del cuidado serán los pilares de la competitividad del futuro. Las empresas que perduren no serán las que más produzcan, sino las que mejor comprendan el tiempo que habitan. Aquellas que entiendan que la innovación sin ética se vuelve vacía, y que el talento humano no es un recurso, sino una relación viva que se cultiva con confianza.

Por eso creo que el futuro de Colombia no se escribe en los ministerios ni en las empresas, sino en las aulas. En la forma en que enseñamos a pensar, a sentir, a convivir. Si logramos que cada escuela, cada universidad y cada hogar sean lugares donde se aprende a escuchar, a dudar y a crear, entonces sí podremos mirar hacia el 2030 con serenidad. Porque no habrá un milagro, habrá un proceso. Y ese proceso, silencioso pero profundo, se llama educación.

Educar no es prometer un país distinto: es empezar a construirlo todos los días.

Cuando aprender se convierta en una forma de pertenecer, enseñar en una manera de cuidar y estudiar en un acto de creación, sabremos que Colombia ha dado un paso hacia su madurez cívica más profunda: la de reconocerse en el otro.

Una madurez que no se mide en años ni en cifras, sino en humanidad.



# Colombia 2030: el país que puede ser si elegimos soñar en grande

## JOSÉ MANUEL RESTREPO

Rector de la Universidad EIA

A

tan solo cinco años de que llegue 2030, veo en Colombia una oportunidad histórica: la de reinventarse, de superar esas limitaciones estructurales que nos han acompañado por décadas y de proyectarse como una verdadera potencia en América Latina. Una potencia que se sustente en su talento, en la sostenibilidad, en la equidad y en la innovación. Pero esto solo será posible si nos atrevemos a pensar en grande, si recuperamos el compromiso con el bien común y dejamos de lado esa costumbre tan arraigada del cortoplacismo.

Lo digo con toda franqueza: no podemos avanzar si no partimos de reconocer nuestras falencias. Colombia sigue atrapada en un crecimiento potencial bajo, con una productividad débil que limita nuestro desarrollo. Y esto ocurre en un mundo que, en los próximos 20 años, cambiará más de lo que ha cambiado en toda la historia de la humanidad. Estamos a las puertas de una revolución tecnológica sin precedentes:

la inteligencia artificial, el blockchain, el análisis de datos, el internet de las cosas... todo está transformando la forma en que vivimos, producimos y nos relacionamos. En este nuevo escenario, o nos volvemos más productivos, o nos quedamos atrás. Y para ser más productivos, necesitamos asumir con decisión un rol protagónico en la cuarta revolución industrial.

Yo sueño con una Colombia que lidere el desarrollo de tecnologías profundas, que forme talento en áreas críticas, que invierta en conocimiento y que saque provecho de sus enormes ventajas competitivas. Pero para llegar allí no basta con discursos; se necesita tener apuestas claras y ejecutarlas con determinación y coherencia.

Una de esas apuestas prioritarias es el agrotech. Contamos con 40 millones de hectáreas, pero solo usamos activamente 14. Tenemos todo para convertirnos en la despensa alimentaria del mundo. La Orinoquía, por ejemplo, representa una frontera agrícola sin desarrollar, donde podríamos sembrar maíz, soya y frijol, productos que hoy importamos por el mismo valor de lo que exportamos en café. Si tan solo invirtiéramos con seriedad en bienes públicos —vías, distritos de riego, conectividad—, esas tierras podrían convertirse en un verdadero motor de riqueza nacional.

Otra gran oportunidad está en los servicios basados en el conocimiento. Colombia no es China, somos más bien una especie de India latinoamericana, como bien lo dijo alguna vez Ricardo Hausmann. Nuestro mayor capital es el talento humano. Diseño, arquitectura, ingeniería, software, servicios digitales... allí está el futuro. Cada año, las startups colom-

**Se necesita tener  
apuestas claras  
y ejecutarlas con  
determinación y  
coherencia.**

bianas se duplican. Ciudades como Cali, Medellín y Bogotá están al frente de esta revolución. Pero si de verdad queremos consolidar ese liderazgo, necesitamos tomarnos en serio la educación, desde la base.

También veo un enorme potencial en las energías renovables no convencionales. Tenemos las condiciones climáticas perfectas para generar energía solar y eólica. Lugares como La Guajira, el Cesar, el Atlántico podrían convertirse en polos energéticos globales. Pero ahí nos está fallando el Estado: las trabas regulatorias, los eternos procesos de licenciamiento y las consultas convertidas en negocios espantan al inversionista. La sobrerregulación está asfixiando la competitividad. Necesitamos un Estado ágil, que regule después y no antes, que no paralice los proyectos desde su nacimiento. En Chile, abrir una empresa toma un día; aquí, semanas, incluso meses.

Y claro, también tenemos una joya que todavía no sabemos valorar del todo: el turismo sostenible. Somos el segundo país más biodiverso del mundo, con una riqueza cultural inmensa, con hospitalidad, con historia, con arte. ¿Qué nos impide convertirnos en un destino turístico de talla mundial? Si Costa Rica lo logró con menos recursos naturales que nosotros, ¿por qué no podríamos hacerlo?

Además, están las industrias de nicho, que ya han demostrado que podemos competir en calidad y sofisticación. Casos como Tecnoglass en la costa, los diseñadores de calzado en Santander, o la moda con valor agregado en Antioquia prueban que, cuando se apuesta por el diseño, la tecnología y la innovación, las barreras se desvanecen.

Mi visión es profundamente territorial. No hay un solo modelo de desarrollo: hay muchos. Podemos hablar de sof-

ware en Tunja, Santander y el Valle; turismo y agrotech en la Orinoquía; servicios en Ibagué y Neiva; moda y diseño en Medellín; energías renovables en toda la región Caribe. Colombia entera puede ser protagonista, si logramos conectar vocaciones regionales, talento y políticas públicas inteligentes.

Pero si hay un punto de partida esencial, es este: el talento humano. No podemos seguir con un sistema educativo divorciado de la realidad productiva. Necesitamos una educación más flexible, personalizada, conectada con las necesidades del mercado, con ciclos cortos que generen empleabilidad real. Debemos multiplicar por diez la inversión en ciencia, tecnología e innovación. Y necesitamos repensar la educación más allá de los resultados académicos: desde la formación ética, la responsabilidad, la felicidad, el compromiso con la sociedad.

La equidad también tiene que estar en el centro. La única manera de garantizar un verdadero desarrollo es asegurando que todos tengan oportunidades: en educación, en salud, en vivienda. Necesitamos una reforma tributaria que sea más progresiva, en la que quien más tiene, más contribuya. No podemos seguir desperdiciando talento. Hoy hay tres millones de jóvenes en Colombia que ni estudian ni trabajan. Eso, simplemente, no lo podemos aceptar como normal.

También hay que recuperar el lugar del sector empresarial como motor del desarrollo. Pero no desde el estatismo, sino desde el emprendimiento. Hay que apoyar al microempresario, al emprendedor, al comerciante. Darles formación, acceso a mercados, financiación, alternativas al gota a gota, una forma moderna de esclavitud. El sistema financiero debe abrirse más: con fintech, con plataformas de crowdfunding, con más competencia.

Y, por supuesto, la lucha contra la corrupción es inaplazable. No podemos seguir perdiendo 60 billones de pesos cada año. Necesitamos más tecnología en la gestión pública, más integridad, más sanción social, menos discrecionalidad. Solo así volveremos a confiar.

Pero lo más importante de todo es algo más profundo: tenemos que recuperar nuestros valores. El mérito, el esfuerzo, el respeto por el otro, la importancia de la familia. No se trata solo de crecer económicamente; se trata de construir una sociedad con alma. Una sociedad que entienda que todo lo que hacemos por los demás, lo hacemos por nosotros mismos. Que valore la educación no solo por los resultados, sino por la transformación humana que implica.

Sé que todo esto requiere condiciones mínimas: seguridad física y jurídica, reducción de cultivos ilícitos, garantía de acceso al capital. Pero insisto: no nos faltan ideas, ni proyectos, ni recursos. Lo que necesitamos es un entorno adecuado para que todo esto florezca.

Y, sobre todo, necesitamos recuperar una virtud profundamente colombiana: la resiliencia. Esa capacidad que tenemos para levantarnos una y otra vez. Pero hoy, más que nunca, esa resiliencia debe estar acompañada de visión. Visión de largo plazo, de trascendencia, de país.

Colombia puede ser mucho más de lo que ha sido. Pero para lograrlo, necesitamos liderazgos con propósito, con audacia, con sentido del bien común. Liderazgos capaces de innovar, de crear alianzas, de comprometerse de verdad con la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Colombia 2030 no es un sueño lejano: está al alcance de nuestras manos.



