

EL IMPACTO DE LA IA EN LA EFICIENCIA INDUSTRIAL

PERSPECTIVAS  
ECONÓMICAS  
PARA 2026

NEGOCIOS QUE IMPULSAN LA ECONOMÍA NARANJA

REPÚBLICA DOMINICANA

# Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | DICIEMBRE 2025-ENERO 2026

PUNTA CANA  
NUEVO HUB  
AERONÁUTICO

## LOS MÁS CREATIVOS

ENTREVISTAMOS EN EXCLUSIVA AL CANTANTE DOMINICANO JUAN LUIS GUERRA, UNO DE LOS PROTAGONISTAS DEL LISTADO DE ARTISTAS QUE IMPULSAN LA RIQUEZA REGIONAL, A TRAVÉS DE UNA INDUSTRIA CULTURAL QUE APORTA HASTA UN 4% DEL PIB.

JUAN LUIS GUERRA  
CANTAUTOR

FORBES REPÚBLICA DOMINICANA  
RD\$ 300,00



270 YEARS  
OF DOING BETTER  
IF POSSIBLE

*And That is  
always  
Possible*



GINEBRA, 1755. COMIENZA LA BÚSQUEDA.  
LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN LA ALTA RELOJERÍA.  
UNA BÚSQUEDA MARCADA POR LA PASIÓN, LA PERSEVERANCIA Y LA MAESTRÍA.  
UNA BÚSQUEDA CON EL LEMA «HACERLO MEJOR SI ES POSIBLE... ES SIEMPRE POSIBLE».  
UNA BÚSQUEDA SIN FIN.

VACHERON CONSTANTIN CELEBRA 270 AÑOS DEDICADOS A LA BÚSQUEDA  
DE LA EXCELENCIA.

*the  
Quest*



**VACHERON CONSTANTIN**

GENÈVE

# • CONTENIDO •

2

## LOS MÁS CREATIVOS 2025

EL CANTAUTOR DOMINICANO JUAN LUIS GUERRA ENCABEZA LA LISTA FORBES DE LOS MÁS CREATIVOS DE REPÚBLICA DOMINICANA Y CENTROAMÉRICA.



PÁG.  
32

### FRONTAL

#### 10 • PERSPECTIVAS ECONÓMICAS.

Proyecciones de la economía dominicana con miras al 2026.

#### 12 • EL DESPEGUE DE RD COMO HUB

**AERONÁUTICO.** Los detalles de la operación del primer hangar para realizar mantenimiento de base, que se levanta en Punta Cana.

#### 16 • LA DESCARBONIZACIÓN QUE PROPONE

**WÄRTSILÄ.** Los retos de la transición energética y las facilidades de contar con energía flexible.

### OPINIÓN

#### 20 • CAMPAÑAS QUE GENERAN CAMBIOS SOCIALES / Eduardo Valcárcel.

**22 • RD ENTRE LO PEOR DE DOS MUNDOS /** Miguel Collado.

**23 • LA NUEVA REVOLUCIÓN DEL MOVIMIENTO /** Santiago Camarena.

### REPORTAJE

**24 • LA IA RECONFIGURA LA EFICIENCIA INDUSTRIAL.** Una mirada a la transformación tecnológica que representa la Inteligencia Artificial para las industrias.

**28 • EL POTENCIAL DE LA INDUSTRIA NARANJA.** Cómo el arte impulsa la productividad del país.

### FORBES LIFE

#### 74 • ULTRALUJO AUTÉNTICO

La propuesta trascendente de la firma de jamón ibérico Montaraz.

#### FE DE ERRATA

En nuestra edición impresa #103, en la lista de Los Mejores CMO, se colocó una foto equivocada de Patricia Marcano, directora de Mercadeo y Comunicaciones de Amadita Laboratorio Clínico. En nuestra versión web sí está la foto correcta. Presentamos nuestras excusas por los inconvenientes generados.



# Playa Nueva Romana

BY BAHIA PRINCIPE RESIDENCES



## Tu estilo de vivir en una villa tan segura como exclusiva



Lotes, villas y apartamentos

**809 623 0869**

[www.playanuevaromana.com](http://www.playanuevaromana.com)

 [@playanuevaromana](https://www.instagram.com/playanuevaromana)  [@playanuevaromanard](https://www.youtube.com/@playanuevaromanard)

## • DIRECTORIO •

Director Editorial para República Dominicana y Centroamérica  
**ELADIO GONZÁLEZ**  
egonzalez@forbes.com.mx

Editora  
**FELIVIA MEJÍA SANTOS**  
fmejia@forbes.com.mx

Coordinadora web  
**LILIAN TEJEDA**  
ltejeda@forbes.do

Editora de video  
**ARIADNA CASTRO**

Coordinadora Redes Sociales  
**JANE DENNISE AGREDA**

Director de Arte LATAM  
**RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

Diseño  
**JESÚS CHÁVEZ**  
**JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS**

Director de fotografía  
**PACO GRAMONTI**

Editor de fotografía  
**NAIM BARRUETA**

### Colaboradores

JOAN SEBASTIAN, KARLA ALCÁNTARA, SERGIO CID, MANUEL GRAJALES, JUAN SERRANO CORBELLA, JOSÉ LUIS DÍAZ, GIUSEPPE STIGLIANO, ANA MIREYA LÓPEZ SAAVEDRA, JOSELIN CUARTAS BARRIOS, BRANDON KOCHKODIN

CEO  
**DANTE ACEVEDO RICARDEZ**

Managing Director  
**MARIANO BENÍTEZ**

CFO  
**MARTÍN CELAYA**

CDO  
**CARLOS VALERIO**

Senior Advisor  
**ENRIQUE CARRASCO**

Coordinador Editorial Regional  
**GIORGIO ARTURI**

Directora de Producción y Circulación Latam  
**LAURA VEGA**

Ejecutiva Comercial  
**MERY DISLA**  
mdisla@forbes.com.mx

Sr. Vice President Sales  
Latin America (Miami)  
**DALIA SÁNCHEZ**  
dsanchez@groupbrands.net

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

### FORBES MEDIA, LLC

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

#### Global Editions

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

Forbes República Dominicana, Año 11 No. 104

FORBES DOMINICAN REPUBLIC EDITION is published by CASA PLINIO, S.A. DE C.V. under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F. 88 Gloucester Road, Wanchai, Hong Kong".  
"FORBES" is a registered trademark used under license from FORBES LLC".

Impresa en Editora Corripio-S.A.S.

# FAM Popular: la plataforma que redefine la gestión patrimonial multigeneracional



El Banco Popular Dominicano presentó FAM Popular, una plataforma integral que busca acompañar a un grupo selecto de clientes en la protección, crecimiento y transferencia de sus activos.

**E**n un contexto donde la planificación financiera y la continuidad del legado se han convertido en pilares esenciales para las familias de alto patrimonio, el Banco Popular Dominicano presentó FAM Popular, una plataforma integral que busca acompañar a un grupo selecto de clientes en la protección, crecimiento y transferencia ordenada de sus activos. Su propuesta no solo responde a las necesidades financieras tradicionales, sino a una visión más amplia que entiende el patrimonio como un conjunto de valores, relaciones y decisiones que se extienden más allá de una generación.

FAM Popular nace desde la Banca Privada del banco con un enfoque claro: ofrecer un esquema de gestión patrimonial que combine asesoría especializada, formación estratégica y acceso preferencial a soluciones jurídicas y financieras

dentro del ecosistema del Grupo Popular. Se trata de una apuesta por profesionalizar los procesos de sucesión, impulsar el liderazgo de nuevas generaciones y dotar a las familias de herramientas que permitan tomar decisiones más estructuradas en materia de legado.

Uno de los aspectos más relevantes del programa es su visión multigeneracional. La plataforma incluye programas dirigidos a Next Gen, diseñados para preparar a los futuros líderes familiares en áreas como gobierno patrimonial, responsabilidad financiera, liderazgo y continuidad empresarial. En un país donde la mayoría de las empresas son familiares y enfrentan desafíos de transición generacional, el componente formativo se convierte en un valor estratégico.

En el ámbito jurídico, FAM Popular brinda acceso a una red de aliados

especializados en planificación patrimonial, permitiendo a los clientes estructurar fideicomisos, acuerdos de sucesión y vehículos de protección de activos con acompañamiento experto. Esta asesoría responde a una tendencia regional: cada vez más familias buscan herramientas que reduzcan la complejidad operativa y aseguren la estabilidad de su patrimonio a largo plazo.

El valor diferencial de la plataforma se complementa con los acuerdos exclusivos con las filiales del Grupo Popular. AFI Popular ofrece asesoría personalizada con promotores certificados, prioridad en procesos de vinculación y facilidades vinculadas al Fondo de Inversión Abierto en dólares. Popular Bank incorpora tasas preferenciales para depósitos a plazo y acompañamiento especializado. Fiduciaria Popular, por su parte, proporciona condiciones especiales para la estructuración de fideicomisos en distintas categorías, desde planificación patrimonial hasta inversión inmobiliaria y fuentes de pago. IPSA suma tasas indicativas especiales en productos de inversión, sujetas a condiciones de mercado.

Aunque la iniciativa está dirigida a un segmento exclusivo, su impacto tiene implicaciones más amplias para el entorno financiero local. La formalización del manejo patrimonial y la formación de nuevas generaciones contribuyen a fortalecer el tejido empresarial dominicano, en un contexto donde las empresas familiares representan una parte significativa del PIB y del empleo.

FAM Popular apuesta por un concepto de patrimonio que trasciende los números. Su enfoque busca integrar valores, propósito y planificación estratégica para que el legado familiar no solo se preserve, sino que evolucione con el tiempo.

**La plataforma se alinea con las mejores prácticas internacionales en wealth management, adaptándolas a la realidad dominicana.**

# EL NEGOCIO DEL RITMO CARIBEÑO

6

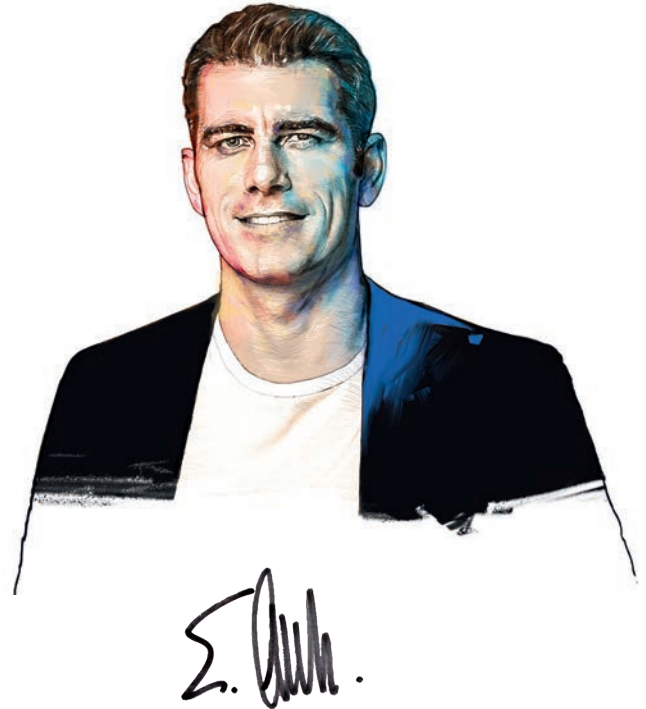
**H**ay artistas cuya obra define una época; y hay otros que, con el paso del tiempo, transforman esa época en patrimonio. Juan Luis Guerra pertenece al segundo grupo: un creador cuya música se ha vuelto idioma común en el Caribe y buena parte de Iberoamérica. Su carrera —una mezcla de poesía, disciplina y dignidad artística— no solo ha regalado himnos como Ojalá que llueva café o Bachata Rosa, sino que también ofrece una hoja de ruta sobre cómo la creatividad puede convertirse en motor cultural y económico regional.

Hoy, la relevancia de la obra de Guerra se lee también en cifras: la industria musical de América Latina creció de manera sostenida durante los últimos años impulsada por el streaming, que representa la mayor parte de los ingresos grabados y ha venido registrando crecimientos de dos dígitos en la región. Esa expansión explica por qué colaboraciones transversales —como la reciente versión de Estrellitas y duendes con Sting— alcanzan rápidamente audiencias globales y cifras de reproducción que semanas atrás ya superaban los millones.

Su apuesta por narrativas largas y proyectos transmedia —ejemplificados en Capitán Avispa, la película animada que desarrolló junto a su hijo Jean Gabriel— conecta con otra tendencia clara: la diversificación del creador contemporáneo. Estudios recientes sobre la economía creativa muestran que los sectores culturales y creativos representan una porción creciente del PIB y que, cuando se articulan bien (música, audiovisual, turismo cultural), multiplican el valor de cada proyecto cultural. En otras palabras: un álbum, una película o un concierto ya no son productos aislados, sino plataformas que generan derechos, ventas, contenido audiovisual y experiencias en vivo que se retroalimentan.

La recuperación del negocio de conciertos —uno de los pilares del ecosistema creativo— ha sido desigual, pero contundente: tras el parón pandémico las giras vuelven a colgar “sold out” y la facturación global del live business mostró señales de fortaleza, aunque con retos logísticos y de costos.

Sin embargo, el crecimiento trae tensiones. La digitalización, aunque ha democratizado el acceso, ha abierto debates sobre remuneración, fraude en streaming y el impacto de herramientas automáticas —incluida la IA— en el oficio creativo. Voces dentro de la industria señalan que la tecnología debe complementar, no reemplazar, la artesanía del compositor y del arreglista —una postura que Juan Luis comparte públicamente—: preferir el oficio humano



**ELADIO GONZÁLEZ**

Director editorial para  
República Dominicana y  
Centroamérica



[egonzalez@forbes.com.mx](mailto:egonzalez@forbes.com.mx)

frente a soluciones que precipitan resultados sin proceso. Las políticas públicas y los modelos de negocio tendrán que ajustarse para proteger tanto la remuneración de creadores como la calidad cultural.

Para Centroamérica y República Dominicana, su ejemplo es una señal: invertir en talento, en formación, en infraestructuras de gira y en marcos regulatorios para la economía creativa es apostar por un sector que ya demuestra retorno cultural y económico. La creatividad no es solo poesía: es empleo, exportación y —cuando está bien articulada— desarrollo sostenible. Celebramos hoy a Juan Luis por su obra y, simultáneamente, abrimos la conversación sobre cómo la región puede convertir esos himnos y proyectos en políticas, industrias y ecosistemas que perduren. **f**

**1,500**

**MILLONES DE ADULTOS**

en el mundo aún no tienen una cuenta financiera, a pesar de que el número de personas que ahorraron a través de servicios digitales en economías de ingreso bajo y mediano creció 16% entre 2021 y 2024.

FUENTES: Global Findex 2025 Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy, Banco Mundial.

# ¿QUÉ LEER?

## 20 LIBROS EN INGLÉS

### RECOMENDADOS POR LOS LÍDERES

MCKINSEY PRESENTÓ SU LISTA ANUAL DE RECOMENDACIONES DE LIBROS, UNA SELECCIÓN DE MÁS DE 90 TÍTULOS QUE ABARCA DESDE NOVELAS, BIOGRAFÍAS, HISTORIA HASTA FICCIÓN. DE ESTE GRUPO, SELECCIONAMOS 20 DE LOS 38 TÍTULOS EN INGLÉS QUE FUERON RECOMENDADOS POR LOS LÍDERES EN LA CATEGORÍA DE NEGOCIOS. ¿CUÁL SERÁ SU PRÓXIMA LECTURA?

Por **Joselin Cuartas Barrios**



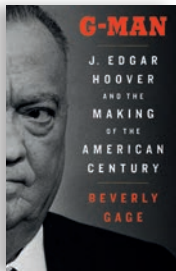
1.

**The AI Con - How To Fight Big Tech's Hype and Create the Future We Want**  
Por Emily M. Bender y Alex Hanna



2.

**The Optimist - Sam Altman, Open AI, and the Race to Invent the Future**  
Por Keach Hagey



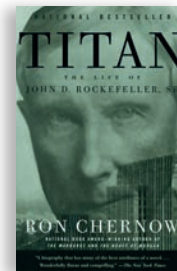
3.

**G-Man - J. Edgar Hoover and the Making of the American Century**  
Por Beverly Gage



4.

**Matriarch**  
Por Tina Knowles



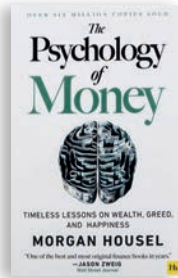
5.

**Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.**  
Por Ron Chernow

LECTURAS



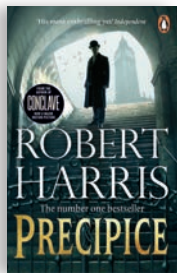
**6.** A CEO for All Seasons: Mastering the Cycles of Leadership  
Por Carolyn Dewar, Kurt Strovink, Scott Keller y Vikram Malhotra



**7.** The Psychology of Money: Timeless Lessons on Wealth, Greed, and Happiness  
Por Morgan Housel



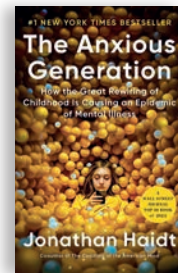
**8.** Orbital  
Por Samantha Harvey



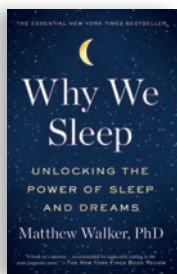
**9.** Precipice  
Por Robert Harris



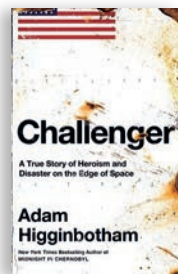
**10.** Trust  
Por Hernan Diaz



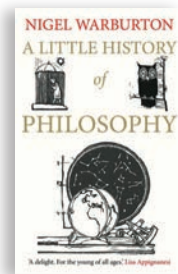
**11.** The Anxious Generation: How the Great Rewiring of Childhood Is Causing an Epidemic of Mental Illness  
Por Jonathan Haidt



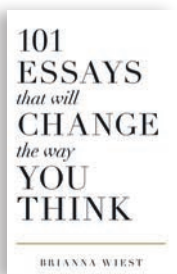
**12.** Why We Sleep: Unlocking the Power of Sleep and Dreams  
Por Matthew Walker



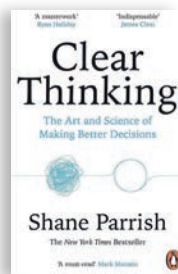
**13.** Challenger: A True Story of Heroism and Disaster on the Edge of Space  
Por Adam Higginbotham



**14.** A Little History of Philosophy  
Por Nigel Warburton



**15.** 101 Essays That Will Change the Way You Think  
Por Brianna Wiest



**16.** Clear Thinking: Turning Ordinary Moments into Extraordinary Results  
Por Shane Parrish



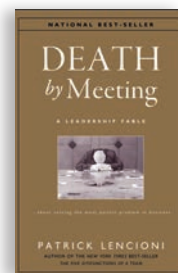
**17.** Abundance  
Por Ezra Klein y Derek Thompson



**18.** The Biggest Prison on Earth: A History of Gaza and the Occupied Territories  
Por Ilan Pappé



**19.** Every Living Thing: The Great and Deadly Race to Know All Life  
Por Jason Roberts



**20.** Death by Meeting: A Leadership Fable About Solving the Most Painful Problem in Business  
Por Patrick Lencioni

Fuente: Informe anual de recomendaciones de libros de McKinsey, 2025.

# PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA 2026

**EN MEDIO DE UN ESCENARIO GLOBAL MARCADO POR LA INCERTIDUMBRE Y UN ENTORNO LOCAL DE BAJO CRECIMIENTO, REPÚBLICA DOMINICANA SE PREPARA PARA UN 2026 QUE PONDRÁ A PRUEBA LA EFECTIVIDAD DE SU POLÍTICA FISCAL Y LA CAPACIDAD DE SU APARATO PRODUCTIVO PARA SOSTENER LA EXPANSIÓN ECONÓMICA.**

Los indicadores actuales muestran una economía estable en precios, con una inflación bajo control y un tipo de cambio relativamente firme, pero que enfrenta limitaciones estructurales para crecer al ritmo histórico de 5% anual.

En ese contexto, los economistas Alejandro Grisanti, director de Ecoanalítica, y Bernardo Fuentes, vicepresidente de Estudios Económicos del Banco BHD, coinciden en que el país se encuentra en una etapa de “transición económica”, donde el crecimiento potencial se ha moderado y la política pública deberá centrarse en medidas que estimulen la productividad, sin poner en riesgo la estabilidad lograda. Ambos participaron en el Foro Económico 2025: República Dominicana 2026, entre el impulso fiscal y la búsqueda del crecimiento sostenible.

Grisanti indicó que la economía dominicana cerrará 2025 con un crecimiento entre 2.6% y 2.8%, impulsado ligeramente en el último trimestre por un efecto estadístico favorable. “El crecimiento de los últimos cuatro meses del año será de entre 3.2% y 3.7%, pero la base de comparación es muy baja”, expresó.

Precisó que este repunte técnico no altera el panorama general de desaceleración, ya que “el país se mantiene por debajo de su crecimiento potencial, que hoy está más cerca de 4% que de 5%”.

Desde la perspectiva de Fuentes, el 2025 marcará el cierre de un ciclo de desaceleración en el que los motores tradicionales, es decir, consumo,

construcción y crédito, se han enfriado. “Estimamos que el crecimiento estará más cerca del 2.5%, un punto por debajo de lo proyectado por el Gobierno”, afirmó. No obstante, el economista prevé una mejora moderada en 2026,

con un crecimiento cercano al 4%, impulsado por mayor gasto de capital y nuevas emisiones de deuda externa.

Grisanti indicó que el impulso fiscal no resolverá por sí solo las limitaciones estructurales del crecimiento.



“Vemos un crecimiento económico por encima del potencial en 2026, pero no porque haya un salto en productividad, sino por el estímulo del gasto público y la entrada de capital externo”, advirtió.

Para ambos analistas, el bajo dinamismo de 2025 obedece a una combinación de factores: la lenta transmisión de la política monetaria, la reducción del crédito privado, y la postergación de decisiones de inversión ante la incertidumbre global. Sin embargo, la expectativa de mayor inversión en infraestructura y construcción, junto con un entorno financiero internacional más favorable, podría marcar un punto de inflexión.

#### FISCALIDAD Y DEUDA

Uno de los temas centrales del foro celebrado en octubre, fue la discusión sobre la estrategia fiscal y el rol del endeudamiento externo en el repunte proyectado para 2026. Según Grisanti, el gobierno dominicano enfrenta “un dilema entre mayor endeudamiento externo o mayor crecimiento económico”, y la decisión reciente de emitir 1,500 millones de dólares en bonos soberanos refleja la apuesta por dinamizar la economía a corto plazo.

“El anuncio de una nueva emisión externa era lo que esperábamos que oxigenara la economía y sirviera como propulsor del crecimiento de cara a 2026”, afirmó.

El economista explicó que esos recursos equivalen a 1.5 puntos del producto interno bruto (PIB) y servirán para financiar mayor gasto de capital, reducir las tasas de interés y fortalecer las reservas internacionales del Banco Central de la República Dominicana.

Fuentes, por su parte, consideró que el impacto será positivo, pero temporal. “La colocación de bonos permitirá al Gobierno inyectar dólares al mercado y sostener la estabilidad cambiaria durante los primeros meses del próximo año, pero no sustituye las reformas estructurales necesarias”, sostuvo.

Los economistas dicen que si bien la reforma fiscal no parece viable en el corto plazo, el Estado deberá avanzar en medidas puntuales que fortalezcan la recaudación y el control del gasto

#### PROYECCIONES HACIA 2026

Pese al contexto de cautela, las perspectivas internacionales hacia la economía dominicana son positivas. Fuentes destacó que los bonos soberanos dominicanos “se encuentran en

niveles históricamente favorables” y que los inversionistas internacionales “siguen viendo en el país un destino confiable”.

“Hay optimismo en los mercados. Los inversionistas ven algo bueno en República Dominicana”, opinó.


Para Grisanti, el desafío no es de percepción, sino de estructura. “Si queremos volver a crecer al 5%, necesitamos reformas profundas en productividad, educación y eficiencia estatal. El crecimiento potencial ya no es cinco, es cuatro. Y para revertir eso, se requieren cambios estructurales”, destacó.

Todo indica que el 2026 será un año de transición, con una recuperación impulsada por el gasto público y una mayor liquidez externa, pero todavía sin resolver los cuellos de botella productivos. “El impulso fiscal puede dar oxígeno, pero no sustituye las reformas”, señaló Fuentes.

Agregó que el reto está en aprovechar este contexto de estabilidad impulsar un crecimiento sostenible.

El economista del BHD insistió en que todos los sectores (turismo, construcción, manufactura, educación y salud) ofrecen oportunidades si el país logra mejorar su clima de inversión. “La República Dominicana ha demostrado resiliencia, pero debe seguir avanzando. El futuro dependerá de cómo gestionemos la estabilidad actual para transformarla en desarrollo sostenido”, apuntó.

La lectura final de ambos economistas deja claro que la economía dominicana llega a 2026 con fortaleza externa, estabilidad cambiaria y baja inflación, pero también con un crecimiento que se ha vuelto más dependiente del gasto público y del endeudamiento.

El dilema, como planteó Grisanti, será mantener ese equilibrio sin comprometer la sostenibilidad futura. “El crecimiento por deuda no puede ser permanente. Necesitamos productividad, no solo expansión fiscal”, resumió el líder de Ecoanalítica. 

### EN MATERIA MONETARIA

Grisanti y Fuentes identifican una débil transmisión de la política del Banco Central de la República Dominicana (BCRD) hacia las tasas de mercado. Grisanti explicó que, aunque la tasa de política monetaria se ha reducido, las tasas activas (las que enfrentan los consumidores y empresas) siguen siendo altas, cerrando 2025 alrededor del 14.5%. “La política monetaria no termina de trasladarse al sistema financiero. Las tasas activas siguen elevadas, y las pasivas, aunque más bajas, no incentivan la intermediación”, observó.

Fuentes identifica tres grandes ciclos en la política monetaria reciente: uno de expansión durante la pandemia, otro de contracción para frenar la inflación, y un tercero de desajuste, donde la tasa del BCRD no se refleja plenamente en el mercado. “Cada vez que las tasas locales bajan, se generan presiones en el tipo de cambio. No por debilidad comercial, sino por diferencias de rentabilidad entre pesos y dólares”, explicó.

Según sus estimaciones, la devaluación promedio proyectada para 2026 será cercana al 6%, aún dentro de parámetros moderados, aunque relativamente alta frente a otras economías de la región. “Vemos una tasa de interés pasiva por encima de la devaluación, lo que desincentiva la especulación financiera, pero mantiene las tasas activas en niveles que limitan el crédito”, apuntó Grisanti.

# EL DESPEGUE DE RD COMO HUB AERONÁUTICO

EL HANGAR LEVANTADO EN EL PUNTA CANA FREE TRADE ZONE, QUE SERÁ OPERADO POR LA EMPRESA FL TECHNICS, ES UNA APUESTA AL POTENCIAL QUE TIENE EL PAÍS PARA CONVERTIRSE EN UN HUB AERONÁUTICO DE CLASE MUNDIAL.

El hangar levantado entre la empresa lituana FL Technics y el Grupo Punta Cana, convierte a la República Dominicana en un centro estratégico, a nivel regional, de mantenimiento, reparación y revisión (MRO) de aeronaves grandes, tanto de corte comercial como de pasajeros.

Para el próximo enero está previsto el inicio de las operaciones de este MRO, cuya construcción significó la inversión de más de 50 millones de dólares (mdd) por parte de Grupo Punta Cana, mientras que FL Technics invertirá unos 21 mdd en los próximos dos años para echar andar los servicios.

Este proyecto sienta un precedente en la historia del sector aviación en el país, asegura el CEO de FL Technics República Dominicana, Méjico Ángeles; porque es la primera operación de su tipo que se ofrece aquí.

Se trata del primer centro de mantenimiento de base enfocado a las flotas de aeronaves de fuselaje estrecho (como los Airbus A320F y Boeing 737 NG/MAX, entre otros modelos relacionados) que operan a lo largo de las Américas.

