

Forbes

REPÚBLICA DOMINICANA

LEERLA ES NEGOCIO | AGOSTO-SEPTIEMBRE 2025

LUJO CON ACENTO DOMINICANO

NUEVOS DESTINOS, INVERSIONES
MILLONARIAS Y UN CAMBIO DE
MENTALIDAD: EL PAÍS REDEFINE SU
IDENTIDAD TURÍSTICA Y SE ALINEA
CON LAS GRANDES LIGAS PREMIUM
INTERNACIONALES.

ANDRÉS PICHARDO ROSENBERG
PRESIDENTE DE CASA DE CAMPO



FORBES REPÚBLICA DOMINICANA

RD\$ 300,00





ATED
ES

DOMINICAN
REPUBLIC



DESDE 1888

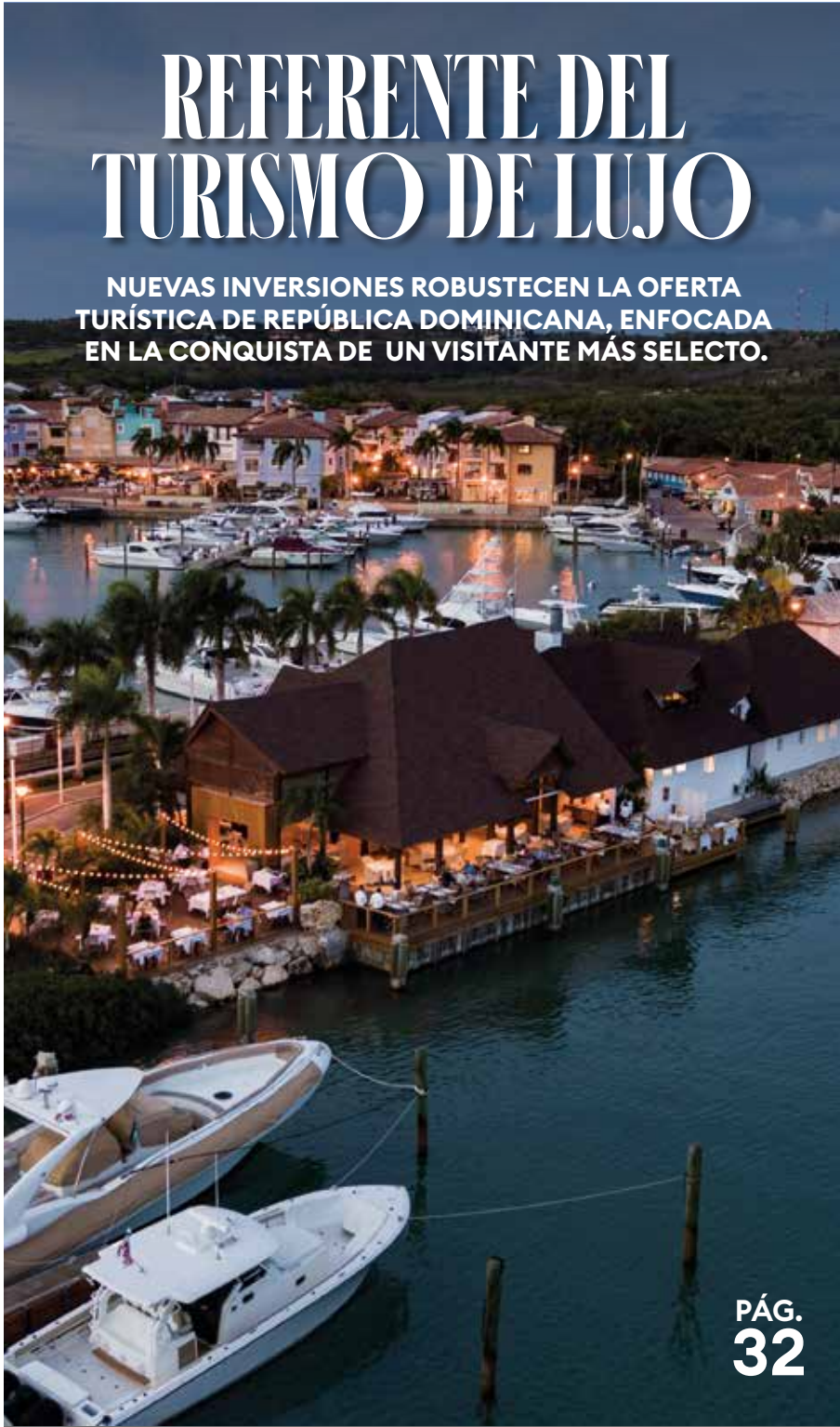
ANDRÉS BRUGAL EDICIÓN 2

UNA TRAYECTORIA DE EXCELENCIA Y MAESTRÍA

Una expresión magistral de nuestras más exclusivas reservas de envejecidos, preservados en las más preciadas barricas para crear un sofisticado destilado de profunda complejidad. A nivel global, tan sólo 416 botellas de cristal soplado a mano celebran el vínculo histórico entre la República Dominicana y los Estados Unidos, a través de la más lujosa expresión del ron dominicano. Para honrar los entrañables lazos entre ambas naciones, nuestra Maestra Ronera, Jassil Villanueva, ha creado una obra maestra procedente de cuatro barricas de bourbon seleccionadas de la reserva familiar, que representa más de 135 años de excelencia y dedicación.

• **CONTENIDO** •

2



REFERENTE DEL TURISMO DE LUJO

NUEVAS INVERSIONES ROBUSTECEN LA OFERTA
TURÍSTICA DE REPÚBLICA DOMINICANA, ENFOCADA
EN LA CONQUISTA DE UN VISITANTE MÁS SELECTO.

PÁG.
32

FRONTAL**10 • EL PLAN DE EXPANSIÓN DE ASOCIACIÓN CIBAO**

La transformación digital que desarrolla la Asociación Cibao para ampliar su participación en los segmentos comercial y consumo.

15 • LA ESTRATEGIA DE CMI PARA OPTIMIZAR SU PRODUCCIÓN

Una nota sobre la inversión que realizará la Corporación Multi Inversiones en la automatización de los procesos de Molinos Modernos.

16 • “EL RETO ES EDUCAR”

Katty Cepeda, presidenta ejecutiva de la Asociación de Puestos de Bolsa, señala tres desafíos que enfrenta el mercado de valores en el país.

OPINIÓN**22 • REHABILITACIÓN DE UNA CRISIS DE REPUTACIÓN/ Eduardo Valcárcel****23 • POLÍTICAS PARA GENERAR RIQUEZA/ Miguel Collado****24 • EL MUNDO BAILA, ¿TE UNES O TE QUEDAS FUERA?/ Santiago Camarena****35 • LA NUEVA VENTAJA EN UN MUNDO YUCA/ Andrea Ramírez****REPORTAJE****26 • ECONOMÍA DE SERVICIOS**

Turismo y la economía naranja se han convertido en las actividades principales con las que el país impulsa la eficiencia de su productividad.

FORBES LIFE**74 • HABITAR EL PAISAJE**

El arquitecto Alejandro Acebal explica el concepto de los proyectos de lujo que trabaja en el destino Cap Cana.

• 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

Diseñador
JESÚS CHÁVEZ
Director de fotografía
PACO GRAMONTTI
Editor de fotografía
NAIM MORÁN

3

JOAN SEBASTIAN, ANASELLA ACOSTA, LALO ZANONI, ANA MIREYA LÓPEZ, MANUEL GRAJALES, GIUSEPPE STIGLIANO, JOSÉ LUIS DÍAZ
RIVERA, FERRAN GONZÁLEZ, ALAN OHNSMAN, ISABEL TRINIDAD, LEONARDO ZORRILLA

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CDO
CARLOS VALERIO

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador Editorial Regional
GIORGIO ARTURI

Directora de Producción y Circulación Latam
LAURA VEGA

Directora Comercial
República Dominicana
CRISTINA ROVIRA
crovira@forbes.do

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 República Dominicana, Año 11 No. 101

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.

RD YA PUEDE DARSE EL LUJO

4

Durante décadas, el turismo ha sido un motor de desarrollo económico para numerosos países, y en el caso de República Dominicana, una piedra angular de su crecimiento. Sin embargo, el modelo basado en el turismo de masas —sol, playa y paquetes “todo incluido”— está dando paso a una nueva concepción de la industria. La saturación de destinos, la presión sobre los recursos naturales, la pérdida de identidad cultural y una creciente resistencia social en ciudades sobrecargadas como Venecia, Barcelona o Dubrovnik, demuestran que el crecimiento acelerado del turismo tiene un alto costo.

Frente a esta realidad, República Dominicana está evolucionando estratégicamente: pasar del turismo de volumen al turismo de valor. En otras palabras, dejar de medir el éxito sólo en millones de visitantes y comenzar a hacerlo en términos de impacto positivo, sostenibilidad y calidad de la experiencia. La nueva apuesta se centra en el turismo de lujo sostenible, un modelo que privilegia la autenticidad, la exclusividad y el respeto por el entorno.

Entre 2025 y 2026, el país sumará más de 4,800 nuevas habitaciones de lujo, de la mano de marcas como Four Seasons, Rosewood y The St. Regis, esta última con una inversión de US\$150 millones en Cap Cana. A éstas se suman íconos ya consolidados como Casa de Campo, Amanera y Eden Roc. En total, la oferta de alta gama ronda actualmente las 8,000 propiedades, incluyendo villas privadas, resorts eco-inteligentes y hoteles boutique.

La transformación se fundamenta en una estrategia público-privada liderada por el Ministerio de Turismo y la Asociación Nacional de Hoteles y Turismo (Asonahores), que han intensificado la promoción internacional en ferias como LuxuryLab Global y T-Fest. Más allá del prestigio, este giro responde a un cambio en la demanda global. El turista de hoy —particularmente los millennials y la generación X— busca experiencias personalizadas: desde senderismo y turismo de bienestar hasta gastronomía de autor y hospedajes integrados a la naturaleza. También valora la innovación tecnológica, la digitalización del servicio y el respeto por la autenticidad local.

Esta reconversión también tiene una dimensión ambiental y social. En un contexto donde el turismo es responsable de hasta el 10% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, y donde destinos masivos sufren escasez de vivienda, congestión y deterioro ecológico, el turismo de lujo sostenible se presenta como una vía más equilibrada. Menos volumen, más valor.



ELADIO GONZÁLEZ

Director editorial para
República Dominicana y
Centroamérica



egonzalez@forbes.com.mx

Hoy, alrededor del 25% de los turistas que visitan el país se hospedan en propiedades de lujo, y ese porcentaje sigue creciendo. Pero el objetivo no es simplemente subir el precio promedio por noche. Se trata de repensar el futuro del turismo dominicano: hacerlo más resiliente, menos vulnerable y capaz de generar beneficios duraderos y mejor distribuidos.

El desafío es enorme. Consolidar esta transformación requerirá planificación territorial, capacitación del talento humano, regulación efectiva y una visión de país que anteponga el bienestar colectivo a las cifras a corto plazo.

Desde Punta Cana hasta Miches, pasando por Samaná, Pedernales o la Ciudad Colonial de Santo Domingo, se están desarrollando proyectos turísticos que combinan inversión de alto valor con criterios ambientales, sociales y culturales. Hoteles boutique, resorts eco-inteligentes y alianzas público-privadas para la preservación del patrimonio son parte de esta nueva narrativa. **F**

4,700

MILLONES DE DÓLARES

es el monto que el Banco Central de la República Dominicana proyecta para el cierre de 2025 en Inversión Extranjera Directa, impulsada por “un entorno caracterizado por paz social, seguridad jurídica y estabilidad macroeconómica”. En el primer trimestre de este año el monto ascendió a 1,329.2 mdd, principalmente por el aporte del sector minero.

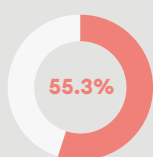
Por Anasella Acosta

PRESIÓN EN EL MUNDO LABORAL

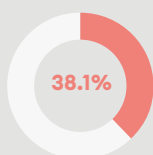


LA DESACELERACIÓN ECONÓMICA Y LOS CONTEXTOS INFLACIONARIOS PRESIONAN AL MERCADO LABORAL. LOS EMPLEADORES DEBEN “REVISAR SUS MÉTODOS Y ESTRATEGIAS PARA OPERAR CON AGILIDAD Y RESPONDER A LAS DEMANDAS CAMBIANTES DEL MERCADO, SIN PERDER COMPETITIVIDAD, RENTABILIDAD NI ATRACTIVO COMO MARCA EMPLEADORA”, ALERTA MICHAEL PAGE. MIENTRAS, LA OIT SEÑALA QUE EL IMPACTO EN SALARIOS ESTÁ REDUCIENDO EL PODER ADQUISITIVO EN TODOS LOS NIVELES. AQUÍ UN PANORAMA DEL AMBIENTE LABORAL.

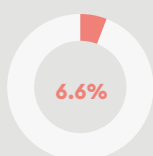
MODALIDAD DE TRABAJO PREVALECIENTE EN CENTROAMÉRICA



Tiempo completo en oficina



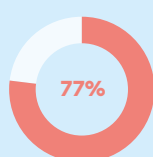
Híbrido (combinación trabajo remoto y presencial)



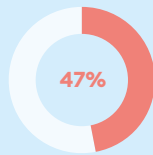
Trabajo remoto

RETOS PARA LA ADQUISICIÓN DE TALENTO

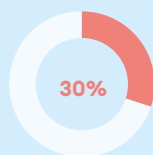
(Según percepción de encuestados por Michael Page)



Encontrar candidatos con habilidades y experiencia

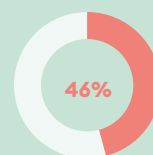


Ofrecer un paquete salarial atractivo contra el mercado

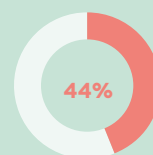


Hallar equilibrio entre calidad y costo

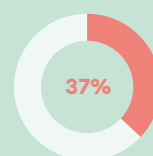
MOTIVACIONES EMPRESARIALES PARA AUMENTAR SALARIOS



Reconocer el desempeño sobresaliente



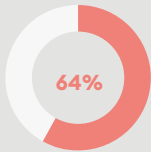
Compensar la inflación



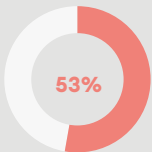
Aumentar la retención de empleados

FREPIK

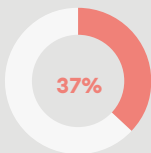
DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS PARA RETENER TALENTO



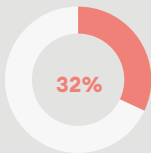
Competencia salarial



Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo



Falta de reconocimiento y recompensa



Sentido de pertenencia / afinidad en la compañía

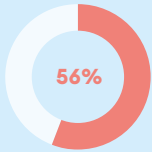


4 DE CADA 10 PANAMEÑOS intentó negociar su salario, pero sólo el 6% tuvo éxito

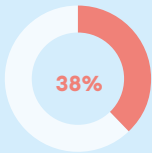
SECTORES QUE PLANEAN MÁS CONTRATACIONES EN EL 3ER TRIMESTRE DE 2025

SECTORES	PORCENTAJE DE CONTRATACIÓN (%)
 PANAMÁ	
Bienes de consumo y servicio	39
Tecnologías de la información	34
Finanzas y bienes raíces	25
 COSTA RICA	
Ciencias de la vida y salud	62
Servicios de comunicación	49
Manufactura	47
 GUATEMALA	
Tecnologías de la información	45
Transporte, logística y automotriz	42
Energía	40

GANA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)



Es la prima salarial media obtenida por empleados con habilidades en IA en 2024, el doble que el año previo.



Crecieron las ofertas laborales en roles más expuestos a la IA

3

Veces más aumentó el ingreso de los empleados más expuestos a la IA

REMUNERACIONES EN POSICIONES DE LIDERAZGO

(En miles de dólares al año. Estas cifras varían dependiendo del tamaño de las empresas y no contemplan compensaciones o remuneraciones extras).

POSICIÓN	COSTA RICA	PANAMÁ	GUATEMALA	REGIÓN
CEO (Chief Executive Officer)	20,000 – 33,000	20,000 – 35,000	18,000 – 35,000	25,000 – 40,000
CFO (Chief Financial Officer)	14,000 – 18,000	15,000 – 20,000	13,000 – 20,000	8,000 – 22,000
CCO (Chief Commercial Officer)	12,000 – 20,000	12,000 – 20,000	10,000 - 17,000	12,000 – 22,000
COO (Chief Operations Officer)	11,000 – 15,000	12,000 – 16,000	10,000 – 15,000	16,000 – 22,000
CHRO (Chief Human Resources Officer)	10,000 – 14,000	9,000 – 14,000	10,000 – 14,000	13,000 – 18,000
CIO (Chief Information Officer)	13,000 - 20,000	11,000 - 17,000	13,500 - 18,000	15,500 - 25,000
CLO (Chief Legal Officer)	10,000 - 15,000	10,000 - 15,000	9,000 - 13,000	11,000 - 20,000

FUENTES: Estudio de remuneración. Centroamérica 2025, Michael Page / Barómetro global de la IA en el empleo 2025, Pwc / Encuesta de expectativas de empleo Q3 2025, ManpowerGroup

CATALIZADOR DE VIVIENDAS

A TRAVÉS DE DIVERSAS INICIATIVAS, HÁBITAT PARA LA HUMANIDAD BUSCA CONTRIBUIR A SOLUCIONAR EL DÉFICIT HABITACIONAL IMPULSANDO SOLUCIONES PARA PERSONAS DE ESCASOS RECURSOS.

Con proyectos como el fortalecimiento del derecho a la propiedad, el fomento de microfinanciamientos y la construcción de casas asequibles, Hábitat para la Humanidad se ha convertido en un catalizador del acceso a viviendas en el mundo.