# LILIANA RESTREPO

Cofundadora y CEO de Frisby

**D**

desde el primer día, cuando éramos apenas cinco soñadores —Alfredo, yo y tres corazones más que creyeron en lo imposible—, comprendimos algo que ha marcado para siempre nuestra historia: los sueños no se construyen solos... se tejen entre manos, entre miradas, entre

confianzas. Desde entonces me ha acompañado una certeza que me conmueve hasta el alma: nada tiene sentido si no impulsa el crecimiento de los demás. Cada persona que ha llegado a Frisby ha traído consigo un pedacito de ese sueño, una nueva esperanza, una posibilidad de seguir floreciendo juntos. Porque nadie construye algo grande solo. Todo lo que perdura nace del amor, de la unión, de creer los unos en los otros.

Con los años he entendido que no todos nacimos para emprender, pero sí todos nacimos para ser parte del sueño de alguien más. Cuando compartes un propósito verdadero, cuando hablas desde el corazón y actúas con coherencia, algo mágico sucede: las personas se vuelven familia, los colabo-

radores se convierten en aliados del alma. En Frisby no solo preparamos alimentos; servimos amor, esperanza y humanidad en cada gesto, en cada sonrisa, en cada plato. Porque nuestra tarea, más que vender pollo, es nutrir la vida, inspirar el crecimiento y acompañar el desarrollo del ser humano. Y eso, para mí, es el sueño más hermoso que uno puede vivir.

Recuerdo que hace un tiempo me mostraron una encuesta internacional que decía que, en medio de tanta desconfianza hacia la información pública, las personas solo creían en su CEO. Y claro, pensé: tiene sentido. Ellos me ven todos los días, saben que cumplo lo que prometo, que pagamos puntualmente, que actuamos con coherencia. Esa cercanía genera confianza, y la confianza es el terreno donde florecen las transformaciones reales.

Por eso me atreví. Me atreví a hablarle a mi comunidad, a los líderes de mi organización. Son cerca de 40.000 personas con las que, de forma directa e indirecta, compartimos destino. Me formé, pregunté, escuché. Y comprendí que, como empresaria, también tengo una responsabilidad política y ciudadana.

Así, mi sueño para Colombia en 2030 es ver un país más consciente, uno donde entendamos que la responsabilidad del cambio no es de un héroe ni de un gobierno, sino de cada uno de nosotros. El diálogo debe reemplazar la confrontación. Mi hermana Gloria dice algo que repito mucho: «Dejemos de dialegar y más bien dialoguemos». En el disentir está la semilla de lo nuevo; en la escucha, la posibilidad de construir. Cuando podemos conversar sin querer convencer, aparecen caminos que no habíamos visto.

**La confianza  
es el terreno  
donde florecen las  
transformaciones  
reales.**

He aprendido que los empresarios tenemos un papel histórico. Somos quienes generamos empleo digno, quienes impulsamos la economía y quienes podemos conectar lo público, lo privado, la academia y la comunidad. Lo vi de cerca cuando participamos en las mesas de diálogo tras el estallido social. Escuchamos a los jóvenes y, de ahí, nació Politeia, una escuela de buen gobierno para formarlos en liderazgo, ética pública y propósito común. Hoy ya va por su tercera cohorte, y verlos soñar con transformar sus regiones me confirma que sí hay esperanza.

También nos hemos comprometido con la educación como base del cambio. Creemos profundamente en esta como la posibilidad de transformar un país desde las aulas de clase, y es por esto que, a través de programas como la Universidad Frisby, el colegio ITD Alfredo Hoyos Mazuera y otros proyectos liderados por nuestra Fundación Frisby, contribuimos al desarrollo integral del ser humano desde la premisa del ser-saber-hacer.

Y así como trabajamos el intelecto, también cultivamos el alma. Hace más de 40 años enseñamos a meditar en la empresa, cuando nadie hablaba de bienestar. En 2005 fundé la Escuela de Biodanza en Pereira porque sentía que nos faltaba algo: reconectarnos con la vida desde el cuerpo y la emoción. Durante años viajé con mi computador, mis bafles y mis canciones, haciendo clases de biodanza a las siete de la mañana con nuestros colaboradores. Algunos me miraban con escepticismo: «¿Por qué tengo que bailar si me contrataron para fritar pollo?». Pero con el tiempo comprendieron que no era bailar, era sanar, era encontrarnos desde lo humano. Hoy tenemos más de 45 profesores formados, muchos de ellos líderes dentro de la empresa, y 15 grupos activos en diferentes regiones.

La biodanza transformó nuestra cultura. En esos espacios todos somos iguales: el gerente, el operario, la cajera. Reflexionamos sobre los valores que nos sostienen —respeto, coherencia, transparencia, curiosidad, responsabilidad compartida y confianza— y luego los llevamos al cuerpo. Porque la cabeza entiende, pero el cuerpo integra. He visto lágrimas, abrazos, risas y liberación. He visto humanidad.

Otro de mis grandes aprendizajes ha sido el valor de la coherencia. No se trata de colgar los valores en una pared, sino de vivirlos todos los días. Que, si decimos que creemos en la confianza, entonces cumplimos. Que, si predicamos el respeto, se note en cómo escuchamos. Que, si hablamos de amor, se refleje en cómo tratamos a cada persona. Así, poco a poco, hemos construido una organización donde el propósito se siente, no se memoriza.

Hoy veo a Colombia con esperanza. Siento que hay una mayor conciencia sobre la necesidad de hacernos cargo. Antes esperábamos que alguien viniera a solucionarlo todo; ahora entendemos que el cambio empieza por nosotros. En Frisby estamos presentes en 60 cabeceras municipales. Llegar a cada una de ellas ha sido un reto logístico enorme, pero también una oportunidad para comprobar que las regiones son las que realmente salvan al país. En cada una encuentro gratitud, compromiso y amor por la marca, porque hemos sabido escuchar y trabajar en conjunto con las comunidades.

La articulación entre el sector público, el privado, la academia y la ciudadanía es la fórmula que puede transformar a Colombia. Nosotros, los empresarios, no podemos hacerlo solos, pero sí podemos mostrar que hay caminos posibles. No podemos seguir esperando que el Estado lo resuelva todo. Debe-

mos atrevernos a experimentar, a innovar, a generar confianza y a multiplicar lo que funciona.

Me ilusiona mucho el proyecto de ley de oficios, que busca certificar y formalizar a quienes han aprendido su trabajo de manera empírica. Imagino a un panadero o a un carpintero recibiendo el reconocimiento y los beneficios que merece. Eso es inclusión verdadera. Eso es dignidad.

## Hoy veo a Colombia con esperanza.

Y cuando me preguntan por qué la gente quiere tanto a Frisby, siempre respondo lo mismo: porque hemos sido coherentes. Porque nuestra sensibilidad social comienza por casa, por nuestros colaboradores. Porque compartimos la riqueza, apoyamos la educación y el mejoramiento de vivienda, y porque de verdad creemos que un país más justo se construye desde la equidad cotidiana. He visto cómo nuestros valores se vuelven práctica, cómo nuestra gente los vive y los transmite. No somos perfectos, pero sí conscientes. Cada día nos levantamos con un propósito claro: alimentar con amor y contribuir al desarrollo del ser humano. Ese es nuestro deber ser.

Cuando miro atrás, veo que todo ha sido un acto de fe. Fe en la gente, en el país, en la posibilidad de bailar en medio de las dificultades. Y cuando miro hacia adelante, solo puedo pensar que la transformación no depende de esperar tiempos mejores, sino de decidir vivir mejor ahora.

Porque, al final, transformar una empresa es transformar una comunidad. Y transformar una comunidad es transformar un país.

Y ese, sin duda, ha sido siempre mi verdadero sueño.



### ALFONSO SALAS

Gerente del Grupo Puerto de Cartagena

S

Siempre he creído que el comercio es una de las fuerzas más poderosas para transformar a una nación. Cuando pienso en Colombia hacia el año 2030, la imagino como un país interconectado, moderno y líder en el comercio regional, un punto neurálgico que una al Caribe y a América Latina con el resto del mundo. Visualizo un territorio en el que el movimiento de mercancías, ideas y talentos fluye con eficiencia y propósito, impulsando un crecimiento que se irradia en todos los niveles de la sociedad.

Por esto, el comercio genera riqueza; crea oportunidades, dinamiza la producción y estimula la creación de nuevas empresas. Es un gran motor que mueve al país hacia adelante. Cuando las empresas crecen, cuando la actividad comercial se expande, aumenta la demanda de talento humano, se fortalecen los empleos formales y se reduce la informalidad. A su vez, esto abre espacio para que Colombia se inserte de manera más sólida en las cadenas globales de valor, exporte más

bienes y servicios, acceda a nuevas tecnologías y, sobre todo, fortalezca su competitividad.

Creo firmemente que hacia 2030 nuestro país puede consolidarse como el centro logístico más importante del continente, aprovechando todas las ventajas comparativas y competitivas que ya posee. Contamos con una ubicación estratégica, una creciente infraestructura portuaria, una notable eficiencia operativa y una conectividad con estándares internacionales. Pero, más allá de los recursos materiales, lo que más destaco es la calidad de nuestra gente: trabajadores comprometidos, empresarios valientes y creativos, y una sociedad que, pese a las dificultades, mantiene la esperanza y el empuje.