Se contempla que la presencia de un centro MRO reducirá significativamente los costos operativos y el tiempo de inactividad de las aeronaves para las aerolíneas de la región, las cuales ya no tendrán que enviar sus aviones a Estados



## MRO AERONÁUTICO

Mantenimiento, Reparación y Overhaul (revisión general). Se refiere a todas las actividades y servicios para mantener una aeronave en condiciones óptimas de seguridad y funcionamiento, desde inspecciones de rutina hasta reparaciones complejas y revisiones mayores. Estas tareas son esenciales para la seguridad aérea y prolongar la vida útil de las aeronaves.

Unidos, Europa o Asia para realizarles el mantenimiento mayor que requieran.

El hangar se encuentra dentro de Punta Cana Free Trade Zone, que es el primer centro logístico aéreo, marítimo y terrestre y parque de zona franca, en el Caribe.

Hasta ahora en el país se realiza lo que se denomina mantenimiento de línea a las aeronaves grandes, lo cual es más simple que un mantenimiento de base, que implica una revisión e intervención más profunda que se realizan

en instalaciones techadas, por eso se requiere de un hangar.

Ángeles detalló que en la primera etapa ese hangar tendrá capacidad para estacionar cinco aeronaves, que podrán recibir mantenimiento simultáneo.

Mientras que en la siguiente etapa ampliarán a un segundo hangar con capacidad para atender siete aeronaves. Luego, una tercera etapa sumará otro hangar con ocho posiciones.

La idea es que en los próximos cinco o siete años se pueda dar mantenimiento en el país a unas 20 aeronaves al mismo tiempo, pero todo dependerá del ritmo con el que avance el crecimiento de los clientes, indica Ángeles.

“Una operación de una MRO como esta coloca a República Dominicana en el mapa mundial del sector aviación, no solo porque llegarán al país muchos aviones solicitando los servicios, que antes no venían, sino porque se agrega el mantenimiento de base; la importancia de este proyecto es singular”, opina el ejecutivo en entrevista con Forbes.

FL Technics República Dominicana, pertenece a FL Technics, una empresa que forma parte de Avia Solutions Group. Ese conglomerado, fundado en Lituania hace más de 20 años, integra empresas relacionadas a aeronaves, tripulación, mantenimiento y seguros (ACMI: Aircraft, Crew, Maintenance, and Secure). Opera MRO con hangares de mantenimiento de base en aeropuertos de Lituania, Indonesia, Reino Unido y Escocia.

### PUNTO CLAVE

La ubicación del Aeropuerto Internacional Punta Cana, en el corazón geográfico del Caribe y como puente natural entre Norteamérica y Sudamérica, representa un factor de gran provecho para los objetivos de FL Technics.

“Ese aeropuerto tiene la ventaja de estar a solo 90 minutos de vuelo de Miami y a tres horas de otros centros clave de Estados Unidos. Esto le otorga un enorme potencial para convertirse

## CAPACITACIÓN DE TALENTO LOCAL

Unos 375 empleos generará la operación de ese hangar en la primera etapa, con proyección a que ascienda a 2,000 en al culminarse la tercera fase del proyecto. El personal con experiencia en mantenimiento de base es muy limitado, por lo que en principio más del 50% de los técnicos serán extranjeros que vendrán de Europa y Suramérica, quienes capacitarán a los dominicanos, con la idea de que los locales ocupen luego esas posiciones.

La capacitación técnica será una actividad constante en esa empresa. Además, en paralelo están creando un proyecto, a mediano plazo, en conjunto con varias instituciones educativas dominicanas, que aportarán egresados en algunas disciplinas básicas como electricidad electrónica, refrigeración, pintura, desabolladura, a quienes la empresa especializará en servicios de aviación.



en un verdadero centro MRO para toda la región”, dice Ángeles.

El Aeropuerto Internacional de Punta Cana recibe alrededor de 9 millones de pasajeros al año, con picos de hasta 10 millones de pasajeros, en años de récord, como el 2023. Cabe destacar que República Dominicana sobrepasó los 11 millones de visitantes al año, de los cuales la mayoría llegó por vía aérea.

Inaugurado en 1983, es el primer aeródromo privado de uso comercial

internacional en el mundo, el de mayor tráfico del país y de mayor conectividad en el Caribe, uniendo 64 ciudades y 26 países, según información publicada en su página web.

“Venimos a complementar el valor que ya tiene ese aeropuerto agregando una dimensión nueva a las operaciones que tienen hasta ahora”, apunta Ángeles.

### EXPERIENCIA DE VALOR

Participar desde el inicio en la configuración y puesta en marcha del proyecto, hace unos cuatro años, le ha facilitado a Ángeles formar un sentido de misión y planificar mejor junto a todo el equipo el escenario de éxito al que aspiran.

Dice que esta es una industria altamente regulada y muy competitiva, así que funcionar bajo el modelo de zona franca, con exención de impuestos, favorece al desarrollo de la empresa.

“Es poco común encontrar esa combinación de un parque de zona franca al lado de un aeropuerto y con un MRO, es la mejor combinación para ese tipo de instalaciones”, expresa.

Detalla el ejecutivo que en El Salvador y Costa Rica hay operaciones de MRO muy competitivas, también en Colombia y Puerto Rico, de modo que este país se estará insertando en un ecosistema regional.

Ante esa competencia, Ángeles destaca que el elemento que diferencia a FL Technics es que persiguen un nicho de mercado que busca programas de mantenimientos a la medida.

“Una de las cosas que viabiliza este proyecto desde su concepción es el hecho de que en la industria aeronáutica la demanda de ese tipo de servicio está en crecimiento”, dice. El mantenimiento de una aeronave puede durar desde dos a seis semanas, depende del tipo de revisión, después de una cantidad determinada de tiempo de vuelo.

La visión a futuro es consolidar la operación local para en unos cuatro años iniciar la expansión a la segunda etapa, que sumará otro hangar. **1**

# EL NOVEDOSO TURISMO QUE DEVELAN LOS ASTROS

EL PAÍS POSEE LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA IMPULSAR EL ASTROTURISMO COMO ACTIVIDAD DE DISFRUTE, LO QUE PODRÍA CONTRIBUIR A LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA Y EL PERFIL DE LOS VISITANTES EXTRANJEROS.

La observación del cielo es una atracción que gana cada vez más popularidad entre los turistas. Organizaciones como la Fundación Starlight reportan, en base a registros de Tripadvisor, que desde 2022 el interés por el turismo astronómico ha aumentado en un 320%.

Dicha organización presentó este año ante las Naciones Unidas la primera "Guía para el desarrollo del astroturismo", un documento que detalla las prácticas, infraestructuras y recursos que se necesitan para impulsar esta modalidad como atractivo turístico en el mundo.

La agencia de investigación de mercado DataIntelto estima que el tamaño del mercado mundial del turismo astronómico alcanzó los 1,420 millones de dólares (mdd) en 2024 y proyecta que podría alcanzar un valor de 3,180 mdd para 2033, lo que representaría un crecimiento promedio anual de 9,2% durante el período 2025-2033.

En esta misma línea, la plataforma para reservas de hospedajes Airbnb documenta que ha experimentado un crecimiento del 830% en las búsquedas de alojamientos situados en los territorios a lo largo del recorrido del eclipse solar total que cruzará España en agosto de 2026.

Trasladándonos a República Dominicana, esta modalidad de turismo surge como una opción que puede



contribuir a la diversificación de la oferta del país, lo cual forma parte de la estrategia que el sector turístico ha estado promoviendo en los últimos años.

“En el país hay muy buen potencial para astroturismo porque tenemos zonas donde la densidad poblacional es relativamente baja”, opina Manuel

Grullón, CEO de M42astrotours, una agencia de ecoturismo que ofrece experiencias astronómicas en el país.

Con él coincide el analista meteorológico Jean Suriel, quien considera que República Dominicana posee posibilidades extraordinarias para desarrollar el astroturismo, el cual,

## LUGARES PARA HACER ASTROTURISMO

En cuanto a las zonas con mayor potencial para hacer esta actividad Grullón y Suriel coinciden en citar las provincias Pedernales, donde se está llevando a cabo un plan de desarrollo turístico; Montecristi; Elías Piña; algunas zonas de Puerto Plata; Samaná; Bahoruco; y Dajabón.

Suriel cita puntos más específicos como el Parque Nacional Jaragua, entre Pedernales y Barahona; Bahía de las Águilas; Isla Saona; la Sierra de Bahoruco; Los Negros, en Azua; Rincón y Las Galeras en Samaná; áreas montañosas de San José de Ocoa; y zonas rurales de Valverde, Santiago Rodríguez, Espaillat, María Trinidad Sánchez, Duarte, Monte Plata, Hato Mayor y El Seibo.

En resumen, gran parte del territorio dominicano es apto para hacer astroturismo. Sin embargo, Suriel destaca que Valle Nuevo, en Constanza, provincia La Vega, es un lugar montañoso estratégico para esta actividad porque está ubicado a 2,400 metros sobre el nivel del mar, por lo que desde allí se puede observar un firmamento con baja contaminación lumínica.

En cuanto a la época adecuada para las observaciones astronómicas en el país, Suriel recomienda los meses de noviembre a abril, ya que durante ese período las noches son más largas y oscuras.

comunidades que permitan atender las necesidades de los viajeros como hospedaje, servicios sanitarios y demás. También sugiere conformar redes de colaboradores en las localidades, lo que permitiría complementar el astroturismo con otras experiencias ecológicas, como la observación de aves, actividades de bienestar (wellness) y otras alternativas sostenibles.

Grullón señala que, precisamente debido a la falta de condiciones, por el momento su empresa se limita a ofrecer servicios dentro de los hoteles y a pequeños grupos, porque para operar a gran escala se necesita implementar una logística que requiere la colaboración del sector público y privado.

### LA EXPERIENCIA

Grullón apunta que el astroturismo puede incluir toda una experiencia que va más allá de la observación del cielo. Dice que el show que ofrece M42astrotours incluye degustaciones, música y otras actividades que permiten a los participantes tener una conexión plena con el espacio.

“El astroturismo se trata de volver a conectar con el cielo a través de ese respeto y el asombro que hemos perdido por la vida en la urbanidad, por la vida en grandes ciudades”, destaca.

Explica que el espectáculo se adapta a la nacionalidad de los turistas, ya que las interpretaciones del espacio y de las galaxias varían según la cultura; cada lugar posee sus propias leyendas y formas de entender el universo.

La intención es que los turistas “descubran un cielo que nunca han visto” y conozcan las mitologías locales porque “el turista te recuerda cuanto tú le das algo diferente”, enfatiza Grullón.

El espectáculo tiene una duración aproximada de tres horas, durante las cuales, mediante el uso de telescopios, pantallas gigantes y otros equipos, se ofrece a los participantes una experiencia “gratificante, memorable y que querrán repetir”. **F**

apunta, busca diversificarse debido a la contaminación lumínica excesiva en los países desarrollados.

Las razones por las que, según Suriel, esta media isla del Caribe, que entre enero y agosto de este año recibió más de seis millones de visitantes, es un lugar ideal para practicar el turismo astronómico son las siguientes:

Su ubicación geográfica: al estar localizada entre el ecuador y el trópico de Cáncer, desde aquí es posible visualizar estrellas, planetas, constelaciones y otros objetos del universo durante gran parte del año.

Su clima tropical cálido en verano y fresco en invierno genera las condiciones necesarias para observaciones astronómicas a cielo abierto en las noches; diferente a los países con clima gélido entre el otoño, invierno y primavera.

Finalmente, indica el experto, en el territorio dominicano existen zonas rurales, montañosas y costeras con muy poca o nula contaminación lumínica, lo que permite observar el cielo nocturno con gran claridad.

Respecto a este último punto Suriel precisa que a pesar de que en las principales ciudades del país resulta difícil la observación astronómica debido a la contaminación lumínica, todavía hay zonas que mantienen los cielos oscuros o con escasa influencia de la luz artificial.

### RETOS PARA IMPULSAR EL ASTROTURISMO

República Dominicana posee las condiciones necesarias para impulsar el astroturismo como atractivo turístico, lo que podría contribuir a la diversificación de la oferta y el perfil de los turistas, ya que estudios han demostrado que las nuevas generaciones de viajeros buscan experiencias auténticas vinculadas a la cultura y la naturaleza.

Sin embargo, el CEO de M42astrotours explica que el desarrollo del segmento enfrenta ciertos desafíos. El mayor reto, dice, es que el sector turístico aún desconoce las potencialidades del producto.

Grullón agrega que es necesario crear infraestructuras en las

Por Joan Sebastian

# LA DESCARBONIZACIÓN GRADUAL QUE PROPONE WÄRTSILÄ

LA EMPRESA FINLANDESA CONSIDERA A REPÚBLICA DOMINICANA COMO UN PUNTO ESTRATÉGICO EN LA REGIÓN PARA AVANZAR HACIA UNA TRANSICIÓN ENERGÉTICA SOSTENIBLE SIN COMPROMETER LA ESTABILIDAD DEL SISTEMA ELÉCTRICO.



**E**n un contexto de crecimiento económico sostenido y una demanda energética en ascenso, República Dominicana enfrenta el desafío de avanzar hacia un sistema más limpio sin perder la confiabilidad que exige su ritmo de desarrollo. Desde la visión de Håkan Agnevall, presidente y CEO de Wärtsilä Corporation, el país se encuentra en una posición privilegiada

para impulsar una transición energética ordenada y estable.

“El crecimiento económico de alrededor de un 5% anual y la estabilidad política del país crean una base muy favorable para continuar avanzando”, afirma Agnevall en exclusiva para Forbes República Dominicana. “Ese crecimiento implica más demanda de energía, y con ello, la necesidad de fortalecer el sistema eléctrico con

soluciones que garanticen confiabilidad, eficiencia y sostenibilidad”.

Con operaciones en más de 180 países y presencia en República Dominicana desde hace tres décadas, Wärtsilä combina dos grandes líneas de negocio: energía y sector marítimo. Ambas, según Agnevall, se mueven bajo una estrategia global centrada en la descarbonización. “Si tuviera que resumir la estrategia de la compañía en una sola

palabra, sería decarbonización. Es la transición de las dos industrias que servimos: energía y marina”, sostiene.

### TRANSICIÓN EN MARCHA

La transición energética, explica el ejecutivo, es un proceso complejo y de largo plazo. “Decimos que lo verde no es blanco o negro. No existen soluciones simples. La transición ha comenzado, y desde nuestra perspectiva, solo se acelerará”, comenta.

Wärtsilä apuesta por tecnologías que permitan flexibilidad y adaptación. En el sector marítimo, por ejemplo, desarrolla motores capaces de operar con combustibles fósiles, neutros en carbono o totalmente verdes, incluyendo amoníaco e hidrógeno. “Ya estamos entregando nuestro primer motor de amoníaco para el sector marítimo”, revela.

En el ámbito energético, la compañía tiene 1.3 gigavatios de generación térmica instalada en República Dominicana. “Tenemos una base sólida de servicio y apoyo técnico que no solo opera en el país, sino en toda la región. Nuestro objetivo es ofrecer energía confiable las 24 horas y, al mismo tiempo, capacidad de balanceo para integrar más renovables”, explica Agnevall.

Destaca que las energías renovables, aunque necesarias, son intermitentes, y requieren sistemas de respaldo para mantener la estabilidad del suministro. “El sol no siempre brilla y el viento no siempre sopla. Ahí entra lo que llamamos *balancing power*, o energía de balance, y nuestras plantas son muy eficientes para eso”, detalla.

Consultado sobre cómo la empresa se adapta a distintos contextos políticos y energéticos, Agnevall señala que cada país tiene su propio punto de partida. “No se trata de norte o sur global, sino del tipo de matriz energética de cada país. Algunos tienen abundante hidroelectricidad o energía nuclear; otros dependen del



### EL CARIBE COMO LABORATORIO ENERGÉTICO

Wärtsilä observa al Caribe como una región clave para probar y escalar modelos de transición. “Varios países están migrando del fuel oil pesado hacia el gas natural como combustible de transición. Es un paso importante para reducir las emisiones”, comenta Agnevall. “También vemos un aumento gradual de la participación renovable, con proyectos en islas como Aruba que buscan descarbonizar sin perder estabilidad”.

La compañía considera que República Dominicana funciona como un centro regional de competencia técnica, desde donde se ofrecen servicios a otros países del continente. Dice que esta media isla es un hub estratégico, donde cuentan con un equipo de alto nivel técnico que apoya operaciones no solo locales, sino en toda América.

De cara a los próximos cinco años, Wärtsilä se visualiza como un líder tecnológico y de servicios en el proceso global de descarbonización. “Nuestra visión es clara: ser líderes en innovación y tecnología, ayudando a nuestros clientes a avanzar en esta transición”, asegura Agnevall.

carbón o del gas importado. Por eso, las estrategias de transición son distintas”, aclara.

En el caso dominicano, el ejecutivo considera que la combinación entre térmica flexible y renovables será esencial. Ve una clara necesidad de ambas, al considerar que el país necesita energía base confiable y, al mismo tiempo, flexibilidad para manejar el aumento de renovables. Para lograr eso, las plantas de motores y las turbinas de ciclo combinado jugarán un papel clave, puntualiza.

Sobre la meta nacional de alcanzar un 25% de energía renovable, Agnevall destaca la importancia de la cooperación público-privada. “Trabajamos con ambos sectores, porque la transición energética requiere coordinación. Las autoridades están dando pasos en la dirección correcta y esperamos que el nuevo plan energético del Gobierno incluya soluciones flexibles como las nuestras”.

Aunque reconoce que la descarbonización total tomará décadas, insiste en que los primeros pasos ya están en marcha. “Esta transición no ocurrirá en uno o dos años, ni siquiera en una década. Pero está ocurriendo y se acelerará con el tiempo”, afirma. Para Wärtsilä, la clave está en lograr equilibrio: sistemas energéticos confiables, asequibles y sostenibles. “Al final del día, concluye Agnevall, lo que un país necesita es energía que sea confiable, que pueda ser financiada y que, con el tiempo, reduzca su huella ambiental. Ese es el camino que estamos ayudando a construir”.

En definitiva, el futuro energético dominicano avanza hacia una matriz más limpia, pero su éxito dependerá de la capacidad para equilibrar sostenibilidad, inversión y confiabilidad. Desde Wärtsilä plantean que la transición no debe entenderse como un cambio abrupto, sino como un proceso progresivo en el que cada decisión tecnológica y regulatoria cuenta. **F**

# República Dominicana como hub digital

Retos y oportunidades para un crecimiento seguro, inclusivo y competitivo.



Por **Tomás Alonso**, *Country Manager de Mastercard para República Dominicana y Haití.*

**R**epública Dominicana continúa consolidándose como uno de los ecosistemas digitales más activos del Caribe. El aumento del comercio electrónico, la expansión de los pagos digitales y la adopción de tecnologías como inteligencia artificial, biometría y tokenización están acelerando una transformación estructural en la forma en que ciudadanos y empresas

interactúan con el sistema financiero. El país avanza hacia un modelo donde la seguridad, la inclusión y la eficiencia operan como pilares de competitividad regional.

Los datos acompañan esta evolución. Estudios recientes de Mastercard muestran que el 81% de las pequeñas y medianas empresas dominicanas que aceptan pagos digitales registraron un

crecimiento significativo en sus operaciones. La digitalización ha ampliado su alcance comercial, ha mejorado la trazabilidad financiera y ha fortalecido su capacidad de acceder a nuevos clientes. Este comportamiento confirma la transición hacia un entorno cada vez más conectado, donde la infraestructura digital será determinante para sostener el crecimiento económico.

## SEGURIDAD: EL EJE DEL NUEVO ECOSISTEMA DIGITAL

En 2025, la seguridad se consolidó como el eje alrededor del cual gira la confianza del consumidor. Según la Encuesta de Adopción Digital más reciente, el 76% de los usuarios dominicanos identifica la seguridad como el factor decisivo al elegir un método de pago. Esta percepción refleja la importancia de contar con sistemas capaces de detectar anomalías en tiempo real, gestionar riesgos complejos y anticipar ataques con mayor precisión.

En este contexto, la tokenización ganó protagonismo. Como tecnología que reemplaza datos sensibles por identificadores seguros, se ha convertido en un estándar para comercio electrónico, wallets y pagos móviles. Su adopción masiva es un indicador de la madurez digital del país y de su alineación con prácticas globales de seguridad.

Adicionalmente, la modernización de la infraestructura de pagos incorporó herramientas de inteligencia artificial para evaluar el riesgo transaccional. Sistemas que analizan miles de variables en segundos permiten tomar decisiones más precisas sin frenar el comercio legítimo, mientras que plataformas de monitoreo de fraude fortalecen la capacidad de detectar patrones sospechosos antes de que se materialicen.

La combinación de estas tecnologías apunta a un objetivo común: construir un ecosistema digital resiliente y confiable que pueda soportar el crecimiento acelerado del e-commerce en el país.

## UN MERCADO LATINOAMERICANO EN TRANSFORMACIÓN

El caso dominicano se inscribe en una dinámica regional más amplia. En América Latina y el Caribe, la digitalización del comercio tradicional representa una oportunidad estimada en US\$448.4 mil millones, especialmente para pequeñas empresas que todavía operan con altos niveles de informalidad. La expansión del ecosistema *fnitech*, el avance del *open banking* y la integración de pagos



interoperables están redefiniendo la forma en que los consumidores acceden a servicios financieros.

Este desarrollo ha sido acompañado por nuevas alianzas entre entidades financieras, proveedores tecnológicos y empresas globales que buscan impulsar soluciones seguras, de bajo costo y adaptadas a las necesidades del mercado local.

## MIRANDO HACIA 2026: PRIORIDADES PARA UN HUB DIGITAL COMPETITIVO

De cara a 2026, emergen tres prioridades estratégicas para fortalecer el rol de República Dominicana como hub digital regional:

### 1. Ciberseguridad colaborativa

La creciente sofisticación de los ataques exige una coordinación más estrecha entre sector público, banca y ecosistema privado. El acceso a inteligencia de amenazas actualizada y modelos analíticos avanzados será clave para proteger la infraestructura nacional de pagos y garantizar continuidad operativa.

### 2. Innovación de próxima generación

El despliegue de tecnologías de identidad digital, autenticación biométrica

y soluciones más eficientes de pagos transfronterizos será determinante para mejorar la competitividad del país. Estudios recientes en América Latina señalan que las empresas aún enfrentan altos costos y baja trazabilidad en pagos internacionales, elementos que limitan su capacidad de integrarse plenamente al comercio global.

### 3. Inclusión digital con propósito

La digitalización debe ser accesible. Sin herramientas de educación financiera, infraestructura interoperable y mecanismos que faciliten la formalización, miles de negocios quedarán al margen de la economía digital. La inclusión es, por tanto, un componente esencial de la estrategia de crecimiento del país.

Los avances recientes demuestran que República Dominicana está en un punto de inflexión. La combinación de innovación tecnológica, seguridad, mayor adopción digital y colaboración interinstitucional está sentando las bases para que el país consolide su posición como un hub digital competitivo en el Caribe. El desafío ahora es sostener ese impulso, ampliar las capacidades estratégicas y asegurar que el progreso digital llegue a toda la sociedad.

# CUANDO LAS CAMPAÑAS MOVILIZAN CAMBIOS SOCIALES

20

**E**l éxito de una campaña publicitaria puede medirse a través de varios indicadores. En la mayoría de los casos, el aumento de las ventas o la visibilización ocupan los principales puestos. Pero hay campañas cuyo principal efecto es la movilización social: cómo resuenan con los valores de la comunidad hasta que esta se involucra.

Uno de los casos más famosos es #OptOutside, de REI, la empresa dedicada a la venta de artículos para la vida al aire libre. La marca, asentada en los Estados Unidos, tuvo la idea de cerrar todas sus tiendas durante el Black Friday.

Les propuso a sus clientes que, en lugar de ir a comprar, optaran por hacer algo en la naturaleza. La gente lo recibió con una altísima participación y, al cabo de los años, a esta causa se sumaron organizaciones sociales, parques nacionales y activistas de la vida al aire libre.

Otro ejemplo es la campaña “Dream Crazy”, de Nike. La empresa hizo circular un anuncio protagonizado por Colin Kaepernick, jugador de la NFL.

La campaña, que abogaba contra el racismo en el marco del movimiento “Black Lives Matter”, tuvo resonancia internacional. Incluso reaccionaron figuras como Donald Trump, LeBron James o Serena Williams.

En nuestro país, la marca de productos capilares Capilo impulsó una campaña para promover cambios y movilizaciones sociales. Me refiero a “La revolución del descaro”. La marca invitó a llevar el pelo tal cual es y del modo que se desee, apelando a enfrentar la discriminación que existen en la República Dominicana por aspectos fenotípicos, como el pelo crespo.

El resumen de la propuesta se concentró en: “Tu cabello es tuyo y tienes el derecho de llevarlo como tú quieras”.


Para entender por qué es relevante esa declaración, conviene analizar la campaña desde tres enfoques: 1. La propuesta que realiza, 2. La estructura del “Viaje del héroe”, 3. El trasfondo que aborda.

Las tres campañas citadas proponen algo directo, sin dar pie a ambigüedades: lleva tu pelo como tú quieras.

Lo segundo es que se enmarca en las diez etapas del ‘Viaje del héroe’:

1. **Historia de fondo:** habla de utilizar el descaro como medida de reivindicación social contra los estereotipos.
2. **Héroes:** propone a las mujeres protagonizar la transformación, entonando el “Himno del descaro”.
3. **Lo que está en juego:** perder de vista la propia identidad, la autenticidad y lo que nos hace únicos y únicas.
4. **Disrupción:** la marca propone romper con viejos paradigmas, generando valor en torno al descaro de apreciarse a uno mismo tal cual es.
5. **Antagonistas:** los villanos aquí son todos aquellos que te dicen que debes alisarte el pelo y que, desde que eres niña, te hacen sentir diferente por tus atributos físicos.
6. **Mentor:** toda historia tiene un guía; en este caso, Capilo propone una ruta y acompaña a las heroínas en su viaje.
7. **Viaje:** la información disponible en Instagram, TikTok, la web y todos los medios permite que la aventura sea compartida entre la marca y la gente.
8. **Victoria:** aquí el reto de Capilo es compartir todos los logros que alcance, lograr que aliados participen del mensaje y lo den a conocer.
9. **Moraleja:** toda historia tiene un mensaje directo: tú tienes el derecho de llevar el pelo como tú decidas.
10. **Ritual:** para esto falta un poco todavía, pero se definirá cuando la gente se considere revolucionaria del descaro.

La Revolución del Descaro contó con todos los elementos necesarios para generar un cambio de perspectiva en torno a cómo la imagen puede determinar la vida de las personas. Hemos visto casos de mujeres que han sido expuestas por el modo en que se dejaron el pelo. Hace un par de meses, una joven de secundaria denunció cómo su colegio la expulsó de la fila de la bandera por llevar el pelo rizado.

Algunos medios de comunicación reaccionaron indignados. La cuestión ahora es verificar que continúe transformándose en una movilización que invite al cambio social, que motive a la gente a plantarse a cantar el Himno del Descaro. 



Publicista, mercadólogo y especialista en comunicación estratégica.  
Managing partner de NewLink Group

# Miguel Tejada: del burnout al liderazgo integral



Una historia de resiliencia que hoy impulsa programas de bienestar presentes en empresas, parques y piscinas de todo el país.

**H**ace diez años, la vida profesional de Miguel Tejada daba sus primeros pasos. Sin embargo, las largas jornadas, el estrés continuo y el ritmo acelerado lo llevaron a un deterioro físico y emocional que no pudo ocultarse por mucho tiempo. En menos de un año había aumentado casi 80 libras y se encontraba sumergido en los síntomas más severos del síndrome de burnout. El desgaste afectó tanto su productividad como su salud, y finalmente fue despedido de su trabajo.

Lejos de convertirse en un final, ese momento marcó el inicio de una transformación. Miguel empezó a entrenar solo en un parque, buscando recuperar su estabilidad física y emocional. Lo hacía sin expectativas; solo necesitaba volver a sentirse bien. Un día, una prima le pidió que la entrenara y, poco después,

más personas comenzaron a acercarse. Lo que nació como un acto de autoconstrucción se convirtió en un movimiento que hoy impacta la vida de miles: así surgió FIT con Miguel.

Al haber vivido el burnout dentro del mundo empresarial, Miguel comprendió que su historia era la de muchos empleados que cargan con estrés crónico, cansancio y poca calidad de vida. Por eso, FIT con Miguel fue diseñado desde su esencia como una solución para empresas: un programa que combina ejercicio, nutrición y cultura de bienestar como pilares estratégicos.