Con presencia en más de 70 países, a lo largo de 49 años esta organización ha logrado impactar a más de 62 millones de personas con soluciones habitacionales. Sin embargo, sus acciones, las de otros organismos internacionales y gobiernos han resultado insuficientes para enfrentar el desafío global del déficit habitacional.

Se estima que entre 1,600 y 3,000 millones de individuos todavía carecen de una vivienda adecuada, según el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat).

El director ejecutivo de Hábitat para la Humanidad, Jonathan Reckford, considera que el mayor obstáculo para satisfacer esa necesidad es la falta de políticas para garantizar el derecho a la propiedad. Destaca que esta es una de las áreas en las que la entidad trata de influir.

“Esto es lo primero que se necesita abordar. Por ahí es por donde comenzamos, tratando de incidir para mejorar los derechos de propiedad



de las personas marginadas, de bajos ingresos, principalmente de las mujeres”, explica.

Otra barrera que impide a las personas de escasos recursos obtener una vivienda adecuada es falta de acceso a financiamientos, apunta Reckford. Frente esta situación, indica, Hábitat para la Humanidad actúa mediante alianzas con entidades financieras, promoviendo esquemas de microfinanciamiento dirigidos al sector habitacional.

Una de esas iniciativas es el Fondo

MicroBuild de Hábitat, el primer vehículo de inversión en microfinanzas enfocado en vivienda, destinado a familias de bajos ingresos.

Hasta el año pasado, MicroBuild había desembolsado alrededor de 230 millones de dólares (mdd) en préstamos nuevos y renovados a 62 instituciones de 33 países, permitiendo que 236,870 prestatarios pudieran obtener microfinanciamientos, según reportes de la organización.

En República Dominicana, donde Hábitat para la Humanidad se

estableció en 1986, se ha aliado con unas 12 instituciones de microfinanzas, a través de las cuales se han movilizado alrededor de 130 mdd, impactando a unas 46,000 familias, refirió el ejecutivo.

Destacó que en el país se creó uno de los fondos de microfinanciamiento para viviendas más grandes. También recordó que hace unos 15 años en Perú la organización impulsó la creación de una entidad que se ha convertido en la mayor proveedora de microcréditos para soluciones habitacionales en el país.

“Para mí eso es un ejemplo de que estamos realmente catalizando el mercado”, subraya.

La construcción y reparación de viviendas constituye el tercer pilar a través del cual Hábitat para la Humanidad promueve el acceso a soluciones habitacionales. Una de sus iniciativas en este ámbito es el proyecto “100 mil pisos para jugar”, que consiste en cambiar pisos de tierra por concreto. Reckford destaca que la implementación de este plan ha tenido un impacto significativo en la salud porque ha contribuido a la reducción de enfermedades como diarrea y anemia, especialmente en niños.

RETOS ACTUALES

Además de los factores que históricamente han dificultado el acceso a la vivienda, hoy en día se suman la crisis económica global y la inflación, que han encarecido significativamente los materiales de construcción y, en consecuencia, el valor de las propiedades, reduciendo aún más las oportunidades para las poblaciones más vulnerables.

En este contexto, Reckford considera que tanto el sector privado como los gobiernos deben asumir un papel decisivo en la solución del problema habitacional. El primero desarrollando proyectos asequibles dirigidos a la población de bajos ingresos y el segundo facilitando el proceso mediante

32,000

albañiles y líderes comunitarios ha capacitado Hábitat para la Humanidad en América Latina, en prácticas de edificación segura.



la simplificación de los trámites burocráticos asociados a la construcción de viviendas.

Subraya que las ciudades que han logrado avances significativos en materia habitacional lo han hecho, en parte, gracias a la reducción de dichos procesos, sin comprometer la seguridad de las construcciones. Como caso de éxito cita a Colombia, donde algunos procedimientos se lograron reducir de 64 pasos a 16 pasos.

Reckford enfatiza que abordar el déficit habitacional es un desafío y un compromiso colectivo. Concluye con esta reflexión: “si las personas no tienen un lugar donde vivir es difícil para las empresas encontrar trabajadores, la gente no se capacita ni se desarrolla y esto bloquea la economía”.

MODELO DE LIDERAZGO

Un modelo basado en el servicio ha sido la clave del éxito de Hábitat para la Humanidad. “Ese es básicamente el

mejor modelo de liderazgo que puede existir en cualquier sector, pero especialmente en el sector social”, afirma Reckford, quien ha liderado la ONG por más de 20 años.

Reckford destaca que la integración de personas con vocación de servicio ha sido clave para que la organización cumpla su misión en cada lugar donde opera, ya que es fundamental contar con voluntarios comprometidos, que compartan el mismo deseo de servir y sean afines con los principios de la entidad.

“Cuando hacemos contrataciones tratamos de enfocarnos no solo en la parte técnica, sino también en el corazón de las personas. Buscamos gente que viva de acuerdo a nuestros valores, que son la humildad, el coraje y la responsabilidad”, apunta el líder de la ONG que este año vino a República Dominicana a celebrar la construcción de 55,000 soluciones habitacionales en el país.

Asegura que los voluntarios, que el año pasado sumaron casi un millón, son la fortaleza de Hábitat para la Humanidad en cada país.

“Nosotros tenemos una red de voluntarios fuerte. Y ese sentido de propiedad es lo que hace que la institución pueda lograr más cosas. Creo que eso es lo que nos distingue de otras organizaciones”, resalta.

Destaca que la integración de jóvenes es vital porque cuando un joven se integra a una organización generalmente se crea una relación de por vida. “Eso es absolutamente esencial para cambiar corazones y mentes porque cuando se construyen las relaciones se construye también la solidaridad y la empatía. Eso nos ayuda a cambiar políticas y a mejorar el ambiente”, opina.

Como líder, dice que su mayor satisfacción es haber sido testigo de grandes transformaciones en pequeñas comunidades y ver el entusiasmo de las familias al tener un hogar en mejores condiciones. **1**

Por Felivia Mejía

EL PLAN QUE IMPULSA EL CRECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN CIBAO

LA ENTIDAD DE AHORROS Y PRÉSTAMOS, QUE NACIÓ HACE 63 AÑOS PARA FINANCIAR VIVIENDAS, DIVERSIFICA SUS PRODUCTOS Y VA TRAS LA CONQUISTA DE NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO.



HISTORIA

La Asociación Cibao fue creada en 1962 en la provincia Santiago de los Caballeros, auspiciada por la Asociación para el Desarrollo Inc., con el propósito de facilitar el acceso a viviendas dignas en la región norte del país.

La Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos (Acap) impulsa su transformación digital, como parte de su plan para atraer más clientes del segmento joven y crecer en los renglones comercial y de consumo, en tarjetas de crédito.

Las acciones para lograr sus objetivos implican el robustecimiento de sus canales electrónicos, como Internet banking, móvil banking, cajeros automáticos y billetera electrónica de

Google; así como mejoras en sus servicios físicos, como la experiencia del cliente en autocala, en los subagentes bancarios y las sucursales.

“La institución ha asumido, como parte de su evolución natural, crecer hacia otros segmentos y llegar a más localidades, siendo multiservicios y multicanal sin apartarse de su origen”, explicó el presidente ejecutivo de Asociación Cibao, José Luis Ventura.

La estrategia de expansión inició hace tres años con el desarrollo de

nuevos productos dirigidos a la banca empresa y propuestas especiales para la pequeña y mediana empresa. Asimismo, aumentaron a 172 los subagentes bancarios, a la vez que se sumaron a la red de cajeros automáticos denominada Unared, lo cual permite a sus usuarios poder acceder a más de 2,000 unidades en todo el país.

Recién presentaron una nueva línea gráfica, que refleja modernidad y flexibilidad. Pero lo más relevante, según expuso Ventura, es que el proceso

de reestructuración visual se ha acompañado de la introducción de nuevas facilidades, como de la operación de una aplicación digital y la apertura de nuevas sucursales, siendo la próxima en la provincia Puerto Plata.

Con un patrimonio que se acerca los 19,400 millones de pesos (mdp), con perspectiva de redondear en 20,000 mdp este año, la Acap consolida su posición como la segunda asociación de ahorros y préstamos más grande del país y la séptima entidad en la lista de 47 instituciones de intermediación financiera del país, por el tamaño de sus activos. Tiene una participación de 2.56% del mercado de un sector que registra un crecimiento interanual de 3.2%, de acuerdo a datos de la Superintendencia de Bancos.

De ser concebida como una entidad para financiar viviendas en la provincia del norte Santiago de los Caballeros hace 63 años, hoy su cartera de préstamos se ha diversificado, correspondiendo poco más del 60% al segmento hipotecario, 11% al sector comercio y el resto a Consumo por tarjetas de crédito, explicó Rebeca Meléndez, vicepresidente de Negocios de la institución, en un encuentro con la prensa.

Meléndez, junto a ejecutivos de Acap, dijo que sus productos incluyen ahorros, inversiones, préstamos personales y empresariales, tarjetas de crédito, banca digital, cambio de divisas y transferencias internacionales.

Al cierre del primer semestre de 2025 la institución reportó un incremento de sus activos del 6.3 %, al pasar de 96,543 mdp en diciembre de 2024 a 102,631 mdp a junio de 2025.

En tanto que la cartera de créditos bruta aumentó en 5.4% de diciembre 2024 al corte de junio 2025, pasando de 58,822 mdp a 61,987 mdp, concentrándose los mayores incrementos en tarjetas de crédito con 11.2% y créditos comerciales con un crecimiento de 10.5%. **P**

ACAP EN CIFRAS



SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Datos del primer semestre de 2025

Producto	Femenino	Masculino
Certificado	61.65%	38.35%
Cuenta de ahorro	53.42%	46.58%
Préstamos	47.08%	52.92%
Tarjeta de crédito	50.49%	49.51%

Fuente: Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos



Cap Cana, un paraíso dentro del paraíso

En República Dominicana, esta ciudad frente a las aguas opalescentes del Caribe y rodeada de un exuberante vergel ofrece las estancias y experiencias más exclusivas del país.

La calidez y su belleza han atraído visitantes a sus costas. Ocupando dos tercios de La Española, Isla donde Cristóbal Colón estableció un asentamiento en 1492, presume de una riqueza cultural e histórica a la altura de sus tesoros naturales de playas de arena blanca, rica vegetación y un clima perfecto. No es de extrañar que viajeros de todo el mundo que han sido cautivados,

la hayan convertido en el destino número uno del Caribe y que, dentro de este paraíso, elijan uno de sus lugares más exclusivos: Cap Cana Ciudad Destino.

Esta ciudad, ubicada en las costas orientales de República Dominicana, cuenta con algunas de las más exclusivas playas y hoteles del país, en medio de un paraje de frondosa naturaleza y desarmantes paisajes.

UN ESTILO DE VIDA NÁUTICO

Su Marina es el lugar perfecto para comenzar un día de aventuras, en el que puedes navegar en yate y recorrer las hermosas costas de República Dominicana, pescar y explorar los tesoros de la isla. La Marina de Cap Cana cuenta con más de 150 amarres, capaces de alojar yates de hasta 45 metros de eslora, con

servicios para capitanes y tripulación. Sus costas y proximidad han sido consideradas por Billfish Report como el lugar número uno en el mundo para la pesca y el buceo en aguas profundas, no en vano, La Marina ha sido escenario de torneos de pesca mundialmente conocidos, que se realizan en dos importantes temporadas al año, en la modalidad de Pesca y Liberación aportando así a la sostenibilidad, debido a la ubicación estratégica con que cuenta muy cerca del banco de pesca más grande de la isla de especies de pico.

Gracias a su construcción interior, se considera un puerto protegido, lo que la convierte en un recurso valioso durante la temporada de huracanes.

PLAYAS INFINITAS

Con ocho kilómetros de costa, Cap Cana invita a disfrutar de unas vacaciones de lujo en sus cinco kilómetros de playa de arena blanca fina y brillante, frente a las aguas turquesas e iridiscentes del Caribe, que cambian de tonalidad según la hora del día. En Playa Juanillo, Playa Caletón y la exclusiva Playa de la Marina API, se puede nadar, navegar, pescar o practicar deportes acuáticos no motorizados. Existen infinidad de senderos por lo que caminar y descubrir parques naturales

de flora tropical que estalla en colores y llena el aire con el aroma del Caribe. Una visita imprescindible es la de los manantiales naturales, como el Hoyo Azul, ubicado al final de un hermoso sendero, camino de la cueva Iguabonita en el parque de ecoaventuras Scape Park.

En Scape Park se puede disfrutar de muchas de las actividades turísticas y de entretenimiento que ofrece la ciudad, en una extensión de aproximadamente 30 hectáreas de bosque y 15 de senderos ecológicos. Una de las muchas propuestas es el Sendero Cenote Hoyo Azul, donde embarcarse en una ruta inmersiva que promete una rica mezcla de maravillas naturales a través de ecosistemas variados, incluyendo impresionantes humedales, un puente colgante, cascadas trepidantes y un cenote sereno y escondido.

El acceso a la cueva Iguabonita abre un mundo a las maravillas espeleológicas que se esconden bajo tierra, explorando la vasta red subterránea de cámaras y túneles que permiten admirar las extraordinarias formaciones geológicas de esta impresionante caverna. Son solo algunos ejemplos de las muchas actividades de aventura que aguardan en Scape Park, un lugar único en el Caribe.



AMANTES DE LOS DEPORTES

República Dominicana es un destino de referencia para los amantes del golf, por su geografía y ecosistemas únicos. Cap Cana se está convirtiendo rápidamente en su joya más preciada, con Punta Espada, uno de los campos que posee, diseñado por Jack Nicklaus. Con un impresionante paisaje de acantilados, playas y cascadas, su intrincada configuración ofrece el escenario perfecto para inspirarse y lograr los mejores golpes.

Nombrado como el “Mejor Campo de Golf del Caribe y México” por la revista ‘Golfweek’, este recorrido de campeonato de 18 hoyos y par 72 es una obra maestra donde los fairways verde esmeralda bordean la costa, y el diseño del campo se integra armoniosamente con el entorno natural, en un terreno de juego que incorpora playas, lagunas y follaje tropical. De hecho, ocho de sus hoyos miran al mar. Es por eso, cuenta con la distinción de haber albergado un campeonato oficial del principal circuito estadounidense de golf profesional masculino, el PGA.

Los amantes de la equitación encontrarán su paraíso particular en los Establos Ciudad Ecuestre, ubicada en el corazón de Cap Cana, un centro de renombre mundial que ofrece una experiencia única para los amantes de los caballos.

Diseñado para combinar el lujo y la pasión por este noble animal, el exclusivo espacio cuenta con propiedades de alto nivel que incluyen desde modernos hogares hasta prestigiosas villas, todas situadas cerca de instalaciones ecuestres de clase mundial. Con amplias zonas verdes, modernas caballerizas y servicios de primer nivel, Los Establos es el lugar ideal para quienes buscan un estilo de vida sofisticado en un entorno natural inigualable.

Los deportes de raqueta también tienen cabida: sus canchas de tenis y pádel ofrecen una oportunidad de ejercicio intensa y divertida, y cuentan con profesionales disponibles para enseñar nuevas técnicas y mejorar las habilidades de quienes las visitan.



Por Felivia Mejía

LA ESTRATEGIA DE CMI PARA OPTIMIZAR SU PRODUCCIÓN

NUEVAS INVERSIONES EN TECNOLOGÍA DE PUNTA REALIZARÁ LA CORPORACIÓN MULTI INVERSIONES PARA MOLINOS DEL OZAMA.

La Corporación Multi Inversiones (CMI) invertirá 23 millones de dólares (mdd) en la automatización de sus procesos para optimizar la producción de Molinos del Ozama.

La inversión se realizará a lo largo de los próximos diez años, como parte de su plan de adopción de nuevas tecnologías, el cual ya empezó con la inclusión de un brazo robótico y racks automatizados en sus procesos, informó Eduardo López, director comercial de la molinera en República Dominicana.

Esa iniciativa forma parte de un plan regional de inversión de 1,800 mdd enfocado en impulsar el desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe. “La eficiencia lograda hasta ahora nos genera más de 30,000 dólares de ahorro y tiempo, ya que lo que antes se hacía con personas estivando, que tomaba alrededor de 3 minutos ahora toma 50 segundos y esa parte es hiperimportante para seguir la cadena de molienda, empaque, para poder despachar y atender a los clientes en el menor tiempo posible”, dijo.

CMI es una empresa guatemalteca que opera la molinera de trigo del Estado dominicano Molinos del Ozama, en un acuerdo de partes iguales en los beneficios, supervisada por el Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (Fonper).

Tiene presencia en el país desde 2002, cuando adquirió Grupo Malla, lo cual se convirtió en Molinos Modernos, que produce las pastas Milano, las galletas Dino, Hatuey, Guarina, entre otras. La compra incluía la operación de Molinos del Ozama, en conjunto con el Estado.

“CMI Apuesta mucho al crecimiento del país, las estadísticas dicen que el crecimiento de República Dominicana es muy importante y nosotros queremos ser parte también”, apuntó López.

A más de 100 millones de dólares al año



OPERACIÓN DOMINICANA DE CMI

317,000

toneladas de trigo importan al año

+34,000

clientes

+1,300

empleos directos

5,200

empleos indirectos

ascienden las ventas de Molinos del Ozama, que solo se dedica al procesamiento de trigo y harina, representando el mercado local cerca del 80% de su movimiento comercial. El resto son exportaciones a las islas Jamaica y Trinidad y Tobago, principalmente, ya que República Dominicana no forma parte del acuerdo de libre comercio con el Caribe, lo cual le limita las negociaciones con los países de esa región.