Para llegar a ese futuro, necesitamos fortalecer la conectividad interna del país. No es solo construir carreteras o puentes: se trata de integrar los distintos modos de transporte para que el flujo de mercancías y personas sea ágil, sostenible y eficiente. Y tenemos una joya que no hemos aprovechado del todo: el río Magdalena.

A través del canal del Dique, Colombia puede conectarse directamente con las rutas más importantes del comercio mundial. Por eso, exportar debe convertirse en un compromiso de nación. No podemos pensar en desarrollo sin pensar en exportaciones. Y si consideramos que el 90% del comercio internacional se mueve por mar, es lógico promover que las empresas exportadoras se establezcan cerca de nuestras costas.

En el Grupo Puerto de Cartagena trabajamos día a día para hacer realidad esa visión. Nos estamos transformando con los pies firmes en nuestros principios: la eficiencia, la sostenibilidad y, sobre todo, las personas. No concebimos la tecnología como un sustituto del ser humano, sino como un aliado que amplifi-

ca nuestras capacidades. La tecnología debe potenciar el talento, no reemplazarlo. Gracias a ella hemos podido simplificar procedimientos, agilizar trámites y dar respuestas más rápidas y precisas, pero siempre conservando el criterio y la experiencia de quienes hacen posible la operación todos los días.

Hemos asumido una estrategia clara de modernización, adoptando plataformas más inteligentes, seguras y conectadas, que faciliten la toma de decisiones y optimicen los procesos. Pero, al mismo tiempo, ponemos a las personas en el centro. Porque son ellas —con su conocimiento, su compromiso y su pasión— las que hacen posible que cada contenedor, cada barco y cada operación tengan sentido.

**La tecnología debe potenciar el talento, no reemplazarlo.**

La sostenibilidad es otro eje fundamental. Estamos desarrollando proyectos que reducen nuestra huella ambiental, con inversiones en infraestructura verde, transición energética y prácticas responsables. Sabemos que el futuro del comercio y la logística debe ser sostenible, y que el crecimiento económico solo tiene valor si es compatible con el bienestar social y la protección del entorno.

Cuando pienso en los motores de crecimiento para Colombia hacia 2030, no tengo duda de que la conectividad —tanto logística como digital— será el corazón del desarrollo. Las inversiones en modernización de corredores clave permitirán reducir los tiempos de transporte, bajar costos operativos y mejorar la competitividad del país en el comercio exterior. Paralelamente, debemos acelerar la conectividad tecnológica. Estudios muestran que un aumento del 10% en la penetración

de banda ancha puede incrementar el PIB en 1,35%. Esa es una cifra contundente: digitalizar el país no es solo una cuestión de modernidad, es una estrategia de crecimiento.

También veo con claridad que la transición hacia una economía más sostenible y de alto valor agregado será el principal motor del país. Según organismos como el BID y la OCDE, invertir el 3% del PIB en sectores verdes podría generar hasta un 10,5% más de empleos. Ese es el camino: construir una economía inclusiva, resiliente y sostenible. Junto a esto, sectores tradicionales como la agroindustria, el entretenimiento y las TIC seguirán siendo protagonistas del desarrollo, siempre que se fortalezcan bajo un enfoque de innovación y sostenibilidad.

Por supuesto, todo esto requiere una reflexión profunda. Colombia enfrenta dificultades, pero también grandes oportunidades. Si sabemos interpretar el momento y dirigir correctamente los esfuerzos, podemos convertir los desafíos en trampolines hacia un futuro más competitivo y equitativo.

En el mundo que se avecina, la sostenibilidad, la innovación y el talento humano no serán opcionales: serán las condiciones mínimas de supervivencia empresarial. La sostenibilidad nos obliga a actuar con responsabilidad, minimizando nuestro impacto ambiental y maximizando nuestro impacto social. La innovación es el motor que nos permitirá adaptarnos a un entorno cambiante, creando soluciones más eficientes y sostenibles. Y el talento humano, sin duda, es el corazón que late detrás de toda transformación.

**Podemos convertir  
los desafíos en  
trampolines hacia un  
futuro más competitivo  
y equitativo.**

Invertir en nuestra gente, en su formación y bienestar, es la mejor garantía de futuro. Un entorno laboral inclusivo, que estimule el crecimiento personal y profesional, es también un entorno más productivo, más creativo y más competitivo. He aprendido que, cuando las personas se sienten valoradas, dan lo mejor de sí; y cuando una empresa confía en su talento, se vuelve invencible.

Finalmente, si pudiera dejar un mensaje a los jóvenes emprendedores y líderes del mañana, les diría que actúen con la convicción de que ellos son parte de la solución. Que el liderazgo no se construye solo en los grandes discursos, sino en las decisiones pequeñas, en la coherencia del día a día, en la capacidad de escuchar y adaptarse. Colombia necesita líderes que desafíen lo establecido, pero sin perder la humildad ni el propósito.

Quisiera que entendieran que la rentabilidad no está reñida con el bien común, y que la innovación no es únicamente digital: también es ética, social y ambiental. Mi invitación es a creer, de verdad, en el país que podemos ser si trabajamos unidos. No hay transformación posible sin compromiso colectivo.

Por eso, no dejen nunca de soñar con optimismo, pero mantengan siempre los pies en la tierra. Porque solo así —soñando con altura, pero actuando con responsabilidad— lograremos que ese puerto del 2030 que imagino no sea una utopía, sino la más tangible de nuestras realidades.



# RICARDO SIERRA FERNÁNDEZ

Líder de Celsia

**D**urante tres décadas he visto a Colombia transformarse. He vivido de cerca cómo, a pesar de las noticias negativas que muchas veces nos abruman, los indicadores sociales y económicos muestran una tendencia ascendente. Es como mirar un electrocardiograma lleno de altibajos, pero siempre apuntando hacia arriba. Los últimos treinta años han sido gloriosos. En coberturas educativas, servicios públicos y oportunidades sociales, este país ha mejorado de una manera notable. Sin embargo, los últimos han sido más confusos. El ánimo nacional parece haberse desgastado, la esperanza se resintió un poco, pero yo sigo siendo un convencido de que Colombia en 2030 será una nación con más equilibrio, más oportunidades y un sistema económico mejor armonizado.

Desde mi campo, el energético, vivo cada día una revolución silenciosa. Colombia está experimentando un crecimiento solar que pocos países de la región pueden igualar. Pane-

les en techos de hogares humildes, en fábricas inmensas, en campos que hace una década eran potreros: la energía solar se democratizó. Lo veo y pienso que, aunque Colombia es un país rico en recursos, ha sido energéticamente pobre. Tenemos que corregir eso, y lo estamos haciendo. Nuestro gran reto es garantizar la seguridad energética, algo que en Europa pagaron muy caro cuando la cedieron a los rusos. No podemos repetir ese error.

Nos estamos acercando peligrosamente a perder nuestra seguridad energética. Dejamos de explorar gas doméstico por razones ideológicas equivocadas. Es absurdo, porque Colombia tiene una de las matrices eléctricas más limpias del planeta: somos la quinta o sexta del mundo según la Agencia Internacional de Energía. Nuestras emisiones per cápita de CO<sub>2</sub> por kilovatio hora son bajísimas. Ya hicimos la transición energética hace rato. Tenemos agua, gas y algo de carbón. Donde debemos avanzar ahora es en transporte y en descarbonización industrial, no en cambiar lo que ya funciona bien en generación eléctrica.

El gas, por ejemplo, es clave para mantener una producción limpia y competitiva. Al dejar de producirlo localmente, pasamos de pagar seis dólares por millón de BTU a dieciocho. Ese salto lo paga el ciudadano, lo paga la industria, lo pagamos todos. Y lo más grave: destruimos empleos, regalías e impuestos que antes fortalecían el país. Nos hemos vuelto dependientes del gas importado, cuando deberíamos producirlo aquí, usando el importado solo en emergencias como el fenómeno de El Niño.

**Aunque Colombia es un país rico en recursos, ha sido energéticamente pobre. Tenemos que corregir eso, y lo estamos haciendo.**

Al mismo tiempo, veo con entusiasmo el auge de las renovables. Somos apasionados por ellas. Las amamos, las lideramos y seguiremos impulsándolas, pero con sensatez: necesitamos una matriz diversificada. Me emociona ver cómo los paneles solares han reducido su costo de forma drástica. Cuando instalamos nuestra primera granja en 2015, el watt costaba 34 centavos. Hoy, cuesta apenas 9. Es una revolución tecnológica impresionante.

Por otro lado, el hidrógeno verde, por ahora, lo veo más como un complemento que como una panacea. Servirá para descarbonizar industrias difíciles de abatir, como la del acero o el cemento, pero aún falta investigación. La verdadera revolución, la tangible, ya está aquí: las baterías. Cada vez son más competitivas y están cambiando la manera en que las industrias se autoabastecen. En Honduras, por ejemplo, una planta de cemento logrará un 65% de autoconsumo combinando energía solar y baterías. Ese tipo de soluciones pronto serán comunes también en Colombia.