Hoy, más de 30 empresas activas forman parte de sus programas corporativos, convirtiendo a FIT con Miguel en un aliado para elevar la productividad, la salud y la energía de sus colaboradores.

## UN ECOSISTEMA DE BIENESTAR

El crecimiento de FIT con Miguel no se quedó dentro de las oficinas. Con el tiempo, la marca se expandió hacia espacios abiertos, integrando bienestar al aire libre y creando una comunidad en constante movimiento.

Actualmente, ofrece programas como:

- **FCM Outdoor**
- **Miguel Burn**
- **FCM Natación**
- **FCM Natación Kids**

Acompañados por una variedad de disciplinas que incluyen pilates, yoga, cardio dance, zumba, crosstraining y más.

FIT con Miguel está presente en la mayoría de los parques de Santo Domingo y Santiago, además de contar con clases y programas acuáticos en piscinas seleccionadas. Con esto, la marca se ha posicionado como un ecosistema de bienestar accesible y diverso, diseñado para todos los niveles y edades.

## LIDERAZGO AUTÉNTICO

La historia de Miguel no es la de un emprendedor tradicional. Su liderazgo se construyó desde la vulnerabilidad, la disciplina y la empatía. Haber tocado fondo le permitió entender profundamente el valor del bienestar integral. Esa autenticidad es hoy una de las razones por las que FIT con Miguel se ha convertido en una de las marcas de bienestar más confiables del país.

Miguel Tejada está convencido de que el futuro de las empresas depende del bienestar de su gente. Cuando los colaboradores están sanos, motivados y energizados, el rendimiento, la creatividad y la lealtad empresarial se multiplican.

**FIT con Miguel nació de una crisis personal, pero hoy es un movimiento que ayuda a transformar vidas en empresas, parques, piscinas y comunidades.**

# REPÚBLICA DOMINICANA EN LO PEOR DE DOS MUNDOS

22

**E**n República Dominicana nos complacemos por una sensación de superioridad respecto a otros países de la región, dado que hemos preservado la estabilidad política y macroeconómica en una región con deficiencias en tales aspectos. De igual forma, el crecimiento del PIB superior al promedio de la región, pero que cada vez parece más difícil de hacer crecer, aviva la complacencia. Ese estado de no arriesgarse a transformar la economía, aunque los signos de debilidad cada vez son más notorios, inflama la pasividad y el estatismo.

La complacencia no es saludable; suele conducir a una actitud confiada y despreocupada por parte de las autoridades y de la mayoría de los agentes económicos. Por lo tanto, debemos de cuidarnos de ese estado de inacción, y de mantenernos tan enfocados en el tema de la estabilidad y en un pasado de crecimiento de la estadística del producto interno bruto.

Somos un país con muy baja innovación. Mientras en el año 2017 nos encontrábamos en la posición número 79, con una calificación de 31 puntos en el Índice Mundial de Innovación, en 2024 ya habíamos descendido a la posición 97, con 21 puntos. Se nos hace difícil innovar, pero también atraer empresas que puedan incorporar mayor innovación; y que al mismo tiempo generen más empleos productivos, que eleven los ingresos internos mediante la producción de bienes y servicios de mayor valor.

Lo anterior, la dificultad de crear emprendimientos de mayor innovación y valor agregado, es un reflejo de un sistema tributario complejo y de altas tasas; de la necesidad de mayor fortalecimiento de las garantías jurídicas; de regulaciones a cuyo conjunto conocemos como permisología; de costos de transporte altos; de un sistema eléctrico que requiere auto-generación por parte de empresas y hogares; de un sistema educativo que no proporciona resultados en consonancia con el dinero que se invierte; de una legislación laboral que hace cara y poco flexible la dinámica del mercado de trabajo; de una política migratoria que impacta a industrias; y de muchos temas más que desde hace tiempo ameritan solución.

Mientras, la discusión económica se centra en el corto plazo. La importancia se va a la cifra del PIB y no a los fundamentos.

Sin embargo, en 2025, Paraguay y Argentina esperan crecimientos superiores al 4% del PIB, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional; Perú, con su incertidumbre interna, crecería cerca de 3%; y Guatemala y Costa Rica crecerían 3.8% y 3.6%. Al igual que República Dominicana, estos países se han enfrentado a los cambios internacionales, sobre todo por la política económica de Estados Unidos, y tienen tasas de interés altas; igual que República Dominicana.

Los temas de fundamento no son el foco de las autoridades. El principal elemento de interés de política indica que es el gasto público; estimular la cifra del PIB por medio de mayor gasto en construcción. La dominicana es una economía que cada mes que pasa demuestra necesidad de estímulos monetarios o fiscales para que la cifra del PIB crezca. Por un lado, se trata de aumentar el crédito con una política monetaria expansiva; por otro, se busca la forma de que crezca el gasto en construcción pública. Lo descrito viene aconteciendo desde 2023, cuando ya la economía dejaba atrás la recuperación y los efectos estadísticos sobre el crecimiento de la cifra del PIB de los años 2021 y 2022.

Si se gastara más, el gobierno trataría de obtener más recaudaciones. En consecuencia, el país se encuentra afectado por un régimen de incertidumbre por la falta de información sobre la fecha en que se piensa introducir el incremento de impuestos, que aunque al momento de escribir este artículo no se ha fijado una posición al respecto, las declaraciones oficiales dan a entender que es una decisión que podrían tomar.

En resumen, República Dominicana se encuentra entre la inacción y la complacencia creada por la estabilidad y el crecimiento económico pasado. Son los mundos en los que se encuentra República Dominicana, y de los cuales es necesario despertar, avivarse, despabilarse, y no esperar más tiempo para las transformaciones que necesita la economía dominicana. **F**

*Miguel Collado Di Franco*

Vicepresidente ejecutivo del Centro Regional de Estrategias Económicas Sostenibles (CREES)  
LinkedIn: Miguel Collado // Twitter: @miguelcdf

# LA NUEVA REVOLUCIÓN DEL MOVIMIENTO

**E**s común escuchar varias perspectivas sobre la movilidad eléctrica; unos piensan que su adopción no sucederá por varios motivos: ser más de lo mismo, tener que estar pendiente a si te quedas sin carga a mitad de camino por la falta de red y por lo costoso que resultaría su adquisición.

Otros piensan que realmente los vehículos eléctricos tienen un impacto positivo en el medio ambiente, que son confiables y cada vez más económicos. Hay quienes creen que el mundo de vehículos personales será cada vez menor, siendo suplantado por flotillas de vehículos autónomos circulando de forma efectiva, reduciendo los atascos y devolviendo los espacios de estacionamientos a las ciudades. ¿Sería esto un cambio de paradigma?

Veamos la historia en varias fases sobre el transporte en Estados Unidos. Para el 1869, se logra conectar el Pacífico y el Atlántico vía ferrocarril reduciendo el tiempo del viaje, que en carreta con caballos tomaba más de un mes a solo 6 días en tren.

La patente del primer vehículo de motor fue para el 1886 por Karl Benz, ingeniero alemán. Una década más tarde se inicia su fabricación y comercialización en Estados Unidos, para 1907 ya habían registradas unas 140,000 unidades.

En esa época, aun había mucho escepticismo en hacer la transición del caballo a un vehículo de motor, pues las distancias tendían a ser cortas en la cotidianidad de las ciudades. Ya para el 1917, estaban registradas 5,000,000 de unidades.

Este brutal incremento en apenas una década se debió, en gran parte, a la confianza y al precio del vehículo, que por la línea de ensamblaje de Ford, se logró reducir de 850 dólares en 1908 a 260 dólares en 1916. Pronto la vida cambiaría; las carreteras fueron uniendo ciudades y las industrias se fueron creando para dar paso a esta gran máquina que cambiaría el mundo y sus personas.

El mes de septiembre de 2025, se vendieron 2.1 millones de vehículos eléctricos a nivel global, donde se estima que se llegarán a 20 millones de unidades en el año, siendo ya más del 20% del total de vehículos vendidos anualmente.

Interesante ver que hace unos años las ventas fueron apenas 55,000 unidades (2011).

En República Dominicana, ya circulan más de 20,000 vehículos eléctricos e híbridos. Lo relevante es el ritmo de crecimiento: en 2022 apenas se registraban 1,900, lo que significa que en solo tres años el número se ha multiplicado por diez, un crecimiento verdaderamente exponencial.

Este fenómeno no sería posible sin la innovación tecnológica. Tesla, pionera en el mercado, debutó con el Roadster en 2008 a un precio cercano a los 100,000 dólares. Hoy, sus modelos son hasta tres veces más accesibles, y otros fabricantes, especialmente chinos, ya ofrecen vehículos con autonomía de 400 kilómetros por menos de 10,000 dólares.

La producción masiva también ha sido clave. En China, las llamadas “dark factories”, con mínima intervención humana, pueden producir miles de vehículos incluso con las luces apagadas. La densidad de robots por cada 10,000 empleados ha aumentado globalmente, pasando de 66 en 2015 a 162 en 2023; Corea del Sur lidera con más de 1,000 robots, Singapur con 700, y China con 500 (en 2015 eran 47).

Este comportamiento de disrupciones en el transporte se replica en otras industrias: energía, alimentos, salud, trabajo y últimamente la creatividad de la Inteligencia Artificial (IA). Aunque la verdadera magia sucede cuando convergen tecnologías y cambios radicales en nuestras formas de vida.

No es difícil imaginar una Singularidad Económica impulsada por la movilidad eléctrica y la IA, un momento en que los robots y la tecnología superen al humano en costo, velocidad y eficiencia. Este cambio traerá desafíos para quienes no estén dispuestos a adaptarse, pero también abrirá oportunidades para dedicar más tiempo a lo que nos hace verdaderamente humanos: nuestras relaciones, la creatividad y la colaboración.

Es nuestro deber seguir moviéndonos con curiosidad ante las próximas disrupciones, pues así podremos resolver problemas globales y seguir avanzando, sin perder la sabiduría y el gozo de ser humanos en esta aldea terrestre. **F**

*Santiago Camarena*

Vicepresidente ejecutivo de Alpha Inversiones  
LinkedIn: Santiago Camarena

Por Sergio Cid

# LA IA RECONFIGURA LA EFICIENCIA INDUSTRIAL

**EL SECTOR INDUSTRIAL DOMINICANO TIENE CONDICIONES FAVORABLES PARA AVANZAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL, PERO DEBE INTEGRAR SUS ESFUERZOS PARA CONVERTIR ESTA TRANSICIÓN TECNOLÓGICA EN UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.**

República Dominicana está entrando en una fase crucial de modernización industrial encabezada por la inteligencia artificial (IA). Este movimiento no ocurre en aislamiento. Se conecta de forma directa con las presiones estructurales que enfrenta América Latina, una región que, según el Latin American Economic Outlook 2025, ha experimentado más de dos décadas de estancamiento relativo en productividad, inversión en innovación y sofisticación productiva.

El informe, elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde), junto a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, subraya que la región invierte menos de 0.5% del Producto Interno Bruto (PIB) en políticas explícitas de desarrollo productivo, mientras que en muchos países de la Ocde ese esfuerzo supera el 3%. Esa diferencia condiciona la capacidad de las industrias

latinoamericanas para competir con economías tecnificadas, diversificar exportaciones, atraer inversiones de mayor complejidad y generar empleos de calidad.

En ese contexto, República Dominicana enfrenta el desafío de consolidar un modelo productivo que pueda insertarse en cadenas globales cada vez más intensivas en conocimiento. Pero también cuenta con fortalezas que la diferencian del promedio regional. El país posee una infraestructura digital relativamente avanzada, una red robusta de zonas francas, un ecosistema empresarial abierto a la inversión extranjera y una institucionalidad económica que, aunque perfectible, ha comenzado a articular una agenda de transformación productiva.

La adopción de inteligencia artificial y automatización industrial que hoy se observa es el resultado de una combinación de política pública, reconversión laboral e innovación empresarial. En este proceso, la colaboración entre instituciones y sectores se ha convertido

en un pilar fundamental para conectar capacidades, alinear expectativas y construir una visión compartida de hacia dónde debe avanzar la industria dominicana en la próxima década.

## LA VISIÓN DEL ESTADO

Esa transformación se identifica con claridad en la visión del titular del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) Víctor Bisonó. En entrevista para Forbes, el ministro describe un punto de inflexión: la inteligencia artificial dejó de ser un tema de proyección para convertirse en un componente directo de la productividad nacional.

Las iniciativas que ha impulsado el MICM, como el programa Industria 4.0, el diagnóstico HADA-RD, el fortalecimiento de centros de apoyo a la innovación y la alianza estratégica con NVIDIA, tienen como objetivo acompañar a las empresas dominicanas en la adopción de tecnologías que mejoren eficiencia, control de calidad, trazabilidad y sostenibilidad.



Para Bisonó, el cambio cultural es el elemento más importante. Sostiene que las empresas han pasado de preguntarse cuánto cuesta innovar a cuestionarse cuánto se pierde cuando no se hace. Esa mentalidad, señala, es indispensable para que la industria dominicana pueda competir en mercados donde la velocidad tecnológica es un diferenciador crucial.

“El principal reto no es la tecnología, es la confianza”, expresa.

Además, indica que el objetivo es que la transformación digital no se perciba como un salto al vacío, sino como una escalera con peldaños claros y alcanzables. Y esa escalera ya empezó a subir: “las pymes que adoptan tecnología hoy están creciendo más rápido, se conectan mejor y se consolidan como socios productivos clave dentro del ecosistema industrial dominicano”.

*El Estado del Ecosistema de IA en República Dominicana*, un documento técnico que evalúa las capacidades institucionales y sociales del país frente a la inteligencia artificial, coincide en que existe una base de avance, pero también desafíos significativos. El informe destaca la creación de la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial, la existencia de la Agenda Digital y la incorporación de programas de alfabetización tecnológica como CiudadaníaIA, Semilleros Digitales e INCUBO.

Sin embargo, también advierte que el país necesita fortalecer su talento especializado, desarrollar marcos regulatorios coherentes, fomentar la investigación local y consolidar capacidades de gobernanza que permitan manejar el uso ético y responsable de IA. Aunque el documento no incluye cifras

específicas sobre adopción empresarial, sí indica que República Dominicana tiene condiciones para avanzar y que la clave está en articular esfuerzos entre Estado, academia y sector privado.

A medida que el país avanza, la articulación institucional se convierte en un factor decisivo. La inteligencia artificial, por su naturaleza transversal, demanda coordinación entre políticas educativas, industriales, tecnológicas y laborales. La experiencia de otros países muestra que la fragmentación limita el impacto de la digitalización. En el caso dominicano, la dirección apunta a una convergencia progresiva donde el MICM establece una hoja de ruta industrial, el Gabinete de Innovación impulsa políticas tecnológicas y organismos como el INFOTEP sirven de soporte técnico y formativo para la transición.

## EL TALENTO ES PIEDRA ANGULAR

La transformación industrial que vive el país no sería posible sin un componente fundamental: el talento. Allí, el rol del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (Infotep) ha sido decisivo. Su director, Rafael Santos, explica a Forbes que la revolución actual no es tecnológica, sino humana. Indica que la institución ha rediseñado su oferta formativa para responder a las habilidades requeridas por la cuarta revolución industrial.

Programas de robótica, automatización, análisis de datos, inteligencia artificial aplicada, manufactura avanzada e Internet de las Cosas forman parte de un portafolio que busca preparar a trabajadores y jóvenes para insertarse en procesos productivos digitalizados.

Manifiesta que el Observatorio Laboral del Infotep permite anticipar tendencias, identificar brechas y ajustar currículos con mayor rapidez, algo indispensable en un contexto en que la tecnología evoluciona más rápido que los esquemas tradicionales de formación.

Resalta que su enfoque combina formación dual, microcredenciales, simuladores industriales, alianzas con zonas francas y rutas formativas basadas en demanda real.

El ministro Bisonó dice que el talento humano 4.0 es el corazón de la transformación que desde el gobierno se está construyendo. Al tiempo que asegura que se apuesta por una generación de jóvenes innovadores y orgullosos de impulsar una industria más moderna, más humana y más conectada con el futuro.

Este proceso representa una adaptación necesaria ante un entorno donde las habilidades tradicionales ya no son suficientes.

El crecimiento de tecnologías como la automatización y la visión computarizada exige perfiles híbridos capaces de interpretar datos, supervisar

## LA MIRADA INTERNACIONAL

Los documentos internacionales también abren una discusión más amplia sobre la posición regional de República Dominicana. El Latin American Economic Outlook 2025 enfatiza que América Latina debe transformar su estructura productiva para abandonar la dependencia de sectores de bajo valor agregado. Señala que la región necesita fortalecer políticas industriales, invertir en innovación, escalar capacidades tecnológicas y profundizar en formación técnica para competir en industrias más complejas.

Si bien el informe no detalla cifras específicas de República Dominicana en comparación directa con países vecinos, sí subraya que naciones con estrategias claras de transformación productiva tienen mayores probabilidades de atraer inversión y mejorar su inserción en cadenas de valor. La experiencia dominicana, con zonas francas que ya adoptan tecnologías avanzadas, un sector educativo en reconfiguración y una política pública emergente, se alinea con las recomendaciones del informe.

procesos digitales y operar maquinaria tecnificada. El país ha comenzado a comprender que la competitividad no se limita a la infraestructura ni a los incentivos fiscales; la calidad del capital humano será la variable que determine el éxito de la transformación industrial.

El empresariado también apuesta a ello. El CEO de la empresa Diesco, Manuel Díez considera que las tecnologías en sí mismas, requieren de un talento que combine conocimiento técnico, pensamiento analítico, creativo y mentalidad digital.

Bajo su experiencia, explica que la prioridad es que cada colaborador, pueda potenciar su talento con la tecnología, para mayor productividad y sostenibilidad. *“Esta visión de aprendizaje continuo y adaptación tecnológica está creando una cultura interna capaz de liderar una transición industrial, no solo para el país sino para la región”*, puntualiza.

## INDUSTRIA LOCAL

La visión del sector zonas francas complementa esta perspectiva. Claudia Pellerano, presidenta de la Asociación Dominicana de Zonas Francas (Adozona), explica que muchas empresas ya utilizan inteligencia artificial sin necesariamente identificarla con ese nombre. En manufactura, dispositivos de visión computarizada inspeccionan piezas para asegurar calidad y consistencia. En áreas administrativas, sistemas digitales organizan ausencias, turnos y flujos de trabajo. En operaciones de manufactura avanzada, sistemas automatizados coordinan tareas antes asignadas a operarios.

Pellerano plantea que este fenómeno revela una paradoja: la industria adopta tecnología de forma creciente, pero la estructura laboral tradicional está cambiando. Tareas que servían como primer escalón de crecimiento dentro de las fábricas han sido automatizadas. Esto obliga a adaptar la “escalera laboral”, promoviendo reentrenamiento continuo para que los trabajadores puedan asumir funciones de mayor valor agregado. Para ella, cada introducción de tecnología debe acompañarse de un punto equivalente de formación para no dejar a nadie atrás. “Cada punto donde se inserta tecnología o IA requiere un punto de reentrenamiento”, expone.

Ese concepto se vincula de manera directa con uno de los hallazgos del *Estado del Ecosistema de IA en República Dominicana*: la necesidad urgente de fortalecer capacidades humanas. El informe señala que, aunque el país ha avanzado en acceso digital y experimentación tecnológica, enfrenta limitaciones relacionadas con talento, gobernanza e investigación. Esto coincide con la experiencia del sector privado, donde la incorporación de nuevas tecnologías revela la necesidad de formar perfiles técnicos, supervisores digitales y personal

capacitado para interpretar datos, manejar sistemas automatizados y operar maquinaria de precisión.

Asimismo, el CEO de Diesco, manifiesta que la empresa ofrece un patrón concreto de lo que implica esta transformación en la práctica. Describe la incorporación de analítica en tiempo real, sistemas avanzados de control de calidad, automatización del mantenimiento y mediciones de eficiencia energética que permiten tomar decisiones informadas de forma continua.

Su planta Renacer, dedicada a procesos de economía circular, utiliza tecnología especializada para transformar residuos PET en resina de grado alimenticio. Este tipo de operación requiere precisión técnica, trazabilidad digital y capacidad de supervisión basada en datos.

Díez destaca que la inteligencia artificial es una herramienta para reducir desperdicios, mejorar tiempos de respuesta, calcular impacto ambiental y reforzar la sostenibilidad. Considera que competitividad y responsabilidad ambiental no son elementos opuestos, sino componentes de un mismo modelo industrial.

“La clave está en construir las capacidades internas en nuestra gente, que permitan convertir la transformación tecnológica en una ventaja competitiva. Estamos convencidos que República Dominicana tiene el talento, la energía y la visión para liderar una nueva etapa de crecimiento industrial responsable, y nosotros estamos comprometidos con esa visión”, concluye.

Este ejemplo muestra que la IA no es un concepto abstracto, sino una herramienta aplicada a problemas concretos: eficiencia, calidad, sostenibilidad y toma de decisiones. Cuando se observa desde esta perspectiva, la transformación industrial no depende tanto de la tecnología disponible, sino de la capacidad de las empresas para integrar soluciones digitales en sus modelos de negocio.

## DATA SOBRE INTENSIDAD DIGITAL

Como muestra el gráfico, en República Dominicana más de un tercio de los empleos se concentra en actividades de baja intensidad digital, mientras los puestos de alta intensidad siguen siendo minoría. Sin embargo, los datos también revelan que los trabajos con mayor intensidad digital en la región reciben salarios claramente superiores al promedio. La combinación de ambos elementos, poca participación y mayores retornos, explica por qué acelerar la formación en habilidades digitales es una prioridad para la industria dominicana.

## PARTICIPACIÓN DEL EMPLEO SEGÚN INTENSIDAD DIGITAL

|                      | Baja | Media | Alta |
|----------------------|------|-------|------|
| Guatemala            | 54,5 | 38,7  | 6,8  |
| Perú                 | 52,3 | 38,4  | 9,2  |
| El Salvador          | 45,7 | 43,3  | 11,0 |
| República Dominicana | 35,4 | 49,7  | 14,9 |
| Uruguay              | 33,3 | 51,0  | 15,7 |
| Brasil               | 32,6 | 50,3  | 17,1 |
| Argentina            | 26,2 | 56,4  | 17,5 |
| Colombia             | 43,1 | 38,6  | 18,3 |
| LAC                  | 40,4 | 45,8  | 13,8 |

## PRIMAS SALARIALES SEGÚN INTENSIDAD DIGITAL

|                      | Baja | Media | Alta  |
|----------------------|------|-------|-------|
| Argentina            | 89,3 | 102,7 | 107,6 |
| Guatemala            | 91,6 | 102,1 | 110,9 |
| Brasil               | 87,1 | 103,3 | 119,8 |
| Colombia             | 74,7 | 109,6 | 121,1 |
| República Dominicana | 79,2 | 105,5 | 122,6 |
| Uruguay              | 81,2 | 101,0 | 123,2 |
| El Salvador          | 74,5 | 122,2 | 127,0 |
| Perú                 | 74,1 | 126,6 | 150,7 |
| LAC                  | 81,5 | 109,1 | 122,9 |

Fuente: Latin American Economic Outlook 2025: Promoting and Financing Production Transformation, OECD.

## TRABAJO EN CONJUNTO

La articulación entre Estado, academia y empresa posiciona a República Dominicana en un espacio particular dentro de la región. La digitalización ha permitido avances en manufactura, logística y control de calidad. La formación técnica empieza a vincularse con demandas industriales reales. La política pública reconoce que la competitividad ya está ligada a la tecnología y la eficiencia. Y las empresas industriales han comenzado a demostrar que la inteligencia artificial es un habilitador de productividad y sostenibilidad.

El reto, según coinciden las fuentes consultadas, es la velocidad. La inteligencia artificial avanza con rapidez, y el país debe fortalecer su talento, desarrollar marcos regulatorios, promover investigación local y consolidar inversiones que permitan escalar la transformación.

La ventana de oportunidad está abierta, pero requiere coordinación y planificación. República Dominicana tiene condiciones favorables, pero debe integrar sus esfuerzos para convertir esta transición tecnológica en una ventaja competitiva sostenible.

El momento es crucial. El país cuenta con una base industrial capaz de adoptar tecnología, instituciones formativas que responden a la demanda, empresas que experimentan con innovación y un Estado que comienza a impulsar una narrativa de modernización productiva.

La pregunta que definirá la próxima década es si República Dominicana podrá consolidar un modelo industrial basado en inteligencia artificial, talento especializado y sostenibilidad, o si se quedará a medio camino. Las señales actuales indican que existe un camino posible hacia un liderazgo regional. Dependerá de la capacidad del país para sostener y acelerar la transformación que ya ha comenzado. **F**

Por Karla Alcántara

# EL POTENCIAL DE LA INDUSTRIA NARANJA

**LA INDUSTRIA CULTURAL Y CREATIVA SE POSICIONA COMO ACTIVIDAD PRODUCTIVA CLAVE PARA GENERAR EMPLEO, ATRAER INVERSIÓN Y PROYECCIÓN GLOBAL, CON LA INTENCIÓN DE COLOCAR A REPÚBLICA DOMINICANA COMO REFERENTE REGIONAL DE ESE SECTOR.**

Inaru Cacao, liderada por Natalia Martínez, social media manager de la marca, ha logrado transformar el cacao dominicano en un producto de lujo reconocido internacionalmente, combinando innovación, sostenibilidad y una profunda conexión con la identidad local.

De su lado, el artista gráfico e ilustrador Néstor Omar García (Angurria) ha llevado el arte urbano a otro nivel, transformando más de 70 espacios en murales que relatan historias de la vida dominicana y proyectan la cultura del país al mundo. El cineasta Francis Disla también ha contribuido a la proyección internacional del país, creando el largometraje La Xiguapa con foco a distribución internacional.

Esos casos reflejan lo que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) define como economía naranja: sectores que combinan la generación de valor económico con la creación de valor cultural y creativo.

República Dominicana participa en esa tendencia, convirtiendo a la economía naranja en un motor de transformación y diversificación del mercado laboral. Esta visión está alineada con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, que busca fomentar las industrias culturales y el mercado de bienes

y servicios creativos, elevando el nivel de vida de la población y promoviendo la identidad cultural como un activo estratégico.

El ministro de Industria, Comercio y Mipymes (MICM), Víctor Bisónó, resaltó la importancia de la economía naranja para generar empleo, fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y posicionar la creatividad dominicana en el escenario internacional.

“En los últimos años se ha ido estructurando, focalizando, apoyando, poniendo la atención y ya tiene un nicho importante la economía creativa en nuestro sector industrial”, consideró, al destacar que esta diversificación genera nuevas oportunidades de trabajo para emprendedores y mipymes. Este pensamiento se traduce en 468,324 personas ocupadas en el sector cultural, más de 2,042 empresas y el aporte de 1.6% al producto interno bruto (PIB), de acuerdo con el Banco Central de la República Dominicana (BCRD).

Alejandra Luzardo, especialista en industrias creativas, destacó que la economía naranja trasciende la dimensión cultural y puede incidir transversalmente en la economía y la sociedad.

“Las industrias culturales y creativas

tienen un potencial único, porque hoy en día, si se entiende que los 34 subsectores pueden cumplir un rol a nivel transversal, estamos hablando de turismo, economía, cultura, educación y nuevas tecnologías. Ahí es donde está el gran potencial”, explicó.

Luzardo enfatizó la importancia de invertir en capital humano a largo plazo. Señaló que, aunque los resultados económicos no se verán de manera inmediata, la formación y capacitación de talento permitirá la creación de un mercado laboral que demande y utilice la oferta generada, fortaleciendo así la industria a nivel nacional.

“Hay que entender que el impacto no se da de un día para otro. Mientras se capacita al talento, se va creando un mercado laboral que requiere esta oferta”, señaló. Por ejemplo, en cine, las plataformas internacionales no solo buscan incentivos fiscales competitivos, sino también talento local disponible para cubrir la preproducción, la postproducción y otros roles técnicos, lo que a su vez abarata costos y posiciona a República Dominicana como destino ideal para producciones internacionales.