López señaló que aunque los demás países tienen sus propias molineras que suplen sus necesidades, está viendo la posibilidad de aprovechar el mercado de 40 millones de consumidores que representa el Caribe, ofreciendo servicios complementarios, como paquetería o hacer productos a marcas privadas o países que tengan su producción a tope porque la inversión para expandirse cuesta mucho y prefieren tercerizarlo.

CMI es una corporación familiar multilatinas con 105 años de historia, integrada por más de 54,000 colaboradores y con presencia en más de 15 países, a través de sus Agrupaciones de Negocio: CMI Alimentos y CMI Capital.

Uno de sus pilares estratégicos es el desarrollo del talento local. López explicó que mediante programas de capacitación y asistencia técnica, la empresa ha impactado a más de 9,000 emprendedores y clientes en los últimos tres años.

“Se ha visto un crecimiento orgánico en el país en el consumo de harina y hay un crecimiento de emprendedores en el área de panadería y repostería”, dijo, en un encuentro que sostuvo con la prensa en julio.

En el ámbito de generación de energía, CMI cuenta con el Parque Solar Mata de Palma, con una capacidad instalada de 52 megavatios, con lo cual contribuye a la diversificación de la matriz energética nacional y a la reducción de la huella de carbono en la región. **F**

Por Felivia Mejía

Los 15 puestos de bolsa autorizados en el país cerraron 2024 con un volumen de 14,400 millones de pesos transados, lo cual representó un crecimiento de 42%, con relación al año anterior.

Gran parte de las inversiones provienen del sector empresarial, por lo que Katty Cepeda Reynoso, presidenta ejecutiva de la Asociación de Puestos de Bolsa de República Dominicana (APB), señala que hay un reto enorme en educar al ciudadano, para que comprenda que de manera personal puede acceder a los beneficios de inversión en el mercado de valores.

Aún está arraigada la percepción de que para participar del mercado de valores hay que invertir sumas de dinero muy elevadas. Pero, hay productos financieros a los que se puede incursionar hasta con 10,000 pesos.

En el primer semestre de este año, los activos manejados por los puestos de bolsa rondaron los 314,004 millones de pesos, de acuerdo a datos de la APB. Cepeda Reynoso cuenta, en una entrevista exclusiva para *Forbes*, los retos que hay que superar para que el mercado dominicano, que hasta junio registró 168, 067 cuentas de corretaje abiertas, continúe su crecimiento.

DESDE SU PERSPECTIVA, ¿CÓMO ESTÁ EL MERCADO DE VALORES?

Estamos ahora con muchas oportunidades y muchos retos. Acabamos de tener un evento en el que el sector empresarial nos dijo ‘estamos aquí, eduquennos, contamos con ustedes’ y eso es lo que debemos seguir haciendo de manera más efectiva para ir incorporando más al sector empresarial, bajo la perspectiva del emisor y del inversionista.

El otro tema es el ciudadano de a pie. Ahí el reto es la falta de conocimientos. Nosotros tenemos programas de capacitación. Los puestos de bolsa y la Superintendencia de Valores

KATTY CEPEDA REYNOSO, PRESIDENTA EJECUTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PUESTOS DE BOLSA DE LA RD

“EL GRAN RETO ES EDUCAR”

EL MERCADO DE VALORES ENFRENTA TRES DESAFÍOS PRINCIPALES: EXPANDIR LA INFORMACIÓN SOBRE SUS BENEFICIOS, AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DEL CIUDADANO DE A PIE EN SUS OFERTAS Y LA DIVERSIFICACIÓN DE SUS PRODUCTOS, DE ACUERDO A KATTY CEPEDA REYNOSO, PRESIDENTA EJECUTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PUESTOS DE BOLSA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.



también tienen. Todos estamos haciendo un esfuerzo, pero el gran Talón de Aquiles es la educación.

El gran reto es educar y la inclusión que nosotros tanto deseamos, que cualquier ciudadano de a pie tenga una cuenta de corretaje e invierta en el mercado y sepa lo que es un bono, un fondo de inversión, un fideicomiso de ofertas pública, que sepa lo que es una acción.

La constancia es importante. Estoy segura que veremos más cuentas de corretaje y más empresarios que utilicen el mercado de valores para fondar sus proyectos.

¿QUÉ ESTÁN HACIENDO PARA SUMAR MÁS INVERSIONISTAS?

Lo primero es hablar su idioma, entender cuáles son sus necesidades y nosotros tenemos como estrategia

hacer alianzas estratégicas y sinergias con otros gremios empresariales. Por ejemplo, tuvimos en el reciente Foro del Mercado de Valores a líderes de los sectores comercio, industrial y eléctrico. Hay que sumar al exportador, zona franca... tenemos que ir allá, hablar su idioma. Es vital de que el empresario le hable al empresario. No que se lo diga la APB, si no que el mismo empresario que ya está insertado, que tuvo la experiencia, les diga que hay una oportunidad increíble.

¿EN QUÉ ÁREAS VE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO?

En ampliar la base de las emisiones y de los emisores, en ampliar la cantidad de inversionistas. El mercado está muy centralizado en el inversionista institucional. Hay una oportunidad inmensa de crecer, de insertar. Asimismo, en diversificar productos. Hace 10 años casi no teníamos bonos corporativos, ahora ya tenemos más emisiones, pero todavía hay espacio ahí, los fideicomisos de oferta pública, fondo de inversión de diferente índole, titularizaciones de flujo.

Somos un mercado joven. No estamos inventando el agua tibia, hay otros mercados más maduros que han hecho miles de cosas, derivados, fondo de fondo; pero nosotros tenemos que ir a medida que el inversionista y el inversor vayan estando preparados, porque como mercado estamos listos, tenemos el know how técnico para hacerlo y la normativa también, que nos van permitiendo hacer más cosas.

Tenemos que ir alineados a quien nosotros servimos. Entonces, la complejidad y la diversificación el tipo de producto va en línea con proteger al inversionista. Hay que seguir reforzando, lo que tenemos hasta ahora, seguir abriendo otro potencial a nivel de diversificación de producto a medida que el mercado esté listo siempre protegiendo a que el inversionista sepa de las oportunidades y el nivel de riesgo que quiere asumir.

¿CÓMO VALORA EL MARCO REGULATORIO?

Siempre hay oportunidad de mejora. Sacamos la ley 149-17, que fue un gran hito en 2017. Creo que ya nos queda muy poquito para finalizar el proceso de los reglamentos. Tenemos una buena normativa, pero así como el mercado evoluciona, así mismo es el marco jurídico, no es estático.

Siempre hay espacio para ir adecuándose a la realidad operativa. Nosotros tenemos que simplificar muchos procesos todavía. La gente no entiende por qué hay tantos papeles para abrir una cuenta de corretaje, pero cada uno tiene su objetivo. Hemos venido trabajando en eso.

Ahora, en este año, vamos a trabajar en modificaciones al reglamento de intermediarios, seguimos trabajando en ciertas modificaciones a nivel de reglamentación. Nosotros tenemos mucha sinergia con el regulador.

¿CÓMO ESTÁN ADOPTANDO NUEVAS TECNOLOGÍAS?

Los puestos de bolsa han venido adecuándose en cuanto a los procesos de onboarding, aplicaciones digitales, de creación de cuenta de corretaje rápido; pero tienen que cumplir con lo que requiera la normativa, seguridad a nivel de reconocimiento facial, huella digital, con la idea de ponérsela fácil a la gente, pero cumpliendo con lo que se requiere.

La inteligencia artificial es una gran aliada para eficientizar proceso de cara a la juventud, para que se vaya insertando en el mercado.

Se han mejorado los procesos onboarding, que la apertura de una cuenta de corretaje sea rápida eficiente y segura. La parte de poder solicitar productos, hacer reinversión a través de esa plataforma, que también lo estamos trabajando, y generar información sobre tus inversiones a través de esa plataforma, tu estado de cuenta, actualizar qué es lo que tú tienes, qué tipo de productos, entre otras cosas.

EN ESTE TIEMPO DE DESAFÍOS ECONÓMICOS GLOBALES, ¿QUÉ MENSAJE LLEVAN PARA NAVEGAR EN LA INCERTIDUMBRE Y MITIGAR RIESGOS?

La volatilidad de incertidumbre trae grandes oportunidades también. Esas fluctuaciones también se pueden aprovechar. Todo lo que impacta afuera siempre va a impactar a nuestro país. Pero en sentido general, te puedo decir que, a nivel macroeconómico, nuestro país es muy estable y eso se refleja en las diferentes emisiones de oferta pública. En los bonos del Banco Central, de Hacienda, en los fondos de inversión, en el patrimonio a nivel de inversión que está haciendo el mercado de valor.

Nosotros como buenos gestores, tanto de portafolio propio como de los que tenemos bajo nuestro encargo de confianza los inversionistas, simplemente pues es seguir estructurando productos que sean buenos, con niveles de riesgo interesantes y que esos productos tengan sus riesgos bastante identificados de cara a proteger también a los inversionistas.

El mercado de valores es una gran alternativa para dar estabilidad a las inversiones o al sector empresarial.

¿TENEMOS EN RD LA VOLATILIDAD QUE ESTÁ OCURRIENDO EN OTROS MERCADOS?

Nosotros no vamos por ahí todavía, no tenemos un nivel de volatilidad, no se manejan los tipos de riesgos que se manejan en otros mercados, como Estados Unidos. No se maneja tampoco el nivel de incertidumbre que vemos en otros mercados. La cartera propia de los puestos de bolsa se puede invertir en instrumentos fuera, pero la de los inversores no, todo eso protege un poco.

Tenemos muchos retos, pero esos retos al mismo tiempo son de oportunidad y nuestro mercado es una punta de lanza para el crecimiento económico de República Dominicana. **FB**

LA FÓRMULA DE ISM PARA TRIUNFAR EN LA INDUSTRIA DE REFRESCOS

LOS FUNDADORES DE INDUSTRIAS SAN MIGUEL, JORGE AÑÑOS Y TANIA ALCÁZAR DE AÑÑOS, CUENTAN CÓMO EN TIEMPOS ADVERSOS IDENTIFICARON UNA OPORTUNIDAD PARA CONSTRUIR UN EMPORIO EN EL MERCADO DE BEBIDAS GASEOSAS.

Surgir en un entorno marcado por el terrorismo y una profunda crisis política, económica y social fue clave para que Industrias San Miguel (ISM) desarrollara la capacidad de adaptarse y superar desafíos que le han permitido convertirse en una poderosa empresa de la industria de bebidas en América Latina.

Así lo relatan sus fundadores, Jorge Añños y Tania Alcázar de Añños, quienes recién casados emprendieron el negocio en Ayacucho, Perú.

“Desde nuestros orígenes aprendimos a resistir y a adaptarnos fácilmente a las culturas. Esa base ha hecho que nos adecuemos con facilidad a los países donde vamos, sin miedo a arriesgarlos”, afirma don Jorge.

Ese espíritu de resiliencia y coraje lo trasladan a cada lugar donde llegan, incluyendo República Dominicana, donde la empresa se estableció hace 20 años en un lugar que en ese entonces carecía de servicios tan básicos como la electricidad.

“Era un lugar donde prácticamente no había nada. Yo no sé cómo es que nos hemos atrevido a hacer todo lo que hemos hecho”, dice Tania.

LA TRAYECTORIA

La historia de esta familia es un ejemplo claro de que, con visión estratégica y determinación, los retos pueden transformarse en oportunidades.

En medio de la turbulencia que vivía Ayacucho durante las décadas de 1980 y 1990, esta pareja decidió invertir, una apuesta arriesgada que les permitió desarrollar y conquistar un mercado del que prácticamente se adueñaron.



“Mientras las personas salían de la ciudad, donde nadie invertía, nosotros decidimos quedarnos e invertir. Eso nos ha dado la resiliencia y la perseverancia para seguir siempre adelante”, afirma Jorge.

El negocio inició con la distribución de cervezas, pero pronto sus fundadores vieron una oportunidad de diversificar la oferta.

“Como repartíamos cerveza, mucha gente nos decía no tenía gaseosa y que nos podían comprar ambas bebidas. Pensamos que era una gran

oportunidad y así empezamos a crear y vender otras bebidas”, cuenta Tania, quien, como ingeniera química, desempeñó un rol esencial en el diseño de la fórmula original y del envase de la emblemática Kola Real.

Recuerdan que, paradójicamente, el contexto de crisis representó una ventaja competitiva para ellos, porque al tratarse de una zona altamente riesgosa, muchos competidores no podían acceder con facilidad, ya que venían de lejos y sus productos llegaban con retraso o en cantidades limitadas. Esa escasez les dio la oportunidad de posicionarse con fuerza en el mercado local.

“Los competidores tenían miedo de mandar sus camiones porque los asaltaban. Para nosotros eso fue una oportunidad. Ante la demanda de gaseosas nos dimos cuenta que había un mercado por desarrollar y comenzamos a fabricar”, apunta Jorge.

Tania destaca que el producto que desarrollaron tuvo una gran aceptación e impacto en la población, ya que los consumidores se identificaban con la bebida por ser de origen local.

“Comenzamos a tener una demanda tremenda, nos hacían pedidos hasta con un mes de anticipación. Empezamos a vender en todas partes. Comenzamos a sacar sabores diferentes. Eso hizo que el mercado nos aceptara rápidamente”, recuerda.

Otra ventaja que les permitió ganar popularidad fue que, al ofrecer un producto de origen local, no tenían que pagar franquicias, lo que les permitía vender a un precio más bajo que sus competidores.

EXPANSIÓN Y LLEGADA A REPÚBLICA DOMINICANA

Gracias a las ventajas competitivas y la aceptación de sus productos ISM logró crecer rápidamente e iniciar un proceso de expansión que comenzó en otras localidades de Perú y que hoy abarca siete países más.

Su llegada a República Dominicana, que ocurrió de manera fortuita tras unas vacaciones familiares, también es resultado de su capacidad para identificar oportunidades donde otros inversionistas quizá no las ven.

La empresa se estableció aquí en 2005, en Santiago Rodríguez, una provincia ubicada en una de las regiones con mayor rezago y menor desarrollo humano del país. Sin embargo, esto

ISM EN CIFRAS GLOBALES

1,500

millones de litros de bebidas produce cada año.

7,500

colaboradores

6

plantas de producción

61

centros de distribución

les brindó la oportunidad de aprovechar las facilidades tributarias ofrecidas por la Ley No. 28-01, que crea una Zona Especial de Desarrollo Fronterizo (recién aprobada en ese entonces) y que ofrece atractivos incentivos a los inversionistas con el objetivo de dinamizar la región.

Desde su llegada a territorio dominicano, Industrias San Miguel ha invertido más de 400 millones de dólares (mdd), cuenta con 10 líneas de producción con una capacidad diaria de fabricación de 7.7 millones de botellas y genera más de 3,700 empleos directos, según datos proporcionados por la compañía.

“Para nosotros es un gran orgullo contribuir a dinamizar la economía del país”, destaca Tania, quien asegura que la empresa seguirá apostando por República Dominicana, evaluando las costumbres y gustos de la gente para ofrecer productos adaptados a sus necesidades.

LEGADO

Jorge y Tania tienen espíritu emprendedor y, como tal, quieren servir de inspiración para quienes sueñan con convertirse en grandes empresarios. Su consejo para ellos es que trabajen con pasión, perseverancia y, sobre todo, que no se rindan ante las dificultades.

“El ejemplo que le queremos dejar a los jóvenes es de que cuando uno realmente se propone algo, aún sin mucho dinero, es capaz de lograrlo con voluntad, trabajo y paciencia”, afirma Tania.

Como parte de su legado, a través de diversas iniciativas fomentan el emprendimiento y están creando un instituto empresarial con ese fin en Perú.

“La idea es enseñar a los jóvenes a emprender, a soñar y nosotros ayudarlos a que esos sueños puedan hacerse realidad, capacitándolos e incluso incentivándolos con algún capital semilla para que empiecen sus negocios”, explica Jorge.

TRANSICIÓN

Desde pequeños, los hijos de Jorge y Tania han estado involucrados en la empresa, ayudando con la distribución, realizando sondeos y llevando las cuentas, por lo que el proceso de transición se ha dado de manera natural.

Jorge destaca que ellos conocen todos los protocolos de la compañía, lo cual considera fundamental para realizar las transiciones generacionales en las empresas familiares. **P**



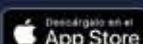
Para ti que sabes que quieres más.

Sé parte del ecosistema financiero que te da mayores ventajas en tus productos y servicios, para que lleves tus finanzas al siguiente nivel.



Activa la nueva versión
de tus finanzas.

Descubre más en



qik.do/pro

Qik Pro: el nuevo ecosistema financiero diseñado para usuarios expertos

El aterrizaje de este ecosistema financiero integral marca un hito en la banca dominicana al estar diseñado desde cero, donde no solo se evidencia una mejora de productos, sino una transformación de la experiencia completa.



Arturo M. Grullón, vicepresidente ejecutivo y gerente general de Qik Banco Digital.

Qik Pro representa una nueva forma de vivir las finanzas en República Dominicana. Lanzado el 23 de julio de 2025 por Qik Banco Digital, nace con el objetivo de ofrecer una experiencia bancaria personalizada, moderna y alineada con las aspiraciones de los usuarios expertos que buscan mayores beneficios y productos en una aplicación móvil rediseñada para entregar una experiencia exclusiva.

“Qik Pro surge a partir de escuchar a nuestros usuarios. Las personas quieren soluciones más flexibles, digitales, con beneficios reales y atención personalizada. A partir de esa visión, desarrollamos un ecosistema único, pensado para esos

clientes que piensan y viven como Pro”, asegura Arturo M. Grullón, vicepresidente ejecutivo y gerente general de Qik Banco Digital.