Cuando hablamos de transición energética, no debemos limitarnos a pensar en grandes centrales. Las empresas pueden descarbonizar sus procesos con techos solares, iluminación y climatización eficientes, bombas de calor o plantas de respaldo eléctricas. Además, el impuesto al carbono obliga a muchas compañías a replantear sus operaciones. La buena noticia es que eso se convierte en un doble beneficio: reducen costos a largo plazo y pueden ofrecer a sus clientes productos neutros en emisiones.

Pero hay algo que me preocupa más que los retos técnicos: el clima cultural y político. Creo profundamente en un modelo económico basado en la libertad y la responsabilidad in-

dividual. En Colombia necesitamos cambiar la conversación. Mientras sigamos creyendo que el subsidio es un derecho o que estatizar sectores enteros es una solución, estaremos condenados a seguir empobreciéndonos. No existen países ricos con economías estatizadas. Ojalá hacia 2030 tengamos una sociedad que entienda que la riqueza no se reparte: se crea, se multiplica y se comparte cuando se promueve la iniciativa y el respeto al individuo.

En el Caribe, por ejemplo, enfrentamos un problema estructural en la gestión energética. La única salida es dividir el problema, focalizarlo, subsidiar donde realmente se necesita y transformar la cultura desde la raíz. Se pueden instalar paneles solares masivamente, incluso en balcones como ya se hace en Europa, pero la inversión debe venir acompañada de responsabilidad ciudadana.

Otro tema clave es el ambiental. A veces en Colombia hemos llevado las exigencias socioambientales a niveles desproporcionados. Cualquier proyecto industrial o energético enfrenta requisitos tan altos que terminan elevando los costos para toda la economía. Estoy convencido de que debemos mantener un equilibrio. Ser regenerativos, sí, pero también realistas. En otros países, el Estado identifica zonas habilitadas para proyectos y negocia previamente con las comunidades. Aquí, en cambio, el empresario llega y se encuentra con veinte actores distintos con intereses opuestos. Eso frena el desarrollo y ahuyenta inversiones.

Cuando pienso en el futuro, inevitablemente pienso en los jóvenes. Tengo dos hijas que estudiaron fuera del país, y he visto en ellas y en sus amigos algo que me llena de esperanza. Muchos están regresando, otros trabajan desde aquí para

empresas del exterior, otros buscan combinar calidad de vida en Colombia con oportunidades globales. Esa movilidad es positiva. Lo que necesitamos es fortalecer nuestra marca país para que trabajar aquí sea un motivo de orgullo.

También debemos cuidar la narrativa nacional. Últimamente parece que el éxito es motivo de sospecha y la riqueza, un delito. Eso desanima a los espíritus libres, a los que quieren emprender, crear y aportar. Cuando uno va a Argentina y ve cómo los jóvenes están redescubriendo el valor del trabajo y de la libertad, entiende que el verdadero progreso surge cuando se premia el esfuerzo, no la dependencia.

Creo en los nuevos liderazgos, pero deben ser distintos. El líder del 2030 debe ser empático, adaptativo y profundamente colaborativo. Los líderes no pueden pretender saberlo todo; deben confiar en sus equipos. Como digo siempre: los equipos ganan campeonatos, las figuras solo ganan partidos. Nuestro rol es enriquecer la vida de los clientes y de quienes trabajan con nosotros.

Colombia tiene todo para ser una potencia energética, ambiental y humana. Tiene agua, montañas, gente talentosa y una capacidad infinita de reinventarse. Si logramos mantener la libertad como principio, la energía como motor y la confianza como camino, el 2030 no será una meta lejana, sino el comienzo de una nueva etapa para crear otra vez en grande.



# MARÍA FERNANDA SUÁREZ

Presidente del Banco Popular

C

uando pienso en Colombia hacia el 2030, no la imagino quieta, detenida o temerosa. La imagino a toda marcha. Un país que se mueve con propósito. Que no se queda atrapado en la planeación infinita ni en los discursos circulares, sino que ejecuta, que hace, que cumple.

Sueño con una Colombia que crea más y critica menos; que construye sobre sus diferencias y no que se rompe por ellas. Porque hoy, más que nunca, somos un país fracturado. Un país lleno de voces que, a veces, olvidan que estamos en el mismo barco. Cerrar esa fractura es esencial. No se trata de pensar igual, sino de reconocer que tenemos un destino común, un sueño compartido que solo puede alcanzarse si remamos en la misma dirección.

Y ese destino, si lo pensamos con cabeza y corazón, comienza por el crecimiento. Porque el crecimiento no es una palabra vacía ni un tecnicismo económico: es la base sobre la que se construye cualquier sociedad equitativa. Sin creci-

miento no hay empleo. Sin crecimiento no hay bienestar. Sin crecimiento no hay capacidad de cerrar brechas. Pero el crecimiento no se decreta; se logra con articulación. Entre el sector público y el privado. Con confianza, con seguridad jurídica y con instituciones que crean tanto en la planeación como en la ejecución.

Yo tengo una convicción profunda: Colombia tiene todo para ser una nación rica. No rica solo en el sentido monetario, sino rica en oportunidades, en innovación, en bienestar. Porque no cerraremos nuestras brechas sociales siendo un país pobre. Tenemos que atrevernos a producir más, a generar más ingresos, a soñar con una Colombia potente y próspera que traduzca esa riqueza en cohesión social.

Desde el sistema financiero, que hoy tengo el honor de representar desde el Banco Popular, visualizo retos muy concretos. El primero es la sostenibilidad fiscal del país. Las tasas de interés que pagamos como colombianos no nacen en los bancos: nacen en el costo de vida y en el costo al que se endeuda la Nación. Si el Estado no maneja finanzas sanas, si el Estado no genera confianza, esa desconfianza se traduce en tasas más altas que terminan afectando a todos: al empresario que quiere invertir, al ciudadano que sueña con su casa, al joven que quiere emprender.

El segundo reto es el del acceso. Más del 50% de nuestro sector productivo sigue siendo informal. Y mientras haya informalidad, el crédito será un privilegio y no un derecho. Necesitamos, además, fortalecer el mercado de capita-

**Colombia tiene todo para ser una nación rica. No rica solo en el sentido monetario, sino rica en oportunidades, en innovación, en bienestar.**

les, promover un sistema financiero más profundo, menos regulado y más competitivo, más cercano a las pequeñas empresas y a los negocios nacientes. Colombia no puede seguir siendo un país donde casi nadie emite acciones y en donde la gente no vea el acceso a capital como oportunidad de crecimiento.

Y hay un tercer desafío que debemos atrevernos a discutir: la tasa de usura. Un control que nació para proteger, pero que hoy termina excluyendo a millones de colombianos del sistema formal. Cuando una persona no puede acceder a crédito, termina en el gota a gota, en el agiotismo, en la trampa de la informalidad financiera. Necesitamos romper paradigmas y permitir que cada entidad preste según el riesgo real de su cliente, para que la competencia abra espacio a más inclusión y menos exclusión.

Y, finalmente, viene el gran cambio: la tecnología. Cada transacción digital crea un registro, una historia financiera, una huella de confianza. Si un vendedor informal de frutas puede demostrar, a través de sus movimientos digitales, cuánto produce cada mes, podrá acceder a crédito formal. Esa es la disrupción que necesitamos: la tecnología al servicio del acceso y la equidad.

Pero hablar del futuro financiero del país también implica hablar de su futuro demográfico. Colombia está viviendo una transición silenciosa que no estamos comprendiendo del todo. Hoy nacen en Bogotá menos niños que en Tokio. Somos una nación que envejece rápido, con más personas mayores de 50 años que jóvenes menores de 15. Esta realidad cambia todo: las políticas públicas, los servicios de salud, el diseño urbano y, por supuesto, los productos financieros.

En el Banco Popular hemos decidido liderar esta conversación. Acompañar la nueva longevidad, entenderla, visibilizarla y convertirla en oportunidad. Porque la generación que hoy llega a la edad de jubilación no es una generación que quiera quedarse quieta. Está llena de vitalidad, conocimiento y energía. No puede verse como una carga, sino como una nueva fuerza productiva. Por eso creamos programas como “Mijo”, donde adultos mayores acompañan con paciencia y cercanía a quienes aprenden sobre inclusión digital o educación financiera. Allí, la experiencia se convierte en valor social.

También quiero hablar de la sostenibilidad, porque no es una estrategia ni un área dentro de la empresa: es una forma de pensar, de decidir y de actuar. En Colombia hemos hablado mucho de sostenibilidad ambiental, y es fundamental hacerlo, pero nuestra urgencia está en la sostenibilidad social. Somos uno de los países más desiguales de América Latina, y ninguna política verde será suficiente si no abordamos las brechas humanas: la pobreza, la exclusión, la falta de oportunidades. Nuestra urgencia es humana. Nuestro desafío está en las brechas sociales, nuestro mayor desafío es disminuir rápidamente los niveles de pobreza. Es eso lo que nos llevará a ser una sociedad sostenible.

El futuro del país no puede entenderse sin una política energética sólida, limpia y competitiva. Necesitamos dejar de ver la transición energética como sustitución y comenzar a verla como adición. Porque el mundo va a necesitar más energía, no menos. Cada algoritmo, cada robot, cada vehículo eléctrico la necesita. Colombia tiene todo para lograr el triángulo perfecto: energía firme, energía competitiva y energía limpia. Si logramos eso, seremos un país atractivo para la inversión

global. Debemos dejar de buscar problemas en la energía y empezar a verla como una gran solución. La energía abundante es una oportunidad para el crecimiento y la equidad.