La especialista destacó que la industria creativa también puede integrarse con la Agenda 2030, generando



un mercado laboral diversificado, reduciendo la dependencia de empleos tradicionales y fomentando la inclusión de nuevas generaciones en sectores innovadores y sostenibles con valor agregado. “Se trata de que la industria no solo posicione al país en el ecosistema latinoamericano y caribeño, sino que sea oportunidades para jóvenes, adultos y emprendedores en un mercado laboral moderno, diversificado y con impacto social”, comentó.

Luzardo destacó que el país se encuentra en un momento único para invertir estratégicamente en su talento creativo y consolidar aquellos sectores que ya muestran un desarrollo significativo, con el fin de posicionarse en América Latina y el Caribe como un actor relevante en la exportación de servicios creativos y culturales. De hecho, el Banco Interamericano

de Desarrollo (BID) estima que estas industrias tienen ingresos de 124,000 millones de dólares, representan el 2.2% del PIB regional y generan 1.9 millones de empleos.

“Un país como Corea tardó dos décadas en convertir las industrias creativas en un sector estratégico. La inversión en talento es crítica: puedes ofrecer todos los incentivos y facilidades para que la industria internacional venga, pero si no hay talento local preparado, será muy difícil posicionarse”, señaló Luzardo. Su pensamiento se avala en el ítem nueve de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que señala que la industria, innovación e infraestructura son elementos estratégicos para apoyar el crecimiento de tecnologías, la investigación y la innovación nacional en los países en vía de desarrollo.

#### UNA ALIANZA ENTRE EL ESTADO Y EL EMPRESARIADO

El vicepresidente del Consejo Nacional de la Empresa Privada (Conep), César Dargam, afirmó a Forbes República Dominicana que todos los sectores del país están participando activamente en la economía naranja. “Sí, definitivamente todos los sectores y hay inversión privada en toda la variedad. No solamente una integración formal, sino que vemos el potencial que tiene para el futuro”, expresó.

El ejecutivo destacó que la economía naranja representa una oportunidad para diversificar el mercado laboral, al citar que proyectar el país implica “apostar por sectores no tradicionales, en los cuales tenemos un altísimo potencial. Si algo somos los dominicanos, es ser creativos e innovadores”.

Dargam subrayó que la creatividad ya tiene una incidencia significativa en la economía dominicana, pues hablar de economía naranja es hablar de intangibles, ideas e innovación que generan valor real. Esta afirmación se refleja en las cifras más recientes: el consumo anual de bienes y servicios vinculados a este sector alcanzó los 107,628 millones de pesos (mdp), equivalentes al 1.6% del PIB. De ese total, los hogares realizaron un gasto de 67,103 mdp, mientras que las empresas y el sector público tuvo un egreso de 40,524 mdp, según datos del Ministerio de Cultura y del BCRD.

No obstante, resaltó que esos proyectos necesitan respaldo financiero para materializarse. “Al final del día, esas ideas y sueños necesitan el apoyo financiero para poder ejecutarse, materializarse e implementarse”. El dirigente empresarial explicó que, en ese sentido, el Conep ha sostenido conversaciones con entidades de intermediación financiera, con el objetivo de analizar cómo perciben este sector, los retos que presenta y las oportunidades que ofrece.

Pero, mientras el sector privado puede cubrir las inversiones de corto plazo, el Estado tiene un rol único: estimular proyectos que el mercado por sí solo no desarrollaría.

Así lo comunicó Javier J. Hernández, experto en políticas culturales y emprendimiento creativo, quien informó que la creatividad debe ser entendida como un factor de producción, al mismo nivel que la tierra, la mano de obra o el capital, y su incorporación estratégica puede transformar las economías latinoamericanas y caribeñas.

Enfatizó que, para que la innovación florezca, se requieren políticas públicas estratégicas. “El Estado debe ubicarse como facilitador: eliminar barreras, proveer infraestructura física y educativa, invertir a largo plazo y mantener un diálogo constante con el ecosistema creativo”.

## POSICIONAMIENTO DEL PAÍS

República Dominicana busca consolidarse como un destino líder en economía naranja, promoviendo sus industrias creativas y culturales, que actualmente aportan 1.6% del PIB nacional. Sin embargo, no está sola en esta carrera: otros países de América Latina también están fortaleciendo sus sectores creativos.

Por ejemplo, Colombia reporta un aporte del 2.6%, Brasil alcanza 3.5%, Argentina 2.5%, Chile 2.3%, Costa Rica 2% y Perú 1.5%. Estas cifras reflejan una tendencia regional en la que los países latinoamericanos reconocen la economía naranja como un motor estratégico de desarrollo económico y cultural, generando competencia y oportunidades para posicionarse en el mercado global.

Aun así, Víctor Bisonó destacó la experiencia de Colombia como modelo, señalando que el expresidente Iván Duque ha asesorado en la estructuración de este sector. “Hace algunos ocho años esto no existía y hoy nosotros queremos seguir sus pasos”, indicó, haciendo referencia a sectores como la gastronomía y la moda, donde se están consolidando clústeres y ferias que fortalecen la identidad dominicana.

Además, consideró que las políticas públicas promuevan la cohesión del ecosistema creativo. Músicos, cineastas, productores de eventos y técnicos deben poder conectarse entre sí, generando nuevos puestos laborales y movilidad social, desde los artistas visibles hasta los oficios menos reconocidos.

El enfoque de Hernández se alinea con la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que promueve el acceso universal a la cultura y la creación de empleos sostenibles. Según el experto, las industrias creativas no sólo generan riqueza económica, sino que también fortalecen la diversidad cultural, el sentido de pertenencia y la identidad nacional, creando puentes entre generaciones y fomentando ecosistemas de innovación que reflejan la riqueza local en el mercado global.

Esta visión encuentra respaldo en los hábitos culturales de la población dominicana. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Consumo Cultural 2024, el 33.4% de las personas de 13 años o más escuchó la radio, el 49.1% vio programas de televisión, el 67.9% escuchó música y el 46.8% vio películas. Además, el 20.9% jugó videojuegos, el 15.5% asistió a salas de cine y el 15.7% acudió a presentaciones de música en vivo.

En cuanto a la participación en espacios culturales, el 7.4% visitó una biblioteca, el 7.1% acudió a museos, el 2.9% a galerías de arte, el 3.3% a casas de la cultura y el 2.7% a centros culturales. Por otra parte, un 12.2% visitó monumentos nacionales, históricos, arquitectónicos o arqueológicos, y un 12.5% asistió a parques nacionales o reservas naturales.

El sector público y el Estado son vistos como actores estratégicos para el desarrollo de la economía naranja. Hernández enfatizó que el Estado debe asumir un rol de facilitador, eliminando barreras, invirtiendo a largo plazo y generando infraestructura física e intangible, como la educación, para que la creatividad pueda florecer. Según el experto, mientras el sector privado puede cubrir inversiones de corto plazo, el Estado es responsable de estimular proyectos que el mercado por sí solo no desarrollaría, garantizando un ecosistema sostenible de innovación cultural.

Luzardo resaltó la importancia de que el Estado conecte las políticas culturales con la formación de talento creativo y empresarial. Señala que los gobiernos deben promover la cohesión del ecosistema creativo, asegurando que músicos, cineastas, diseñadores y técnicos puedan interactuar entre sí, generando empleo, movilidad social y oportunidades económicas para todos los niveles, desde artistas hasta profesionales de oficios técnicos que no siempre son visibles.



En conjunto, coincidieron en que la economía naranja no puede desarrollarse únicamente desde el mercado. El Estado y el sector público deben ser catalizadores de la creatividad, proporcionando educación, infraestructura, incentivos y diálogo constante con los actores culturales. Solo así se logra un modelo sostenible en el que la cultura, la innovación y el desarrollo económico se integran, promoviendo diversidad, inclusión y crecimiento a largo plazo.

### VALOR DE LA INDUSTRIA

Bisonó y Dargam están convencidos de que República Dominicana tiene talento que ya está demostrado en áreas como la música, la gastronomía, el arte y el cine, que necesita ser comercializado en el extranjero. A esta acción se le conoce como exportación de servicios modernos, que ascendió a 2,289 mdd en 2024.

Bisonó destacó que el Gobierno ha colocado la industria creativa en

el centro de la política industrial y comercial, apostando por la innovación y el conocimiento como motores de competitividad.

Añadió que el Estado tiene un papel crucial en fomentar la inversión en la economía creativa y generar incentivos que atraigan tanto a inversionistas nacionales como extranjeros. Consideró que las políticas públicas deben crear condiciones de mercado que permitan a los emprendedores creativos crecer, internacionalizarse y fortalecer la marca país, integrando la identidad cultural con la competitividad global.

Y no es para menos. La Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 plasma que se debe promover la comercialización de los productos y servicios culturales, tanto a nivel local como a nivel internacional.

Destacó que estos esfuerzos buscan replicar experiencias exitosas de otros países, generando nuevas carreras, trabajo formalizado y atracción

de inversiones. “Estamos impulsando lo que en otros países ha sido éxito y ha abierto oportunidades de desarrollo para jóvenes, adultos y mipymes”, concluyó.

De su lado, Hernández, especialista en políticas culturales y emprendimiento creativo, subrayó que América Latina y el Caribe, pueden usar la economía creativa para diversificar su producción y generar modelos económicos más sostenibles. Su visión va más allá del simple emprendimiento artístico: busca que la academia, el talento creativo y los empresarios trabajen de manera integrada para fortalecer todo el ecosistema creativo.

Para Hernández, las industrias creativas no son un lujo cultural, sino un factor estratégico de desarrollo económico y social. Su integración efectiva requiere talento, políticas públicas, inversión, innovación interdisciplinaria y un profundo respeto por la identidad cultural.

“Si entendemos la creatividad como factor de producción, nuestros países latinoamericanos y caribeños tienen un recurso que no se agota: su propio talento y diversidad cultural. Eso es lo que debe guiar la transformación de nuestras economías hacia el futuro”, afirmó.

Para los expertos, entender y aprovechar este potencial puede convertir a la industria creativa en un eje estratégico para el desarrollo nacional y regional.

La Estrategia Nacional de Exportación de Servicios Modernos es una hoja de ruta que indica que los servicios modernos facilitan el acceso a los mercados internacionales y promueven la inversión extranjera directa en nuevos sectores; además, generan oportunidades que fortalecen sectores tradicionales y fomentan la innovación. Aunque reconoce que República Dominicana tiene infraestructura y capacidad demostrada para desarrollar nuevos sectores productivos, contando con la estrategia adecuada. **■**

Por Anasella Acosta

# UNA INDUSTRIA EFERVESCENTE

LOS 3 BILLONES DE DÓLARES EN INGRESOS QUE REPORTA LA INDUSTRIA MUNDIAL DEL ENTRETENIMIENTO SON TAN SOLO LA RAZÓN NUMÉRICA PARA SEGUIR MIRANDO ESTE MOTOR ECONÓMICO, QUE ADEMÁS ES CIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE SOCIEDADES MÁS INNOVADORAS Y RESISTENTES.

# N

Ningún desarrollo puede ser sostenible sin un fuerte componente cultural, así lo asegura la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), pues “la cultura enriquece nuestras vidas de innumerables maneras y ayuda a construir comunidades inclusivas, innovadoras y resistentes”. Y no sólo eso, es un motor capaz de generar recursos y aportar a la economía de las naciones.

Tan solo en Latinoamérica se estima que las industrias creativas aportan entre 2% y 4% del PIB, según datos de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Otros datos que muestran que estas son industrias vivas y rentables es que genera más de 2.2 billones de dólares al año y emplean a 6.2% de la fuerza laboral en el mundo, de acuerdo con la UNESCO.

La firma de análisis PwC calcula que la industria mundial del entretenimiento y los medios de comunicación (E&M) alcanzó 3 billones de dólares en ingresos en 2024, y prevé que alcanzará los 3.5 billones de dólares en 2029, según su informe *Global Entertainment & Media Outlook 2025-2029*.

Por si hicieran falta datos, el valor de la música grabada en 2024, por ejemplo, alcanzó 29,600 MDD en el mundo. Y ese mismo año se contabilizaron más de 4.8 billones de streams,

“consolidando al consumo digital como el formato dominante a nivel global”, según *Sympathy for the Lawyer*. La proyección es que esas cifras se duplicarán en los siguientes 10 años.

Otro caso ilustrativo es el de la industria cinematográfica. La consultora PwC calcula que en 2024 el sector sumó 33,000 MDD, y en 2029 alcanzará los 42,000 MDD.

Y a pesar de las insistentes profecías en el mundo digitalizado en torno a la desaparición de libro impreso, la industria editorial sigue siendo relevante. El valor del mercado editorial fue de 151,000 MDD el año pasado, y se proyecta que llegue a 192,000 MDD al 2030, según Grand View Research.

Vale destacar que estos números son sólo un ápice del músculo que las industrias creativas han demostrado tener y del hacer cotidiano de sus protagonistas que dan fe de una resiliencia



©ALEJANDRO NUÑEZ, ©NETFLIX, ©BARRY DOMÍNGUEZ, ALOFOKE MEDIA GROUP.

inigualable al sobreponerse, adaptarse y tomar lo mejor del mundo digital para apuntalar sus procesos creativos, y así llegar con sus obras a millones de audiencias, a fin de engrandecer el sentido de ser humano.

Por ello, no es gratuito que la UNESCO haga un llamado a apoyar la creatividad y los sectores culturales dinámicos, a fin de “afrontar los retos de nuestro tiempo, desde el cambio climático hasta la pobreza, la desigualdad, la brecha digital y las emergencias y conflictos cada vez más complejos”.

Esta ‘mina de oro’ y factor imprescindible para sostener el desarrollo en todos los sentidos, ocupa las páginas centrales de esta edición que FORBES República Dominicana realiza en forma conjunta con FORBES Centroamérica, dada la relevancia transfronteriza de los creadores en la región en conjunto.

Esta edición presenta una lista de 30 artistas, que es una selección de los personajes destacados en los últimos dos años, cuya efervescencia creativa ha dado de qué hablar públicamente. En muchos casos, los seleccionados han sido merecedores de premios y condecoraciones nacionales e internacionales. Va para ellos el aplauso, en medio de esta industria que palpita. **F**

## METODOLOGÍA

La lista Los Más Creativos 2025 es el resultado de una curaduría editorial a la que se llega a través de una selección de aquellas figuras que han destacado en el mundo de la cultura y el entretenimiento en los últimos dos años, y que han recibido reconocimientos por sus obras y/o trayectorias. En todos los casos, cuenta el impacto regional y global que los creativos han alcanzado.

Por Felivia Mejía

## JUAN LUIS GUERRA

Cantautor  
República Dominicana

# LA BACHATA QUE CONQUISTA AL MUNDO

---

LA CREACIÓN DE NUEVAS PRODUCCIONES MUSICALES Y UNA SEGUNDA PELÍCULA ANIMADA MANTIENEN EN EBULLICIÓN LA CREATIVIDAD DEL COMPOSITOR, CANTANTE Y ARREGLISTA DOMINICANO JUAN LUIS GUERRA, QUIEN CELEBRA MÁS DE 40 AÑOS REUNIENDO MULTITUDES EN SUS CONCIERTOS JUNTO A SU BANDA 4.40.

---

La música del cantautor Juan Luis Guerra, combinación de poesía, Caribe y sofisticación, se engancha al instante en el alma de quienes la escuchan. Se vive. Se convierte en atmósfera.

De manera especial, en República Dominicana y Centroamérica, sus merengues y bachatas acompañan celebraciones, viajes y brindis desde que en 1984 presentara su primer álbum titulado *Soplando*, grabado con un grupo de vocalistas que más tarde se conocerían como “Juan Luis Guerra y su 4.40”.

Desde entonces, el dominicano ha vendido más de 70 millones de discos, al tiempo que múltiples premios llenan sus manos, incluidos 27 Latin Grammy, dos Grammy Award estadounidenses y once Premios Latin Billboard. También destacan el Gran Soberano, galardón más representativo que su país otorga a los artistas dominicanos, y la Encomienda de la Real Orden de Isabel la Católica, que le concedió el gobierno de España en febrero de este mismo año por su contribución a la difusión de la lengua y la cultura en español en el mundo.



©ALEJANDRO NUÑEZ

Su discografía está compuesta por 20 producciones, de las que se desprenden éxitos como *Ojalá que llueva café* (1989), una creación de contenido social y romántico que, según valoraciones de su equipo de trabajo, representa el inicio de la consagración internacional de Juan Luis Guerra.

*Bachata Rosa* (1990) fue su quinto álbum y un nuevo parteaguas; es reconocido como el más exitoso de su carrera desde el punto de vista comercial, al vender en ese entonces 9 millones de copias, y erigir a su creador como uno de los reyes de la bachata. Ha contribuido a que este género musical (nacido de una mezcla de bolero con ritmos afroantillanos como el son cubano y el merengue) sea reconocido mundialmente, aportándole un toque de sofisticación con influencias de jazz y rock, para lograr un estilo único. Y donde la poética de sus canciones brilla aún más: “Eres la rosa que me da calor / Eres el sueño de mi soledad / Un letargo de azul / Un eclipse de mar...”

Justo ese álbum contiene el tema *Estrellitas y Duendes*, que recientemente interpretó, para sorpresa de sus seguidores, junto al cantautor británico Sting, uno de los más grandes referentes del rock. Este dueto era un sueño deseado por el dominicano y expresado públicamente en varias ocasiones, seguido de su admiración profunda por el roquero.

Al momento de conceder esta entrevista exclusiva para FORBES, Juan Luis Guerra y su equipo celebraban que en unas de 48 horas el tema ya alcanzaba 2 millones de reproducciones en las plataformas digitales.

“Sting es uno de los protagonistas de la música que tanto nos ha influido y que escuchamos a través de los años. Estamos hablando de Beatles; Police; Yes; Crosby, Stills, Nash and Young. Es historia del rock y arte en su mayor expresión. Considero un privilegio esta colaboración. Que haya cantado



**SI EL DON PROVIENE DE DIOS, LA INSPIRACIÓN ES ILIMITADA... SIEMPRE ME HA LLAMADO LA ATENCIÓN QUE SÓLO CON DOCE NOTAS SE HAYAN ESCRITO TODAS LAS CANCIONES Y SINFONÍAS DE LA HISTORIA, ¡Y LAS QUE FALTAN AÚN!”**

en español una de mis bachatas me llena de alegría. Es un gran logro para la música dominicana”, expresa el también autor de *Burbujas de amor*.

La conversación se da en el momento clímax del júbilo. El Juan Luis tímido y cauto para entrevistas se hace a un lado, para mostrar al artista emocionado por los nuevos proyectos que mueven su infinita inspiración.

No era la primera ocasión en la que esos dos astros brillaban juntos en una misma escena. En 2006 Juan Luis fue invitado por Sting a cantar con él en su concierto celebrado en La Romana, República Dominicana.

“Esta vez la colaboración la gestionó mi manager, Amarilys Germán. Ella fue la primera en soñar y extender la invitación. Lo hizo a través del manager de Sting, Martin Kierszenbaum, quien a su vez conocía mi música y trayectoria, cosa que facilitó el dueto. ¡Toda una bendición!”, comparte.

Otro de sus sueños es cantar bachata junto a Paul McCartney, confiesa entre risas. Un deseo que no suena descabellado si viene de alguien a quien su talento le ha abierto las puertas de la creatividad más auténtica, no sólo para componer, arreglar y cantar canciones, sino también para incursionar en cine, con el filme animado

*Capitán Avispa*, que trabajó junto a su hijo Jean Gabriel. En las pantallas de las islas del Caribe, en Estados Unidos, Brasil, Canadá y España la película se proyectó en 2024.

“Los personajes son hermosos y la frase del Capitán una gran enseñanza para los niños en estos tiempos: ‘Fuerte y valiente, nunca miente’”, comenta sobre la película.

Fue un proceso creativo que disfrutó mucho, asegura el artista. Le tomó cinco años concluir el score, la animación y los 41 temas que musicalizan el largometraje. Tanto le gustó que actualmente está creando una nueva película de animación.

“Es un regalo hermoso poder trabajar junto a mi hijo Jean Gabriel. Es muy responsable, serio y perfeccionista en cada proyecto que realiza. Su punto de vista, como director es a través de imágenes, y el mío, a través de la música, pero ambos se complementan. Tenerlo a mi lado alegra mi corazón”, comparte.

**UN ARTISTA DE MULTITUDES PERO DE UN SOLO SENTIR**

40 años después de pisar por primera vez un escenario, Juan Luis sigue abarrotando estadios en América, en Europa y dondequiera que se presenta, y con sus 68 años de edad tiene la energía suficiente para poner a bailar a las audiencias con sus temas *La bilirrubina*, *El Niágara en bicicleta*, *Rosalía*, *El farolito* o *Visa para un sueño*.

En este momento del trayecto, el artista dominicano hace un corte de caja, y una emoción prima sobre todas las demás: “El sentimiento es siempre de agradecimiento. A pesar de los años de trayectoria, tenemos la gracia y el favor de reunir multitudes y ofrecerles un canto de amor, esperanza y alegría”, puntualiza. A eso, agrega: “Me llama mucho la atención lo diverso que es el público que asiste a nuestros conciertos: niños, jóvenes, mediana edad y ancianos; todos en un mismo sentir”.

## A VIVA VOZ

### -¿Cómo es su proceso creativo?

Primero compongo la canción, melodía y armonía y la grabo en algún dispositivo. Cuando estoy conforme llamo a los muchachos, Janina Rosado, coproductora y pianista; Allan Leschhorn, ingeniero de sonido; y Edwin Sánchez y les digo: ¡vamos a trabajar!. Normalmente empezamos con el arreglo primero y después termino la letra. Llamamos a los músicos al estudio y grabamos. Luego coro y voz.

### -¿Cómo ha logrado mantener la cohesión de su equipo por tantos años?

Nos consideramos una familia y cada cual aporta su parte. Respeto mucho la opinión, el talento y la experiencia que cada cual tiene en su área. Casi siempre las decisiones las hacemos conjuntas. La victoria se alcanza con muchos consejeros.

### -¿Existe un límite para la inspiración, para la creatividad?

Si el don proviene de Dios la inspiración es ilimitada. Siempre me ha llamado la atención que sólo con 12 notas se hayan escrito todas las sinfonías y canciones de la historia, ¡y las que faltan aún!

### -¿Qué opinión tiene acerca de la Inteligencia Artificial y su impacto en la producción artística?

Hace pocos días me enseñaron un programa de IA para orquestar una canción en cuestión de minutos. Prefiero ejercer el oficio de músico y soñar con semicorcheas.

### -¿Cuál ha sido el regalo más especial que le ha dejado la música?

Dar gloria a Dios y el privilegio de alegrar a los demás.

### -¿Qué no haría en la música?

Considero la música como un legado. Haría sólo lo que me comprometa a dar lo mejor.

### -¿Cómo cuida su voz?

No suelo salir los días de conciertos y me acuesto temprano. Hago mis ejercicios vocales y de respiración y trato de hablar poco, lo cual es fácil para mí.

### -La fama es parte de su carrera, ¿qué le ha aportado esta condición, para qué le ha servido, y en qué lo ha limitado?

La fama es una condición que funciona según la uses. Si la usas para agradecer lo que otros te confieren es de bien, y si la usas para engreírte, te engaña.

### -¿Qué nuevo proyecto musical le entusiasma ahora?

Me sentiría entusiasmado con una sinfonía o alguna obra para coro y orquesta. De igual forma con cualquier proyecto nuevo de 4.40.



La gira *Todo tiene Su Hora* (2017) colgó el letrero ‘Sold Out’ en ciudades como París, Madrid, Barcelona, Las Canarias y otras localidades, presentándose ante más de 60,000 personas en cada ciudad que visitó. Allí las entradas a sus conciertos oscilan entre 60 y 200 euros.

Lo mismo se repitió en Puerto Rico, y en varias ciudades de Estados Unidos, en Panamá, Costa Rica y El Salvador. El 5 de noviembre de 2017 cerró su tour ante más de 50,000 personas en Santo Domingo. Dos años después, cantó ante más de 400,000 personas en el cierre del Carnaval de Santa Cruz de Tenerife.

En 2024, su gira *Entre mar y palmeras* reunió a más de 150,000 personas sólo en ciudades españolas, según registros de prensa, y muchos miles más en Latinoamérica que coronaron ese capítulo como uno de los más exitosos. *Entre mar y palmeras* fue más que un concierto. Primero dio título a un audiovisual filmado completamente en vivo en 2021, en la paradisíaca playa de Miches, al este de República Dominicana, dirigido por su hijo Jean Gabriel para la cadena HBO Max, lo que se convirtió en una especie de buen augurio para la frase que dio título a su gira posterior.

Juan Luis comparte que la preparación para los conciertos implica varios ensayos previos junto a su banda. Él les envía con antelación el orden de las canciones. A esto, siguen los días de montaje de luces y pruebas de sonido.

“Si algo hemos aprendido en estos 40 años de carrera es a ofrecer en cada entrega lo mejor de nosotros, lo que quiere decir que hasta que las cosas no salen como deseamos, insistimos hasta obtener el resultado que buscamos”, expresa.

Para el dominicano la innovación es un tema que hay que alimentar, y no sólo depende de la vena creativa y las musas: “Escuchar diferentes géneros musicales y a grandes compositores y arreglistas es siempre una gran escuela y estímulo para continuar innovando a través de los años”.



**ESCUCHAR DIFERENTES GÉNEROS MUSICALES Y A GRANDES COMPOSITORES Y ARREGLISTAS ES SIEMPRE UNA GRAN ESCUELA Y ESTÍMULO PARA CONTINUAR INNOVANDO A TRAVÉS DE LOS AÑOS”**

**ARTE EN ELEVAR LO COTIDIANO**

En sus canciones, Juan Luis Guerra hace referencia a elementos cotidianos como la lluvia, la belleza de una amapola, las dificultades sociales, que se convierten en experiencias sensoriales que además de poner a bailar a la audiencia, también son una invitación a la reflexión y el pensamiento crítico.

Su inspiración viene de la palabra de Dios, lo afirma con convicción profunda, así como de su esposa Nora Vega, de sus hijos, sus amigos, sus perritas, de una buena comida, incluso de otros músicos y sinfonías.

“Creo que la música es un don, ¡un hermoso regalo del Señor Jesús! En cada nuevo proyecto que emprendemos lo primero que hacemos es reconocer que nuestra capacidad proviene de Él. Lo que sigue después es trabajar detalladamente con todo lo demás: composición, arreglos, letra, música, grabación, sonido, giras”, expresa con la fe cristiana que abraza desde hace más de 20 años.

También incide en su trabajo la formación académica que en principio recibió en el Conservatorio Nacional de Música de su país. Y sus estudios en Filosofía y Letras y, más adelante, su licenciatura en Composición de Jazz, del Berklee College of Music, en Massachusetts, Estados Unidos.

El talento de este músico le otorga la capacidad de adaptarse sin perder esencia. Así lo evidencia su producción *Radio Güira*, que con *Mambo 23* a finales de 2023 develó a un Juan Luisailable con sabor urbano, conservando la mirada social que ha estado presente en varias de sus propuestas que han conmovido al público.

“Queríamos hacer una canción moderna con temática social que reuniera varios estilos musicales y pudiera ser asimilada en especial por la juventud, así surge *Mambo 23*. Hicimos una mezcla de bachata, rap, funk, jazz y orquestación clásica”, explica el dominicano.

Bajo este crisol de posibilidades musicales, siempre aderezadas con un toque de bachata o merengue, la figura de Juan Luis Guerra y los géneros musicales que encarna, se han convertido en un símbolo de identidad dominicana y en un puente entre el Caribe y el resto del mundo, que contribuye a un legado que trasciende lo musical. **IF**

## OSCAR ISAAC

Actor  
GuatemalaTALENTO  
ASCENDENTE

LA ENTREGA Y LA VERSATILIDAD CON LAS QUE OSCAR ISAAC HA CONSTRUIDO SU CARRERA ACTORAL LE HAN GANADO UN LUGAR EN HOLLYWOOD Y TAMBIÉN EN EL CINE INDEPENDIENTE. LA CONSIGNA ES UNA: RETARSE A HACER ALGO DISTINTO EN CADA PROYECTO.



La carrera ascendente del guatemalteco-estadounidense Oscar Isaac Hernández en uno de los círculos más codiciados del mundo actuarial, Hollywood, se desprende de una convicción: “Ser actor es poder interpretar distintas vidas y que el público pueda empatizar con ese modo de ser; es muy importante meterme en la piel de mis

personajes para interpretarlos; sentir una vida que no es la mía, pero entenderla muy bien para poderla actuar”.