Este lanzamiento marca un hito en la banca dominicana: es la primera vez que aterriza un ecosistema financiero integral en el país diseñado desde cero para el usuario moderno. Qik Pro no solo mejora productos, transforma la experiencia completa dando al cliente control sobre sus beneficios, además de una atención que combina diseño, tecnología y funcionalidad en un mismo entorno.

Marca un antes y un después respecto a la innovación en la industria. “Por ejemplo, el ecosistema financiero

incluye el lanzamiento de una nueva tarjeta de crédito, la llave de acceso a Qik Pro. Es la primera tarjeta en R.D. y el Caribe que se ilumina al pagar gracias a su tecnología Artlight, y también la primera del país sin banda magnética, lo que suma una capa de seguridad adicional. Además de la tarjeta, los clientes disfrutan de ventajas en cuentas de ahorro, certificados de depósito y préstamos”, añade Grullón.

¿A quiénes está dirigido? Los Qikers Pro son personas que van un paso adelante, valoran su tiempo y buscan experiencias financieras a su medida. Son estratégicos, exigentes, prácticos y ven el dinero no solo como una herramienta, sino como una oportunidad para vivir nuevas experiencias.

BENEFICIOS SUPERIORES

La tarjeta de crédito Qik Pro incluye cashback personalizado del 5% en consumos locales en una categoría determinada, o puede ser dividido en dos, adicional a un 1% de devolución en todas las compras. A esto se le suman beneficios internacionales como 10 % de cashback en transporte, 5 % en restaurantes y 3 % en alquiler de vehículos, además de acceso a Before Boarding en el Aeropuerto Internacional Las Américas, tarjeta de doble saldo para mantener separados los consumos en pesos y dólares, entre otros. La cuenta de ahorro brinda una tasa de rendimiento escalonada de 3% al 6% anual, los nuevos certificados de depósito brindan un 1% de interés adicional y los nuevos préstamos tienen un 2% de reducción en la tasa.

También cuenta con una atención preferencial de los Pro Expertos, un equipo dedicado específicamente a ofrecer atención preferencial y soluciones cuando los clientes la requieran.

“Qik Pro es un ecosistema que redefine la manera de ofrecer una propuesta de valor a esas personas que quieren recibir más y que pueden llegar más lejos. Creemos que las finanzas deben ser más humanas, más útiles y adaptadas a cada persona”, concluye el gerente general de Qik Banco Digital.

CRISIS DE REPUTACIÓN: PRIMEROS AUXILIOS Y REHABILITACIÓN

22

Las afectaciones a la reputación de las empresas y de las instituciones públicas tienen repercusiones en el personal, los clientes, los organismos reguladores y los inversionistas. En líneas generales, un hecho de este tipo amenaza o debilita efectivamente la confianza en la organización y puede incidir en su desempeño financiero.

Cito dos ejemplos que ilustran un manejo coherente y un manejo desatinado de crisis de reputación: el incendio del escenario del festival Tomorrowland y el escándalo de infidelidad que protagonizaron el CEO de la empresa tecnológica Astronomer, Andy Byron, y su líder de Recursos Humanos, Kristin Cabot.

En el caso del festival, su escenario principal, un ícono para los amantes de la música electrónica, se incendió poco antes de que comenzará el evento. Ni siquiera se dio chance al surgimiento de rumores. Mientras se levantaban las columnas de humo en la ciudad de Boom, en Bélgica, los organizadores informaron con veracidad, con pragmatismo y hasta con un tono de optimismo o perseverancia, que algunos no dudarían en calificar de verdadera resiliencia.

Reportaron al momento sobre el incendio y su daño profundo del icónico 'mainstage', el hecho afortunado de no haber víctimas que lamentar y, lo más importante, el deseo de proseguir con el festival.

Aquí está el giro de tuercas: concitaron solidaridad, apoyo y hasta entusiasmo. Los organizadores notificaron que el equipo de producción trabajaría a contrarreloj, ya no para reconstruir el escenario —cosa imposible—, sino para armar una sorpresa que garantizara la vieja consigna 'the show must go on'. Todo eso mientras reiteraban sus esfuerzos para "garantizar la seguridad de todos".

En acera contraria, está el caso de los dos líderes de Astronomer que mantenían una relación sentimental, al margen de sus respectivos matrimonios. Fueron descubiertos por la 'kiss cam' en un concierto de Coldplay, en Boston, Estados Unidos. Lo que vino a continuación fue un fenómeno viral y una multitud de voces, ninguna de la empresa, por cierto.

Esto dio pie a especulaciones y, sobre todo, a mensajes apócrifos. No hubo un pronunciamiento oficial de la empresa

—siguen sin producirse al momento de escribir este artículo—. El primer pronunciamiento cierto fue de Byron. En él se lamentaba sobre el hecho, pedía disculpas a su esposa, hijos y compañeros, de quienes dijo: "merecen algo mejor de mí como pareja, como padre y como líder".

No obstante, el colofón de su mensaje intentó poner la pelota en otra cancha que no fuera la suya: "Quiero expresar lo perturbador que es que lo que debería haber sido un momento privado se haya hecho público sin mi consentimiento".

Más que primeros auxilios, las acciones de Astronomer lucieron más como combustible arrojado con desparpajo.

En esa situación era necesario que la empresa informara si estaba en conocimiento de la relación, si investigara lo sucedido y si había alguno procedimiento previsto en su código de ética. También hubiera sido conveniente que Byron y Cabot emitieran comunicados con prontitud, avalados por la organización, con un lenguaje respetuoso, honesto y asumiendo su responsabilidad.

Porque, como nos recuerda Sergio Roitberg, la transparencia es vital en la vida de las organizaciones y los líderes: "Así hoy la coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos debe ser nuestra principal dirección estratégica. Antes lo que decíamos podía no ser escuchado o leído. Hoy eso es prácticamente imposible. Y si no se lee o se escucha en el momento, quedarán registros para cuando alguien decida buscarlo en Google. La exposición es 24 por 7, y si nosotros no nos presentamos como lo que somos, el mundo se encargará de desnudarnos".

El caso evidencia la necesidad de que toda organización tenga un protocolo de manejo de crisis.

Lo otro que revelan ambos casos es la calidad y capacidad del liderazgo. Mientras en Tomorrowland, la directora de prensa y medios de Tomorrowland, Debby Wilmsen, se puso al frente desde el primer momento. En el caso de Astronomer no había un portavoz.

El liderazgo debe formarse y entender la importancia de una sana cultura organizacional. Esto es: transparencia, fomento de la participación, valores claros, mecanismos para dirimir los conflictos, identificar las peores y mejores prácticas, y llevar estas al próximo nivel. **F**

Eduardo Valcárcel

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

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA GENERAR RIQUEZA

La condición natural de la humanidad es la pobreza. La gran pregunta que se han hecho los economistas, desde una postura humilde, es cómo se genera prosperidad.

El libro del economista escocés Adam Smith que lleva como título “Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones” representa la génesis de ese análisis económico.

Saber qué causa la riqueza, o cómo se sale de la pobreza, debía ser el objeto de estudio de la economía. La ciencia económica tiene muy claro cómo se logra el avance material. El problema que limita el desarrollo económico radica en las decisiones de políticas públicas que aplican los gobiernos.

La riqueza solo se crea o se destruye. Los países más prósperos, en los cuales sus ciudadanos tienen mayores ingresos disponibles para pagar sus necesidades, y les sobra para ahorrar, son aquellos donde más se crea riqueza. La idea de crear riqueza, de generar bienestar, no debe confundirse con la noción de repartición, de tomar de algunos ciudadanos para proporcionar a otros. Esa es una práctica que, al contrario de permitir que aumente la riqueza, limita su generación; o, incluso, la destruye.

Cuando se toma lo ya producido en forma de impuestos, disminuye la oportunidad que la economía crezca por medio del aumento de la riqueza. Es posible crear la ilusión de mayor crecimiento por medio del gasto público financiado con esos impuestos. Pero no es más que una ficción sostenida por una medida que conocemos por el nombre de producto interno bruto o PIB.

El PIB puede ser mayor si aumenta el gasto público. Pero, como las cosas que no se ven en economía, no mide las oportunidades perdidas de crear riqueza, de aumentar la producción de la economía.

Los impuestos, en efecto, se pagan con ahorro. Los contribuyentes destinan recursos que pudieron convertir en ahorro para poder pagar sus obligaciones tributarias. Dinero que se ahorra es patrimonio que tiene como fin último las inversiones. Ese ahorro se canaliza generalmente por medio del sistema financiero, o por el mercado de capitales. Mayores inversiones, bajo un clima de negocios adecuado, es la vía para crear más riqueza y continuar con el círculo virtuoso del desarrollo material.

Lo que hoy consumen los ciudadanos para satisfacer sus necesidades y romper con las carencias que impone la condición natural, la pobreza, proviene de lo previamente producido. Para consumir, para ahorrar y para invertir, es necesario producir. Cualquier otra forma de crecer materialmente es artificial; usualmente sostenida con endeudamiento o con creación de dinero por medio de la expansión artificial del crédito.

República Dominicana tiene un objetivo diseñado por el gobierno llamado Meta 2036. La manera de alcanzarlo será con una economía que tenga políticas públicas adecuadas para alcanzar mayor productividad por medio de innovación e inversiones. Esos elementos se desprenden de la ciencia económica. Por consiguiente, si se desea alcanzar mayor crecimiento lo antes posible, las políticas públicas deben dirigirse a la creación de riqueza. **F**

Miguel Collado Di Franco

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

EL MUNDO BAILA, ¿TE UNES O TE QUEDAS MIRANDO?

24

Pese al entorno geopolítico cada vez más complicado, caracterizado por la gran disrupción en el accionar de la nueva administración de Donald Trump, tanto dentro de Estados Unidos como fuera del territorio, las expectativas de baja de las tasas de interés son cada vez menores y los impactos por cambio climático, fuegos, sequías, entre otras... parecería que el escenario del futuro cercano no tiene buena pinta.

Sin embargo, es necesario resaltar que, justo en los momentos que no estamos en zona de confort, es cuando se dan esos cambios trascendentales. El hecho de que el excepcionalísimo americano esté tan “magnífico”, al mismo tiempo de que el argumento por el cambio de mando es que era un “desastre” resulta irónico. Pero la realidad es que lo que sí es excepcional, es la generación de ideas y nuevas startups, gracias a la disposición de capitales organizados, tanto para las empresas líderes y sus expansiones como para capital de riesgo (VC's). Basta con ver la expansión de los índices NASDAQ y S&P en los últimos años; en los pasados cinco años, Nasdaq se multiplicó por 4.5 veces y los últimos 20 años, 10.5 veces.

Llama la atención que muchos son producto de talento extranjero, algunas veces europeos que no logran tener las oportunidades justamente por estar fragmentados dentro de la Unión Europea, ya que no han logrado unir de manera estratégica el mercado de capitales, cosa que Estados Unidos sí.

Curiosamente, si vemos el desempeño económico de España, en el 2024 logró casi cuatro veces los resultados del resto de Europa. La inmigración latinoamericana ha sido un factor clave para lograr este crecimiento, que los últimos años ha estado rompiendo esquemas. Un dato interesante es que solo en el 2022, España registró más de 1.1 millón de extranjeros que fijaron residencia, y los resultados se están viendo con el crecimiento continuo de la inversión, el consumo y la

productividad; definitivamente, uno de los factores relevantes es el idioma español. Por tanto, podemos tener la idea de que las personas en el mundo se andan moviendo y buscando dónde prosperar con sus ideas, energía y proyectos.

Y del lado de América, también hay un fenómeno de excepcionalísimo: el dominicano. Ya es de bastante conocimiento cómo va la cosa con la gente del “plátano power”, y no solo en béisbol y turismo, sino dentro de la misma economía. Se está observando el desarrollo de otras regiones que no son Punta Cana y el Gran Santo Domingo, se va viendo el empresariado en su tercera generación incorporando mejores prácticas, innovando con estilos gerenciales y, aunque lentamente, utilizando nuevas fuentes de financiamiento, ya sea vía fondos de inversión del mercado de capitales o fondos de inversión de capital extranjero entrando de manera directa. También se ve el fenómeno de los latinoamericanos, europeos y dominicoamericanos, entrando con sus talentos y emprendimientos para empujar aún más el desarrollo de esta economía.

Se estima que para la próxima década el PIB se duplique, la economía se vuelva más dinámica y, sin duda, veremos un mercado de capitales dominicano que hasta podría estar aportando al desarrollo de la región. En República Dominicana, que por las últimas seis décadas ha ido evolucionando una democracia capitalista atrayendo talentos y capitales, ahora incluso vemos empresas nacionales expandiéndose y aliándose con locales en otros países y continentes.

Aunque de no aprovechar y lograr hacer las reformas estructurales necesarias, esa oportunidad podría desplazarse hacia otro lado. Como ya se puede observar, el mundo se está moviendo y quien se quede viendo, puede ser que no logre disfrutar el baile, que hoy está con rock americano, español y un poco de reguetón caribeño. Está en nuestras manos quedarnos sentados o unirnos al ritmo. ¡Que siga la fiesta! 

Santiago Camarena

Vicepresidente ejecutivo de Alpha Inversiones
LinkedIn: Santiago Camarena

CONFIANZA: LA NUEVA VENTAJA EN UN MUNDO VUCA

Vivimos en una época donde todos, sin excepción, estamos en el negocio de la confianza. Ya no se trata solo de lo que vendemos, producimos o del servicio que ofrecemos: en un entorno globalizado, la confianza se ha convertido en el activo más valioso.

En un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), en donde el cambio constante es la única variable fija, la supervivencia de cualquier empresa, organización o emprendimiento depende del nivel de confianza que inspire en sus grupos de interés. No es una frase hecha ni un cliché. Es una realidad que define el éxito o el fracaso.

Y son precisamente las empresas, líderes y organizaciones más creíbles (*most trusted*) las que navegan con mayor acierto y éxito las olas del mundo VUCA. ¿Por qué? Porque la confianza es el mejor aliado en la gestión de riesgos – operativos, reputacionales, estratégicos, tecnológicos o financieros -. Es la base del trabajo en equipo, la colaboración y la adaptabilidad. Es el fundamento de relaciones sólidas con los clientes, los inversores y todos los grupos de interés.

Las organizaciones que la cultivan no se paralizan ante la incertidumbre, la enfrentan. No temen a la innovación, la abrazan. No caen ante la tormenta, se hacen más fuertes, porque han construido confianza hacia adentro y hacia afuera: con su gente y en su entorno; y navegar la crisis es más fácil.

La confianza no solo es un valor; es un activo intangible que puede y debe ser medido protegido y gestionado activamente. En la nueva economía global, las relaciones basadas en la confianza superan, y por mucho, a las relaciones basadas en contratos. Y la razón es simple: los contratos fijan reglas, pero la confianza es la competencia clave que permite a los líderes generar compromiso genuino, tomar decisiones ágiles y construir alianzas sólidas, lo que se traduce en una mayor resiliencia ante los cambios de mercado.

Siendo así, podemos decir que tanto la reputación como la confianza son importantes; sin embargo es la confianza la

que marca la diferencia. Porque la reputación es una percepción, moldeada por cómo otros interpretan nuestras acciones. La confianza, en cambio, es la acción misma.

El gurú de la confianza corporativa, Alan Hilburg, lo explicaba con una metáfora poderosa: imagine una palmera y la sombra que proyecta. La reputación es la sombra; la confianza, el árbol. En los días soleados, la sombra es visible y apreciada. Pero cuando llegan las tormentas, la sombra desaparece. Queda el árbol. Y es precisamente esa palmera, la confianza, la que soporta el viento y la tempestad. En un mundo corporativo es la confianza la que garantiza la estabilidad, incluso en entornos difíciles.

Cuántas veces, tanto en organizaciones como en relaciones comerciales o interpersonales, la reputación puede verse cuestionada debido a situaciones adversas específicas y muy puntuales. Sin embargo, cuando el nivel de confianza entre las partes es sólido y elevado, la capacidad para superar estos momentos críticos se vuelve significativamente más factible.

Coherencia, transparencia y agilidad. Tres pilares para construir o blindar la confianza. Para lograrlo, estos valores corporativos – y por qué no, personales también –, deben dejar de ser simples sustantivos y accionarse en verbos, que se practiquen diariamente. Recordemos que la confianza se construye y se fortalece en los momentos de vulnerabilidad e incertidumbre.

Invertir en confianza ya no debe ser una elección, sino una necesidad estratégica. Evaluarla y cultivarla de forma intencional, con acciones proactivas y herramientas innovadoras, es un pilar clave para asegurar la sostenibilidad, la adaptabilidad y el éxito a largo plazo de cualquier organización que busque mantenerse vigente en un entorno VUCA.

Ya no basta con una estrategia de relaciones públicas o de reputación bien ejecutada. En el contexto actual, la estrategia empresarial debe ser integral, con la confianza en el centro de todas las decisiones. Porque en este nuevo paradigma, la confianza es una poderosa ventaja competitiva. **F**

Andrea Ramirez

Especialista en reputación corporativa y comunicación estratégica.
Gerente general de Caribbean Porter Novelli.

Por Joan Sebastian

ECONOMÍA DE SERVICIOS: LAS CLAVES PARA PRODUCIR MÁS CON MENOS ENERGÍA

TURISMO Y LA ECONOMÍA NARANJA SE HAN CONVERTIDO EN LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES CON LAS QUE REPÚBLICA DOMINICANA IMPULSA LA EFICIENCIA DE SU PRODUCTIVIDAD CON EL CONSUMO DE MENOS RECURSOS.