Y en medio de todo esto, no podemos olvidar a los jóvenes. Los jóvenes son el motor que nos diferenciará como país. El talento y las calidades humanas son los elementos esenciales en cualquier sociedad. Porque entre más tecnología haya, más

importante será el talento humano. Siempre he creído que el país que uno sueña no se hereda, se construye. Por eso, a los jóvenes les diría: sean activos. No esperen que alguien más les dé el país que desean. Pónganle mística a lo que hacen. Busquen la excelencia. Sean auténticos. Aprendan a aprender. Y, sobre todo, disfruten el camino. Porque el progreso de un país empieza en el crecimiento de sus individuos.

**Los jóvenes  
son el motor  
que nos diferenciará  
como país.**

La innovación se aprende, se cultiva y se lucha. La riqueza nace de crear, de ejecutar, de creer que ser mejores es posible.

Si logramos todo eso, podremos tener el país que soñamos: un país donde las brechas no sean heridas abiertas, donde el crecimiento sea la regla y no la excepción, donde la energía impulse la vida y no el conflicto. Un país donde los jóvenes quieran quedarse y los mayores sigamos aportando. Donde la sostenibilidad sea más humana.

Un país, en fin, a toda marcha.



## CARLOS MANUEL URIBE

Presidente en Flores El Capiro

C

uando miro hacia atrás y pienso en el camino que hemos recorrido en Flores El Capiro, me doy cuenta de que cada etapa ha estado marcada por la resiliencia, la adaptación y una fe profunda en el potencial del país. Colombia atraviesa momentos complejos, eso no lo niega nadie, pero también sé que, como nación, tenemos la capacidad de sobreponernos. A lo largo de los años he aprendido que los ciclos políticos pasan, las dificultades se transforman y la esperanza, si se cultiva con disciplina, siempre florece.

Hoy el gran reto está en mantenernos firmes frente a una economía debilitada y un mercado laboral en transformación. Las reformas que vienen nos obligan a repensar cómo operamos, a ser más productivos y a entender que mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores no es una carga, sino la base de cualquier crecimiento sostenible. Los costos aumentan, sí, pero eso no puede ser motivo para detenernos. En el campo, cada obstáculo es también una oportunidad de reinventarse.

Uno de los desafíos más grandes para el agro colombiano ha sido la mecanización. En muchas áreas seguimos rezagados, y eso incluye la floricultura, a pesar de ser líderes mundiales. Por eso hemos venido incorporando nuevas tecnologías, impulsando procesos más eficientes y sostenibles. Pero también enfrentamos un reto cultural: atraer a los jóvenes al campo. Y, para mi sorpresa, lo estamos logrando.

Hace unos años era impensable ver a un joven soñando con trabajar en el agro. Cuando empecé, en 1999, casi nadie de mi generación quería “ensuciarse las manos” en una finca. Todos querían estar en oficinas, con corbata y aire acondicionado. Yo mismo estuve a punto de seguir ese camino. Tenía mi puesto asegurado en Orbitel después de terminar mi maestría, pero mi papá me dijo: «Usted monte una empresa». Le hice caso, y gracias a esa decisión nació Valley Farms, que luego se fusionó con Flores El Capiro. Nunca imaginé que aquella apuesta por el campo me cambiaría la vida y se convertiría en una historia que ahora comparto con orgullo.

**Hace unos años era impensable ver a un joven soñando con trabajar en el agro.**

Hoy las cosas son distintas. Después de la pandemia, muchos jóvenes redescubrieron el valor del trabajo en el campo. Vieron que la vida no se trata solo de estar conectados a una pantalla, sino también de conectarse con la tierra. En nuestras fincas, cerca del 45% del personal tiene menos de 30 años. Hay curiosidad, entusiasmo, ganas de aprender. Y esa energía juvenil es la que nos está permitiendo introducir tecnologías como la inteligencia artificial en nuestros procesos, un campo que hasta hace poco parecía reservado para las grandes urbes.

A quienes me preguntan si vale la pena emprender en el agro, siempre les digo que este es el momento. Hay demasiadas oportunidades. El mundo necesita comida, flores, productos agrícolas, y Colombia tiene todo para responder a esa demanda. Hay quienes prefieren montar una fintech o una startup digital, pero esas ideas se multiplican y se copian con facilidad. En cambio, cuando uno siembra, nadie puede reemplazarlo. El campo es auténtico, tangible, vital. A nivel internacional, Colombia sigue siendo un referente. En café y flores competimos de tú a tú con los mejores del mundo. En crisantemos, somos líderes indiscutibles, y en aguacates, banano y limones, tenemos un potencial enorme. En cualquier feria global, el sello “Colombia” es sinónimo de calidad, color y frescura.

La sostenibilidad, por supuesto, ya no es una opción: es el centro de todo. En Flores El Capiro llevamos años transformando nuestros procesos. Hemos reemplazado progresivamente los químicos por biocontroladores naturales. Al principio los costos aumentan, pero con el tiempo bajan, y el impacto ambiental se reduce de forma drástica. En este momento trabajamos con 13 moléculas menos que hace unos años y avanzamos hacia una producción más limpia y responsable.

Además, el 95% de nuestras flores viaja por vía marítima. Eso nos ha convertido en el mayor exportador de flores por mar del mundo y en una empresa carbono neutro. Nuestro objetivo ahora es ser carbono negativo, es decir, capturar más carbono del que emitimos. Estamos midiendo cuánto absorben nuestras plantas durante su crecimiento, y los resultados son prometedores. Mandar flores por barco es 435 veces menos contaminante que enviarlas por avión, y eso no solo mejora el planeta, también nos hace más competitivos.

Lo que protege verdaderamente al negocio, sin embargo, es el precio justo. Los supermercados europeos con los que trabajamos, como Aldi, valoran que hagamos las cosas bien, sin maquillajes verdes: la transparencia será siempre la mejor estrategia.

Por ello, estamos diversificando. Aunque somos reconocidos por nuestros crisantemos, ya estamos cultivando rosas para competir con África, pero con una gran ventaja: ellos dependen del transporte aéreo, mientras que nosotros podemos enviar por mar, con costos y huellas ambientales mucho más bajas. Europa, especialmente Alemania, se ha convertido en nuestro mercado natural, y allí la sostenibilidad pesa tanto como la belleza de una flor. También estamos creciendo en otros frentes. Hemos creado empresas satélite que desarrollan maquinaria, sustratos y materiales para la floricultura. Innovar desde adentro nos permite fortalecer el ecosistema y generar empleo. La idea es trabajar con pequeños productores, integrarlos a nuestra cadena y garantizarles acompañamiento técnico y estabilidad comercial.

En temas financieros, la mayor amenaza para cualquier exportador sigue siendo la volatilidad del dólar. Aprendimos que la única forma de sobrevivir es con disciplina: coberturas cambiarias planeadas con anticipación. En El Capiro tenemos una política que cubre hasta ocho meses hacia adelante, y nos ha salvado en más de una ocasión. Cuando el dólar cayó a \$1.800, fue un golpe durísimo, pero sobrevivimos. En cambio, hoy, con un dólar cercano a los \$4.000, el panorama es mucho más estable.

Otro reto grande es el costo del petróleo, aunque los buques están migrando a sistemas más limpios con gas o biodiésel, lo que mitiga parte del impacto. Y el tema laboral, con sus desafíos, sigue siendo manejable mientras sigamos comprometidos con el bienestar de nuestra gente.

En Colombia, el sector floricultor es ejemplo de formalidad. El 100% del empleo es legal, estable y digno. Más de 120.000 personas trabajan directa o indirectamente en la industria, y el 60% son mujeres, muchas de ellas cabeza de familia. Ese impacto social es nuestro mayor orgullo. Las flores no solo embellecen el mundo; también sostienen hogares y comunidades enteras.

Esa red de empleo genera algo aún más profundo: seguridad. En zonas como Rionegro o la Sabana de Bogotá, las flores crean un escudo social que protege del deterioro. Donde hay trabajo, hay tranquilidad. Por eso, aunque el país enfrente momentos difíciles, lo peor que podríamos hacer es frenar. Sembrar empleo es sembrar esperanza. Y esa es la mejor forma de blindar el futuro.

No soy ingenuo: sé que los próximos años no serán fáciles. El país tiene un hueco fiscal enorme y nos tomará una década o más estabilizarlo. Pero también sé que cada crisis abre espacio para una nueva generación de emprendedores, innovadores y soñadores.

Cuando veo a mi hijo o a mi hija interesados en el campo, preguntando por el aguacate o por las flores, entiendo que algo está cambiando. Los jóvenes de hoy no quieren heredar solo empresas, quieren heredar propósito. Y si logramos que el agro colombiano sea sinónimo de innovación, sostenibilidad y orgullo, habremos cumplido nuestra tarea.