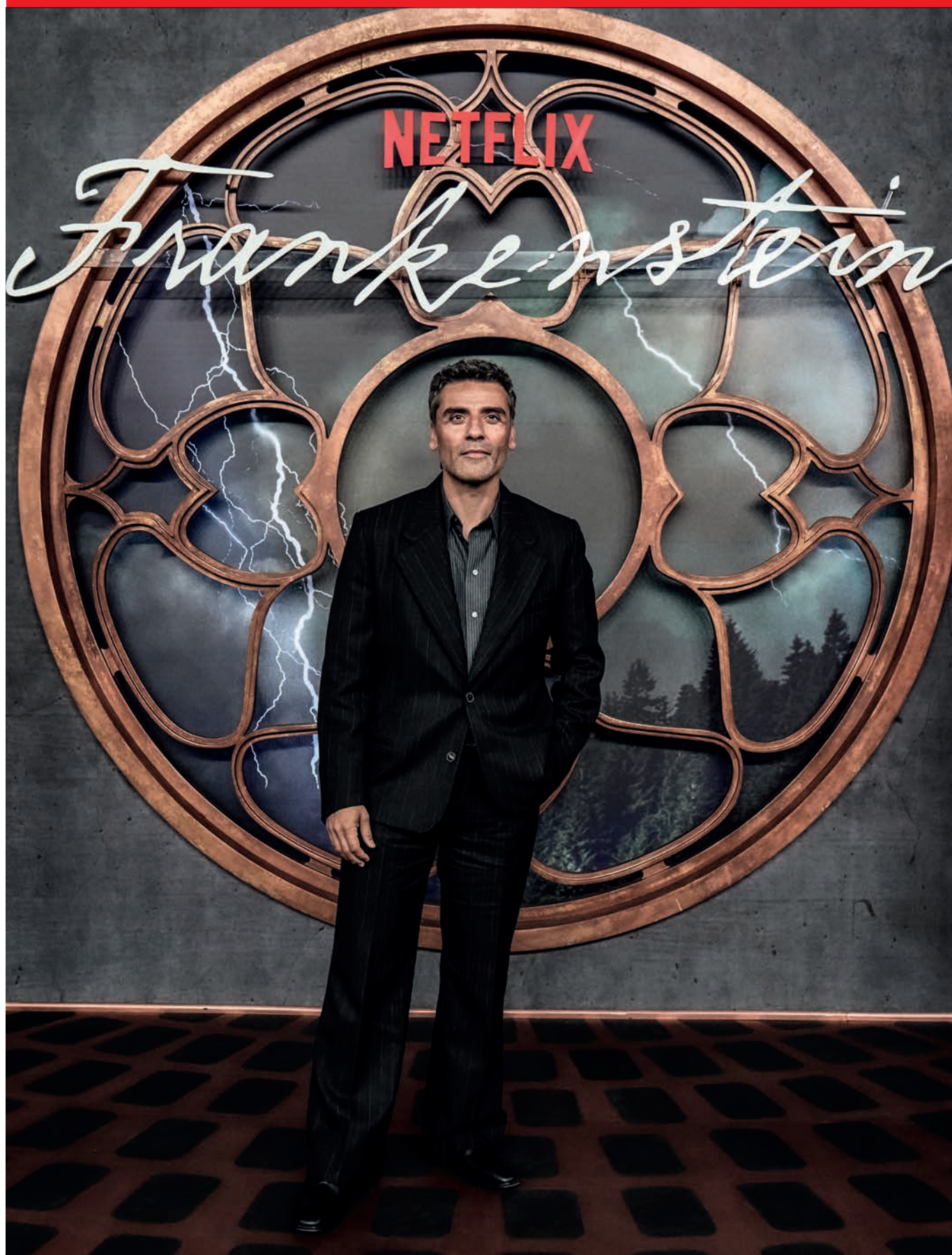
Versatilidad, profesionalismo y pasión marcan su actuación a lo largo de dos décadas, y ahora lo ubican como uno de los latinos más destacados en la llamada Meca del cine.

Esa cualidad en su trabajo le ha allanado muchos caminos, el más reciente: ser coprotagonista en la película *Frankenstein*, de Guillermo del Toro, interpretando al doctor más famoso en la historia de la ciencia ficción, y merecer en conjunto con el equipo y director una ovación de pie que duró más de 13 minutos, en el Festival de Venecia.

Oscar heredó el gusto por el arte y la música de su papá Óscar Gonzalo Hernández Cano, de origen cubano:

“Mi padre me transmitió el amor por el arte, también mi mamá, porque mi abuela materna era cantante en Guatemala, así que lo tengo en la sangre”. Eso lo llevó a formar su propia banda llamada The Blinking Underdogs, y ahora que es padre, la herencia musical continúa con sus propios hijos, Eugene y Mads.

Pero sobre la música se impuso una inquietud mayor. Siendo adolescente, tomó la videocámara familiar para dirigir a su hermana mayor Nicole y a su hermano Mike: “Hice esa pequeña película con mi familia; yo interpretaba dos o tres papeles, uno de ellos era una secretaria con vestido y tacones”, ha compartido el actor, quien siguiendo un impulso, audicionó para la prestigiosa escuela de música y artes escénicas Juilliard, de Nueva York.



**ACTOR DE RESISTENCIA**

El primer papel de Oscar en el cine fue en la cinta *Illtown* en 1996, a la que siguieron varias más, pero fue hasta 2013 que su carrera dio un vuelco luego de obtener el protagónico en *Inside Llewyn Davis*, dirigida por los hermanos Ethan y Joel Coen; un falso biopic sobre un cantante de folk frustrado en la década de 1960, papel para el que Oscar se preparó, pasó todas las pruebas de casting y demostró que además de actuar, cantaba y tocaba la guitarra. A partir de este momento, Hollywood le sonrió y le permitió conseguir mejores papeles y reconocimientos.

En 2015 obtuvo un Globo de Oro por su trabajo en la miniserie *Show me a Hero*, donde interpreta al alcalde más joven de Estados Unidos en una comunidad altamente racista. “Como humano me siento bien emocionado, como latino muy orgulloso, es una bendición poder ser parte de estas historias, poder trabajar con gente que admiro”, expresó luego de recibir el reconocimiento.

Ese mismo año se estrenó *Star Wars: El despertar de la fuerza*, en la que el guatemalteco da vida a Poe Dameron, como también lo hace en *Star Wars: Los Últimos Jedi*, la serie de televisión *Star Wars: La resistencia* y en *Star Wars: El Ascenso de Skywalker*, con lo que ganó el reconocimiento global y un lugar en el corazón de los fans de la mítica saga, sin duda, uno de los mayores logros del actor.

Pero este sólo sería el comienzo de una meteórica carrera entre los grandes estudios de Hollywood, que incluye películas como *X-Men Apocalipsis*, *Dune* y la miniserie de Marvel Studios *Moon Knight*, en la que además participó como productor ejecutivo. “Ha sido uno de los trabajos que más he disfrutado, me permitió explorar mucho, investigar sobre el tema de la salud mental, sobre el trastorno dissociativo de identidad”. Así, el actor asumió el reto de interpretar diversas personalidades.



## SER ACTOR ES PODER INTERPRETAR DISTINTAS VIDAS Y QUE EL PÚBLICO PUEDA EMPATIZAR CON ESE MODO DE SER”

“A mí nunca me ha interesado hacer un personaje que sea igual a mí. Para un actor como yo el reto más grande es explorar una vida que no tiene nada que ver con la mía, y así poder encontrar la autenticidad, la verdad. Ahí es dónde está el arte. Por eso a mí me encanta Steven, me encanta estar en su piel; es uno de mis personajes favoritos de todos los que he hecho”, dijo en aquel entonces.

**EL DOCTOR FRANKENSTEIN**

Todos estos esfuerzos previos, dedicación y dominio de diversos géneros (ciencia ficción, el drama y la comedia negra), lo hicieron elegible por el cineasta mexicano Guillermo del Toro para dar vida a Victor Frankenstein, en un papel que fue escrito para ser interpretado solo por él, ha dicho el director, “porque buscaba un Victor humano, sensual, un poco loco... Cuándo va a haber un actor anglo que mueva la caderita así como él”.

Para la creación de Victor Frankenstein, Oscar y Guillermo del Toro se reunieron tres años antes, conversaron por más de tres horas de sus padres mientras comían platillos cubanos, lechón asado y plátano, sin imaginar que al final el director le diría tajante: “Quiero que tú seas Victor Frankenstein”, lo que resultó ser una grata sorpresa y un nuevo reto en la carrera del guatemalteco.

*Frankenstein* de Guillermo del Toro es una adaptación libre y muy personal de la novela *Frankenstein o el moderno Prometeo* que la escritora Mary Shelley


concibió hace 207 años. Guillermo regresó a Nueva York con las primeras y las últimas 30 páginas del guion, luego de un año de aquella comida; Oscar lo leyó y al terminar ambos lloraron; eran sus propias historias de vida.

El cineasta tenía muy claro lo que buscaba en este nuevo Victor, quería que fuera más un artista que científico, con gran expresividad, “que fuera como Prince, Jimi Hendrix o Mick Jagger”, y cada día era aportar, investigar, descubrir, nunca pensar que ya lo habían conseguido, se trataba de escuchar y sentir la propia película en todo momento, evitar tener el control de todo y dejarse llevar. El resultado de este entendimiento actor-director se ve reflejado en la pantalla, en una película que sin duda marcará la carrera de ambos.

A sus 46 años, Oscar Isaac se ha forjado una trayectoria sólida y ha explorado nuevos horizontes. En 2019 fundó junto con su esposa, la también cineasta Elvira Lind, su propia productora, Mad Gene Media, y produjo su primer cortometraje de ficción, *La habitación del correo* (2020), nominado al Oscar. Así como *In the hand of Dante*, que se presentó en el Festival de Venecia.

Ahora tiene varios proyectos en puerta, entre ellos *Stowaway*, una serie para AppleTV en la que Isaac interpretará al estafador colombiano Juan Carlos Guzmán.

En su vida nada ha sido casualidad, sino fruto de la dedicación y profesionalismo, pero también de una herencia latina que lo enorgullece y de una familia que lo impulsa.

“Para elegir mis trabajos primero leo el guion, estudio al personaje y si despierta mi imaginación, si me permitirá hacer algo diferente, algo que no he hecho, incluso si lo interpreto en casa y le gusta a mis hijos, entonces acepto, sin importar si es una mega producción o una película independiente que sólo se vea en festivales; porque si trabajas y no dejas de traer tu energía y tu creatividad, sólo así vale la pena.” 

Por Juan Manuel Magaña

## GIOCONDA BELLI

Escritora  
Nicaragua

# GIOCONDA EN SU TINTA

ESTE AÑO LA AUTORA DE *UN SILENCIO LLENO DE MURMULLOS* SUMÓ UN RECONOCIMIENTO MÁS AL RECIBIR EL PREMIO INTERNACIONAL CARLOS FUENTES, POR SU CAPACIDAD DE RENOVACIÓN EN LA POESÍA HISPANOAMERICANA Y POR LA FUERZA DE SU DIÁLOGO ENTRE LA SOCIEDAD, LA HISTORIA Y LA LITERATURA.

# A

Aquel día de noviembre en el Palacio de Bellas Artes en Ciudad de México, Gioconda Belli siguió la enseñanza que desde pequeña les dio su madre a ella y a sus hermanas: una mujer debe arreglarse no sólo para el marido, sino para el mundo. “A los seres humanos nos gusta la belleza”.

Hacia mucho frío, apenas contenido por las puertas del máximo recinto cultural mexicano. La escritora

managuense acudía desde su segundo exilio —el que ya acumula tres años y medio— en Madrid, España, a recibir el Premio Internacional Carlos Fuentes a la Creación Literaria en el Idioma Español 2025, en reconocimiento al valor literario de su obra, a su capacidad de renovación en la poesía hispanoamericana y a la fuerza de su diálogo entre la sociedad, la historia y la literatura, de acuerdo con el jurado.

A punto de cumplir 77 años (el 9 de diciembre) no hay nada en su andar que refleje algún pesar del tiempo; al contrario, su paso tranquilo y resuelto, está envuelto en un halo de magia y vigor.

Ella se declara “incapaz de salir a la calle desarreglada, sin también peinarme o sin al menos un poco de rouge y lápiz de labios”. Esa mañana su boca es carmesí; su cabello ondulado cae cuidadosamente sobre sus hombros.

Se le ve cómoda en su atuendo negro. Sólo una mascarada de colorida seda rompe la oscuridad de su vestimenta. Cuando Gioconda entra a la sala repleta de público, su presencia se torna enigmática. Una amplia sonrisa mantiene sus ojos pequeños al margen. Pero su mirada es penetrante: “Soy la mujer que piensa/ algún día mis ojos encenderán luciérnagas”, ha escrito en uno de sus textos.

Gioconda Belli es autora de unas 39 obras, entre libros, antologías, novelas, poesía y literatura infantil. Ha sido traducida a más de 14 idiomas. Incontables son sus discursos, ensayos y colaboraciones para medios.

Sus críticos y admiradores le aprecian numerosos atributos: rebelde, militante incansable de un feminismo refinado, defensora de la libertad de prensa, los derechos humanos y los de la mujer. Su obra aborda la política,



**NEGAR LA  
SEDUCCIÓN  
DE LA BELLEZA  
ES NEGAR  
UN INSTINTO  
FUNDAMENTAL  
DE NUESTRA  
ESPECIE”**



la feminidad, el amor y la lucha por la justicia social. Lo que escribe contiene emoción, sensualidad, compromiso, ironía, y hay quienes piensan que hasta fuerza volcánica. Todo esto se dice de ella como si fuese obligado y la ha convertido en una escritora multigalardonada.

Uno de sus primeros reconocimientos fue el Premio Casa de las Américas (1978) por el libro de poesía *Línea de Fuego*, que escribió en su primer exilio en México.

Su primera novela *La Mujer Habitada*, obtuvo el Premio de los Bibliotecarios, Editores y Libreros de Alemania a la Novela Política (1989). *El infinito en la palma de la mano* mereció el Premio Biblioteca Breve de Novela 2008 de la editorial Seix Barral y el Premio Sor Juana Inés de la Cruz, de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara.

También destaca el Premio Reina Sofía de Poesía Iberoamericana (2023) que le fue otorgado por su expresividad creativa, libertad y valentía.

Sentada en el centro de la escena, la nicaragüense —despojada oficialmente de su nacionalidad en 2023—, escucha el homenaje a su persona de parte de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Secretaria de Cultura de ese país. También atiende las palabras afectivas de Silvia Lemus, la esposa del fallecido Carlos Fuentes. Cuatro anillos en su mano izquierda, una pulsera plateada en su muñeca derecha y un camafeo o medallón circular la hacen brillar aún más.

Bromea con Lemus por ese marido “fantástico y guapo que la amó tanto”. Y recuerda que cuando de jovencita leyó el libro *Artemio Cruz* su vida “ya se buscaba a sí misma, insatisfecha con el papel de joven dama casada con un marido bueno pero sublimemente aburrido y apático”. Nada mejor mostraba a su público su orgullo de ser mujer y su feminismo no agresivo, no vindicativo.

Esa es Gioconda, la misma a la que su madre explicaba que “el poder de



## TODAS ESTAS REALIDADES... NOS DEMANDAN PROTEGER LA ESPERANZA Y LA FE EN LA HUMANIDAD”

las mujeres era una combinación de varias capacidades: un sentido estético en relación con su cuerpo y entorno, un organismo admirable, capaz de reproducir la vida; una ética basada en la empatía derivada de la maternidad y una inteligencia tan sagaz como la del hombre, pero con el agregado de la intuición y la emotividad”.

Mi mamá, recuerda, “era de la escuela de ‘¡Viva la diferencia!’ Por lo mismo, consideraba al hombre esencial y complementario para la felicidad de las mujeres”.

Experimenta gozo, casi a gritar, de lo que es ser mujer, de la fuerza, de la belleza implícita de este género. Está consciente de que las mujeres hacen culto a la belleza, sin embargo admite que esto es terreno fértil para el consumismo a ultranza, “pero negar la seducción de la belleza es negar un instinto fundamental de nuestra especie”.

Belli no es fácil de desentrañar. Su temática es versátil y de gran fondo. Verla celebrar es ser testigo del día en que de súbito se le reveló “una verdad deslumbrante y aterradora... Esa piel, esas piernas, esas manos eran el límite final de mi ser; de ese entorno físico no podía escaparme...Yo era Gioconda. Siempre sería Gioconda. Del asombro de saberme limitada, pasé a agradecer el hecho de ser mujer y no hombre”. Esa conciencia se amplió cuando sus intereses literarios y sus inquietudes políticas se diversificaron.

En medio de la pompa y admiración, ella tiene más parecido a una

dama de sociedad que a la defensora que lleva dentro. Cuando vivió las injusticias de la gobernante familia Somoza en su amada Nicaragua se reveló. Cuando observó que la revolución triunfante del sandinismo se desviaba, nuevamente se inconformó, lo que le costó su destierro.

“Es duro el exilio y el despojo a estas alturas de la vida”, diría a la competencia. Pero hace ya muchos años que la vida hizo su magia. La escritora rememora que fue su abuelo materno Francisco Pereira, quien la hizo una ávida lectora hasta estar lista, para que cuando leyera y conociera al mexicano Carlos Fuentes, “gran mago de las palabras”, sellara su destino: ser escritora.

Como parte de su conciencia de vida, habla de la preocupación por los rumbos que está tomando el mundo, cada vez más empujado hacia el autoritarismo, la discriminación racista y la primacía de intereses millonarios. La maravillosa tecnología puesta al servicio del consumo, paradójicamente nos acerca y nos informa, pero también nos distrae y nos aleja del sentido de comunidad, dice. “Todas estas realidades, sin embargo, nos demandan proteger la esperanza y la fe en la humanidad”.

Como si pronunciara una oración, Gioconda da las gracias a la literatura y a las palabras que nos han legado a los seres humanos un lenguaje para decir la belleza y apelar a las emociones que revelan los abismos y las alturas de la condición humana.

Ella, de pie ante el micrófono, es prueba de su dicho: “He sido y he vivido dos vidas. Una de mis mujeres quería hacerlo todo según los anales clásicos de la feminidad: casarse, tener hijos, ser complaciente, dócil, nutricia. La otra quería los privilegios masculinos: independencia, valerse por sí misma, tener vida pública, movilidad, amantes. Creo que al fin he logrado que ambas cosas coexistan bajo la misma piel.” **fb**

**SANTIAGO MATÍAS GARCÍA**  
 Productor de contenido digital  
 República Dominicana

# EL REY MIDAS DIGITAL

EL CREATIVO QUE REDEFINE EL ENTRETENIMIENTO, FUNDÓ UN GRUPO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN POR INTERNET QUE MARCA UNA NUEVA TENDENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE CONTENIDO Y SUS PROYECTOS CONQUISTAN AUDIENCIAS MASIVAS EN TIEMPO RÉCORD.

**S**antiago Matías García es el cerebro detrás de producciones digitales que en segundos alcanzan cifras monumentales de visualizaciones, a través de los canales que forman la plataforma Alofoke Media Group.

Su reciente proyecto, la segunda versión de su reality show digital La casa de Alofoke, logró conectar al mismo tiempo alrededor de dos millones de personas durante su transmisión en vivo. Al cierre de esta edición, era evaluado por Récord Guinness como la transmisión en tiempo real más prolongada, al extenderse por más de 30 días. Durante octubre y noviembre La Casa de Alofoke se convirtió en un toque de queda para miles de personas de diferentes partes del mundo que seguían la vida de sus integrantes, expuestas las 24 horas del día.

Santiago creció en un sector humilde de Santo Domingo, por lo que conoce muy bien la idiosincrasia popular. Eso le ha permitido conectar fácilmente con una audiencia masiva que gusta de la música urbana que nace de las vivencias del barrio.

## 2006, EL AÑO DE SU DESPEGUE

En 2006 empezó a escribir su historia de empresario, cuando su fascinación por la música urbana lo llevó a crear Alofoke Music, para impulsar el trabajo de los artistas de ese género, en una época en la que eran escasas las plataformas que



ALOFOKE MEDIA GROUP.

apoyaban ese tipo de proyectos. En esa época, en la que vivía sus 25 años, sentó los cimientos de lo que hoy es Alofoke Media Group, un conglomerado de plataformas desde las que capitaliza con excelencia la convergencia de la radio tradicional y las plataformas digitales.

Sus producciones transforman el ecosistema mediático dominicano, rompiendo récords de audiencias, con cifras monumentales de visualizaciones, en sus principales canales de YouTube. Sólo con Alofoke Radio Show (2013) supera los 8 millones de suscriptores.

El 2021 fue el año de su expansión estratégica, con la adquisición de una frecuencia de radio que renombró como Alofoke FM, cambiando su parrilla de

baladas y boleros a un formato contemporáneo de programas enfocados al contenido popular, social y de cultura urbana.

Ese mismo año, fundó el sello discográfico Fuse Music y firmó con Sony Music Latin para distribuir el catálogo musical bajo la marca AlofokeMusicSounds. Además, creó el periódico digital De último minuto, que rápidamente se posicionó entre los más visitados, sumado hoy más de 1,6 millones de seguidores en sus redes sociales.

Con todos esos proyectos el empresario, YouTuber y Streamer, Santiago Matías ha logrado transformar el ecosistema mediático dominicano con un estilo de contenido que resuena fuertemente con la audiencia joven y global. **P**



**TECHY FATULE**

**Cantautora**  
República Dominicana

Es una de las cantautoras más versátiles y notables de República Dominicana. Ha incursionado como actriz en obras de teatro, musicales, cine y televisión. Cuenta con una sólida formación en la prestigiosa institución Berklee College of Music, en Boston, y en el American Comedy Institute, de Nueva York. Destaca su capacidad para dominar géneros que van desde el pop y la balada, hasta el rock y el merengue. Dos veces nominada a los premios Latin Grammy (2023 y 2025) y ganadora del premio Soberano, como mejor cantante solista, el galardón de mayor trascendencia en su país natal.



**ALBERTO REYES**

**escritor y cineasta**  
República Dominicana

Este año fue galardonado con dos premios Emmy por la Academia Nacional de Televisión, Artes y Ciencias de los Estados Unidos (NATAS, por sus siglas en inglés), en su capítulo regional de Pensilvania, por su reportaje especial *Regalo de vida*, sobre la donación de órganos. Su trabajo se distingue por su enfoque en historias con propósito que buscan generar conciencia y transformar realidades, especialmente en comunidades migrantes y temas sociales. Es uno de los principales *filmmakers* independientes de Allentown, al mismo tiempo que destaca su trabajo en la cadena televisiva americana 69 News.



**MARCELLO HERNÁNDEZ**

**Humorista**  
República Dominicana / EU

Su humor se centra en la cultura latinoamericana, las relaciones raciales, la cultura popular y la vida cotidiana, a menudo basándose en sus experiencias como hijo de inmigrantes, padre dominicano y madre cubana. Ha irrumpido en la escena de la comedia estadounidense, destacándose como la única figura latina dentro del elenco actual del icónico *Saturday Night Live* (SNL) desde 2022. Antes, ya había ganado popularidad en redes sociales, como Tik Tok e Instagram, donde suma casi 5 millones de seguidores. Fue incluido en la lista de Líderes Latinos 2025 de la revista *TIME*.



**VICENTE GARCÍA**

**Cantautor**  
República Dominicana

Músico, cantautor y productor, es uno de los artistas más innovadores de la escena latina, destacando por su profunda exploración de ritmos caribeños (bachata, merengue, música afro, reggae) con elementos de la música alternativa y contemporánea. Este 2025 ganó el Latin Grammy por Mejor Álbum Tropical Contemporáneo con *Puñito de Yocahú*. En 2017 ganó tres Latin Grammys, incluyendo Mejor Nuevo Artista y Mejor Álbum Cantautor por *A la mar*. Destaca su talento con raíces dominicanas, creando música universalmente atractiva. Registra dos millones de oyentes mensuales en Spotify.



**EFRAÍM CASTILLO**

**Escritor**  
República Dominicana

Narrador, dramaturgo, ensayista, poeta, publicista y crítico de arte, que este año ha sido reconocido con el Premio Nacional de Literatura. Los jueces valoraron su labor literaria excepcional y su contribución al enriquecimiento de la cultura dominicana. Su obra se distingue por su tono radicalmente crítico, su estilo innovador y su exploración profunda de los márgenes sociales. Se le considera como uno de los escritores que introdujo y consolidó la estética posmoderna en la narrativa dominicana, rompiendo con estructuras tradicionales y explorando temas tabúes con crudeza.



**NONORA ELMÚDESI**

**Creativa publicitaria**  
República Dominicana

Reconocida por su liderazgo creativo y enfoque estratégico en la industria de la publicidad. Como CEO de Partners Ogilvy Dominicana, lideró al equipo que este año obtuvo dos Leones de Plata y tres *shortlists* en la edición 72 del Festival Internacional de Creatividad Cannes Lions, en Francia, por la campaña *Night Signals*, desarrollada para Chevrolet. Además, este año fue reconocida como una de las Leading Women, por Ad Age y Adlatina. Es la primera mujer dominicana en formar parte del jurado del Festival de Cannes (2022) y también integró el jurado de los WARC Awards Latam en 2024.



**TUTO GUERRERO**  
**Productor de televisión**  
 República Dominicana

Augusto Guerrero Abreu (Tuto) creció inmerso en el mundo de la televisión, plataforma en la que este año vuelve a destacar por su rol de productor ejecutivo y corredor del espectáculo Dominicana's Got Talent, que es la versión local del formato internacional Got Talent. Es la tercera ocasión que produce ese programa, por el cual ha sido multipremiado en varias ocasiones. Además, ha dejado su huella en documentales, comerciales y videos musicales. Produjo el debate electoral de 2020 y fue el creativo principal detrás del debate electoral de 2024, que incluyó a los candidatos presidenciales. Estuvo a cargo de la producción del cierre de campaña del actual presidente, Luis Abinader.



**FIRELEI BÁEZ**  
**Artista visual**  
 República Dominicana

Este 2025 se convirtió en la primera pintora dominicana en obtener más de un millón de dólares en subasta, por su obra Untitled (Colonización in America, visual history wall map...). En Christie's fue vendida su por 1,111,250 dólares, cuando aspiraba a obtener como máximo 200,000 dólares. Nacida en Santiago de los Caballeros (1980), pero radicada en Nueva York, está considerada como una de las voces más influyentes del arte afrocaribeño y diaspórico contemporáneo. Sus obras están en el Pérez Art Museum Miami, ICA Boston, Studio Museum in Harlem y la Bienal de Venecia.



**FRIDA PÉREZ**  
**Cineasta y productora de TV**  
 República Dominicana/ EU

Productora, guionista y directora, este año ha hecho historia al convertirse en la primera latina en ganar un Emmy a *Mejor serie de comedia*. El Premio Primetime Emmy (por *Mejor guión en un programa individual de una serie de comedia* y como productora de la serie) le fue otorgado por *The Studio*, donde trabajó junto al cineasta Seth Rogen como cocreadora, guionista y productora de la serie que se transmite por AppleTV. *The Studio* acumuló 13 Emmys, convirtiéndose en la serie debutante más premiada de la historia. Frida también es conocida por los cortometrajes *Marina*, *White Noise* y *New Money*.



**POLACHE**  
**Cantante**  
 Honduras

De madre hondureña y padre inglés, Paul Robert Douglas Hughes-Hallett Ramos, mejor conocido como Polache, destacó con más fuerza en 2008 con temas como *Pedazo de Mujer* y *Mira Honduras*, estandarte de una campaña de identidad catracha. Jugó en la Liga Nacional de Fútbol. Ha realizado giras por Estados Unidos, Europa, Sudamérica y Centroamérica. Receptor en 2024 del premio Hilo de Oro, y reconocido en junio pasado en los Premios Extra a la Excelencia Musical por su trayectoria. Sus reproducciones superan los 2.4 millones en Spotify. Cuenta con más de 95,000 oyentes mensuales.