E

En un mundo donde el uso de recursos energéticos suele ser sinónimo de desarrollo, República Dominicana está desafiando esta lógica. Mientras que potencias como India o China exhiben altos niveles de intensidad en su consumo de energía, la economía dominicana ha logrado crecer y diversificarse mientras reduce su consumo relativo.

Este fenómeno revela no solo un cambio estructural en su matriz productiva, sino también un reto sobre el

verdadero significado de la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos en países en desarrollo.

Desde finales de los años 90 hasta 2022, la demanda total de energía del país aumentó de forma sostenida, alcanzando 7,500 kilotoneladas equivalentes de petróleo, con un crecimiento promedio anual de 2.22%.

Sin embargo, en ese mismo período, la cantidad de energía requerida para generar una unidad de producto interno bruto (PIB) pasó de 4.69 a 2.60, lo que significa que para producir la misma cantidad de valor agregado nacional, hoy se utiliza casi la mitad de recursos energéticos que hace dos décadas.

Ese dato, más que técnico, revela un cambio profundo en la estructura económica local. Si bien ese indicador suele asociarse a eficiencia y desarrollo, su interpretación no es unidimensional. Además de reflejar mejoras

tecnológicas o políticas de ahorro, la baja relación entre consumo de energía y PIB también está determinada por la estructura productiva de un país: mientras más orientada a servicios y menos a industrias pesadas, menor uso relativo de recursos.

Es así como República Dominicana produce más bienes y servicios utilizando relativamente menos recursos energéticos. Pero, ¿cómo es posible que un país con un crecimiento sostenido en su demanda de energía muestre una reducción tan marcada en esta relación? La respuesta se encuentra en la evolución de su matriz productiva.

HACIA LOS SERVICIOS

En las últimas tres décadas, la economía local presentó un cambio estructural notable: la consolidación del sector servicios como motor económico. Entre 1990 y 2019, la participación de





los servicios en el PIB pasó del 55% al 70%. Solo entre 2007 y 2023 aportaron un promedio de 59.9% del PIB, con un crecimiento anual de 10.2%, un aumento que además de la producción, se reflejó también en el empleo, ya que en ese mismo período la proporción de trabajadores en servicios subió de 60% a 70%.

La expansión ha sido impulsada principalmente por el turismo y el comercio, actividades que requieren menor consumo energético por dólar generado que sectores como la industria manufacturera o la agricultura.

Solo en 2022, el sector servicios creció 6.5%, destacándose hoteles, bares y restaurantes (24%), salud (11.3%), otras actividades de servicios (8.2%), administración pública (8.5%), transporte y almacenamiento (6.4%), servicios financieros (5.8%) y comercio (5.4%).

SERVICIOS MODERNOS

República Dominicana no ha dejado al azar su cambio estructural hacia una economía basada en servicios de alto valor y bajo consumo energético. De acuerdo a datos de ProDominicana,

el país ejecuta una estrategia activa y deliberada para diversificar su matriz productiva, atrayendo inversiones en sectores como tecnología, servicios de tercerización (BPO, KPO, ITO), economía creativa y digital.

En términos generales, los servicios incluyen un abanico de actividades que van desde el suministro de electricidad, agua y gas; construcción; comercio y transporte; hasta alojamiento, información y comunicaciones, finanzas, actividades profesionales, científicas y técnicas, salud, arte, entretenimiento y actividades

El capital de ese subsector es predominantemente estadounidense



Otras compañías combinan actividades de desarrollo, testing y servicios BPO/KPO, como Synergies Corp., Geeks y BGBS, ampliando las ofertas empresariales exportables del país. Esas empresas generan empleo calificado y ejecutan iniciativas de formación y mentoría para capacitar talento joven en programación y tecnología, demostrando el potencial del país para escalar en las cadenas globales de valor de servicios digitales, más allá de los centros de llamada tradicionales.

Aunque estos “centros de llamadas” forman parte de la industria de zonas francas, el Banco Central de la República Dominicana los registra dentro del sector servicios, resaltando su diversificación.

Ese dato, explicado por el ministro de Industria, Comercio y Mipymes, Víctor Bisonó, refleja cómo el país está transformando su economía de un modelo basado en manufactura ligera hacia uno donde la tecnología, la creatividad y el conocimiento son los principales insumos productivos.

No obstante, los desafíos continúan presentes en el camino. En 2023, el valor exportado totalizó 10,044 mdd, con la manufactura representando el 79.8%, minas y canteras 15.5%, y agropecuaria 2.5%.

El sector servicios, pese a su peso en el PIB, solo aportó el 1.1% de las exportaciones, igual a 137.9 mdd, y registró la mayor caída con un 42.5%. Esto evidencia un contraste entre el aporte interno de los servicios al crecimiento económico y su débil posicionamiento como sector exportador, salvo en el caso del turismo.

ECONOMÍA NARANJA

Dentro del sector servicios, el turismo sigue siendo la estrella. República Dominicana es el segundo mayor exportador de servicios turísticos en América Latina y el Caribe, solo detrás de México. Solo turismo y transporte explican más del 90% de las exportaciones totales de servicios.

El país también está apostando por diversificar su matriz hacia la economía naranja. Según datos del Banco Central y el Ministerio de Cultura, las actividades creativas aportan aproximadamente el 1.5% del PIB, generando medio millón de empleos, lo que equivale al 12.5% de la fuerza laboral.

De hecho, dentro de las oportunidades identificadas para fortalecer la economía naranja destacan la producción audiovisual y cinematográfica

EFICIENCIA ENERGÉTICA: MÁS QUE UN AHORRO

Aunque la reducción de la intensidad energética dominicana se debe principalmente al crecimiento de sectores menos intensivos como los servicios (que consumieron 482.91 kTep en 2022, un 6.84% del total), también refleja avances en modernización y eficiencia. Entre 2018 y 2021, la autosuficiencia energética subió 2.3 puntos y la capacidad renovable aumentó 7.5 puntos, aunque persisten desafíos: en 2021, la autosuficiencia fue solo 11.1% frente a un promedio regional de 103.7%, y en 2023, la capacidad renovable alcanzó 33.9% aún por debajo del 62.1% regional. Consolidar su transición energética será clave para un crecimiento sostenible.



(impulsada por los incentivos de la Ley de Cine), así como la animación digital, los videojuegos, el diseño gráfico y de moda con proyección internacional, la música y otros contenidos digitales. Estas áreas se ven respaldadas por incentivos fiscales, acuerdos comerciales y un ecosistema creciente de talento joven.

En términos de gasto, la Cuenta Satélite de Cultura refleja que entre 2010 y 2014, el gasto cultural creció un 34.6%, alcanzando 41,265.6 millones de pesos y en 2012 las exportaciones de bienes y servicios creativos alcanzaron 198 mdd. La mayor parte de este gasto (88.3% en 2014) proviene del sector privado, lo que evidencia un dinamismo creciente, especialmente en cine, música y diseño.

Aunque todavía representa un porcentaje bajo en la canasta exportadora, la estrategia nacional de exportación de servicios modernos, lanzada por el presidente Luis Abinader, busca consolidar este sector como un eje económico de futuro. No obstante, en exportaciones directas, sus cifras son aún modestas.

Hoy, República Dominicana cuenta con 45 instituciones de educación superior y más de 25 escuelas de formación técnica que proveen el capital humano necesario.

Además, su ubicación geográfica, régimen de zonas francas e incentivos fiscales han permitido el desarrollo de industrias como la cinematográfica, que encuentra en el país un escenario competitivo y atractivo.

De cara a los próximos años, Pro-Dominicana está enfocada en fortalecer la atracción de inversión para estos sectores mediante la identificación y promoción de portafolios de proyectos de economía digital y creativa, la participación en ferias internacionales como Web Summit y eMerge Americas, el fortalecimiento de alianzas con clústeres tecnológicos, universidades e incubadoras, la articulación con otras instituciones públicas para robustecer la oferta educativa, legal e infraestructura, y la creación de inteligencia de mercados y publicaciones específicas sobre las oportunidades en estos sectores.

Mucha data económica deja demostrado que en el país producir más con menos es posible. La pregunta es si la apuesta por sectores de bajo consumo energético y alto valor agregado, como turismo, servicios digitales y economía creativa, bastará para sostener el crecimiento y blindarse ante crisis externas.

Lo que está claro es que el futuro nacional depende de diversificar la matriz productiva sin perder de vista la eficiencia y la sostenibilidad como motores de competitividad global. **■**

Por Lilian Tejeda y Felivia Mejía

LA REDEFINICIÓN DEL TURISMO

REPÚBLICA DOMINICANA IMPULSA EL SERVICIO TURÍSTICO DE ALTA GAMA PARA POSICIONARSE COMO DESTINO DE LUJO EN LA REGIÓN.

El lujo y la exclusividad son las nuevas cartas de presentación de la oferta turística dominicana. Impulsado por una sinergia público-privada, el país va dejando atrás el modelo de turismo masivo, amparado en la propuesta de sol y playa, para atraer a un visitante más sofisticado, que busca vivir experiencias personalizadas.

Gobierno y empresariado han analizado la data del Banco Central de República Dominicana que registra en 167 dólares al día el gasto promedio de un turista del “todo incluido”, frente una cifra que se duplica cuando se trata de un visitante dispuesto a pagar por placeres más refinados, según datos del sector hotelero.

La estrategia está enfocada en atraer marcas reconocidas por su alto valor, como Four Seasons y The St. Regis, que además del servicio premium, están comprometidas con las buenas prácticas medioambientales, a la vez que integran elementos culturales a sus propuestas.

Como resultado está la entrada en operación entre este y el próximo año de más de 4,800 nuevas habitaciones de esta categoría, con amenidades que priorizan el bienestar, cuidan la privacidad y ofrecen experiencias gastronómicas extraordinarias.

LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA

Contar con estrategias innovadoras es clave para revitalizar la industria turística. Para la directora ejecutiva de ONU Turismo, Natalia Bayona, garantizar un impacto sostenible y equitativo en sector dependerá de muchos factores, entre ellos la sostenibilidad económica, social y ambiental; la consolidación del turismo comunitario; la unión entre la promoción, la comunicación y la educación; y el fortalecimiento de la inversión. Como otro reto gigantesco señala que el 50% de los jóvenes que trabajan en el sector turístico sólo tienen educación secundaria y advierte que para mejorar sus salarios será necesario transformar los esquemas de formación educativa, vocacional y técnica.

La visión dominicana va en consonancia con una tendencia internacional que encuentra eco en la Organización Mundial del Turismo (OMT), ahora conocida como ONU Turismo. Prueba de eso es que en la II Cumbre de Turismo de África, las

Américas y el Caribe, celebrada este año en Zambia, el organismo instó a fortalecer el trabajo por el desarrollo del turismo de lujo como parte de su estrategia para promover que esa actividad sea más sostenible, innovadora e inclusiva.

Es un llamado que refuerza los compromisos a los que arribaron en la versión anterior, que se celebró el año pasado en Punta Cana, donde los países de esas regiones se comprometieron a realizar inversiones transcontinentales en proyectos turísticos de mayor valor.

“El turismo en República Dominicana se encuentra en su mejor momento y esto también se ve reflejado en el auge del servicio de lujo”, afirma Aguié Lendor, vicepresidente ejecutiva de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana (Asonahores).

Actualmente operan en el país, según datos proporcionados por el Ministerio de Turismo (Mitur), unos 8,000 resorts de cinco estrellas, villas privadas, hoteles boutique y propiedades de ultralujo. Entre ellos más de siete hoteles reconocidos por las guías oficiales de turismo de lujo como Amanera, Casa de Campo, Cayo Levantado Resort, Eden Roc, JW Marriott y Tortuga Bay.

Este año se anunció la incorporación de la marca Rosewood en Punta



Cana, cuya apertura se tiene prevista para el 2029.

Esta evolución del sector es fruto de un sólido trabajo en equipo entre el sector público y privado, apunta Lendor: “Esa oportuna colaboración encabezada por el Mitur, dirigiendo la estrategia, así como también desde Asonahores, dando todo el soporte empresarial y logístico, hemos estado trabajando arduamente para atraer las inversiones que nos permita crecer en ese importante segmento, sin descuidar nuestra oferta al turista tradicional que nos ha merecido ser líderes en la región”.

Desde el sector gubernamental la estrategia ha consistido en la participación del equipo del Mitur en ferias internacionales como Luxury Hub NUBA, LuxuryLab Global y T- Fest by PLE, donde se ha promovido el país ante cientos de participantes y aliados del segmento, reseña el organismo en su memoria institucional 2024.

15%
ES EL CRECIMIENTO PREVISTO
DEL MERCADO ENTRE
2023 Y 2032, IMPULSANDO
PRINCIPALMENTE POR
CONSUMIDORES RICOS EN
ASIA PACÍFICO.

ENTRE
**1983 Y
2023**
LAS HABITACIONES EN
HOTELES DE LUJO CASI SE
TRIPLICARON, MIENTRAS
QUE LA OFERTA DE HOTELES
ULTRALUJO AUMENTÓ
CINCO VECES.

391,000
MILLONES DE DÓLARES
SE PREVÉ QUE SERÍA EL GASTO
MUNDIAL EN HOSTELERÍA DE
LUJO EN 2028.

FUENTE: STATISTA Y GMI.

Los viajes con operadores y medios especializados, auspiciados por el organismo oficial, con el objetivo de mostrar el potencial del país como destino de lujo también forman parte de las actividades de promoción que se han implementado.

POTENCIAL DEL SECTOR

El turismo de lujo es un segmento en auge. En el 2024 experimentó un crecimiento estimado del 23,4% en comparación con el año anterior y las proyecciones de firmas de investigación de mercado como Statista y Global Market Insights (GMI) indican que esta tendencia de expansión continuará en los próximos años.

En el país, sin embargo, aún prevalece la demanda por el turismo de sol y playa en hoteles que operan bajo la modalidad “todo incluido”, según reflejan los datos del Banco Central.

Los precios de los servicios recibidos siguen siendo uno de los motivos principales que atrae a los turistas,

ya que el 79.4% de ellos los califican como aceptables; un 15.0% los considera bajos o muy bajos y solo el 4.7% de los extranjeros opinan que son altos o muy altos, de acuerdo a una encuesta de opinión realizada por el Banco Central, contenida en el Informe de la economía dominicana, enero-septiembre 2024.

Aunque no poseen estadísticas puntuales, desde el organismo oficial estiman que, en promedio, el 25% de los turistas que visitan territorio dominicano se hospedan en proyectos u hoteles de alta gama, villas u otras propiedades de esta categoría.

El turismo es uno de los sectores que más ingresos genera a la economía dominicana, manteniendo una tendencia de crecimiento constante. Entre enero y septiembre de 2024, el sector generó 8,417 millones de dólares (mdd), unos 919.1 mdd más que mismo período del año anterior, lo que representa un incremento de 12.3%.

La expansión del turismo de lujo representa una oportunidad de atraer más divisas porque estos turistas se caracterizan por su alto poder adquisitivo y buscan experiencias exclusivas sin importar su costo.

“Ese renglón representa un mayor ingreso por visitantes, quienes gastan más por estadía, en experiencias y gastronomía, pero también representa una mayor inversión en infraestructura y un empleo de calidad. Este turismo eleva el perfil del país, otorgando mayor prestigio y posicionamiento, que nos hace más competitivos a nivel mundial”, dice la vicepresidente ejecutiva de Asonahores.

PERFIL DEL TURISTA

Statista y Global Market Insights (GMI) han analizado el comportamiento del viajero de alto poder adquisitivo, sus preferencias, rangos de edad y otros factores clave que pueden ser determinantes para destinos que buscan atraerlos.



ULTRALUJO CON ALMA CARIBEÑA

La llegada de The St. Regis Cap Cana Resort representa una declaración de intenciones por parte de Marriott International: el ultralujo también tiene cabida en el Caribe, siempre que esté alineado con la autenticidad del entorno. Con una inversión de 150 millones de dólares, este es el primer hotel de la icónica marca en República Dominicana y su diseño, servicios y concepto reflejan un enfoque en la sofisticación emocional.

“Nuestro gran diferenciador es el servicio, el destino y las experiencias. No se trata solo de una habitación bonita, sino de crear memorias inolvidables”, afirma Laura Santoni, gerente general del resort, quien lidera el proyecto con más de tres décadas de experiencia en Marriott. El resort cuenta con 200 habitaciones, incluidas 36 suites, y se orienta

principalmente al turismo familiar multigeneracional proveniente de Norteamérica, Europa y América Latina. Su joya es la Suite Presidencial, de 600 m², con capacidad para seis personas.

Su restaurante insignia, Nina, está liderado por el chef peruano Diego Muñoz, quien explora ingredientes latinoamericanos bajo una estética de fuego y técnica ancestral. Otros espacios, como el St. Regis Bar, The Amber Room (tapas y puros), la cafetería artesanal Kawa y el rooftop bar Cielo Mio, completan una oferta culinaria de alto nivel.

Además del lujo íntimo, el hotel también apuesta por el turismo de eventos, con más de 7,000 m² para bodas y reuniones, reforzando así su posicionamiento como destino de experiencias integrales.

De acuerdo a sus estudios, el mar es una de las principales atracciones para los viajeros más adinerados. Los paseos en yates o cruceros de lujo, las vacaciones de exploración submarina se encuentran entre sus preferencias.

También se inclinan por deportes de aventura basados en el agua, como kayak, paddleboard, buceo, senderismo, snorkeling y camping, entre otros, señala un análisis de GMI sobre el mercado del turismo de lujo publicado en el 2023.

Con su amplia variedad de atractivos naturales, entre los que se destacan sus playas y montañas, la República Dominicana es un destino ideal para ofrecer ese tipo de experiencias.