Por eso sigo creyendo. Porque en la tierra está el futuro de Colombia. Y si la cuidamos, si la trabajamos con pasión y tecnología, si la llenamos de manos jóvenes y sueños nuevos, volveremos a florecer, como siempre lo hemos hecho, incluso en los momentos más difíciles.



## Seguir adelante: una visión empresarial para el futuro de Colombia

**PEDRO JOSÉ URIBE CORREA**  
Socio y miembro de juntas directivas - Grupo Textil

**N**

o veo sino oportunidades para Colombia de aquí al 2030. Cada vez que observo el país, me convengo más de que hay demasiados negocios por hacer, especialmente en el agro, los sectores productivos y los recursos naturales. El potencial está ahí, esperando que sepamos aprovecharlo.

Veo, eso sí, un año retador por delante. Las próximas elecciones marcarán un punto de inflexión. No sabemos qué va a pasar, pero sí estoy seguro de que ese momento definirá el rumbo que queremos seguir como nación. Dependiendo de los resultados, podrían llegar nuevas inversiones —locales y extranjeras— y, con ellas, nuevas oportunidades de negocio. Espero ese momento con ansiedad, pero también con optimismo. Colombia tiene con qué retomar el camino que venía trazando: uno de crecimiento, innovación y confianza.

Los empresarios tenemos una responsabilidad enorme en esa tarea. Somos actores fundamentales para que el país avance, pero debemos aprender a abstraernos un poco de la

política. Cuando el miedo o la incertidumbre nos paralizan, también frenamos la economía. Hay que mantener la mente abierta y seguir adelante, sin importar quién esté al mando, porque este es nuestro país y aquí vamos a vivir. Lo que nos corresponde es adaptarnos a las condiciones y sacar adelante a nuestra gente.

Siempre he creído que el liderazgo se mide por la forma en que uno trabaja con las personas. Esa es la base de todo. Si logramos que nuestra gente se proyecte, vea oportunidades, sea más eficiente y crezca, el país también mejora. En la medida en que los negocios prosperan, se multiplican las condiciones de vida dignas y el bienestar colectivo. Esa, para mí, es la verdadera esencia del liderazgo empresarial.

Nuestro grupo lleva más de 100 años en la industria textil y de la moda. Hemos acompañado a millones de familias que, gracias a nuestro trabajo, han podido cumplir metas y sueños. Pero el sector necesita renovarse. Hace falta un mayor apoyo de los gremios y una apuesta real por la tecnificación. Solo cuando la confección se industrializa y los procesos se vuelven más eficientes, podemos ser competitivos frente al mundo.

El gran desafío siempre ha sido la competitividad. En diseño, Colombia tiene talento de sobra. Hay diseñadores con una capacidad inmensa para crear y abrir nuevos negocios. En los últimos años, han surgido confeccionistas jóvenes y pequeños empresarios que han demostrado que sí se puede crecer desde cero. Pero este es un sector exigente: una buena colección te

**Si logramos que  
nuestra gente  
se proyecte, vea  
oportunidades, sea más  
eficiente y crezca, el  
país también mejora.**

mantiene en el mercado, una mala te puede sacar. Reponerse después de dos o tres tropiezos no es fácil, porque construir una marca con posicionamiento toma años.

Mantenerse en el *top of mind* es un reto constante. Hay que ofrecer rotaciones ágiles, productos atractivos y una experiencia de compra que haga que la gente diga “yo quiero tener esto”. En un mundo dominado por el fast fashion y la personalización, la innovación no puede ser un lujo: es una necesidad.

Desde hace dos años estamos implementando estrategias de inteligencia artificial en distintas áreas del grupo. La tecnología nos permite ganar eficiencia en producción, reducir gastos y optimizar el diseño. Hoy tenemos información más precisa sobre lo que se vende, lo que no, y en qué regiones del país cada producto funciona mejor. Bogotá, por ejemplo, tiene dinámicas completamente distintas al resto de Colombia, pero la marca debe seguir siendo una sola.

Además de la innovación, la sostenibilidad es un compromiso profundo. El sector textil está bajo presión para adoptar prácticas más responsables, y nosotros hemos decidido enfocarnos en nuestra gente y en los confeccionistas. Aunque no producimos directamente, sí apoyamos financieramente y con tecnología a quienes confeccionan para nosotros. Buscamos que crezcan, que se fortalezcan y que no sean vistos como simples proveedores, sino como aliados estratégicos.

Claro, no todo ha sido fácil. Las nuevas legislaciones laborales han incrementado los costos y nos obligan a ser más eficientes. Pero también nos han impulsado a pensar distinto, a mirar hacia el futuro con otros ojos.

El negocio financiero nació como respuesta a una necesidad concreta de nuestros clientes del área de telas. Muchos

confeccionistas y distribuidores requerían plazos de pago más amplios que los 90 días que el negocio tradicional podía ofrecer. Para acompañarlos mejor, decidimos crear nuestra propia estructura de crédito. Con el tiempo, esa iniciativa evolucionó hasta convertirse en SUMAS, nuestra fintech, que hoy presta servicios financieros a confeccionistas, tiendas al por mayor y clientes minoristas. SUMAS opera en unas 5 000 tiendas y más de 300 comercios aliados, y en nuestras tiendas un crédito puede aprobarse en menos de cinco minutos, de manera completamente digital. Esa inclusión financiera —tan necesaria en el país— es nuestra forma de fortalecer la formalidad y ofrecer alternativas frente al crédito abusivo.

La expansión internacional ha sido un paso natural en nuestro proceso de crecimiento. Hoy tenemos presencia en Panamá, Guatemala, Ecuador, Perú y, más recientemente, en Estados Unidos, donde abrimos nuestras primeras tiendas Chevignon en Texas. Ingresar a un nuevo mercado nunca es fácil: implica construir reconocimiento desde cero y adaptarse a nuevos hábitos de consumo. Sin embargo, creemos que Texas —por su poder adquisitivo, su afinidad con el denim y su conexión con la cultura latinoamericana— es el punto de partida ideal para consolidar nuestra marca en Norteamérica.

Aun así, la expansión internacional requiere paciencia, estrategia y apoyo institucional. Entidades como ProColombia son fundamentales para abrir puertas a las pequeñas y medianas empresas que sueñan con exportar. No es sencillo: competir en Latinoamérica puede ser tan desafiante como hacerlo en Estados Unidos. Pero si logramos destacar por calidad, autenticidad y coherencia de marca, los consumidores latinos y

colombianos en el exterior pueden convertirse en los mejores embajadores de nuestras marcas.

El panorama textil nacional, sin embargo, no es el mismo de antes. Fabricato y Coltejer, gigantes de Antioquia, prácticamente desaparecieron. Competir contra China o India es casi imposible, y Brasil, aunque fuerte, es impredecible en precios. Por eso importamos buena parte de nuestras telas de otros países, mientras seguimos apostando por lo poco que aún se produce localmente.

**No pedimos subsidios,  
solo igualdad de  
condiciones.**

A esto se suma una competencia desleal que crece con las plataformas internacionales. Sitios como Temu, Shein y Amazon están inundando el mercado con productos que entran sin aranceles ni IVA. Es imposible competir cuando otros venden sin cumplir las mismas reglas. En el mundo ya se están tomando medidas para regular eso, y Colombia debería hacer lo mismo. No pedimos subsidios, solo igualdad de condiciones.

A pesar de los costos crecientes y la inflación, este año ha sido positivo para el comercio. Los colombianos siguen comprando, aunque los márgenes se estrechan. El salario mínimo ha subido más de 40% en tres años, y la reducción de la jornada laboral también impacta la productividad. Pero seguimos creyendo que el camino es adaptarnos, innovar y buscar eficiencia.

Nuestro grupo ha diversificado su portafolio: además de la moda y la fintech, tenemos un negocio ganadero que lleva dos décadas operando, un portafolio inmobiliario sólido y alianzas financieras como la tarjeta de crédito que compartimos con

Davivienda. En todos los casos, aplicamos el mismo principio: sostenibilidad, eficiencia y visión a largo plazo.

Hace 20 años creamos una fundación con ese mismo propósito. Empezamos apoyando a nuestros colaboradores en salud, vivienda y educación. No regalamos todo: acompañamos y enseñamos, porque creemos que enseñar a pescar vale más que dar el pez. También colaboramos con otras fundaciones que transforman excedentes textiles en recursos para construir viviendas en comunidades vulnerables.

Ese compromiso social es parte esencial de lo que somos. Y aunque hoy la moda se concentra cada vez más en ciertas ciudades, seguimos apostando por el desarrollo regional. Pereira, Don Matías y El Santuario, que alguna vez fueron grandes centros de confección, merecen recuperar su fuerza productiva. Revitalizar estas regiones no solo significa reactivar la industria, sino también generar empleo, talento y oportunidades. No hay país próspero sin regiones vivas, ni industria sólida sin la gente que la hace posible.

Colombia tiene futuro, de eso no tengo duda. Pero el futuro no se espera, se construye. Se construye trabajando, innovando, confiando en la gente y creyendo, a pesar de todo, que en este país —que a veces parece caerse y siempre se levanta— vale la pena seguir soñando.