**PATRICIA BELLI**  
**Artista plástica**  
 Nicaragua

Premio Velázquez de Artes Plásticas 2025. Una veintena de exposiciones individuales nacionales e internacionales, como *Ser sin Serlo* (París, 2019) y medio centenar de colectivas, ejemplifican su prolífica carrera y su consistente ímpetu de creatividad. Sus obras son parte de colecciones alrededor del mundo como la Tate Gallery (Reino Unido), Kadist (Francia), CIFO, Cisneros Fontanals Art Foundation (Estados Unidos); Tanoto Art Foundation (Singapur); Colección FEMSA (México); Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (Costa Rica); o la Colección Ortiz-Gurdián (Nicaragua).



**BOZA**  
**Cantante**  
 Panamá

Pocos ubicarían a Humberto Ceballos como artista, hasta que se le llama Boza. El cantante de *Hecha pa' mí* (212 millones de vistas en YouTube) aborda Reggae, R&B, reggaeton, dancehall y otros géneros. Su álbum *San Blas* subió a la lista The 25 Best Latin Albums of 2025 So Far, de Billboard, y está certificado Oro en Centroamérica, Estados Unidos, Colombia y Perú. En los Latin Grammy 2025, fue nominado con Elena Rose & Sistek, como Mejor Interpretación de Música Electrónica Latina. Acumula 1,990 millones de streams en Spotify, con 10.8 millones de oyentes y 1,820 millones de reproducciones.



**TAVO MAN (GUSTAVO CASTILLO)**

**Cantante**  
Honduras

Tavo Man también llamado Ábuti ( que significa “líder”, en lengua garífuna), es un artista hondureño multifacético y el primer garífuna nominado a un Latin Grammy por su tema *Hun Hara*, que cuenta con más de 30,000 reproducciones en Spotify. Ese tema llevó la música ancestral de Honduras a un escenario internacional. Fundador de G.A Prod Music – GartNation, produce y dirige sus propios videos, fusionando reggaeton y ritmos afrocaribeños con la lengua garífuna. Desde Estados Unidos, Tavo Man impulsa con orgullo la identidad, la historia y la cultura de su pueblo.



**RUBÉN BLADES**

**Cantautor**  
Panamá

Este 2025 el panameño Rubén Blades, junto a Roberto Delgado & Orquesta, mereció un Latin Grammy como Mejor Álbum Latino por su producción *Fotografías*. Acumula ya 24 preseas de parte de la Academia de Grabación. Cantante, compositor, actor, activista y director de orquesta, que tiene como mayor emblema su álbum *Siembra*, y la canción *Pedro Navajas*. Registra 500 millones de reproducciones en Spotify. 4.5 millones de oyentes. Tan sólo Pedro Navajas suma 178 millones de streams. Con una fortuna calculada en 12 millones de dólares, de acuerdo con Celebrity Net Worth.



**CLAUDIO PERALTA**

**Cineasta**  
El Salvador-Brasil

Con 25 años de trayectoria, el trabajo de Claudio Peralta se vio coronado con el Oscar en la edición 2025 al largometraje brasileño *Aún estoy Aquí*, del director Walter Salles, como Mejor película internacional. En esta producción, Peralta fue responsable de los efectos especiales. Hijo de padres salvadoreños y nacido en Brasil, Peralta se desempeña como director y supervisor para la productora carioca Conspiração, como experto de efectos especiales. Por su trabajo ha sido nominado en cinco ocasiones al Oscar, y ha sido ganador del Gran Premio de Cine Brasileiro.



**GABY MORENO**

**Cantautora y Productora**  
Guatemala

Su cortometraje musical *Lamento* (dir. Diego Contreras, 2025) visita la nostalgia vinculada a los migrantes; Moreno también actúa ahí junto a Tony Revolori, y merecieron estar nominados en los Latin Grammy 2025. Gaby suma ya cinco Grammys, desde el reconocimiento a Mejor Nueva Artista (2013), pasando por el galardón a sus LPs *Illusion*, *Alegoría* y *X Mí*, hasta su trabajo como productora de Omara Portuondo con *Vida*, Mejor Álbum Tropical (2023), como compositora destaca en filmes y televisión. Supera los 684 millones de reproducciones en Spotify.



**SERGIO DÍAZ**

**Chef**  
Guatemala

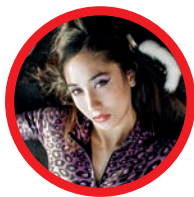
Nacido en Quetzaltenango, y graduado con las Tres Olivas del prestigioso colegio Culinary, es dueño del restaurante Sublime, en Ciudad de Guatemala, que ofrece un menú que activa las raíces chapinas. Sublime ha sido reconocido como el mejor restaurante del país cada año, desde 2022, y se ha proyectado internacionalmente al llegar al ranking Latin America’s 50 Best Restaurants, donde este 2025 luce la posición 22. Su sazón le ha ganado el Premio Estrella Damm Chefs’ Choice Award, otorgado por sus pares. Creó la Fundación COELI dedicada a preparar jóvenes talentos de la cocina.



**PABLO BONILLA**

**Chef**  
Costa Rica

Consultor, cocinero e investigador, el oriundo de Heredia creó hace siete años el que es considerado como el mejor restaurante del país tico: Sikwa. Los frutos ancestrales llevados a elegantes platos destacan el emprendimiento de Pablo, quien dedicó una década a escudriñar las fuentes primigenias de los alimentos costarricenses. En su establecimiento josefino, el número 25 del Latin America’s 50 Best Restaurants, es posible pedir tostadas de pujagua, tartaleta de hongos o vacío al carbón. Fue reconocido en octubre pasado en los Best Chef Awards, en Milán, con un One Knife.



**ISABELLA LOVESTORY**

**Cantante**  
Honduras

La reina del “perreo-pop” saltó de Brasil a México y luego a Polonia, Suiza, Dinamarca y Alemania, entre junio y septiembre de este año, con sencillos EP como *Juguete*, *Humo*, *Golosa* a su primer álbum *Amor Hardcore*, de 2022, nominado al Polaris Music Prize. En octubre lanzó, con muy buenas críticas, su segundo LP *Vanity*, que incluye *Eurotrash* y *Perfecta*. Experimenta con el reggaeton, fusiones y otras búsquedas rítmicas de R&B, punk o trap. En 2023 fue la primera hondureña en presentarse en el Coachella Valley Music and Arts Festival, en California. Más de 63 millones de reproducciones en Youtube.



**ANA ENDARA**

**Cineasta**  
Panamá

Con formación en Ciencias Sociales y Dirección Cinematográfica en Cuba. Debutó en el cine de ficción con *Querido Trópico* (2024), aclamada en Toronto, San Sebastián, Roma y La Habana, y premiada en Cinélatino Toulouse, San Francisco, Biarritz y Calcuta; la cinta recibió ocho premios y tres nominaciones en los distintos festivales. Autora de documentales que exploran la sociedad panameña, fundó Mansa Productora y hoy prepara su segundo filme, *Victoria en las nubes*. Este año, su largometraje *Querido Trópico* ganó el premio Flechazo en el Festival Cinélatino de Toulouse y película inaugural del IFF Panamá.



**TONY VERGARA**

**Diseñador**  
Panamá

Es diseñador y empresario, irrumpió en la moda desde el colegio con una visión audaz y contemporánea. Con más de 200,000 seguidores en instagram, el fundador de su marca homónima, fusiona artesanía indígena, tradición panameña y feminidad en cada colección. Reconocido con el Orion Stars Award Cannes 2025, Tony celebra a las mujeres que inspiran sus diseños y transforma cada pieza en un acto de amor, conciencia y creatividad. Su talento ha consolidado su marca en el lujo y el “Ready To Wear” latinoamericano, marcando un nuevo rumbo en la moda regional.



**MARIO CASTRELLÓN**

**Chef**  
Panamá

Mario Castrellón es el fundador de Maito, considerado el mejor restaurante de país canalero. Su emblemática cocina ocupa el lugar 14 del ranking Latin America’s 50 Best Restaurants, en la lista más reciente. Su fusión de arraigo e innovación se ha sostenido el gusto del público por una década, ya que fue el primer restaurante centroamericano en ser ungido en este listado desde 2016. A la fecha, ya agrupa 17 restaurantes en Grupo Maito, contando al homónimo, bajo la misión de fusionar la tradición y la vanguardia, “dando vida a una propuesta culinaria que celebra lo mejor de nuestra cultura gastronómica”.



**MARIO CHANG**

**Cantante de ópera**  
Guatemala

Es un cantante que ha conquistado escenarios internacionales con su voz única y expresiva. Nominado a los Grammy 2025 por ‘Florencia en el Amazonas’ en el Metropolitan Opera de Nueva York, destaca por su versatilidad en ópera clásica, verdiana, pucciniana, verismo, zarzuela y canción latinoamericana. Acreedor de 12 premios y distinciones, entre los que destacan su triunfo en Operalia 2014. Reconocido por su técnica impecable, Mario inspira con humildad y pasión, demostrando que la excelencia artística puede emocionar, trascender fronteras y dejar una huella imborrable en el público.



**ÁLVARO MARTÍNEZ**

**Cineasta**  
El Salvador

Es director clave en la profesionalización del cine en El Salvador. Su estilo une narrativas auténticas y raíces culturales. Dirigió ‘La Rebúsqueda’, con más de 53,696 espectadores, se convirtió en la comedia romántica más taquillera de Centroamérica, y proyectos premiados como *Nunca es Tarde* y *Desconexión*. Reconocido en festivales internacionales (Cannes, Estocolmo, Miami), su trayectoria incluye cine, TV y comerciales. Martínez impulsa el cine salvadoreño, consolidando su posición como referente regional y llevando historias locales al ámbito global.

©FATNEVOLETTE, INSTAGRAM OFICIAL, CIUDAD PMA5000, MARIO CHANG OFICIAL

# EL ROSTRO DEL MARKETING DIGITAL PARA 2026

EN LATINOAMÉRICA, LA DISCIPLINA SE ENCAMINA HACIA UN MODELO DONDE LA ATENCIÓN NO SE COMPRA CON PRESUPUESTO: SE GANA CON AUTENTICIDAD.

Por **Mariel Fernández Celis**





**Actualmente, las redes sociales** atraviesan un punto de inflexión que está transformando las dinámicas del marketing y la comunicación empresarial en Latinoamérica. Durante la última década, el ecosistema digital estuvo dominado por figuras con millones de seguidores que dictaban tendencias, imponían productos y acumulaban colaboraciones a un ritmo vertiginoso. Su capacidad de generar ventas inmediatas convirtió a los influencers en un recurso casi obligatorio para las marcas, y la inversión en este sector alcanzó cifras millonarias nunca antes vistas. Sin embargo, el consumidor actual ya no responde de la misma manera. La saturación de mensajes, la falta de coherencia en las recomendaciones y la distancia entre estas “celebridades digitales” y la vida real de sus audiencias, han provocado una crisis silenciosa: la del influencer tradicional. El modelo de promoción basado en grandes nombres con contratos masivos se ha desgastado y el mercado se está desplazando hacia un escenario en el que la credibilidad pesa mucho más que el alcance.

En este sentido, el marketing de influencia atraviesa una etapa de transformación profunda que veremos consolidarse con contundencia en los próximos años. Los llamados “megainfluencers” con millones de seguidores han perdido credibilidad frente a audiencias que perciben sus colaboraciones como masivas y poco auténticas. Según el reporte de Influencer Marketing Hub 2024, las tasas de interacción de los grandes influencers no superan el 1.2%, mientras que en micro y nano-influencers este número puede quintuplicarse. Esta diferencia explica por qué las marcas en Latinoamérica están redirigiendo sus presupuestos hacia líderes de nicho capaces de sostener relaciones de confianza reales.

En México, de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), los consumidores muestran un sesgo positivo hacia recomendaciones que provienen de voces cercanas, incluso más que hacia anuncios tradicionales. Lo mismo ocurre en Colombia y Perú, donde encuestas de las cámaras

de comercio electrónico locales confirman que más del 40% de los compradores digitales confía más en reseñas de microinfluencers que en campañas masivas.

Este giro hacia la “microinfluencia” no significa el fin de la estrategia, sino su reinención. Un análisis de McKinsey & Company sobre tendencias de consumo en 2025 advierte que la economía de la atención privilegia la autenticidad y la capacidad de generar pertenencia, no la magnitud del alcance. Para las marcas, esto implica cambiar la métrica de éxito: ya no se trata de cuántos ven el mensaje, sino de cuántos lo creen y lo convierten en acción.

### **MICROCREADORES Y LA AUTENTICIDAD**

En gran parte de Latinoamérica, los usuarios han dejado de confiar ciegamente en los grandes creadores que promueven un perfume hoy, un suplemento mañana y una tarjeta de crédito pasado mañana. Este modelo de promoción masiva, que en su momento resultó efectivo, ahora es percibido como distante y de baja autenticidad. Para una generación que busca marcas con valores claros y mensajes coherentes, los microcreadores ofrecen algo que los grandes influencers no pueden replicar: proximidad, autenticidad y coherencia.

En Colombia, emprendimientos de moda sostenible están construyendo reputación a través de líderes de nicho que impulsan estilos de vida responsables, generando comunidades donde la conversación sobre consumo consciente resulta más valiosa que la cantidad de seguidores. En Perú, chefs y micro-foodies con comunidades reducidas pero fieles están redefiniendo cómo se promocionan los restaurantes locales, logrando que recomendaciones orgánicas tengan un impacto directo en la demanda. En Costa Rica, startups tecnológicas

confían más en ingenieros y especialistas con audiencias técnicas específicas que en celebridades genéricas para llegar a los clientes correctos. En Centroamérica, pequeños negocios gastronómicos han logrado escalar gracias a creadores locales que transmiten confianza en su comunidad inmediata, logrando tasas de conversión que superan por mucho a las campañas basadas en influencers masivos.

La conclusión es contundente: el futuro del marketing de influencia en la región apunta hacia microcomunidades, líderes de nicho y creadores con propósito, donde lo que importa no es la fama sino la credibilidad. Este cambio redefine no solo la manera en que las marcas seleccionan a sus embajadores digitales, sino también la forma en que construyen sus estrategias de comunicación a largo plazo. De esta forma, la influencia para 2026 se asemejará más a una conversación íntima entre amigos que a un megáfono, y el poder ya no residirá en el volumen, sino en la conexión emocional.

### LA EVOLUCIÓN DEL STORYTELLING

Al mismo tiempo, se acelera otro cambio estructural: la evolución del storytelling. De acuerdo con Harvard Business Review, la narrativa de las marcas que más crece es aquella que deja espacio a la participación activa del consumidor. Ya no basta con contar una historia: éste busca co-crear. Esto se observa en casos como el de Juan Valdez en Colombia, donde campañas digitales han invitado a los clientes a diseñar experiencias interactivas alrededor del café, o en Perú con Renzo Costa, que ha lanzado ediciones limitadas basadas en sugerencias de su comunidad digital.

El fenómeno del co-storytelling en 2026 (y más allá) será un motor de innovación. Como apunta un informe de ResearchAndMarkets de

## La conclusión es contundente: el futuro del marketing de influencia en la región apunta hacia microcomunidades, líderes de nicho y creadores con propósito, donde lo que importa no es la fama sino la credibilidad.

2024, las marcas que integran a los usuarios en el proceso creativo registran tasas de retención de clientes hasta un 30% más altas. Mirando hacia el futuro, la proyección es clara: los presupuestos de marketing en Latinoamérica se orientarán hacia programas de embajadores de largo plazo, soportados por analítica avanzada y herramientas de inteligencia artificial que permitan mapear comunidades de nicho con precisión. En síntesis, lo que antes trataba de “influir en la masa” hoy se redefine como “construir confianza en comunidad”. Las marcas que logren integrar credibilidad, participación y visión estratégica en sus campañas no solo se adaptarán al presente, sino que se posicionarán como referentes en la economía digital de Latinoamérica en el futuro.

Durante años, las marcas se enfocaron en “contar su historia” como recurso narrativo para generar conexión emocional. Hoy ese modelo ya no es suficiente y los usuarios no se conforman con escuchar la historia de una marca; quieren participar, modificarla y

convertirse en co-protagonistas. El storytelling tradicional ha dado paso al co-storytelling, un proceso en el que la narrativa se construye junto al consumidor, no únicamente para él y las herramientas digitales han hecho viable esa colaboración: encuestas interactivas que deciden el próximo sabor de una bebida, comunidades en Discord o WhatsApp que co-diseñan servicios financieros, grupos de clientes que colaboran en la mejora de una aplicación y foros donde las propuestas de la comunidad terminan materializándose en productos reales.

Una de las innovaciones tecnológicas más prometedoras que impactarán el marketing y el co-storytelling proviene del propio Google: un sistema de feeds personalizados, capaz de ajustar de forma automática el contenido mostrado al usuario según sus intereses, búsquedas recientes y patrones de consumo digital. Esta capacidad de personalización convierte al feed en un espacio narrativo único para cada persona, donde los gustos, interacciones pasadas y comportamientos en tiempo

real son herramientas que permiten que la historia de la marca dialogue directamente con lo que cada usuario ya ha demostrado que valora. En este contexto, el co-storytelling cobra nueva dimensión porque no sólo invita al consumidor a participar en la narrativa, sino que la adapta a su mundo individual: sugerencias de productos, historias visuales, contenido educativo o inspirador que resuena con sus intereses específicos.

### CONVERSACIONES PERSONALIZADAS

De esta forma, quienes dominen esta tecnología de personalización —integrada con la capacidad de escuchar, recolectar datos, segmentar micro-comunidades y generar contenido de valor relevante—, estarán en mejor posición para construir relaciones más profundas y auténticas. En la medida en que el contenido deja de ser genérico y se convierte en conversación personalizada, el feed pasa de ser un canal pasivo a un espacio de co-creación continuo entre marca y consumidor.

En definitiva, el resultado práctico de todos estos movimientos es poderoso. Cuando el consumidor siente que su voz cuenta, su compromiso se multiplica: deja de ser un comprador pasivo para convertirse en co-autor de productos y experiencias, transformando la relación de consumo en una de pertenencia. Asimismo, el co-storytelling convierte a los clientes en embajadores naturales donde cada decisión tomada en conjunto se percibe como una victoria compartida y, por tanto, se traduce en lealtad más profunda, menos transaccional y más emocional.

No obstante, la adopción de estos modelos plantea retos reales. Involucrar a las comunidades implica ceder control, aceptar la crítica y adaptar procesos con rapidez. Las organizaciones que insisten en controlar todo su discurso pierden oportunidades



### Mariel Fernández Celis

Es inversionista en más de 12 empresas y cofundadora de Sesén Company, una fábrica y marca de suplementos especializados, líder en el espacio de *wellness*. Fiel creyente de un modelo de negocio rentable, humano y con propósito, ha compartido su visión empresarial en distintos foros sobre liderazgo y emprendimiento, así como en diversas publicaciones impresas y *online*.

de aprendizaje y sintonía cultural. En cambio, quienes escuchan y adaptan modelos de negocio bajo la voz de la comunidad ganan legitimidad y posicionamiento. Es un proceso incómodo, sí, pero sostenible, porque coloca al consumidor en el centro de forma genuina y no retórica. De hecho, literatura académica y de negocio como Harvard Business Review, recuerda que aunque la co-creación ofrece ventajas claras —innovación más rápida, menor riesgo de mercado y mayor fidelidad—, también exige a las marcas aceptar la pérdida parcial de control sobre la narrativa corporativa.

Mirando a 2026, el panorama indica una consolidación y sofisticación de estas tendencias. El gasto global en marketing de influencers sigue su curva ascendente y se espera que la industria reoriente presupuestos hacia estrategias más medibles y eficientes: micro-influencers, creadores de nicho y programas de embajadores continuos pasarán a representar una mayor porción del mix de inversión, apoyados por

herramientas analíticas más sofisticadas que permitan medir ROI real en ventas y retención. Al mismo tiempo, la inteligencia artificial y las plataformas de datos acelerarán la identificación de microcomunidades afines a productos específicos, haciendo más precisa la búsqueda del “match” entre marca y creador. En la práctica, 2026 será el año en que las campañas pasarán de experimentos aislados a programas permanentes de co-creación y co-venta, con ciclos de retroalimentación más cortos y métricas de éxito centradas en LTV (lifetime value) y retención, no solo en conversiones puntuales.

### LA EVOLUCIÓN DE LA INFLUENCIA

Este desplazamiento hacia modelos más comunitarios y participativos no significa que la influencia desaparezca, sino que evolucionará. La “muerte” del influencer tradicional no es un epitafio, sino una reinención: la influencia rentable y sostenible será la que combine credibilidad, datos y capacidad de convertir comunidades en motores comerciales de largo plazo con ingresos recurrentes y resilientes frente a cambios algorítmicos.

En conclusión, la economía de creadores de contenido vislumbra un antes y un después en la forma de entender la influencia y la narrativa empresarial en Latinoamérica. Las audiencias ya no quieren ser espectadoras pasivas: exigen autenticidad, cercanía y participación real. Esto abre paso a una era en la que las marcas ya no pueden (ni deben) esconderse detrás de grandes y vistosas campañas, tienen que construir relaciones genuinas y sostenibles con sus consumidores. Quienes sepan escuchar, co-crear y poner el propósito en el centro, no solo ganarán clientes: generarán comunidades que se convertirán en sus defensoras en el largo plazo. **P**

# MERCADOS 2026

# ENTRE ROBOTS, BITCOINS Y LA REALIDAD

POR JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA

# S

i 2025 nos enseñó algo, es que predecir mercados es como intentar predecir el clima en cualquier ciudad de la región: puedes salir preparado para lluvia y terminar con insolación. Pero bueno, aquí vamos otra vez.

Los mercados en 2026 seguirán bailando al ritmo de tres músicos principales: tasas de interés (que finalmente parecen estabilizarse después del maratón de subidas), inteligencia artificial (que ya no es futurista, es literalmente presente), y geopolítica (porque ¿cuándo no?).

El S&P 500 esta en 2025 arriba de los 6,700 puntos después de un rally impulsado por la euforia tech.

Para 2026, esperamos consolidación más que explosión. Las valuaciones están estiradas como yoga a las 6am, pero hay dinero buscando hogar y la narrativa de “soft landing” sigue viva.

## LAS TENDENCIAS QUE MANDAN (Y LAS QUE VIENEN PISANDO FUERTE)

**IA Everywhere:** Ya no hablamos de si la IA va a cambiar todo, sino de cómo monetizar eso. Los pagos impulsados por IA están transformando el marketing: imagina anuncios que no solo te conocen, sino que procesan tu compra antes de que termines de pensarlo. Aterrador y brillante a la vez. Fintechs como Stripe y otras están integrando modelos de lenguaje para pagos conversacionales. En este caso, una frase como “Oye Alexa, págale a mi casero” será tan normal como pedir un Uber.

**Robotaxis y Autonomía:** 2026 será el año donde los coches autónomos dejen de ser promesas de Elon y se conviertan en realidad comercial en ciudades selectas. Waymo está escalando, Tesla sigue prometiendo (sorpresa), y empresas chinas como BYD están entrando fuerte. Esto no es

solo tech, es infraestructura, seguros, y todo un ecosistema que vale billones.

**Cripto:** La Adolescencia Termina: Después del rally post-aprobación de ETFs de Bitcoin en 2024 y la consolidación en 2025, las criptos en 2026 enfrentan su prueba de madurez. Bitcoin probablemente oscile entre 80,000 y 120,000 dólares (sí, rango amplio, pero así es esto). Lo interesante no es el precio, es la infraestructura: tokenización de activos reales, DeFi integrada con finanzas tradicionales, y stablecoins como método de pago legítimo. El blockchain deja de ser promesa y se vuelve ‘plomería’ financiera.

**RWA (Real World Assets):** La tokenización de bonos, bienes raíces y commodities será la verdadera revolución silenciosa. BlackRock ya lo está haciendo con BUIDL, y en 2026 veremos más institucionales entrar. Es menos sexy que una memecoin, pero infinitamente más relevante.

## Lo que aprendimos en 2025: Lecciones para Humildes

1. “Esta vez es diferente”, nunca es diferente - Las burbujas siguen



### José Luis Díaz Rivera

(\*) El autor ha participado en el mercado financiero, básicamente en el Mercado de Valores desde 1983. Es graduado en curso Diplomado en DEFI y Cripto en Learning Heroes en España. Tiene 2 años operando en el mercado de criptomonedas tanto spot como stake y pools.

siendo burbujas, solo cambian de disfraz. Las valoraciones importan, eventualmente.

**2. La concentración mata** - El rally de 2025 estuvo sostenido por las “Magnificent 7”. Cuando tres empresas son el 20% del S&P, no es diversificación, es fe ciega.

**3. Las tasas altas no rompieron todo** - Contrario al apocalipsis prometido, la economía aguantó tipos del 5%+. Resulta que las empresas sólidas... son sólidas.

**4. Cripto y regulación pueden coexistir** - Los ETFs de Bitcoin no mataron al espíritu descentralizado. De hecho, trajeron liquidez y legitimidad. Quién lo diría.

**5. La IA es real, las valuaciones alucinadas también** - Sí, la IA está cambiando el mundo y no todas las empresas con “AI” en su pitch valen lo que dicen.

**6. Geopolítica > Fundamentos (a veces)** - Un tweet presidencial puede mover mercados más que 10 reportes de earnings. Bienvenidos al siglo XXI.

**7. La paciencia paga, el pánico cobra** - Quienes vendieron en las correcciones de marzo y agosto se perdieron el rally de cierre. El tiempo en el mercado > timing del mercado.

### LA MORALEJA DEL CUENTO

Los mercados son, en esencia, un espejo de nuestra naturaleza humana: codiciosos en las subidas, miedosos en las caídas, y olvidadizos entre ciclos. La tecnología cambia, las narrativas evolucionan, pero la

**Los mercados son, en esencia, un espejo de nuestra naturaleza humana: codiciosos en las subidas, miedosos en las caídas, y olvidadizos entre ciclos.**

psicología permanece. En 2026, como siempre, ganarán quienes entiendan que invertir no es predecir el futuro, sino prepararse para múltiples futuros posibles. La verdadera riqueza no está en acertar el próximo 10x, sino en construir un portafolio que sobreviva tus propios errores. Porque al final, el mercado puede permanecer irracional más tiempo del que tú puedes permanecer solvente... o cuerdo.

Así que sí, compra Bitcoin si quieres, invierte en IA, apuesta por los robotaxis. Pero por favor, también ten bonos, efectivo, y en algo de humildad. El mercado tiene una forma peculiar de ‘acomodar’ a los arrogantes.

La moraleja cierra con lo que realmente importa: no es ser el más listo, sino el más preparado. Porque al final, como dicen por ahí, en los mercados no gana quien más sabe, sino quien mejor maneja lo que no sabe. **📌**





DIEGO DEL ALCÁZAR BENJUMEA:  
LA REVOLUCIÓN HUMANISTA DE LA EDUCACIÓN

# LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA ERA DE LA IA

POR **GIORGIO ARTURI** FOTOS **JUAN SERRANO CORBELLA**.



**D**iego del Alcázar Benjumea es uno de los rostros más influyentes de la educación global contemporánea. Vicepresidente ejecutivo de la casa de altos estudios española IE University, su trayectoria combina formación jurídica y empresarial con una mirada humanista que entiende la educación como el epicentro de transformación social y económica. Posee una doble licenciatura en Derecho y Administración de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid y un MBA por INSEAD Business School, una de las instituciones más prestigiosas del mundo.

Su liderazgo ha sido reconocido internacionalmente —en 2017 fue distinguido con la Beca David Rockefeller por su compromiso cívico y público—, y su pensamiento encarna un equilibrio entre innovación, tecnología y humanismo, una tríada que ha guiado la evolución de la IE University, la institución que preside, de cara al futuro.

“Vivimos una transformación enorme”, dice con voz reflexiva al inicio de la conversación con Forbes. “Los líderes empresariales están intentando entender dos cosas al mismo tiempo: por un lado, el nuevo contexto geopolítico, marcado por la polarización y las tensiones comerciales, y por otro, el impacto tecnológico, especialmente la disrupción de la inteligencia artificial”.

Para Alcázar, la educación es hoy más que nunca una brújula moral y estratégica: “Las universidades ayudan a contextualizar estos cambios y, sobre todo, a que los líderes empresariales puedan tomar decisiones más informadas, más éticas y más sostenibles”.

Cuenta que IE University nació en los años setenta como una escuela de negocios “fundada por un emprendedor y para emprendedores”. En una España que salía de la dictadura y se abría al mundo, la institución apostó por la diversidad, la innovación y el emprendimiento mucho antes de

**“No todo en la vida es enseñar cosas útiles. Hay que enseñar también cosas inútiles, en el mejor sentido.”**



que se convirtieran en eslóganes del management moderno.