Se espera, además, que el crecimiento del segmento en los próximos años sea estimulado por el aumento del gasto en turismo gastronómico por por parte de millonarios, ya que comer en un restaurante de alta cocina figuran entre sus actividades predilectas.

Los viajeros adinerados también están interesados en experiencias únicas o extremas, como el turismo espacial y de aguas profundas. Les gusta alojarse en hoteles de cinco o más estrellas, según análisis realizados por Statista en 2024 y este año.

SEGMENTO CLAVE

Los baby boomers (personas nacidas entre 1946 y 1964) es una de las generaciones que más impulsará el mercado del turismo de lujo porque suelen gastar más para mantener una buena salud, relajarse y socializar.

“Las personas que caen en este grupo son más ricas, tienen más tiempo libre que otras generaciones y están más inclinadas a gastar más en el ocio. Viajan un promedio de cuatro a cinco veces al año, que es una gran fuerza motriz para el mercado”, contiene el estudio de GMI. Mientras que los millennials (nacidos entre 1981 y

1996) y la Generación X (1965 y 1980) también se encuentran entre los segmentos de población que impulsarán el mercado.

FACTORES DE DECISIÓN

Los viajeros adinerados toman más en cuenta que la mayoría de los turistas, las condiciones de los países. Los problemas geopolíticos, la seguridad nacional y estabilidad de un lugar son factores determinantes en su decisión de viajar a un destino.

“Preocupaciones como las protestas en curso, las huelgas políticas y los conflictos plantean como retos clave para el compromiso de los visitantes y el desarrollo turístico, especialmente cuando se trata de proporcionar experiencias de lujo”, indica el análisis de GMI.

La sostenibilidad y la tecnología también aparecen entre los factores clave para los turistas de lujo, señalan otros estudios sobre el mercado realizados por la empresa Deloitte.

Muchos viajeros de alto poder adquisitivo buscan experiencias únicas en lugares exóticos que ayudan a preservar la tierra, las comunidades y la vida silvestre. Por eso algunos suelen buscar hoteles ecológicos. Para las marcas representa una oportunidad combinar el lujo con la sostenibilidad, apunta el estudio “El futuro de los viajes de lujo. El imperativo da la sostenibilidad”, publicado por la firma en el 2023.

Otro análisis de Deloitte sobre las cinco tendencias que marcan el mercado, publicado en el 2024, indica que los viajeros de lujo muestran una fuerte preferencia por la integración de la tecnología digital y móvil, desde la planificación, reserva online hasta las experiencias post viaje.

Entre las innovaciones que pueden incluir las marcas los estudios citan la realidad virtual y el control vía móvil sobre sus preferencias de hotelería, herramientas que pueden ayudar a personalizar la experiencia del huésped y maximizar su satisfacción. 

Proyección de ingresos del turismo de lujo mundial	
2025	2,161 mdd
2026	2,465 mdd
2027	2,659 mdd
2028	2,933 mdd
2029	3,351 mdd

FUENTE: STATISTA.
CIFRAS EN MILLONES DE DÓLARES.

Líderes del mercado de hoteles de lujo



ITC HOTELS



Marriott International Inc



Accor S.A.



BELMOND

Belmond Ltd.



Hyatt Corporation

*NOTA ACLARATORIA: LOS PRINCIPALES JUGADORES NO SE ORDENARON DE UN MODO EN ESPECIAL.

FUENTE: MORDOR INTELLIGENCE

ANDRÉS PICHARDO ROSENBERG | **PRESIDENTE DE CASA DE CAMPO**

LA REINVENCIÓN DE UN CLÁSICO

CASA DE CAMPO, PIONERO EN EL MERCADO DEL LUJO EN REPÚBLICA DOMINICANA, AFIANZA SU POSICIÓN COMO DESTINO EXCLUSIVO DEL CARIBE, CON EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA QUE LE HA LLEVADO A LA RENOVACIÓN DE TODOS SUS ESPACIOS Y LA CREACIÓN DE NUEVAS SUITES Y AMENIDADES.

Casa de Campo se reinventa para liderar en el turismo de exclusividad que repunta en el país, impulsando una estrategia que en los últimos cinco años ha tenido como punto clave la inversión de 90 millones de dólares (mdd) en la renovación de todos sus espacios y la diversificación de su oferta.

Esto ocurre cincuenta años después de que ese complejo se erigiera como la apuesta disruptiva al lujo que retó a la República Dominicana de los años 70, que tenía una actividad turística incipiente, a asumir un nuevo concepto de servicio de hostelería.

Andrés Pichardo, presidente de Casa de Campo desde 2016, apunta que la primera etapa de la estrategia, que él denomina Plan Maestro, consistió en la construcción de un moderno spa, inaugurado el año pasado, tras una inversión de 40 millones de dólares. Le ha seguido el levantamiento de nuevas suites y la adecuación del área de playa.

Bajo su liderazgo la facturación se ha triplicado, pasando de 48 mdd en 2016 a 130 mdd a la actualidad, solo en la parte hotelera.

El icónico complejo, conservando la impronta de elegancia y la mística de privacidad que interesa al jet set internacional, se adapta a las exigencias de la vibrante actividad turística de hoy, en una República Dominicana de oferta diversificada que atrae alrededor de 11.2 millones de visitantes extranjeros al año.

La renovación se ejecuta en una época que presenta interesantes desafíos en el sector turístico dominicano, como el surgimiento de nuevos destinos, entre esos Pedernales, y el auge de otros, como Miches y Samaná, donde proyectos de gran envergadura se construyen dispuestos a apostar todo por la conquista del segmento de ultra lujo.

Mientras que a nivel internacional, la oferta del servicio de alta gama es un objetivo por el que también trabajan varios países del Caribe y América.

En una entrevista exclusiva para Forbes, Pichardo indicó que es por eso que han puesto mucha atención a la remodelación de sus espacios, como la playa Minutas, donde crearon un concepto de club similar al de la isla española Ibiza, que son lugares de ambiente festivo, que invitan a relajarse y divertirse en orillas del mar, con música, comida y bebidas.

También, crearon piscinas familiares próximo a la playa, construyeron el centro de convenciones y fiestas Marina Riverside Center y han sumado a su oferta 64 nuevas suites de unos 70 metros aproximadamente.

Precisamente en una de esas suites el equipo Forbes sostuvo el encuentro con Pichardo. En una unidad que cuenta con amplios espacios de descanso, sala de estar, cocina, comedor, balcón con vista hacia el mar y campos de golf, con la idea de que el huésped pueda permanecer ahí varios días, en solitario o acompañado por hasta seis o siete personas.

CASA DE CAMPO



Pichardo tiene a su cargo el manejo de 315 habitaciones hoteleras y unas 60 villas, de entre cuatro y cinco habitaciones cada una. "Ahora estamos diseñando un centro de bienestar, que tendrá salón de pilates, de yoga, de zumba, de bootcamp y un gimnasio ultra moderno", agrega.

DE VILLA PRIVADA A HOTEL DE LUJO

Transcurría la década de 1960 cuando surgió la idea de crear una villa turística, en unos terrenos de 7,000 hectáreas, que formaban parte de la plantación de azúcar propiedad de la compañía norteamericana Gulf and Western.

Esa compañía también era la dueña de la productora de audiovisuales Paramount Pictures; por lo cual, su presidente ejecutivo, Charles Bluhdorn, quería crear un espacio que evocara el glamour de Hollywood.

A ese sueño se unió el diseñador de campos de golf Pete Dye, quien diseñó el primero de los campos del complejo, que se inauguró en 1971.

Sin embargo, es en 1974 que Casa de Campo se convierte en un espacio de retiro ejecutivo exclusivo para los directivos de Gulf and Western.

Poco a poco se va abriendo al público en los años siguientes. Al tiempo que incorpora nuevas amenidades como un Club de tenis y, recientemente, una cancha para pickleball.

Una transformación trascendental impactó a Casa de Campo en 1984, cuando los hermanos Fanjul, empresarios de origen cubano, adquirieron todos los negocios que Gulf and Western tenían en el país, convirtiendo el ingenio azucarero en lo que hoy se conoce como Central Romana Corporation.

Ahí arrancó la apertura a una visión más turística del complejo que se ha mantenido hasta hoy.

Mientras esa metamorfosis ocurría en Casa de Campo, en el otro extremo de la isla un joven Andrés Pichardo, de poco más de veinte años, iniciaba

HOGAR EXCLUSIVO

En cuanto a su línea de residencias, Casa de Campo cuenta con 2,400 casas, de las que 600 están ocupadas de manera permanente por sus propietarios y el resto las ocupa por temporada o las renta. El 60% de los propietarios de esas casas son dominicanos.

su camino en el mundo hotelero, siendo parte del desarrollo de la provincia Puerto Plata como destino turístico.

Pichardo empezó como auxiliar de reservaciones, fue maletero, houseman, hasta alcanzar posiciones directivas y de estrategia en varias cadenas hoteleras que le permitieron abrir hoteles en México, Costa Rica y Aruba.

"Como he pasado por todos los niveles del servicio hotelero, he aprendido que hay que escuchar y vivir con la gente de las posiciones más humildes para aprender de ellos. Pues ellos muchas veces ven cosas que nosotros no vemos", expresa el ejecutivo.

Con toda esa experiencia acumulada, en 2016 se integra al equipo de Casa de Campo, con el propósito de encabezar un renacer del complejo, diversificando aún más su oferta para el descanso y disfrute de actividades deportivas.

"Tenemos suficientes recursos y posibilidades de hacer lo que nos parece bien para el mercado y para el cliente", afirma.

NORTEAMÉRICA, PRINCIPAL MERCADO

La primavera es una de las temporadas de vacaciones favoritas para los norteamericanos, que representan alrededor del 80% del visitante que escoge ese resort de la costa sureste dominicana. El resto de los huéspedes se reparte entre originarios de América Latina y Europa.

La oferta de villas con varias



habitaciones es uno de los atractivos que las familias valoran del complejo, por eso ese segmento de ha convertido en uno de los principales activos del resort.

Para acaparar a una nueva generación de visitantes, Pichardo explica que la estrategia se centra tener presencia en ferias internacionales de mercados específicos y la activación de



CASA DE CAMPO

campañas de ventas para estar como primera opción en la mente del cliente en cada momento, sector y mercado.

Están dedicando especial interés en el mercado de incentivos y de eventos sociales: “Antes de yo asumir la presidencia de Casa de Campo se celebraban unas 30 bodas al año y ahora tenemos casi 170 bodas al año. Es un segmento muy importante

para nosotros, por eso tenemos alrededor de 25 especialistas en esa área de ventas que trabajan con los planificadores de bodas”, dice.

De acuerdo con Pichardo, la actividad comercial de Casa de Campo se divide en 60% vacacionistas, 30% eventos sociales y el 10% restante corresponde a estancias de un día de visitantes que van a practicar algún

deporte o participar de algún torneo. “Tratamos de adaptarnos al presupuesto del cliente. El club de Playa Minitas nos ha generado mucho negocio en tema de recepción, de fiestas y diversos venues”, agrega.

CLAVE DEL ÉXITO

A la pregunta sobre cuál es el elemento diferenciador, frente a la diversidad

de la oferta turística de hoy, Pichardo señala en primer lugar la privacidad, sin dudar. “La privacidad es el nuevo lujo. Esa experiencia memorable que uno tiene estando en paz y en un ambiente privado”, afirma.

Por eso las superestrellas deportivas Michael Jordan y Derek Jeter organizaron sus despedidas de soltero en el resort. Jim Clark, fundador de Netscape, estuvo acompañado por la actriz Naomi Watts y Sir Richard Branson para su fiesta de cumpleaños número 70. La lista continúa con los actores Dennis Quaid y Bruce McGill, invitados recientes a jugar en Teeth of the Dog.

El segundo elemento que resalta Pichardo es la madurez del complejo, que ya lleva 50 años, lo cual revela que inició cuando los hoteles eran unos pocos en República Dominicana.

“Esa madurez te lleva a tener una serie de atenciones a los detalles. También está el hecho de que varios empleados han vivido muchos años trabajando aquí. Recién despedimos a un colaborador que tenía 47 años de labor. Entró a sus 20 años como conserje y salió jubilado del puesto de contador”, narra el ejecutivo.

“Tenemos mucha gente arraigada, que protege la empresa como si fuera de ellos. Eso lo valoramos, somos una gran familia, nos guardamos la espalda uno al otro, nos cuidamos todos juntos. Y el éxito no es mío, el éxito es del equipo”, agrega.

EVOLUCIÓN DEL TURISMO

República Dominicana ha experimentado un crecimiento en la cantidad de turistas en los últimos cinco años, pasando de 6.5 millones en 2019 a 11.2 millones al cierre de 2024. Esta tendencia principalmente ha sido empujada por inversiones en la construcción de nuevas infraestructuras por parte del sector privado y público y por la inversión en remodelaciones, como lo ha hecho Casa de Campo.

Este auge de visitantes trae consigo el debate relacionado al crecimiento



AMBIENTE DEPORTIVO

■ Casa de Campo cuenta con tres campos de golf de campeonato, incluyendo el campo #1 en El Caribe, el famoso Teeth of the Dog, además de The Links y Dye Fore.

■ Ofrece un centro ecuestre con casi 300 caballos, 13 canchas de tenis y una de pickleball. Sumado a eso, el equipo español de fútbol Real Madrid tiene una escuela de entrenamiento.

■ El Racquet Center de Casa de Campo cuenta con cuatro canchas de pádel.

sostenible y la visión de desarrollo que debe abrazar el país.

“La infraestructura tiene un límite. No podemos crecer demasiado que sacrifique o que la estructura hipoteque la experiencia del cliente. Cada

experiencia de un cliente tiene que ser memorable, por lo que tenemos que conocer sus expectativas antes de que llegue aquí”, dice el presidente de Casa de Campo. Y agrega: “Si esas expectativas son demasiado altas para el nivel de servicio que damos podemos subestimar los logros que vayamos a tener en el futuro. Yo creo que la infraestructura tiene que ir a la mano con el crecimiento, sino de lo contrario podemos vernos en una dificultad”.

Rememora que cuando inició en la hotelería en los 80, el vacacionista se daba por bien servido si contaba con una buena cama y con la experiencia vivida en la playa. Cuenta que se le podía ofrecer cualquier tipo de habitación y ese viajero estaba encantado, porque estaba conociendo un nuevo destino, como en esa época era Puerto Plata.

Para entonces, la mayoría de visitantes provenía de Canadá, que fue el país que aupó el crecimiento de la puertoplateña Playa Dorada. Como ese mercado era limitado a cuatro o

cinco meses más fríos del año, entonces la industria hotelera dominicana fue tras la conquista del vacacionista inglés y alemán, que viaja en el verano.

“Eran mercados de volumen y la gente no esperaba mucho y no había un sistema de compensación para cualquier queja o cualquier problema que tuviera un cliente. Entonces, la gente aceptaba todo lo que se le daba”, recuerda.

Pichardo destaca que el país ha ido adaptando su oferta a las demandas actuales de un turista de mayor poder adquisitivo, apoyando el establecimiento de hoteles de alta gama y un mayor nivel de lujo.

“Ha habido una creatividad absoluta en todos los sectores del turismo. Ha habido innovación, se han creado nuevos conceptos de todo incluido de la mano con la gastronomía local e internacional”, opina.

Explica que ya se ha ido avanzando hacia un cliente de mayores exigencias, que está dispuesto a pagar con tal de recibir lo que espera.

“Las expectativas son mayores. Yo siempre he dicho que si no cambias con el cambio, el cambio te cambiará. Entonces, hay que ir transformándose con el tiempo, ir evolucionando hacia ese mercado que tiene mayor poder adquisitivo, que exige mucho más y que espera mucho más”, indica.

Hoy día otros elementos ganan preponderancia, como la gastronomía, que es uno de los pilares más importantes de un servicio turístico, seguido por la tecnología, entre las comodidades que el perfil actual de visitante busca.

Ante ese escenario, la próxima jugada de Casa de Campo será construir más habitaciones tipo suites, un gimnasio, un centro de bienestar ultra moderno y una piscina privada para el área de Premier Club, con lo cual pretende fortalecer el sello de lujo y exclusividad que le ha acompañado por cincuenta años. **F**

LA EVOLUCIÓN DE CASA DE CAMPO

1960

Charles Bluhdorn imaginó una estancia de descanso y diversión muy exclusiva para los ejecutivos del ingenio azucarero propiedad de Gulf and Western, en unos terrenos ubicados en la provincia La Romana, que más adelante llamaría Casa de Campo.

del centro de tiro con más de 200 estaciones para trap, skeet y sporting clays y la icónica torre de tiro.

1990

-Casa de Campo se transformó en un puerto de escala internacional cuando llegó el crucero Classica de Costa Cruise Lines, marcando un hito importante en su historia.

-El Centro de Conferencias El Cacique fue construido para potenciar la oferta para grupos y eventos.

-El Aeropuerto de La Romana/Casa de Campo se amplió hasta convertirlo en una instalación internacional con múltiples pistas y servicio diario sin escalas desde los Estados Unidos.

1971

Se inaugura el campo de golf Teeth of the Dog en la estancia Casa de Campo.

1974

Queda formalmente inaugurado Casa de Campo Resort, abierto al público, tanto para el deporte como para el ocio.

1976

Se construyó el Club de Tenis La Terraza, marcando el surgimiento del tenis como un deporte destacado en el complejo.

2000

Como oferta wellness, abre sus puertas Casa de Campo Healing Spa.

1980

Esta década marcó el comienzo de una era dorada para el golf en ese complejo turístico, ya que se afianzó su reputación de resort como destino de golf de clase mundial.