# RICARDO URIBE

Fundador y CEO del Grupo Cartama

# H

ablar de Colombia siempre me llena de orgullo, pero también me invita a pensar en lo mucho que todavía podemos construir. Yo prefiero hacerlo desde lo positivo, desde lo que somos capaces de lograr si trabajamos con convicción.

Por eso, cuando imagino el año 2030, veo un país donde el agro colombiano se haya consolidado como el motor del desarrollo sostenible, un país que encuentre en su tierra no solo alimento, sino dignidad, empleo y esperanza.

Esa ha sido mi apuesta desde hace 25 años con el Grupo Cartama. Nuestra historia comenzó con una idea que parecía imposible: producir aguacate Hass en el trópico, algo que nadie hacía en el mundo. Recuerdo que fue mi padre quien me lanzó el reto. En aquel entonces, yo acababa de terminar la universidad y ya tenía el alma inquieta de emprendedor —había fundado una empresa de arepas llamada La Cajonera—, así que acepté sin pensarlo mucho. Lo que no imaginaba era que esa decisión marcaría el rumbo de mi vida.

Los primeros años fueron difíciles. Pasamos más de una década sembrando, aprendiendo y equivocándonos antes de exportar nuestro primer contenedor. Fueron doce años para pasar de doce hectáreas a más de cinco mil quinientas, quince años para ver el primer embarque salir del país, diecisiete para producir material vegetal en nuestro vivero propio y veinte para tener nuestra propia oficina comercial. La paciencia y la disciplina fueron mis mejores aliadas. Cada caída me enseñó algo, cada error me obligó a mejorar. Así nació Cartama, una compañía que hoy produce, empaqueta y exporta aguacate Hass colombiano al mundo, con presencia directa en Europa y Estados Unidos.

Siempre tuve claro que el verdadero propósito de este proyecto no era vender fruta, sino transformar territorios. Hoy trabajamos en doce departamentos y más de cien municipios de Colombia, junto a más de quinientos productores aliados, pequeños y medianos, que han encontrado en esta industria una oportunidad real de progreso. No se trata solo de comercializarles su producción; los acompañamos en procesos de certificación social y ambiental, asistencia técnica y transferencia de genética para que cumplan con los más altos estándares internacionales.

Porque producir para el mundo exige compromiso. Cada una de nuestras fincas destina al menos el 30% de su área a la protección de bosque nativo. Eso equivale a más de 1.800 hectáreas de ecosistemas conservados que hoy funcionan como corredores biológicos.

**La paciencia  
y la disciplina fueron  
mis mejores aliadas.**

Pero más allá del impacto ambiental, mi mayor satisfacción está en el empleo que generamos. Para mí, el trabajo digno en las regiones es la paz verdadera de Colombia. En Cartama los jóvenes rurales tienen nombre propio: los llamamos agromilennials. Ellos han vuelto a enamorarse del campo, a creer que pueden construir su futuro sin dejar su tierra. A través de programas de formación con Comfama y el CESDE, se están preparando como técnicos en producción agrícola. Y es que el agro moderno ya no se parece al de antes. Hoy el machete convive con el dron, la pala con el software, y los jóvenes lo saben.

En el municipio de Támesis, Antioquia, estamos construyendo una nueva planta de empaque que generará 700 empleos directos, de los cuales el 60% será para madres cabeza de familia. Allí la fruta pasa por una línea de alta tecnología francesa que analiza más de cien imágenes por fruta para garantizar calidad. En esa planta de empaque no se habla de cosechar fruta, sino de garantizar el funcionamiento de equipos, manejar robots, operar sistemas de frío. Son empleos de calidad, creados en el corazón del campo.

Nuestra meta para 2030 es alcanzar 4.500 empleos directos, sin contar los indirectos y toda la economía que se activa alrededor: transportadores, ferreterías, talleres, proveedores de insumos. En cada municipio donde llegamos algo se mueve: las vías mejoran, los comercios crecen, las comunidades se fortalecen.

Además, el aguacate Hass tiene una ventaja enorme: es un producto de exportación en el que el productor percibe directamente la rentabilidad. Al estar conectado con los mercados internacionales, conoce los precios reales y negocia con información. Eso cambia las reglas del juego. Hoy

hay familias campesinas que viven con orgullo de su cultivo. Pienso, por ejemplo, en la familia Grisales, en Sonsón, Antioquia: pequeños productores que gracias al aguacate Hass lograron comprar su camioneta, educar a sus hijos y permanecer en su tierra.

He tenido la fortuna de ver cómo una idea local se convierte en un jugador global. Hoy le vendemos directamente a Chipotle, la cadena Tex-Mex más grande del mundo, con más de 4.000 restaurantes en Estados Unidos. Fue un paso gigante, porque pasamos de ser exportadores a ser jugadores locales, garantizando la calidad que el consumidor exige. Controlamos la maduración, el empaque y la distribución del producto en Europa y Norteamérica.

Esa presencia directa nos ha permitido jugar de local en mercados tan exigentes como el europeo. Tenemos oficina propia y operaciones en varios países europeos, entre ellos Polonia, un país que sorprende por su tamaño y consumo. Allá, nuestros aguacates maduran con el mismo cuidado con el que los cosechamos en Colombia. Eso marca la diferencia: conocer el producto desde el árbol hasta la mesa del consumidor.

El agro colombiano tiene ventajas únicas en el mundo. Somos el único país capaz de producir aguacate Hass las 52 semanas del año, gracias a nuestra geografía. Además, estamos a solo tres o siete días marítimos de la costa este de Estados Unidos. A eso se suma una cultura agrícola fuerte, heredera del café y de las flores, y un talento humano acostumbrado al trabajo de la tierra.

Sin embargo, también hay desafíos. La infraestructura vial y portuaria debe seguir avanzando para que el campo sea verdaderamente competitivo.

Frente a la competencia internacional, especialmente con México, seguimos siendo optimistas. A pesar del 10% de arancel que pagamos en Estados Unidos, hemos logrado competir gracias a la calidad y al costo del producto. Mientras el aguacate mexicano es más caro, el colombiano ofrece una alternativa fresca y sostenible que los compradores valoran cada vez más.

**Pero nada de esto  
tendría sentido sin los  
jóvenes. Ellos son el  
futuro del agro.**

Pero nada de esto tendría sentido sin los jóvenes. Ellos son el futuro del agro. Tenemos que enamorarlos del campo, no solo a quienes viven en las zonas rurales, sino también a los que estudian en las grandes ciudades. Necesitamos más ingenieros agrónomos, más expertos en inteligencia artificial aplicada a la agricultura, más gerentes que vean en el agro una oportunidad empresarial. Si no formamos ese talento, no habrá más empresas como Cartama.

En mi caso, más de la mitad de mi tiempo lo paso en contacto con clientes, socios o proveedores del exterior. Ese contacto permanente con el mundo demuestra que el campo también es global, innovador, conectado. Y por eso, ofrecer empleo rural de calidad es, para mí, ofrecer paz. Cuando un joven encuentra trabajo en su territorio, cuando gana bien y se siente valorado, no necesita migrar ni resignarse a la violencia.

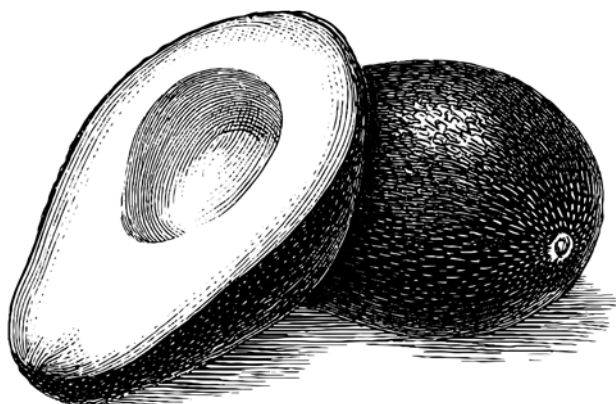
La tecnología ha sido una aliada poderosa en este camino. En nuestras fincas utilizamos drones para mapear suelos, caracterizar lotes y hasta probar la recolección aérea de fruta. Con cámaras multiespectrales hacemos conteos de producción que antes eran imposibles a simple vista. Implementamos software como SimpleAgri para capturar información en

tiempo real. Y en las plantas de empaque, equipos como el Global Scan 7 nos permiten analizar cientos de imágenes por segundo y clasificar la fruta con precisión milimétrica. Todo eso se traduce en eficiencia, trazabilidad y calidad.

Hoy estamos en un 30 o 40% del camino tecnológico que imaginamos, pero para 2030 queremos llegar al 90%. No existe la perfección, pero sí el compromiso de mejorar cada día. Y en eso estamos.

Creo firmemente que el papel del empresario es creer en Colombia. Habrá momentos difíciles, pero rendirse nunca puede ser una opción. Hay que invertir, generar empleo, formar talento y seguir apostando por este país. La clave es no perder la credibilidad. Cuando se pierde la fe en lo que somos, todo se derrumba.