“Fuimos la primera escuela de negocios cuyo MBA tenía una asignatura obligatoria de emprendimiento”, recuerda. “Eso no era común entonces.

Nacimos con un espíritu liberal, abierto e internacional. Hoy tenemos alumnos de más de 140 nacionalidades y ningún grupo nacional supera el 10% del total. Esa diversidad nos define”.

### **PEDAGOGÍA TRANSVERSAL**

Alcázar subraya que la agilidad es otro de los rasgos distintivos de lo necesario en la educación de hoy. “Tomamos decisiones rápido, invitamos a los equipos a equivocarse y a aprender deprisa. En el mundo académico eso no es tan común. Las universidades suelen ser estructuras más lentas, pero nosotros mantenemos una cultura emprendedora también en la gestión”.

Figura en el mundo de la educación, el entrevistado llevó a su institución a consolidarse como un referente global por combinar cuatro valores fundamentales: diversidad, innovación, humanidades y emprendimiento. En la práctica, dice convencido, esos pilares se traducen en una pedagogía transversal donde los estudiantes deben comprender la utilidad y las consecuencias de lo que aprenden.

“Un estudiante de ciencias computacionales no solo estudia matemáticas: debe entender para qué sirven y cómo pueden convertirse en un producto o servicio útil para la sociedad. Pero, sobre todo, debe reflexionar sobre sus implicaciones. Nuestra vocación humanista nos obliga a preguntarnos si aquello que creamos tiene consecuencias positivas o no”.

## INNOVAR CON CONCIENCIA

En esa frase se resume el espíritu de lo que considera la educación del futuro: no se trata solo de enseñar a innovar, sino de hacerlo con conciencia. “No todo en la vida es enseñar cosas útiles. Hay que enseñar también cosas inútiles, en el mejor sentido. Las humanidades nos recuerdan que el conocimiento no siempre debe servir a un propósito práctico: también debe ayudarnos a disfrutar de lo que significa ser humanos”.

Por otra parte, la alianza entre IE University y OpenAI para incorporar ChatGPT al proceso educativo ha convertido a la institución en un laboratorio pionero en el uso ético y pedagógico de la inteligencia artificial, a lo que Alcázar evita el entusiasmo vacío apostando por un enfoque crítico.

“Es curioso cómo el ser humano bautiza las cosas para activar ciertas partes del cerebro. Llamar a esto inteligencia artificial genera alarma. Pero una inteligencia, para ser tal, debe ser consciente. Y esta no lo es, ya que le puede ganar al mejor jugador de ajedrez del mundo, pero no sabe que está jugando. Esa diferencia es esencial”, reflexiona.

Para él, la IA representa un avance inevitable: “Hay un imperativo tecnológico inapelable: esto va a existir y llegará hasta su máximo exponente. Pero también hay una contracara humanista: debemos protegernos como especie y usar la tecnología para mejorarnos”.

El convenio que la casa de altos estudios que dirige cerró con **OpenAI**, junto al propio Sam Altman, permitió entregar licencias de ChatGPT a todos los estudiantes, profesores y empleados de IE University. El objetivo, explica, fue observar cómo la comunidad lo usaba de manera orgánica para luego diseñar nuevas metodologías. “No queríamos imponer un uso, sino aprender de ellos. Y



de ahí surgieron ideas fascinantes. Por ejemplo, en algunos exámenes damos directamente una respuesta generada por una IA y pedimos a los alumnos que la argumenten o la refuten. Eso eleva el nivel de pensamiento crítico y genera discusiones riquísimas”. En definitiva, los obliga a pensar.

El resultado, dice, ha sido un cambio cultural. “Estamos recuperando la oralidad, que obliga a estructurar el pensamiento de otra forma y mejora el aprendizaje exponencialmente. Incluso estamos reintroduciendo la escritura manual en algunos exámenes. Son prácticas que parecían obsoletas, pero que están demostrando su enorme valor cognitivo”.

En este sentido, Alcázar no minimiza los riesgos de la IA, solo insiste en que su valor dependerá del uso que le demos. “La inteligencia artificial nos permite ser más productivos y eficientes, pero lo más importante es que nos ayuda a personalizar la educación. Puede liberar tiempo para lo que realmente importa: el pensamiento crítico, la creatividad y la empatía. Y esas son las competencias que van a definir a los líderes del futuro”.

### EDUCAR PARA LA INCERTIDUMBRE

De la misma forma, el mundo, advierte, atraviesa una etapa de interconexión y conflicto simultáneos. “Vivimos un entorno geopolítico, tecnológico y social en constante cambio. Esos tres factores se retroalimentan. La tecnología nos conecta, pero también amplifica tensiones. Y las universidades debemos preparar a nuestros estudiantes para navegar en ese contexto con criterio y adaptabilidad”.

En ese sentido, se jacta de que la formación global de IE busca algo más que transmitir conocimiento: enseña a convivir con la

complejidad. “El perfil de nuestros estudiantes es alguien informado, curioso, que entiende el contexto internacional. No se trata de polemizar, sino de comprender. Si mencionas las relaciones entre China, India o Estados Unidos, saben de qué hablas. Son personas que entienden la interdependencia del mundo actual”.

Pero ante la incertidumbre, Alcázar vuelve a los valores. “Cuando todo cambia tan rápido, no hay mejor herramienta que una mentalidad emprendedora. Quien ve los cambios como oportunidades y no como amenazas tiene una ventaja enorme. Y eso implica también una actitud innovadora, abierta, con capacidad para conectar culturas y conocimientos distintos”.


Su visión se resume en una convicción: la educación no solo forma profesionales, sino ciudadanos conscientes. Y en ese propósito, el humanismo es la base del liderazgo.

No obstante, para la educación del futuro, el entrevistado afirma la necesidad de promover que “cada estudiante saque lo mejor de sí mismo. No buscamos el solo éxito económico, sino que cada uno se convierta en alguien extraordinario en el sentido más profundo: alguien capaz de contribuir a su sociedad y de sentirse realizado con ello”.

### LOS LÍDERES QUE SE VIENEN

Previo a concluir, ofrece tres consejos para los líderes del futuro: “Primero, tener una mentalidad emprendedora. Los cambios son vertiginosos, y hay que abrazarlos con curiosidad y no con miedo. Segundo, acoger la tecnología desde la experimentación: usarla para entender sus posibilidades y sus límites. Y tercero, reivindicar las humanidades. Recordar la utilidad de lo inútil, como decía Nuccio Ordine. Entendernos a nosotros mismos y disfrutar de lo que significa ser humanos”.

En la misma oficina vidriada, la conversación termina como comenzó: con la mirada puesta en el horizonte. Alcázar sostiene que la educación está llamada a ser el gran espacio de equilibrio entre lo humano y lo tecnológico. “La IA no reemplaza al pensamiento humano. Nos obliga a repensarlo. Y esa es la tarea más noble que tenemos los educadores: mantener viva la curiosidad, la empatía y la capacidad de asombro”, concluye.

En un mundo que avanza a la velocidad de los algoritmos, su mensaje suena a advertencia y esperanza: la revolución del conocimiento solo será verdaderamente transformadora si sigue siendo, ante todo, profundamente humana. 

**La IA no reemplaza al pensamiento humano. Nos obliga a repensarlo. Y esa es la tarea más noble que tenemos los educadores: mantener viva la curiosidad**

# INTELIGENCIA SENSIBLE

*EN TIEMPOS DE ALGORITMOS Y MÉTRICAS INFINITAS, EL MARKETING DEL FUTURO EXIGE CRITERIO, CREATIVIDAD Y ÉTICA. LA DATA INSPIRA, PERO LA INTUICIÓN DECIDE QUÉ VALE LA PENA CREAR.*

Por **Giuseppe Stigliano**



En un mundo marcado por la abundancia de datos y el avance de la inteligencia artificial, los profesionales del marketing enfrentamos un desafío y una oportunidad sin precedentes. La paradoja es que nunca antes habíamos dispuesto de tantas señales sobre lo que hacen, dicen y desean los consumidores, pero el verdadero reto no está en generar más información, sino en interpretarla con criterio estratégico y humano.

Como recuerda Seth Godin, aclamado autor estadounidense, “nuestro trabajo como marketers no es buscar clientes para productos, sino productos para clientes”. Esta frase sintetiza el tránsito del marketing transaccional al marketing como disciplina de creación de valor. Pero también nos confronta con un rol más exigente: no basta con seguir lo que los datos sugieren. Aquí entra en juego la creatividad estratégica: el célebre ejemplo atribuido a Henry Ford, fundador de la compañía que todavía lleva su nombre: “Si hubiera preguntado a la gente qué quería, me habrían dicho caballos más rápidos”, ilustra cómo los datos brutos, las quejas sobre la lentitud de los cuadrúpedos, no habrían llevado al automóvil, sino a una mejora incremental del statu quo. La innovación exige ver más allá de lo que el usuario expresa. En este sentido, los marketers tienen una responsabilidad triple:

- 1. Filtrar con criterio de mercado.**  
No todo lo que los datos sugieren

se puede transformar en producto viable: pueden faltar las condiciones de demanda, infraestructura o sostenibilidad económica.

- 2. Añadir visión creativa.** Los insights observados deben combinarse con intuición, imaginación y diseño estratégico. La IA puede ayudarnos a descubrir patrones, pero su traducción en experiencias de valor requiere sensibilidad y visión.

- 3. Asumir responsabilidad ética.** En un momento en que la tecnología permite diseñar casi cualquier cosa, también tenemos la obligación de no crear productos que, aunque se vendan, resulten dañinos o moralmente inaceptables. De hecho, las decisiones empresariales son al mismo tiempo decisiones sociales en un mundo tan interconectado como el de hoy: el negocio nunca es un juego de suma cero.

En definitiva, el rol del marketer no es seguir ciegamente los datos, sino ser un curador estratégico y ético: alguien que selecciona qué señales valen la pena, las transforma en ideas con creatividad y las filtra con un sentido de responsabilidad hacia los clientes y hacia la sociedad.

Uber es un ejemplo paradigmático de cómo esta filosofía puede materializarse cuando se observa atentamente el comportamiento de clientes y usuarios. Muchos de sus servicios más innovadores no nacieron de un brainstorming en un despacho, sino de escuchar a sus clientes interactuando con la plataforma y a sus partners (los drivers).

La compañía ha sabido convertir la atención al cliente y la escucha activa en una palanca de innovación. Como menciona Belén Romero, Gerente General de Uber para la región Andina, Caribe y Centroamérica, “no se trata sólo de analizar métricas cuantitativas, sino de observar patrones en las necesidades

**El rol del marketer no es seguir ciegamente los datos, sino ser un curador estratégico y ético: alguien que selecciona qué señales valen la pena, las transforma en ideas con creatividad y las filtra con un sentido de responsabilidad hacia los clientes y hacia la sociedad.**

de los usuarios y en el día a día de los socios conductores. Pensamos en formas de resolver demandas latentes, recogemos insights cualitativos sobre los patrones de movilidad de las ciudades y esa data, en conjunto, nos permite crear servicios de alto impacto para regiones como América Latina y el Caribe”.

De esta forma, la compañía transformó la data en inteligencia accionable, y la inteligencia, en servicios de alto impacto. En este sentido, algunos de los servicios más populares en América Latina han sido desarrollados precisamente siguiendo este proceso de innovación ‘desde abajo’.

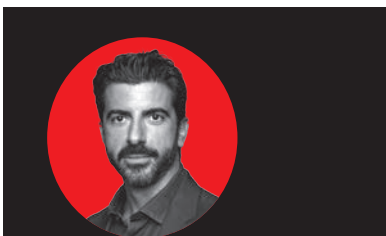
**Envíos en motos.** Analizando conversaciones de soporte descubrieron que los usuarios ya usaban Uber para enviar paquetes. Vieron que hacerlo en moto era más eficiente y lanzaron el servicio formalmente.

**Uber Moto.** Detectaron que las personas no solo enviaban paquetes, sino que también se subían ellas mismas a las motos. El resultado: un producto diseñado para ciudades con alto tráfico y necesidad de opciones más económicas.

**Uber Pet.** Surgió porque los usuarios pedían autorización vía chat para viajar con sus mascotas. Hoy es una opción visible y directa en la app, sin fricción. También a nivel global, Uber ha ‘descubierto’ insights que han activado el proceso de innovación interno y que luego han llevado a lanzar servicios innovadores como los siguientes:

**Uber Teens.** Observaron que los adolescentes usaban cuentas de sus padres. La solución: perfiles para menores, con seguridad y trazabilidad.

**Experiencia para Seniors.** Identificaron que muchas funciones de la interfaz eran superfluas para adultos mayores. Simplificaron la UX para aumentar la usabilidad en este segmento.



## GIUSEPPE STIGLIANO

Se ha desempeñado como CEO de tres firmas internacionales de marketing, colaborando con más de 300 empresas a nivel global. Además, es profesor de Marketing, conferencista y asesor en innovación corporativa, liderazgo y marketing. Reconocido por “Thinkers50” como uno de los principales líderes de pensamiento a nivel mundial, ha coescrito tres libros de negocios con Philip Kotler.

**Viaje Grupal y Uber Share.** El análisis de trayectos mostró que amigos compartían Uber, hacían paradas y luego tenían que devolverse el dinero entre ellos. El producto oficializó este comportamiento: ahora los costos se comparten desde la propia aplicación. Además, en horarios pico, observaron patrones de trayectorias similares que inspiraron soluciones de viaje compartido más eficientes.

Y Uber no es la única compañía que está abrazando este modelo de manera sistemática y estructurada. Existen varios ejemplos de cómo la observación atenta del comportamiento de clientes se tradujo en innovaciones poderosas:

**Netflix y el botón “Skip Intro”.** En 2017, Netflix detectó a escala global un comportamiento recurrente: los usuarios adelantaban manualmente los créditos iniciales para ir directo al contenido. A partir de esa observación lanzó el botón “Skip Intro”, que hoy se presiona más de 100 millones de veces al día. Un simple ajuste de diseño de experiencia (UX) que demuestra cómo la escucha activa y los datos de uso en tiempo real pueden generar un impacto exponencial en satisfacción y retención.

### Coca-Cola y las máquinas Freestyle.


Coca-Cola lanzó en 2009 sus máquinas Freestyle, un innovador dispensador digital que permite elegir entre más de 100 combinaciones de bebidas. Detrás de su aparente sencillez, el proyecto introdujo la personalización masiva en el punto de venta y, sobre todo, una nueva fuente de datos de consumo: cada selección revela preferencias y patrones que la compañía analiza para desarrollar sabores y productos que luego llegan al lineal. Más que un ejercicio de marketing, Freestyle es un ejemplo de cómo usar la tecnología para aprender directamente del comportamiento del cliente.

### Nike y la plataforma Nike By You.

Cuando Nike lanzó NIKEiD en 1999 (hoy evolucionado en Nike By You) transformó un fenómeno de nicho en un modelo global de personalización. Lo que nació como una herramienta digital para diseñar zapatillas únicas se convirtió en un sistema híbrido que combina personalización online y en tienda física, ampliando la relación emocional entre marca y consumidor. En una década marcada por la búsqueda de exclusividad, Nike entendió antes que nadie que el verdadero lujo es la co-creación.

### La lección estratégica:

Todos estos ejemplos nos recuerdan algo fundamental, que las mejores innovaciones en marketing y producto nacen de la observación atenta de lo que ya ocurre en el mercado. En la era de la IA y de la data abundante, el reto no es acumular información, sino interpretarla con sensibilidad humana para traducir insights en propuestas de valor.

Uber ha demostrado que escuchar y observar vale más que adivinar. Y para nosotros, marketers, la tarea es: dejar de obsesionarnos con vender lo que tenemos y empezar a diseñar lo que las personas realmente necesitan: de hacer que la gente desee cosas a hacer cosas que la gente desee. 



# EL ESPEJISMO DIGITAL

**EL MARKETING PROMETE MÉTRICAS  
PRECISAS Y TRAZABILIDAD TOTAL,  
PERO DETRÁS DE LOS CLICS  
Y LOS “LIKES” SE ESCONDE  
UNA VERDAD INCÓMODA: SIN  
RENTABILIDAD POR CLIENTE, TODA  
INVERSIÓN ES AZAR. EL DESAFÍO  
PARA LOS CEO ES DISTINGUIR  
LO VISIBLE DE LO VALIOSO.**

Por **ANA MIREYA LÓPEZ SAAVEDRA**

# E

l CEO observa las cifras. Una línea. Dos porcentajes. Antes, casi todo era tangible. Folletos apilados en los escritorios, reuniones cara a cara donde las palabras tenían más peso que los clics y vallas levantadas bajo el sol. Era la época del 80/20: lo análogo marcaba el compás, mientras que lo digital apenas se insinuaba como una nota al pie o un apéndice.

Luego vino la pandemia. Un silencio en las calles, salas de juntas desocupadas y presupuestos que se dieron vuelta como un tablero. Y fue cambiando el porcentaje a un 70/30... hasta que lo digital lo consume casi todo. Lo analógico se sigue reduciendo y no se sabe cuándo llegará a su mínima expresión. No se anunciaron los cambios en el comportamiento del cliente con trompetas; solo pantallas encendidas, números que se alteraron sin previo aviso y un nuevo orden establecido.

El CEO tiene conocimiento de ello. Gartner confirma que más del 60 % de los gastos en marketing ahora son digitales. No es una tendencia. No es un capricho. Es la geografía empresarial moderna. El territorio ha cambiado y la brújula apunta hacia un nuevo norte.

Lo digital ofrece la promesa de rastrear cada peso. Desde el aviso que se muestra en una pantalla hasta el carrito de compras que se va llenando. Es posible poner en práctica modelos de atribución, determinar trayectorias e identificar qué inversión produce valor y cuál se pierde en la nada.

Es el sueño de todo líder es contar con una trazabilidad total. Sin embargo, ese sueño esconde sombras. Pocas

**Cualquier “like”  
puede ser sólo ruido,  
cada acción puede ser  
una ilusión; lo único  
que tiene relevancia  
es si el cliente vuelve,  
paga y se mantiene**

compañías conocen el aporte de cada cliente. Se refieren a clics, impresiones y audiencias. No se refieren a la rentabilidad por cliente. Sin ese número, cualquier inversión es una apuesta ciega. Cada peso invertido en atraer a un nuevo cliente, cada peso que se utiliza para conservar uno antiguo, brilla como una vela en la penumbra: es una luz efímera y sin rumbo.

El riesgo se incrementa con la participación de los influencers. Se contratan figuras con millones de seguidores que tienen la capacidad de provocar avalanchas de “likes”, “shares” y un estruendo ensordecedor. Pero el CEO se cuestiona: ¿es esa la audiencia que se necesita? ¿Es rentable? ¿Es la que sostiene al negocio a lo largo del tiempo?

En muchas ocasiones, la respuesta no está afuera; está dentro de la empresa. En un equipo que sabe sobre el producto, escucha al cliente y corrige y se adapta con cada ciclo. Voces genuinas y cercanas que no persiguen millones de visitas, sino miles de clientes leales.

### LA PROMESA Y LA TRAMPA

En las salas de juntas directivas ahora se habla con nuevos acrónimos. Se repiten en todas las reuniones: TCR, CPM, ROAS... aunque parecen códigos secretos, en realidad son brújulas que guían el mercado digital.

CTR (Click Through Rate): la

cantidad de personas que observaron un anuncio y hicieron clic. Es la medida de la curiosidad, de un momento efímero. CPM (Cost per Mille): el costo de exhibir un anuncio mil veces. Una medida de alcance, pero no de impacto. ROAS (Return on Ad Spend): el rendimiento por cada peso que se destina a la publicidad. Quizás la más difícil de todas, porque no se refiere a las intenciones o a los puntos de vista, sino al dinero que regresa a la empresa.

Estas herramientas fueron proporcionadas por el mundo digital con la promesa de control. De repente, cada peso puede ser rastreado desde que aparece en un monitor hasta que se cierra una compra. Para los líderes de empresa, parecía que se había hecho realidad un sueño: visibilidad completa, exactitud matemática y la sensación de que no habría nada encubierto.

Sin embargo, los sueños también pueden ser engañosos. Un CTR elevado puede indicar muchos clics, pero no necesariamente clientes leales. Solamente curiosos. Las agencias se sienten satisfechas con un CPM bajo, pero no contesta la pregunta fundamental: ¿quién fue el comprador? Un ROAS positivo puede verse bien en un informe, pero muy pocas veces incluye el costo de mantener al cliente, fidelizarlo o conservarlo en el tiempo.

Así que la trampa consiste en pensar que, medir y entender, son sinónimos. Que volumen significa lo mismo que rentabilidad. Que lo superficial sustituye a lo profundo.

El CFO lo repite en silencio: sin calcular la rentabilidad de cada cliente, cualquier campaña de marketing es como lanzar una moneda al aire. Millones de dólares se destinan a campañas virales que producen “engagement”, aunque no siempre lo sostienen. Un clic puede costar poco. Un cliente que es rentable es aquel que abona la nómina de la empresa a largo plazo, a la innovación y el futuro.

Y en estas circunstancias los influencers aumentan el riesgo. Millones

de seguidores, millones de “me gusta”, océanos de interacciones. Sin embargo, la pregunta continúa persistente: ¿es el público adecuado? ¿es la audiencia correcta que cuenta con el nivel económico para pagar por nuestros productos? ¿es la audiencia que permanece a lo largo del tiempo?

Y es ahí cuando el director financiero (CFO) nota que las métricas digitales proporcionan certezas superficiales, mientras que la certeza genuina —el valor real del cliente— sigue oculta. Ahí está el límite que divide los negocios que perduran frente a aquellos que solo tienen un breve destello.

### EL HILO INVISIBLE

Los líderes de negocio revisan nuevamente las cifras. CPM, CTR, ROAS. Todas hablan, pero ninguna menciona lo que es fundamental. Lo fundamental es el valor de un cliente y eso se mide diferente..

CLV (Customer Lifetime Value): la suma total que un cliente aporta a la compañía durante el tiempo de su relación. No un click. No una adquisición independiente. Toda una vida dedicada a consumir. CAC (Costo de adquisición de clientes): el gasto de atraer a un nuevo cliente: descuentos, promociones y publicidad. Todo cuenta. Todo tiene peso.

En este contexto digital la organización debe tener claro que: cuando el CLV no excede al CAC, cada cliente nuevo significa una pérdida. Por más “me gusta”. Por más acciones. A pesar del ruido en las redes. La curiosidad se mide a través del CTR. El CPM se encarga de medir el alcance. ROAS mide el retorno a corto plazo. Sin embargo, CLV y CAC son indicadores de supervivencia a largo plazo.

Las empresas que no calculan el CLV navegan sin rumbo. Invierten en atraer clientes sin saber si es más rentable mantener a los que ya poseen. Contratan influencer’s con audiencias gigantescas, pero sin evidencia de retorno real. La trampa es antigua:



### Ana Mireya López Saavedra

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

confundir lo visible con lo valioso.

Un ejemplo distinto lo ofrece Nike. Durante años gastaba millones en campañas de marketing masivas con atletas famosos. Pero el gran salto vino cuando decidió medir y maximizar el Customer Lifetime Value. Descubrieron que un corredor que descargaba la app Nike Run Club y la usaba activamente generaba hasta tres veces más ingresos a lo largo de su vida útil que un comprador ocasional en tienda. Con ese insight, Nike invirtió menos en anuncios de alcance general y más en ecosistemas digitales: apps de running, entrenamiento personalizado, retos sociales y membresías Nike+.

El resultado fue claro: menos dependencia de celebridades externas y más foco en construir relaciones directas, basadas en datos y comunidad.

Nike comprendió que el auténtico influencer no siempre está afuera. A veces es la experiencia misma del producto, reforzada desde adentro. Mientras otros persiguen fama, Nike estableció confianza, pertenencia y hábito. Y el hábito, cuando se mide en CLV, se convierte en ventas. En EBITDA.

Medir en tiempo real altera las reglas. Permite cancelar una campaña que no está funcionando en horas, no meses. Reasignar el presupuesto con un solo clic, no a lo largo de un trimestre. Escuchar al cliente en su silencio, no a través de encuestas cada año. No obstante, la medición no es una cuestión de tecnología. Es un asunto cultural. Es determinar que cada peso invertido debe generar un retorno. Que cada estrategia debe manifestarse en la línea final.

En las salas de junta los acrónimos continúan presentes como indicadores clave: ROAS, CAC, CLV, CTR, CPM. Todos contribuyen con una parte. Pero lo que hace que el negocio se mantenga es otra cosa: el EBITDA. El beneficio antes de impuestos, tasas de interés y depreciaciones. El pulso auténtico de la salud financiera.

Cualquier “like” puede ser sólo ruido. Cada acción puede ser una ilusión. Lo único que tiene relevancia es si el cliente vuelve, paga y se mantiene. La ecuación es sencilla: hay que invertir en influencer’s, en digital, en campañas debe resultar en clientes recurrentes. Clientes que satisfagan su costo de adquisición. Clientes que aumenten el EBITDA en lugar de debilitarlo.

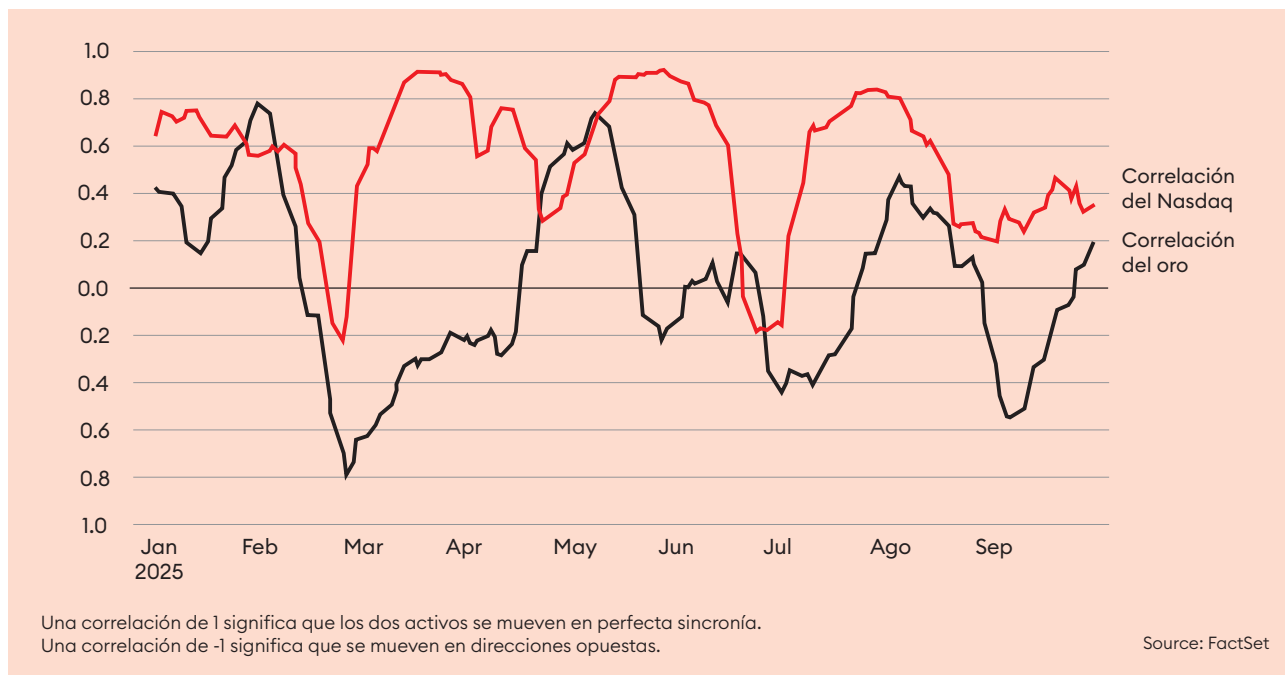
Los líderes de negocio deben saber que: “Cada centavo cuenta”, “que es necesario que cada cliente tenga importancia” y que “cada táctica de marketing debe manifestarse en “EBITDA”.

Lo demás... no son más que “Like’s” y “share’s”... 

¿POR QUÉ EL  
**ORO**  
SUPERA AL  
**BITCOIN**  
ESTE AÑO?