2001

La Marina Casa de Campo se extiende sobre más de 90,000 metros cuadrados y es la más moderna del Caribe, con 350 atracaderos y el Astillero IBC con un elevador que puede transportar hasta 250 toneladas para reparaciones.

1982

Se inaugura el anfiteatro Altos de Chavón.

2004

Se inaugura Dye Fore, el tercer campo de golf de Pete Dye.

1983

La Escuela de Diseño Altos de Chavón abrió sus puertas en afiliación con la Escuela de Diseño Parsons de Nueva York.

2023

El Premier Club se construyó con 26 suites junior premier, 27 suites junior premier con camas king, 27 suites junior premier con camas dobles, una suite presidencial y un área de recepción exclusiva con bar y áreas de salón. Queda inaugurado el Spa de Casa de Campo.

1984

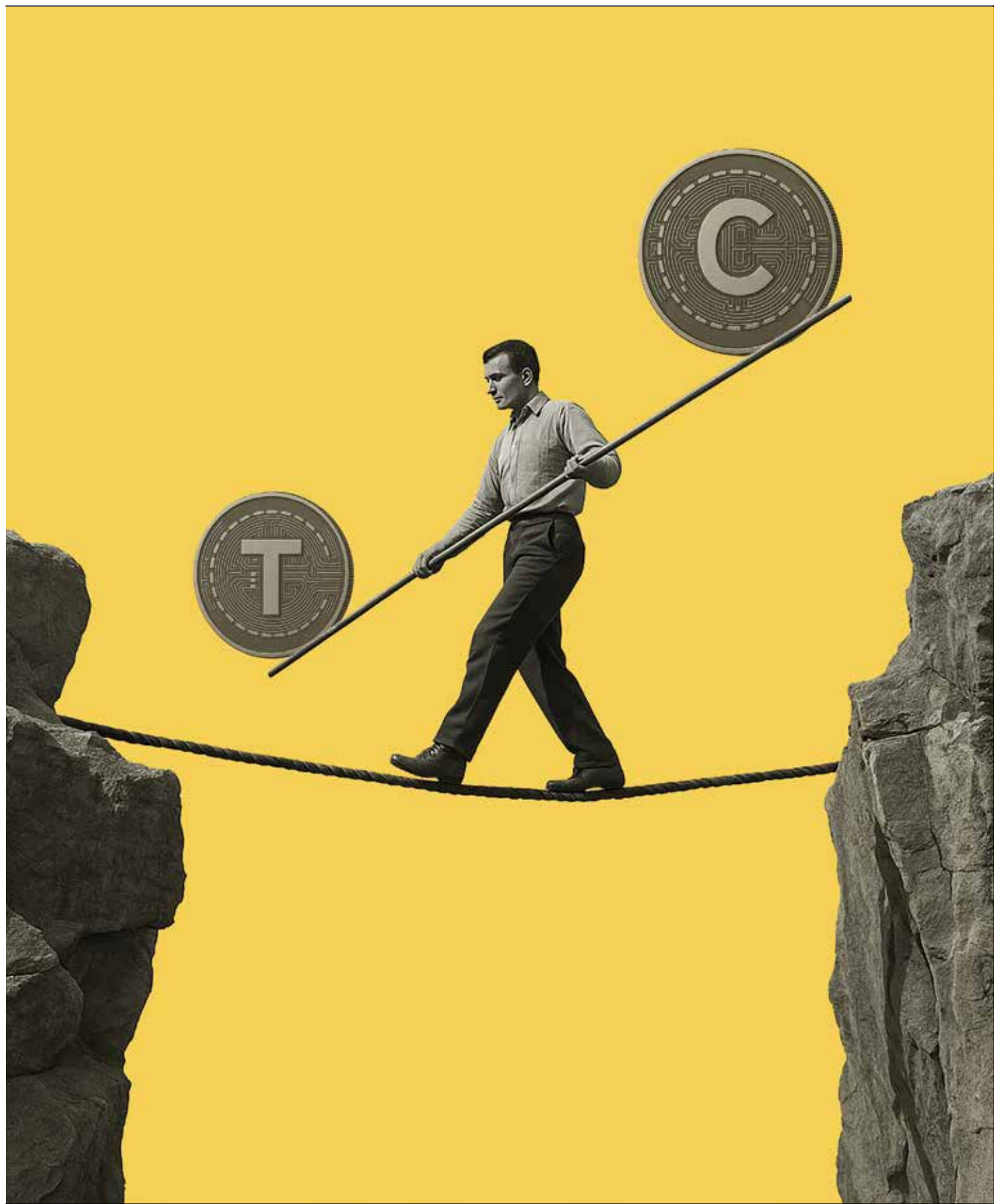
Un importante punto de inflexión se produjo, cuando los hermanos Fanjul y sus socios adquirieron los negocios azucareros de Gulf + Western Industries, incluyendo Casa de Campo.

1986

Se agregaron más instalaciones al resort, incluida la expansión del centro ecuestre, campos de polo adicionales y la creación

2025

Hoy Casa de Campo Resort & Villas es un referente internacional del turismo de lujo y exclusividad.



STABLECOINS: LA REVOLUCIÓN
SILENCIOSA DE LA MONEDA DIGITAL

LA PARADOJA DEL DINERO ESTABLE (EN UN MUNDO VOLÁTIL)

ESTÁS A PUNTO DE DESCUBRIR UN UNIVERSO FASCINANTE, DONDE LA MATEMÁTICA,
LA ECONOMÍA Y LA INGENIERÍA FINANCIERA SE ENCUENTRAN PARA
CREAR ALGO EXTRAORDINARIO.

POR JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA

En un ecosistema donde Bitcoin puede subir 20% un día y bajar 15% al siguiente, las *stablecoins* son como el amigo sensato del grupo: confiable, predecible y siempre ahí cuando lo necesitas. Pero no te dejes engañar por su aparente simplicidad. Estas “monedas estables” están orquestando silenciosamente una de las revoluciones financieras más importantes de nuestra época.

Una *stablecoin* es básicamente dinero digital diseñado para mantener un valor estable respecto a una referencia (típicamente, el dólar estadounidense). Es como tener dólares en tu billetera digital, pero con las ventajas de las criptomonedas: transferencias instantáneas, disponibilidad 24/7 y sin fronteras geográficas.

Imagina que pudieras enviar 1,000 dólares de la Ciudad de México a Tokio en menos de 30 segundos, a cualquier hora del día, pagando menos de 1 dólar en comisiones. Eso es lo que las *stablecoins* posibilitan, y, por eso, están transformando desde las remesas familiares hasta el comercio internacional.

No todas las *stablecoins* son iguales. Es como comparar un automóvil con una motocicleta deportiva: ambos te llevan del punto A al punto B, pero la experiencia (y el riesgo) son completamente diferentes.

Stablecoins respaldadas por Fiat:

Como USDC y USDT, supuestamente tienen dólares reales guardados en algún banco por cada token emitido. Es el equivalente digital del patrón oro, pero con dólares.

Stablecoins algorítmicas: Usan algoritmos inteligentes para mantener el precio estable sin respaldo directo. Fascinantes teóricamente, pero la historia está llena de experimentos fallidos (¿recuerdas Terra LUNA/UST?).

Stablecoins Respaldadas por Cripto:

Usan otras criptomonedas como colateral, típicamente sobrecolateralizadas.

Stablecoins híbridas: Combinan múltiples enfoques para mayor estabilidad y resistencia.

BATALLA DE TITANES: USDC VS USDT

Circle (USDC): El estudiante modelo

Circle, la firma detrás de USDC, se ha posicionado como el “buen estudiante”

COMPARATIVA DIRECTA: ¿DAVID VS GOLIAT?

Aspecto	USDC (Circle)	USDT (Tether)
Transparencia	Excelente	Mejorable
Regulación	Proactiva	Reactiva
Adopción	Creciendo	Líder absoluto
Confianza institucional	Alta	Cuestionable
Disponibilidad	Amplia	Universal
Estabilidad	Coherente	Probada
Velocidad	Rápida	Rápida
Costos	Bajos	Muy bajos

del ecosistema *stablecoin*. Sus últimos movimientos estratégicos incluyen:

Transparencia total: Circle publica reservas mensuales auditadas. Es como contar con un reporte bancario público donde se puede verificar que ellos realmente tienen los dólares que afirman tener.

Regulación proactiva: A diferencia de otros, Circle abraza la regulación. Ha obtenido licencias bancarias y trabaja estrechamente con reguladores estadounidenses.

Expansión estratégica: Recientemente lanzaron Eurc (Euro Coin) y están explorando CBDC (monedas digitales de bancos centrales) en colaboración con gobiernos.

Rendimientos para holders: Circle está experimentando con dar rendimientos directos a *holders* de USDC, eliminando intermediarios.

Tether (USDT): El veterano controvertido

Tether sigue siendo la *stablecoin* más utilizada globalmente, pero su camino ha estado lleno de controversias:

Dominancia de mercado: Con más de 80,000 millones en circulación, USDT procesa más volumen diario que Visa y Mastercard combinadas.

Transparencia cuestionable: Aunque ahora publican reportes de reservas, históricamente han sido opacos sobre sus respaldos reales.

Ubicuidad global: USDT está disponible en prácticamente todos los *exchanges* y es la moneda de facto para *trading cripto* en mercados emergentes.

DIFERENCIAS CLAVE: RESPALDOS Y AUDITORÍAS

Circle mantiene reservas 100% en efectivo y bonos del tesoro estadounidense a corto plazo, auditados mensualmente por Grant Thornton. Es como tener tu dinero en el banco más conservador del mundo.

Tether, por otro lado, ha evolucionado de respaldos cuestionables a una mezcla más diversa, que incluye bonos del Tesoro, depósitos bancarios y otros activos comerciales. Es más rentable para ellos, pero potencialmente más riesgoso para usuarios.

Ventaja USDC: Mayor transparencia y confianza regulatoria.

Ventaja USDT: Mayor liquidez y adopción global.

REVOLUCIÓN EN LATINOAMÉRICA: MÁS QUE UNA MODA TECNOLÓGICA

En países latinoamericanos, especialmente México, las *stablecoins* no son

sólo una innovación financiera sino una necesidad práctica que resuelve problemas reales del día a día.

Para inversionistas mexicanos

Protección contra devaluación: Con el peso mexicano históricamente volátil frente al dólar, poseer *stablecoins* actúa como una cobertura natural. Como tener dólares sin necesidad de abrir cuentas bancarias en Estados Unidos.

Acceso a DeFi: Los protocolos de finanzas descentralizadas ofrecen rendimientos del 4 al 8% anual en *stablecoins*, significativamente superiores a las tasas bancarias mexicanas, que rondan el 1 o 2%.

Diversificación internacional: Permite invertir en mercados globales sin las restricciones cambiarias tradicionales.

Para empresas: la nueva frontera del comercio

Pagos internacionales instantáneos: Una empresa en Guadalajara puede pagar a un proveedor en Shenzhen en menos de 10 minutos, 24/7, sin depender de corresponsales bancarios.

Eliminación de fluctuaciones cambiarias: Las empresas pueden cotizar, facturar y cobrar en *stablecoins*, eliminando el riesgo cambiario entre la negociación y el pago.

Tesorería optimizada: Las empresas pueden mantener reservas en *stablecoins* ganando rendimientos superiores a las cuentas bancarias tradicionales.

Ejemplo práctico: Una empresa mexicana exportadora de aguacates puede:

1. Recibir pagos en USDC de compradores estadounidenses.
2. Mantener esos fondos ganando 5% anual en protocolos DeFi.
3. Convertir a pesos sólo cuando necesite pagar gastos locales.



José Luis Díaz Rivera

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. Desde hace dos años opera en el mercado de criptomonedas, tanto spot como stake y pools.

4. Eliminar completamente las comisiones bancarias internacionales.

CASOS DE USO ESPECÍFICOS EN MÉXICO

Remesas: La aplicación "matadora"

México recibe más de 50,000 millones anuales en remesas. Las *stablecoins* están transformando este mercado:

- **Costo:** Western Union cobra de 5 a 8%; *stablecoins*, menos del 1%
- **Velocidad:** Western Union toma horas o días; *stablecoins* lo hace instantáneamente
- **Accesibilidad:** Sólo necesitas un smartphone, no sucursales físicas

Comercio fronterizo

En ciudades como Tijuana, empresarios usan *stablecoins* para:

- Comprar inventario en dólares, sin abrir cuentas bancarias estadounidenses
- Recibir pagos de clientes del otro lado de la frontera
- Evitar las complicaciones del efectivo en cruces fronterizos

e-Commerce y freelancing

Profesionales mexicanos que trabajan para empresas internacionales están adoptando masivamente *stablecoins* porque:

- Reciben pagos inmediatos sin esperar transferencias bancarias
- Evitan comisiones bancarias que pueden ser del 3 al 5% del monto
- No dependen de horarios bancarios para acceder a su dinero

EL DEBATE: CBDCS VS STABLECOINS PRIVADAS

Los bancos centrales mundiales están desarrollando sus propias monedas digitales (CBDC). El Banco de México está experimentando con el "peso digital", pero las *stablecoins* privadas llevan años de ventaja.

Ventajas de las *stablecoins* privadas:

- Innovación rápida y flexibilidad
- Interoperabilidad global
- Ausencia de controles gubernamentales directos

Ventajas de los CBDC:

- Respaldo gubernamental total
- Integración con sistemas bancarios existentes
- Mejor para política monetaria

Es probable que coexistan, con *stablecoins* dominando el comercio internacional y CBDC para pagos domésticos.

RIESGOS: NO TODO ES COLOR DE ROSA

Como cualquier otra herramienta financiera, las *stablecoins* llevan aparejados algunos riesgos que debemos entender:

Riesgo de contraparte: Si Circle o Tether quiebran, podrías perder tu dinero. Es como depositar en un banco sin seguro de depósitos.

Riesgo regulatorio: Cambios en regulaciones pueden afectar la operación o legalidad de *stablecoins*.

Riesgo tecnológico: Bugs en contratos inteligentes o problemas de *blockchain* pueden causar pérdidas.

Riesgo de depeg: Aunque es raro, las *stablecoins* pueden perder temporalmente su vinculación al dólar durante crisis de mercado.

EL FUTURO: HACIA LA ADOPCIÓN MASIVA

Las *stablecoins* están evolucionando de herramientas para cripto-entusiastas a infraestructura financiera global. Desarrollos esperados incluyen:

- Integración bancaria: Bancos tradicionales ofreciendo servicios de *stablecoin*
- Pagos retail: Usar *stablecoins* para compras cotidianas
- Salarios en *stablecoins*: Empresas pagando directamente en monedas estables
- Contratos inteligentes: Automatización de pagos y acuerdos comerciales

En definitiva, las *stablecoins* representan, quizá, la innovación más práctica y revolucionaria del ecosistema *blockchain*; no necesitas entender tecnología compleja para apreciar su valor: dinero que se mueve a la velocidad de internet, disponible siempre, sin fronteras.

Para México y Latinoamérica, las *stablecoins* no son sólo una curiosidad tecnológica, sino una herramienta de inclusión financiera y protección económica. En un continente donde la inflación y la inestabilidad monetaria son realidades históricas, tener acceso a moneda estable y sistemas de pago eficientes puede ser transformador.

Como dice un empresario mexicano, usuario de *stablecoins*: "No se trata de ser un cripto-fanático. Se trata de tener mejores herramientas para hacer negocios en el siglo XXI."

La pregunta no es si las *stablecoins* se adoptarán masivamente, sino qué tan rápido sucederá y quién se beneficiará más de esta transición. **1**

Las stablecoins representan, quizá, la innovación más práctica y revolucionaria del ecosistema blockchain; no necesitas entender tecnología compleja para apreciar su valor

Glosario de términos

Arbitraje: Aprovechamiento de diferencias de precio del mismo activo en diferentes mercados.

CBDC: Moneda digital de banco central. Versión digital de la moneda nacional emitida por el banco central.

Colateral: Activo depositado como garantía para respaldar el valor de una *stablecoin*.

Depeg: Cuando una *stablecoin* pierde temporalmente su vinculación al precio objetivo.

Emisión / Quema: Proceso de crear nuevos tokens o destruir tokens existentes para mantener estabilidad.

Liquidez: Facilidad para comprar / vender un activo sin afectar significativamente su precio.

Oracle: Servicio que proporciona datos del mundo real a contratos inteligentes en *blockchain*.

Peg: Vinculación fija del precio de una *stablecoin* a una moneda de referencia.

Reservas: Activos reales (dólares, bonos) que respaldan el valor de *stablecoins*.

Yield: Rendimiento o ganancia obtenida por mantener o invertir un activo.



EL FRACASO DE UNA MALA IDEA

Capricho y hype de internet, sin investigación de mercado: la Cybertruck de Elon Musk no alcanzó el objetivo del multimillonario por un asombroso 84%, y aún no hay señales de que la situación vaya a mejorar.

Por **ALAN OHNSMAN**



La lista de fracasos famosos de la industria automotriz es larga y legendaria, encabezada por el Edsel de Ford y el explosivo Pinto, o el anti-estético Pontiac Aztek, el SUV crossover de General Motors. Incluso el elegante DMC-12 de acero inoxidable de John Delorean, icónico por su papel en las películas de “Regreso al Futuro”, fue un fiasco en ventas que llevó a la compañía a la quiebra.

El proyecto favorito de Elon Musk, el Tesla Cybertruck, ahora encabeza esa lista.

Tras poco más de un año en el mercado, las ventas del vehículo de 3,000 kilos, con un precio desde 82,000 dólares, están irrisoriamente por debajo de lo que Musk predijo. Su pésima reputación de calidad —con ocho retiradas del mercado en los últimos meses, la última por paneles de la carrocería que se desprenden—, y su aspecto polarizante lo convirtieron en el hazmerreír de las redes sociales.