Al final del día, lo que más me inspira es ver cómo un árbol de aguacate Hass puede transformar una vida. Cómo un joven encuentra un propósito en su tierra, cómo una madre logra empleo digno, cómo un bosque vuelve a respirar. Eso, para mí, es sembrar futuro. Y si algo he aprendido en este viaje, es que los sueños se cultivan como los árboles: con paciencia, con fe y con la certeza de que, tarde o temprano, darán fruto.







Volar más alto, con propósito

## ERIKA ZARANTE BAHAMÓN

CEO Latam Airlines Colombia

S

iempre he creído que la aviación es más que una industria: es una forma de acercar mundos, generar progreso y crear oportunidades que transforman vidas. Por eso, cuando me preguntan qué papel tiene LATAM Airlines Colombia en el país que estamos construyendo, respondo con convicción una única palabra: impulsar. Impulsar el cambio que se necesita para superar los desafíos y avanzar hacia un crecimiento real del sector. ¿Y cuáles son esos desafíos? Se resumen en tres aspectos clave: descarbonización, infraestructura y consumidor.

El primero, la descarbonización, representa tal vez el mayor reto de nuestra generación. La aviación depende del Jet A1, un combustible fósil que cuenta con alternativas sostenibles, aunque su producción y adopción en el país aún son limitadas. Quedarse a la espera no es opción: decidimos actuar. LATAM Airlines lideró en Colombia la primera hoja de ruta para el desarrollo de combustibles sostenibles de aviación (SAF). Lo hicimos trabajando con actores del sector y expertos que nos

permitieron concluir que Colombia tiene el potencial para ser líder regional en SAF. Hoy ese plan existe, y sumamos para que fuera realidad.

El segundo desafío es la infraestructura. Colombia necesita dejar de planear sus aeropuertos por silos independientes que operan de forma conectada, pero no sincronizada, sin una visión integrada que fortalezca el sistema en su conjunto. Debemos pasar a una planeación integral de la red aeroportuaria, entendiendo que Bogotá es el eje troncal y que a partir de ahí deben fluir las conexiones regionales. Esto requiere inversiones coordinadas, capacidad ampliada en tierra y aire, y una mirada de largo plazo. Las aerolíneas debemos ser parte activa de esas decisiones, y por eso estamos sumando a la conversación. Si los operadores, los concesionarios y las autoridades se sientan en una misma mesa, el resultado será un ecosistema más eficiente y orientado al pasajero.

El tercer eje que guía nuestro trabajo es el consumidor. El pasajero de hoy cambió, y con él debe cambiar toda la industria. Ya no busca solo precio; exige experiencia, rapidez, personalización y respeto. En LATAM tomamos una decisión firme: humanizar el servicio. Nos propusimos devolverle al transporte aéreo algo que se había perdido: la empatía. Empezamos a escuchar al pasajero y a entender sus emociones. Esa escucha nos llevó a construir una propuesta de valor que hoy se apoya en tres pilares: humanización, sostenibilidad e innovación.

Humanizar significó que nuestros pasajeros sintieran cuidado real. Que se reconocieran en el trato, en los gestos, en los

**El pasajero de hoy  
cambió, y con él debe  
cambiar toda  
la industria.**

pequeños detalles. No es casualidad que quienes vuelan con nosotros lo noten: la sonrisa genuina, el “no corras” a quien llega apurado, el café que se ofrece con amabilidad. Lo digo con orgullo porque eso no se improvisa. Se construye con cultura y con un equipo que ama servir.

La sostenibilidad ha significado ir más allá del discurso ambiental. Hemos desarrollado múltiples frentes de trabajo: gestión ambiental, economía circular y valor compartido, que transformaron la forma en que operamos. Por ejemplo, con nuestro programa Avión Solidario, con el que ponemos nuestra flota al servicio de causas sociales, transportamos profesionales de la salud a regiones apartadas, concientizamos a la tripulación sobre la trata de personas, trasladamos alimento a regiones apartadas de forma ágil y movilizamos ayuda humanitaria en momentos críticos en el país. Así, demostramos que la sostenibilidad puede volar alto cuando se convierte en propósito.

Y el tercer pilar, la innovación, que nos lleva a repensar formas de cuidar al pasajero. Incorporamos wifi a bordo — pionero en Colombia— y creamos sistemas de autogestión que permiten al viajero cambiar su vuelo, o hacer su check-in desde su celular. Le dimos poder al usuario, porque entendimos que la autonomía también es una forma de respeto.

Pero detrás de todo esto hay algo esencial: nuestra gente. La cultura de servicio que hemos construido en Colombia es, sin duda, nuestro mayor orgullo. La empatía no se enseña en manuales, se contagia con el ejemplo, y así todos servimos.

Ahora bien, la aviación no puede desligarse del turismo. En 2030, Colombia espera duplicar sus visitantes internacionales, y eso solo será posible si la conectividad aérea se fortalece. Pero la conectividad no puede verse aislada; debe ir acompa-

ñada de seguridad, incentivos, infraestructura hotelera y servicios turísticos de calidad. No sirve tener aeropuertos modernos si los destinos no están preparados para recibir al viajero. El turismo debe planearse de manera integral, con visión de sostenibilidad y compromiso regional.

LATAM también cree en ese turismo responsable. En destinos como San Andrés, por ejemplo, hemos incrementado frecuencias y nos hemos convertido en la aerolínea líder, pero también hemos insistido en la necesidad de políticas que fomenten la competitividad. Si Colombia reduce las cargas impositivas, puede estimular el turismo doméstico y atraer más visitantes extranjeros. La pandemia nos demostró que cuando existen condiciones para fomentar el turismo y la aviación, como la reducción del IVA, la demanda creció significativamente. Es un ejemplo claro de cómo las decisiones correctas pueden dinamizar el mercado.

En cuanto a acuerdos estratégicos, hemos entendido que el mundo se mueve en red. Nuestro joint venture con Delta Air Lines es una prueba de ello: nos ha permitido conectar a los colombianos con casi 300 destinos en Norteamérica y transportar más de 2 millones de pasajeros en 12.000 vuelos desde Colombia solamente en los tres años que lleva de implementación. También contamos con una alianza con el Banco de Bogotá y el Banco de Occidente a través de una tarjeta de crédito co-branded, que ofrece beneficios tangibles como acceso a salones VIP y acumulación de millas para futuros viajes.

Este año, LATAM Airlines cumple 15 años en Colombia. Hemos triplicado nuestra participación de mercado, pasando de un 10% inicial a cerca del 27%. En 2024 alcanzamos un récord histórico: más de 10 millones de pasajeros transportados. Y cuando dos aerolíneas locales salieron del mercado, reac-

cionamos rápido, sumando cinco aviones nuevos y abriendo rutas como Riohacha. Todo porque creemos en este país y seguimos apostando por él.

Colombia es un tesoro en materia de aviación. Su ubicación, su diversidad y su energía la hacen irresistible para cualquier inversionista. Pero ese potencial necesita apoyo y requiere que el país reconozca a la aviación como un eje estratégico de la economía y fomente condiciones que permitan su crecimiento. Tenemos competidores fuertes en la región —Panamá y Perú son ejemplos claros—, pero también tenemos ventajas únicas si trabajamos juntos.

## **Colombia es un tesoro en materia de aviación.**

Cuando pienso en las oportunidades del futuro, me quedo con dos certezas: la solidez financiera y operacional son el punto de partida para cualquier empresa que quiera trascender. Aprendimos a no preocuparnos, sino a ocuparnos; a trabajar porque cada vuelo sea una experiencia más humana y cercana con nuestro pasajero; a ser resilientes ante los cambios macroeconómicos, y a aprovechar cada oportunidad que se abre. La segunda es que la sostenibilidad no es una moda, es un valor compartido. En ella encontramos la oportunidad de generar impacto real, de apoyar comunidades y de inspirar conciencia ambiental.

Volar con propósito es eso: entender que cada vuelo conecta mucho más que dos ciudades. Conecta sueños, esfuerzos, historias. Y si logramos que cada despegue de LATAM refleje un compromiso con la gente, el país y el planeta, entonces habremos hecho mucho más que transportar pasajeros. Estaremos ayudando a Colombia a despegar hacia un futuro más sostenible, más humano y más competitivo.



**Alejandro Arango**  
Associate Marble  
Headhunter

**Pablo Arango**  
Associate Marble  
Headhunter



**Camilo Silva**  
CEO  
Valora Analitik

**El futuro de Colombia** reúne las reflexiones de más de 60 líderes empresariales sobre los desafíos y oportunidades que marcarán el rumbo del país hacia el 2030. Sus visiones trazan una invitación a construir, con decisión y propósito, la Colombia que imaginamos.

**Marble Headhunter** cree en el liderazgo tripartita —empresa, universidad y Estado— como motor de un país más próspero e incluyente. Desde la selección de miembros de juntas directivas y ejecutivos con visión, ética y sensibilidad social, seguirá fortaleciendo un tejido empresarial vigoroso, motor de una Colombia más próspera e incluyente.

**Valora Analitik**, con información rigurosa y análisis profundo, seguirá siendo un aliado estratégico para quienes toman decisiones y buscan construir un mejor país.