**EL METAL LIDERA POR AHORA, PERO EL RENDIMIENTO PASADO DEL BITCOIN Y LAS TENDENCIAS ESTACIONALES SUGIEREN QUE LA CARRERA, AÚN NO HA TERMINADO.**

**POR BRANDON KOCHKODIN**



Los tenedores de bitcoin rara vez añoran el encanto tradicional del oro. ¿Por qué lo harían? En cinco años, su tesoro digital ha superado al brillante metal amarillo nueve veces, disparándose casi un 1000%, mientras que el oro apenas se duplicó.

Sin embargo, este año, el oro se está robando el protagonismo, con un alza del 45% desde enero, mientras que el bitcoin se queda atrás con solo un 20%. Esta enorme diferencia está provocando en los aficionados a la cripto una repentina envidia del metal, preguntándose si su oro digital ha perdido su brillo.

El oro está superando al bitcoin en 2025, a medida que bancos centrales y fondos de pensiones, nerviosos y afectados por la inflación, los déficits y el caos global, inundan su mercado, ya probado en batalla. Sin embargo, el bitcoin no flaquea; la consternación se debe en parte a que su comparación con el oro se ve debilitada en el mercado bursátil, donde el bitcoin se mueve como una acción tecnológica. En cualquier caso, con los meses más fuertes del bitcoin por delante, la ventaja del oro este año

podría desvanecerse rápidamente.

La combinación de bitcoin y oro no es solo un rumor en el mercado. Ambos son escasos, inmunes a las imprentas de los bancos centrales y un imán para cualquiera que piense que los días de la moneda fiduciaria (es decir, el dinero emitido por los gobiernos) están contados.

#### UN SALVAVIDAS MENTAL

A los inversores les encanta la comparación, no porque sea perfecta, sino porque es un salvavidas mental, una forma de anclar el dinero digital a algo antiguo y tangible. La coincidencia en su atractivo atrajo a los primeros evangelistas como Trace Mayer, un fanático del oro que se convirtió en *bitcoiner*, quien vio la escasez digital como la nueva frontera. Incluso el misterioso creador de bitcoin, Satoshi Nakamoto, hizo un guiño a la tradición del oro. Vinculó su cumpleaños en línea con la Orden Ejecutiva 6102, el edicto de 1933 del presidente Franklin D. Roosevelt que prohibía a los ciudadanos poseer oro, y con la derogación de esa orden por parte del presidente Gerald Ford con la Ley de Asignaciones de la Asociación

Internacional de Fomento de 1975.

Para ese grupo, el oro es el referente natural del bitcoin. Pero no se dejen engañar por su parentesco filosófico. A los mercados no les interesan las analogías ingeniosas. La cripto se negocia como si persiguiera el gráfico de acciones de Tesla, mientras que el oro se agazapa como una manta ignífuga financiera.

Esa división se refleja en sus trayectorias. Bitcoin, nacido en 2009 y cotizando inicialmente a tan solo unos centavos, se ha disparado a más de 100,000 dólares, una carrera vertiginosa impulsada tanto por el revuelo tecnológico como por su sólida reputación como moneda. El oro, por su parte, ha avanzado con dificultad, manteniéndose estable tras alcanzar un máximo de 2012 cercano a los 1,800 dólares, y solo ha superado esa cifra en los últimos dos años.

Ed Eglinsky, quien gestiona inversiones alternativas en el proveedor de ETF Direxion, lo dice sin rodeos: "Bitcoin es una apuesta de riesgo hasta que demuestre lo contrario". El Daily Gold Miners Index Bull 2X Shares de su empresa, con 990 millones de dólares en activos, ha subido más de un 300%

este año, aprovechando la ola del oro como refugio seguro (los ETF apalancados como este están diseñados para operaciones activas a corto plazo y deben supervisarse a diario).

### ORO, UN ANCLA A PRUEBA DE CAOS

Para Egilinsky, el oro actúa como un diversificador que, en ocasiones, puede proporcionar cobertura. Bitcoin, argumenta, es más un vehículo de negociación que un ancla a prueba de caos, una visión que respalda las cifras.

Desde 2017, el bitcoin se ha movido más en sintonía con el Nasdaq 100, un índice centrado en la tecnología, con una correlación promedio de 0.32 a 30 días, mientras que su vínculo con el oro es de un tenue 0.09. La correlación mide cómo se mueven dos activos juntos. Cuanto más cerca de 1.0, más estrecho es el vínculo. Dicho de otro modo, el bitcoin se mueve al ritmo de Silicon Valley, no al de Fort Knox. Se dispara con las acciones de crecimiento y se desploma cuando el apetito por el riesgo se desvanece, mientras que el oro brilla con más fuerza cuando el mundo parece tambalearse.

Por eso, los bancos centrales, desconcertados por la incertidumbre global y la caída del dólar estadounidense, están acumulando oro. El *Financial Times* señala que sus tenencias combinadas de oro están a punto de eclipsar sus posiciones en bonos del Tesoro estadounidense por primera vez desde mediados de la década de 1990.

En este sentido, Lawrence Lepard, fundador de Equity Management Associates, prevé un “auge descontrolado”. Se trata de un término económico austriaco que se refiere a cuando la impresión descontrolada de dinero obliga a la gente a recurrir a activos tangibles, un concepto que Lepard aborda en su libro *The Big Print*. El oro se está beneficiando

**Desde 2017, el bitcoin se ha movido más en sintonía con el Nasdaq 100, un índice centrado en la tecnología, con una correlación promedio de 0.32 a 30 días, mientras que su vínculo con el oro es de un tenue 0.09.**

anticipadamente porque los fondos de pensiones y los bancos centrales pueden tolerarlo, mientras que las instituciones aún se están adaptando a la nueva ola de bitcoin.

Un informe de 2025 de Henley & Partners, consultora de migración de inversiones con sede en Londres, estima que 295 millones de personas en todo el mundo poseen bitcoins, una cifra considerable si consideramos la encuesta de 2025 del Consejo Mundial del Oro, que muestra que el 81 % de los encuestados chinos posee joyas de oro. Esto significa que potencialmente hay más propietarios de oro en ese país (con una población de 1.400 millones) que tenedores de bitcoins a nivel mundial. La liquidez del oro y su respaldo regulatorio lo convierten

en la opción predilecta para las instituciones que detectan problemas. Bitcoin, que aún se encuentra en una zona gris regulatoria para muchos en todo el mundo, suele mostrarse rezagado, pero su fluctuación es más pronunciada cuando se mueve.

### METÁLICO Y DIGITAL CONTRA EL DESMORONAMIENTO

En este sentido, Lepard ha adoptado ambos. Su fondo EMA GARP, con 150 millones de dólares en activos bajo gestión, considera ambos activos como apuestas contra el desmoronamiento del sistema fiduciario. Su fondo, con un alza del 56 % en el primer semestre de 2025, incluye empresas mineras de metales preciosos y bitcoin. Ante las quejas de otros *bitcoiners*, Lepard se ríe sobre el “retraso” del bitcoin. “Chicos, ¿no se dan cuenta de que hemos subido un 80 % interanual?”, dice riendo. “Bueno, no está mal, ¿sabes?”.

¿Y cuál es la conclusión que deben sacar los inversores?

El oro y el bitcoin comparten un corazón rebelde, pero no son gemelos. El oro es el veterano, firme cuando los mercados se tambalean, mientras que el bitcoin es el advenedizo impetuoso, todavía atado a un pulso de auge y caída similar al de la tecnología, al menos por ahora.

Este año, el oro lleva la delantera, pero si nos alejamos, el bitcoin sigue superándolo. E incluso este año, la cripto supera al Nasdaq, su índice de referencia más adecuado, en más del 6 %. Pero hay motivos para pensar que hay más por delante: desde 2013, septiembre ha sido el peor mes para el bitcoin, con una caída media del 3 %, mientras que octubre y noviembre han provocado subidas del 22 % y el 46 % de media, respectivamente, según Coinglass. Si esto se mantiene, el bitcoin podría superar al oro para fines de noviembre, convirtiéndose a más inversores en lingotes en creyentes digitales. **■**

# *Siluetas evocadoras*

CONVERSAMOS CON LA DISEÑADORA  
DOMINICANA DWARMIS CONCEPCIÓN, QUIEN  
DESDE NUEVA YORK REVELA LOS "CIMENTOS"  
QUE SOSTIENEN SU INSPIRACIÓN.

# Ultralujo auténtico

**MONTARAZ, LA FIRMA DE JAMÓN IBÉRICO, ASUME EL PRESENTE CON LA VISIÓN DE TRASCENDER SU PROPUESTA, HACIA UN ESPÍRITU DE EXCLUSIVIDAD Y ESTILO DE VIDA DEL MÁS ALTO PERFIL.**

**i** Cómo se reinventa una casa centenaria sin perder su tradición? Ramón Martín Galán lo tiene claro. Él pertenece a la quinta generación de una familia que ha llevado a Montaraz de ser una idea nacida en 1890 en un pequeño pueblo de Salamanca, España, a convertirse en una firma internacional, embajadora del jamón ibérico, con presencia en más de 60 países alrededor del mundo y cuya sola presencia reinterpreta el significado del ultralujo.

Educado en uno de los internados más antiguos y exclusivos de Suiza, quien hoy lidera las estrategias de expansión de la empresa familiar, asegura que desde niño pudo conocer y vivir las entrañas del lujo. Así lo ha plasmado en la visión que permea la compañía de cara al futuro: forjar una marca distinguida que trascienda en el tiempo. Para ello, busca extrapolar esta concepción más allá del mundo del jamón ibérico y la gastronomía, de forma tal que abarque otros productos y servicios de lujo.

“¿Cómo lo conseguimos?”, se pregunta Martín Galán. Y se responde de inmediato: “Con las personas, los estratos y las firmas de lujo más importantes a nivel internacional. Es decir, siempre invito a nuestros eventos a las personas más exitosas en cada uno de sus respectivos sectores”, afirma, con gran entusiasmo.



La esencia primigenia detrás de su visión es lograr que el jamón ibérico firmado por Montaraz sea percibido no como un producto elegante por sí mismo, sino como una experiencia que asciende a la escena del *lifestyle*.

De ahí que la empresa intente fortalecer las colaboraciones con algunas de las más exclusivas casas de moda, de alta relojería, de aviación o de coches a nivel mundial; e, incluso, tener presencia en el universo del cine. “Tratamos de que nuestro consumidor, más que desear un buen producto de lujo, quiera distinguirse consumiendo nuestra marca”, comparte el hijo de Ramón Martín Sánchez, CEO de Montaraz.

## ESTRATEGIA SENSORIAL

Con esta mirada, y tras un largo y arduo proceso de aprobación oficial, Montaraz consiguió entrar al mercado estadounidense, donde, a decir del entrevistado, no sólo ven una oportunidad inmensa, sino también un perfil de consumidores dispuestos a pagar un producto gourmet que, al mismo tiempo, ofrezca estatus e influencia. “Es una propuesta que a las clases sociales elevadas de Estados Unidos les ‘engancha’ muy bien. Éste es un perfil que también se encuentra en el segmento más exclusivo en México, donde abundan los conocedores de los productos de ultralujo”, añade.



**“Montaraz es un referente no sólo del jamón ibérico, sino del sector del lujo”**

**RAMÓN MARTÍN GALÁN**  
DIRECTOR DE EXPANSIÓN DE MONTARAZ

MONTARAZ

Como parte de esta estrategia, la firma española lanzó, hace año y medio, una serie de ediciones especiales de jamón. “Tenemos cuatro o cinco *packagings*; y, si todo [lo relativo a este producto] ya es lujo, esto es extralujo”, asegura Martín Galán.

Las experiencias descritas llegan, incluso, a la presentación de un jamón ibérico con un mínimo de seis años, entregado en una elegante caja personalizada con las iniciales de cada cliente, el número de pieza correspondiente y una carta elaborada (siempre) de manera individual.

Montaraz también ofrecen otras ediciones de producto menos personalizadas, pero igual de exclusivas, que han tenido buen recibimiento por parte de los consumidores. Tanto así, que Ramón asegura que ya ha comenzado a hacer algunas subastas de producto, “porque, aun con un precio elevado, la gente los quiere por la distinción que ofrecen”.

Esta visión en Montaraz no se restringe a una expresión económica en su totalidad, y emana de la idea original de hacer una aportación social a la comunidad.

“Para mí, el lujo también es poder dar tiempo. Eso es lo más valioso que las personas tenemos”, reflexiona el entrevistado, quien sueña con crear, en el futuro cercano, una Organización No Gubernamental (ONG) para ayudar a los niños más necesitados, empezando por España, y así, desde su propia trinchera, contribuir a mejorar el mundo.

En esta ONG se atenderán a menores con grandes capacidades, quienes recibirán atención psicológica y educación formal, comparte. La intención es que puedan cambiar la situación de sus familias y hasta poder integrarse a laborar, más adelante, en la compañía.

“Me gustaría poder devolverle a la vida algo de lo que me ha dado. Y nada mejor que hacerlo a través de los niños”, comenta el entrevistado a FORBES LIFE. **F**

Por Manuel Grajales

# EL PODER RECONCILIADOR DEL ARTE

EL CINEASTA JOACHIM TRIER INDAGA SOBRE LA COMPLEJIDAD DE LAS RELACIONES FAMILIARES Y LA SOLEDAD EN *SENTIMENTAL VALUES*, PELÍCULA PREMIADA EN EL FESTIVAL DE CANNES.

76 | LIFE • ALL ACCESS

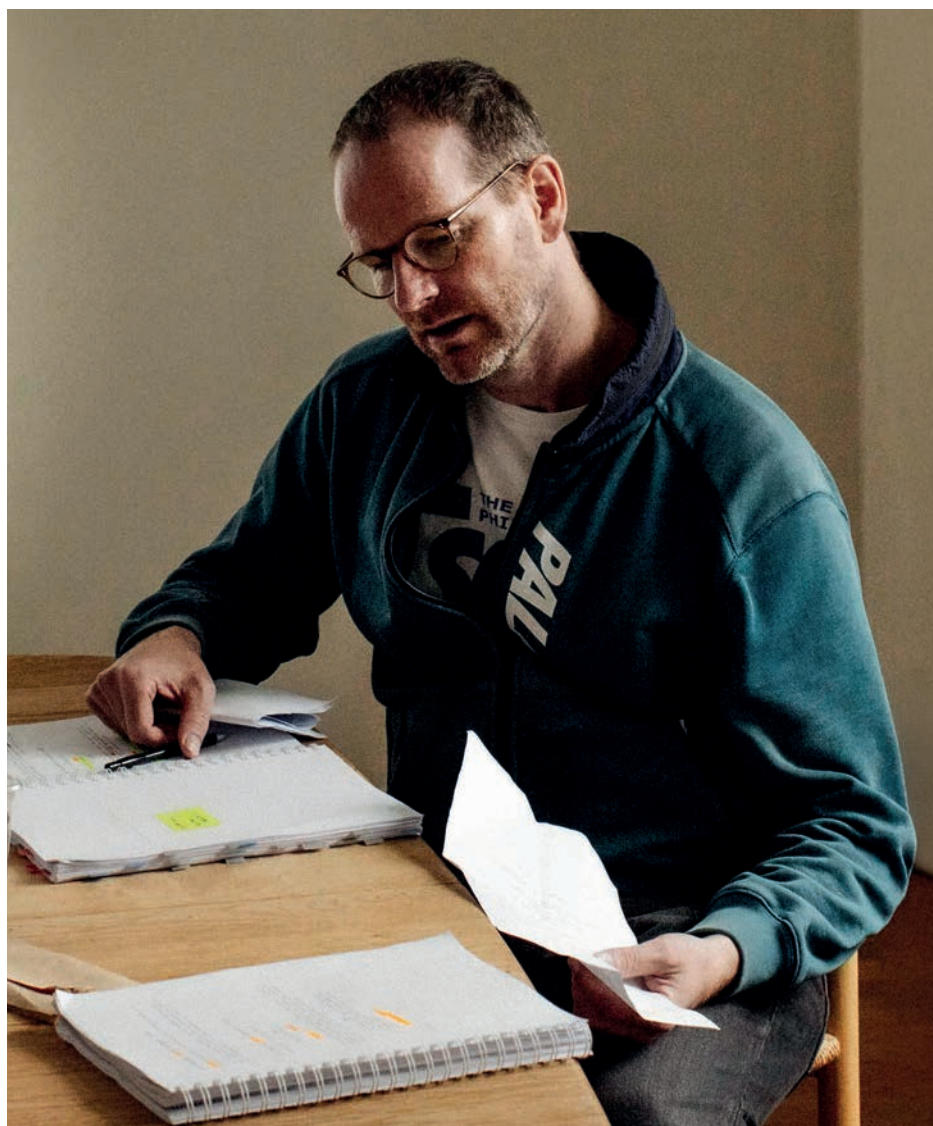
“ Mi padre es una persona muy difícil”, responde Nora, cuando otra actriz la cuestiona, sentadas en un teatro vacío, acerca

de por qué no quiso interpretar el papel que le ofrece su progenitor para preparar su gran regreso al cine. “Es alguien con quien no puedo hablar”, agrega, con un tono de desilusión.

Así se llega a uno de los momentos más reveladores de *Sentimental Values*, de Joachim Trier, el filme que no sólo ganó el Grand Prix en el Festival de Cannes 2025, sino también su lugar en la terna a Mejor Película Internacional en los premios Oscar del próximo año.

La confrontación entre padre e hija se convierte en el tema central del filme que indaga sobre la complejidad de las relaciones familiares. Para ello, Trier recurre a un mundo que le es cercano, el del séptimo arte, al tener como protagonistas a una actriz y un director de cine. “Lo hice, quizá, porque es algo que conozco muy bien”, dice, esbozando una sonrisa ante el cuestionamiento de FORBES LIFE, el único medio en México que pudo entrevistarlo en exclusiva.

El aclamado director danés-noruego presenta, así, una conmovedora exploración de los recuerdos y el poder reconciliador del arte.



© CHRISTIAN BELGAUX



## MIRAR HACIA ADELANTE

A través de estas indagaciones y de la constante búsqueda de las personas en su intento por estrechar un sentimiento de cohesión con quienes están a su alrededor, la película construye una fuerte narrativa que deambula por la confusión del aislamiento, la soledad y la reconciliación.

Ello ocurre con el regreso de Gustav a la vida de Nora (y de su hermana menor, Agnes) para ofrecerle el papel principal de la película que planea. Ella lo rechaza de inmediato, y eso genera tensas dinámicas familiares, ahora más complejas, cuando los tres personajes se ven obligados a afrontar su pasado.

“Hay una gran cita del filósofo danés Søren Kierkegaard, quien dijo que sólo podemos entender la vida mirando hacia atrás, pero nos vemos obligados a vivirla hacia adelante”, remarca Joachim Trier, quien no repara al comentar que las tensas relaciones entre los hijos adultos y sus progenitores son parte de la naturaleza humana. Asegura que, cuando las personas intentan reconciliarse antes del fallecimiento de sus padres, se dan cuenta de que es necesario aceptar lo que fue y lo que no fue. “Esto intenta transmitir la película”.

Para ello, su director recurre a un ritmo semilento, donde pareciera que no sucede nada. Así, el espectador puede tomarse el tiempo para reflexionar sobre la historia que está viendo. “No necesariamente quiero entretenerlos [ni] llevarlos a un punto de movimiento e implicación, pero sí deseo crear un escenario que deje espacio para que el público interprete, de modo que no tenga que obtener todas las respuestas. Creo que ésa es la forma más atractiva de ver películas”, menciona Trier respecto a *Sentimental Value*, filme que llegará a las salas de cine de Latinoamérica el 25 de diciembre de 2025, con la distribución de MUBI. **F**

“Es una historia, principalmente, sobre la vida familiar, y sobre esas cosas de las que no hablamos”, agrega.

Desde su mirada profunda e incisiva, el entrevistado asegura que vivimos una época en la que las pantallas y las redes sociales no nos han ayudado a acercarnos. “No existe necesariamente ese aspecto complejo ni esa frecuencia de presencia cuando nos comunicamos con tanta rapidez y de manera tan fragmentada”.

## MUNDOS DESOLADOS

Tal como en sus cintas anteriores (*The Worst Person in the World*, *Oslo*, *August 31st* o *Louder Than Bombs*), el creador recurre a personajes con inclinaciones artísticas. En esta ocasión, su intención es evidenciar que, al ser personas creativas, creen comunicarse con claridad, aunque, irónicamente, no es así. “Hay humor y tristeza en eso; es lo que quise mostrar”.

Joachim reconoce que no se le da bien crear personajes y, sobre todo, juzgarlos. Desde su visión, si toman decisiones malas o equivocadas, lo que más le interesa es comprender sus motivaciones, más que convertirlos en personas malvadas.

## “La película es, principalmente, una historia sobre la vida familiar”

JOACHIM TRIER  
DIRECTOR DE CINE

Así sucede con Gustav Borg (interpretado por el multipremiado actor Stellan Skarsgård), el distanciado padre de Nora (Renate Reinsve), un antiguo director de cine que planea su regreso a lo grande con un guion basado en su familia.

Para comprender al personaje, Trier comenta que un padre adulto complicado también es un niño lastimado. “Para entender a una persona, se debe tener en cuenta de dónde viene [...] Entonces, es interesante darnos cuenta del contexto de ese tipo de hombres que no tienen un lenguaje emocional, porque quizá también vienen de un lugar que les duele”.

Por Sheila Ramírez

# “Aspiro a la trascendencia”

PARA LA DISEÑADORA DWARMIS CONCEPCIÓN EL RECONOCIMIENTO PUEDE SER MOMENTÁNEO, PERO LA TRASCENDENCIA OCURRE CUANDO TU TRABAJO DEJA UNA HUELLA EMOCIONAL, CULTURAL O HUMANA.

Como si el tiempo hubiese decidido suspenderse, las modelos permanecían erguidas sobre pedestales, como esculturas vivas dentro de Cristina Grajales Gallery que recibió el debut neoyorquino de la diseñadora dominicana Dwarmis Concepción.

En aquel espacio, rodeado de arte y de una energía femenina envolvente, surgió en ella la certeza de que no se trataba solo de presentar prendas, sino de revelar una forma de habitar el cuerpo y el espacio. El público avanzaba entre las modelos con la devoción de quien descubre algo íntimo, mientras una composición musical creaba una atmósfera casi espiritual.

“Aquel día fue, sin duda, uno de los momentos más reveladores y emocionales de mi vida. Durante muchos años trabajé detrás de escena para otras marcas: ayudando en los *fittings*, tras bastidores, en la construcción de colecciones que no llevaban mi nombre. Pero esta vez era diferente. Era mi historia, mi visión, mi equipo”, responde con notable emoción la fundadora de DWARMIS a la pregunta con la que Forbes Life inicia la conversación.

Tras obtener una beca completa para la Parsons School of Design, Dwarmis llegó a Nueva York y se dejó arrastrar por el pulso incesante de la ciudad, un mosaico de culturas y gestos que pronto se convirtió en su laboratorio cotidiano. Ahí afinó su oficio junto a casas como Tory Burch, Ulla Johnson y Rachel Comey, descubriendo una perspectiva más amplia desde la cual observar la moda.

En ese tránsito —entre las aulas, los talleres y las calles que nunca repiten la misma escena— surgieron otras inspiraciones, siempre acompañadas de los recuerdos de familia y valores infundidos desde temprana edad en Santo Domingo.



DWARMIS



### El escenario

El universo de DWARMIS tomando forma en la intimidad de Cristina Grajales Gallery

### ¿CÓMO SE ENTRELAZAN TU MEMORIA ORIGINARIA Y TU PERSPECTIVA GLOBAL AL CREAR?

Mi proceso creativo es una conversación constante entre lo que heredé y lo que observo. La memoria dominicana está en los colores del sol, en los tejidos naturales, en la música, en la sensualidad del movimiento. La mirada global entra cuando traduzco esa esencia a un lenguaje contemporáneo, con proporciones limpias y siluetas modernas. Es un diálogo de respeto y evolución: nunca olvido de dónde vengo, pero siempre pienso hacia dónde voy.

### ¿QUÉ TÉCNICAS O SABERES HAN MARCADO TU MANERA DE DISEÑAR?

Más que técnicas, heredé una sensibilidad. Mi abuela paterna era una mujer regia, siempre impecable, con un sentido innato de elegancia y presencia. Representaba la fuerza y el refinamiento caribeño: esa manera de vestir que comunica sin decir una palabra. Mi otra abuela, en cambio, tenía una energía más terrenal; le encantaba su

***“Quiero abrir una conversación sobre identidad, movimiento y libertad; que cada pieza permita a la mujer sentirse elegante, tranquila y dueña de su propio ritmo”***

jardín y solía hacer su propio tabaco en casa. Esa mezcla entre lo sofisticado y lo orgánico siempre ha vivido dentro de mí y aparece constantemente en mi trabajo.

También crecí observando a mi padre, quien coleccionaba arte de la región y tenía un negocio textil, importando telas a República Dominicana. De él aprendí a mirar los materiales con respeto, a entender la historia detrás de cada textura, y a ver el diseño como una forma de arte.

¿HAY ALGÚN MATERIAL O PROCESO QUE SEA PARA TI UN ACTO DE RESISTENCIA CREATIVA? Sí. Para mí, trabajar con *deadstock* y producir localmente en Nueva York es un acto de resistencia. Elegir materiales que ya existen y darles nueva vida es una manera de crear con conciencia, sin perder sofisticación. Es, igualmente, una forma de honrar la materia: transformar lo que otros descartan en algo deseable y duradero.

Apostar por lo hecho en la ciudad que me ha acogido por años, por las manos artesanas que aún conservan los oficios del vestir, es otra forma de resistencia. En una industria dominada por la velocidad, yo elijo el tiempo. El tiempo de hacer bien las cosas, de cuidar cada puntada, de crear algo que pueda quedarse con quien lo usa más allá de una temporada.

¿EN QUÉ COLECCIÓN TRABAJAS AHORA Y QUÉ INSPIRA SU RUMBO?

Actualmente estoy trabajando en mi colección "Tierra", para Otoño/Invierno 2026. Es una reflexión sobre el origen, la raíz y la conexión profunda que tenemos con la tierra, con el suelo que nos sostiene, con la memoria que habita en la materia.

Después de "Cuerpo", sentí la necesidad de mirar hacia abajo, de volver al punto de partida. "Tierra" habla de lo que nace, de lo que se transforma y de lo que permanece. Es una metáfora de la creación misma: sembrar, cuidar y dejar florecer. Esta colección es un profundo homenaje a mis raíces caribeñas y a todos los que, con su trabajo, siembran belleza en el mundo. Las texturas evocan la rugosidad del terreno, las grietas del tiempo y la calidez de lo orgánico.

¿HACIA QUÉ DIRECCIÓN DESEAS LLEVAR TU FIRMA: RECONOCIMIENTO O TRASCENDENCIA?

Aspiro a la trascendencia. El reconocimiento puede ser momentáneo, pero la trascendencia ocurre cuando tu trabajo deja una huella emocional, cultural o humana. También deseo que la marca abra espacio para la comunidad latina en todos los niveles de la moda: desde las manos que confeccionan las prendas hasta los fotógrafos, patronistas y creativos que hacen posible cada colección. Quiero que el mundo vea que los latinos podemos crear piezas sofisticadas, precisas y profundamente contemporáneas, con una nueva visión que une elegancia, identidad y alma. **IF**





Nuestro sistema trasciende **la planta y centros de distribución.** También apoya a **proveedores, colmaderos, recicladores, almacenes, cafeterías y a muchos otros pequeños negocios de todo el país.**

**unidos por** el país  
que queremos

— SISTEMA —

*Coca-Cola*  
República  
Dominicana

**BePensa**  
Bebidas



**Baylor St. Luke's  
Medical Center™**

Baylor  
College of  
Medicine

# Más innovación. Más excelencia. Por más de una década.

Reconocidos entre los mejores hospitales del país, llevamos más de una década liderando la innovación, la investigación, y la atención compasiva. Con el respaldo de nuestra colaboración académica con Baylor College of Medicine y una trayectoria de avances médicos, ofrecemos excelencia con el corazón.

[commonspiritinternational.org/international-patients](https://commonspiritinternational.org/international-patients)

Representante de Baylor St. Luke's  
Medical Center - Ciudad de México

Aída Trábulce  
Teléfono: 55 4182 4550  
[aidatrabulce@commonspirit.org](mailto:aidatrabulce@commonspirit.org)