A diferencia de los fracasos automovilísticos anteriores que simplemente se veían ridículos o se vendieron mal, la camioneta de Musk también es un foco de protestas globales contra Tesla, y más luego de su participación en la gestión gubernamental de Trump.

“Está a la altura de Edsel”, dijo Eric Noble, presidente de la consultora CAR-LAB y profesor del ArtCenter College of Design en Pasadena, California, sobre el trabajo del jefe de diseño de Tesla, Franz von Holzhausen, quien diseñó el Cybertruck para Musk). No obstante, “es un gran cambio y un gran fracaso”, añadió Noble.

A juzgar únicamente por las ventas, el Cybertruck de Musk está teniendo un rendimiento mucho peor que el del Edsel, un nombre que se ha convertido en sinónimo de un producto fallido. Ford esperaba vender 200,000 unidades al año cuando salió al mercado en 1958, pero solo logró despachar unas



Un Cybertruck pasa junto a los manifestantes en la sala de exposición de Tesla en Somerset, Massachusetts. Imágenes UCG/UNIVERSAL IMAGES GROUP vía GETTY.

“
No hago
ningún tipo de
investigación de
mercado”

Elon Musk,
noviembre de 2019

63,000. Las ventas se desplomaron en 1959 y la marca fue abandonada en 1960. Musk predijo que el Cybertruck podría alcanzar las 250,000 ventas anuales, pero Tesla vendió poco menos de 40,000 en 2024, su primer año completo y no hay indicios de que el volumen vaya a aumentar este año, con una tendencia a la baja en las ventas que persiste desde enero y febrero, según Cox Automotive.

Las ventas totales de Tesla se están desplomando este año, con una caída del 13% en las entregas en el primer trimestre, hasta las 337,000 unidades, muy por debajo de las expectativas de consenso de 408,000. La compañía no desglosó las ventas de Cybertruck, que

se agrupan con el Model S y el Model X, su segmento más caro. Sin embargo, es evidente que las ventas de Cybertruck se vieron afectadas este trimestre por la necesidad de realizar reparaciones relacionadas con los retiros, según declaró Ben Kallo, analista de renta variable de Baird, en una nota de investigación. Tesla no respondió de inmediato a una solicitud de comentarios.

La desaceleración trimestral subraya el hecho de que, en lo que respecta al Cybertruck, los resultados están muy lejos de las afirmaciones del charlatán de feria del empresario multimillonario.

“La demanda es desorbitada”, presumió durante una presentación de resultados en noviembre de 2023, justo antes de que las primeras unidades empezaran a enviarse a los clientes. “Tenemos más de un millón de personas que han reservado el coche”.

En previsión de unas ventas elevadas, Tesla incluso modificó su Gigafábrica de Austin para que pudiera producir hasta 250,000 Cybertrucks al año, inversiones en capacidad que probablemente no se recuperarán.

“No solo dijeron que querían vender mucho. Se capacitaron para vender mucho”, afirmó el investigador del sector Glenn Mercer, quien dirige la firma de asesoría GM Automotive, con sede en Cleveland. Sin embargo, la suposición de una demanda masiva resultó temeraria y no tuvo en cuenta las heridas autoinfligidas que obstaculizaron aún más las ventas. Resulta que el gigantesco Cybertruck es demasiado grande o no cumple con las normas de seguridad peatonal de algunos países, por lo que hay pocas posibilidades de impulsar las ventas mediante la exportación.

“No han vendido mucho y es improbable que los mercados extranjeros puedan salvarlos, ni siquiera China, que ha sido un mercado enorme para los coches Tesla”, dijo Mercer. “En realidad, es solo para este mercado”.

Más de una década antes de que la Cybertruck entrara en producción, Musk insinuó que Tesla eventualmente fabricaría algún tipo de camioneta eléctrica.

“
No han vendido
mucho y es
improbable que
los mercados
extranjeros
puedan salvarlos,
ni siquiera China,
que ha sido una
puerta enorme
para los coches”.

Glenn Mercer,
investigador del sector
automotriz

Cuando presentó su diseño al mundo por primera vez, Musk dejó claro que no quería una estética convencional ni algo que jugara un poco con el aspecto de una camioneta, pero que resultara familiar, como el enfoque que Rivian adoptó con su camioneta R1T.

“Las camionetas han sido iguales durante 100 años” y Cybertruck “no se parece a ninguna otra”, dijo Musk, quien a principios de ese mes le había dicho con orgullo a una audiencia en una conferencia para empresarios espaciales: “No hago ningún tipo de investigación de mercado”.

Ese sería un eslogan adecuado para la absurda Cybertruck. “El espectacular fracaso de la camioneta fue un fracaso de empatía”, dijo Noble de CARLAB, cuya empresa ayuda a los fabricantes de automóviles a desarrollar productos basados en estudios de mercado. “Desde la configuración de la caja hasta la configuración de la cabina, pasando por su rendimiento y todo tipo de problemas relacionados con el ciclo de trabajo de las camionetas, simplemente no resulta empático para el comprador de una camioneta”.

La distintiva apariencia del Cybertruck se debió a dos factores clave, según una persona familiarizada con el proceso de desarrollo, que pidió no ser identificada debido a que la información no es pública. Uno, fue la pasión de Musk por los diseños de ciencia ficción. El otro fue la decisión temprana de crear un vehículo que no necesitara pintura.

Si Tesla optara por no pintar los camiones, no necesitaría instalar un nuevo taller de pintura de 200 millones de dólares, lo que representaría un gran ahorro potencial. Además, no tendría que preocuparse por el escrutinio de la EPA debido a las emisiones y escorrentías nocivas que suelen producir esas instalaciones.

Finalmente, Musk optó por un exterior de acero inoxidable, la misma opción que el Delorean eligió para su desafortunado deportivo cuatro décadas antes. Sin embargo, como

Musk no es ingeniero de producción, es posible que no haya comprendido del todo los desafíos que presenta en comparación con el aluminio o los materiales compuestos, según la fuente.

Además de que el acero inoxidable deja marcas de manos —una queja común sobre los electrodomésticos de cocina—, es difícil de doblar y recupera su forma original con facilidad, una de las razones por las que ha habido problemas con los paneles de la carrocería del Cybertruck.

“Aquí es donde creo que malinterpretaron el equilibrio”, dijo Mercer. “Se alegraron de no haber gastado 200 millones de dólares en un taller de pintura, pero probablemente gastaron esa misma cantidad intentando que el acero inoxidable funcionara”.

El desarrollo del Cybertruck, incluyendo los gastos de fabricación en Austin, probablemente le costó a Tesla unos 900 millones de dólares, según sus cálculos. Y a diferencia de otros vehículos de la compañía, como el sedán Model 3 y el crossover Model Y, no parece que el Cybertruck comparta los costos de desarrollo y producción con otros productos de Tesla.

“¿Tiene una tecnología demostrada que la empresa podría usar en otros lugares? No es el caso”, dijo Mercer. “¿Puede la planta de fabricación fabricar todo esto con las inversiones para Cybertruck? No, no puede. Un vehículo de acero inoxidable sin pintar simplemente no tiene tanta tracción”.

Hubo malos augurios desde el principio. Durante la presentación del vehículo en noviembre de 2019 ante los entusiastas fans de Tesla en Los Ángeles, una demostración del supuesto cristal blindado irrompible del Cybertruck, a cargo de Musk y von Holzhausen, salió hilarantemente mal cuando una bola de acero lanzada contra el vehículo rompió dos veces la ventanilla del conductor.

“¡Dios mío!”, dijo Musk, disgustado. “Lo arreglaremos en postproducción”.

Luego estaba el precio. Musk había prometido que una versión básica del

“

Se alegraron de no haber gastado 200 millones de dólares en un taller de pintura, pero probablemente invirtieron esa misma cantidad intentando que el acero inoxidable funcionara”.

Glenn Mercer

vehículo con 400 kilómetros de autonomía partiría de 39,900 dólares. Se equivocó en casi la mitad.

Actualmente, la versión básica de la camioneta, cuyo precio aparente es de 72,490 dólares, cuesta 82,235 antes de un crédito fiscal federal de 7,500 que el presidente Trump ha prometido eliminar. Asegura una autonomía de hasta 325 millas, siempre y cuando no se remolque nada ni se conduzca demasiado rápido. La versión superior, la “Cyberbeast”, cuesta 105,735 y es demasiado cara para el crédito.

Aunque Tesla no fabrica la versión básica que Musk prometió en 2019, la caída en los precios de reventa ha hecho que las Cybertrucks usadas sean bastante más asequibles, según el sitio web de noticias del sector automotriz Jalopnik. Se puede conseguir una Cybertruck con poco uso por menos de 70,000 dólares, suponiendo que se esté dispuesto a asumir el riesgo implícito de vandalismo. Y los precios podrían bajar aún más, agravados por los aproximadamente 200 millones de dólares de inventario sin vender que la compañía tiene guardados, según informe de Electrek, el sitio web de fans de Tesla.

Al final, Musk maldijo a la Cybertruck al ignorar las razones por las que la gente compra camionetas: transportar cosas y conducir bien fuera de carretera. El vehículo no es competente en ninguna de esas dos cosas, como se ha documentado incontables veces en críticas mordaces, un flujo constante de videos de “fracasos de la Cybertruck” y un subreddit “CyberStuck” con 280,000 miembros. Para agravar la situación, existe un subgénero en desarrollo de videos que muestran Cybertrucks bloqueados siendo remolcados a un lugar seguro por Ford F-150 o Silverado de GM.

“Si hay algo que los Tres de Detroit saben hacer, son camionetas pickup de tamaño completo con compradores extremadamente fieles”, dijo Mercer. “Lanzaron a Cybertruck en las entrañas del segmento más difícil de penetrar”, concluye. **15**



Ilustración por Fernando
Capeto para Forbes;
fotos por Andrew Harnik
y Justin Sullivan de Getty Images.



PREDICCIONES BASADAS EN DATOS

EL CAMINO PARA PREVENIR EL FRACASO

LA MAGIA DE LA CIENCIA DE DATOS SE ENCUENTRA EN LA INTERACCIÓN SINÉRGICA ENTRE POTENTES INSTRUMENTOS DE VISUALIZACIÓN Y EL DETALLADO ANÁLISIS DE UN EQUIPO EXPERTO, INTERACTUANDO PARA ELABORAR UNA NARRACIÓN DE DATOS PRECISA Y EFICAZ.

POR ANA MIREYA LÓPEZ SAAVEDRA

Una cifra no cuadraba. Millones de dólares se encontraban en peligro. Mi anhelo por la discrepancia se transformó en obsesión que absorbía cada instante de mi horario de trabajo y, frecuentemente, permeaba mis pensamientos

más allá de ella. Como Controller para Latinoamérica en General Electric, una compañía de alcance mundial, la exactitud no sólo era un requerimiento, sino un deber. Estábamos ante una crisis mundial: era 2008 y enfrentábamos el reto de conciliar una cuenta contable que no tenía pies ni cabeza. Un equipo de seis personas nos encerramos en una sala de la que no saldríamos hasta resolver esta problemática. Pasamos largos días, que se volvieron semanas, inmersos en hojas de cálculo, entre cientos de cuentas infinitas que se entrecruzaban como un laberinto.

La gran exigencia de descubrir la anomalía en millones de transacciones nos mantuvo horas analizando, con el cansancio en aumento. Pero la adrenalina de la búsqueda persistía y nos mantenía alerta. La gratificación consistía en descubrir la aguja en el pajar.

Finalmente, tras semanas de una labor intensa y constante, descubrimos el error. Era discreto, casi imperceptible, pero su repercusión era enorme. Debido a nuestro hallazgo, pudimos salvar millones para la empresa, previniendo una considerable pérdida económica y salvaguardando la estabilidad financiera del negocio. El sentimiento de alivio y orgullo fue enorme, pero efímero, ya que pocos días después se dió el crack de los mercados financieros; la mayor crisis desde la Gran Depresión.

No nos habíamos repuesto de las horas de trabajo adicionales para resolver una problemática, cuando ya enfrentábamos otra crisis. Millones de dólares en riesgo, pero a una escala global sin comparación, desempleo masivo, negocios en quiebra... La demanda global de bienes y servicios se

En el contexto corporativo, convertir datos en conocimiento accionable es esencial

desplomó, al igual que los mercados financieros. Reactivamente, en cuestión de días tuvimos que establecer nuevas estrategias e iniciativas financieras que nos permitieran reducir el impacto negativo y amortizar las pérdidas. Un reto enorme que consumió la poca energía que teníamos... y no queríamos otra cosa más que el final de la pesadilla.

Esa experiencia me hizo entender la importancia de contar con herramientas analíticas más eficientes. La administración de grandes cantidades de datos no debería recaer en un trabajo manual susceptible a equivocaciones. Entendí que la automatización y el análisis sofisticado serían esenciales para perfeccionar procedimientos y asegurar la confiabilidad económica. Esta experiencia, a pesar de ser agotadora, me motivó, en lo profesional, a explorar soluciones tecnológicas vanguardistas para revolucionar el análisis financiero, persiguiendo una mayor eficiencia y una más fina precisión.

Años después, al trabajar en Dell Technologies como CFO para México, aumentó la necesidad de atender más rápidamente el negocio, ya que las decisiones estratégicas se debían tomar en minutos, no en días, tal como sucede en *Starcraft* (un video juego de estrategia y equipos, donde debes desarrollar tácticas de combate para sobrevivir), donde cada segundo es crucial. Para enfrentar las crisis de una mejor manera, debíamos adquirir nuevas herramientas, capacidades y recursos. Era preciso empoderar a nuestra gente para tomar decisiones en tiempo real, habilitarla

con herramientas para realizar estrategias rápidamente a fin de enfrentar no sólo los desafíos del negocio, sino también las crisis que se presentarían.

Sin embargo, fue hasta 2018, cuando tomé el rol de CFO para Latam, que descubrí y empecé a utilizar herramientas de analítica avanzada. Me sumergí en la representación de datos, comprobando la capacidad de Power BI, Tableau y Looker para visualizar y analizar datos rápidamente y tomar decisiones más efectivas. Comprendiendo que la tecnología por sí sola no es suficiente, incorporé un grupo de analistas de datos expertos en Python y R. Esta sinergia entre la visualización y el análisis programático resultó esencial para contar historias claras y contundentes.

En retrospectiva, operar sin estos instrumentos ya no era simplemente una alternativa; era, de manera sencilla, una imposibilidad existencial. Se constituyeron como el eje central de nuestra habilidad para reaccionar con una rapidez y exactitud nunca antes vista frente a los retos del mercado. Fundamentalmente, transformaron la toma de decisiones, de un proceso intuitivo a uno fuertemente fundamentado en datos verificables y completos. Esta transformación en nuestro enfoque estratégico facilitó seguir adelante en un ambiente cada vez más competitivo, y nos situó como líderes, aptos para prever tendencias y actuar de forma proactiva, garantizando, de esta manera, nuestra pertinencia y éxito constante en la era de la información.

El equipo analítico es fundamental

Estamos ante una época de cambio tecnológico y crisis constante, lo cual implica un mayor reto; las empresas contemporáneas necesitan de herramientas y talento preparado para competir y enfrentarlos exitosamente. La constante formación, la capacidad de adaptación y la innovación son fundamentales. Es imprescindible contar



con un potente visualizador de datos y herramientas predictivas que nos ayuden a realizar simulaciones de escenarios. Este equipo no sólo debe narrar historias basadas en datos, sino también anticipar futuros eventos. En mercados cambiantes, la previsión es vital; no incorporar la analítica es, simplemente, retroceder.

En el contexto corporativo, convertir datos en conocimiento accionable es esencial. Plataformas como Power BI, Tableau y Looker resultan imprescindibles para establecer estrategias y tácticas fundamentadas en datos, transformando grandes cantidades de información en gráficos de paneles interactivos, favoreciendo el acceso a datos esenciales. Promover la identificación de patrones y tendencias encubiertas es esencial para reconocer oportunidades, prever riesgos y perfeccionar las operaciones.

Sin embargo, las herramientas por sí solas no son la solución. Capacitar a un grupo interdisciplinario de expertos en ciencia y análisis de datos, complementado con herramientas fundamentales como Python (para *big data*, aprendizaje automático y aprendizaje profundo) y R (para análisis estadísticos y visualizaciones), resulta imprescindible en esta era tecnológica. La mezcla de estos componentes posibilita análisis detallados, modelos de predicción, simulación de situaciones, acción proactiva y reducción de riesgos.

En definitiva, la magia se encuentra en la interacción sinérgica entre potentes instrumentos de visualización y el detallado análisis de un equipo experto, interactuando para elaborar una narración de datos precisa y eficaz.

Esta unión produce:

• **Un ecosistema activo de inteligencia empresarial:** Los datos se presentan y transmiten de manera eficiente, y las interrogantes fomentan nuevos estudios.

• **Un procedimiento iterativo y de feedback constante:** Cada fase se aprovecha de la previa, facilitando una mejora constante.



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 Panamericana, socia de Data Science Institute y fundadora de Vectux Academy que realiza programas de mentoría en analítica avanzada para ejecutivos.

• Elecciones estratégicas fundamentadas en pruebas empíricas:

Se realizan elecciones ágiles y basadas en información, disminuyendo la dependencia de la intuición.

Esta integración transforma la información en saber aplicable, fomentando el desarrollo, la innovación y la mejora constante en un ambiente de negocios propulsado por los datos. Las entidades que controlan esta fusión están más capacitadas para ajustarse a las variaciones del mercado, sobrepasar a sus competidores y garantizar su importancia a largo plazo.

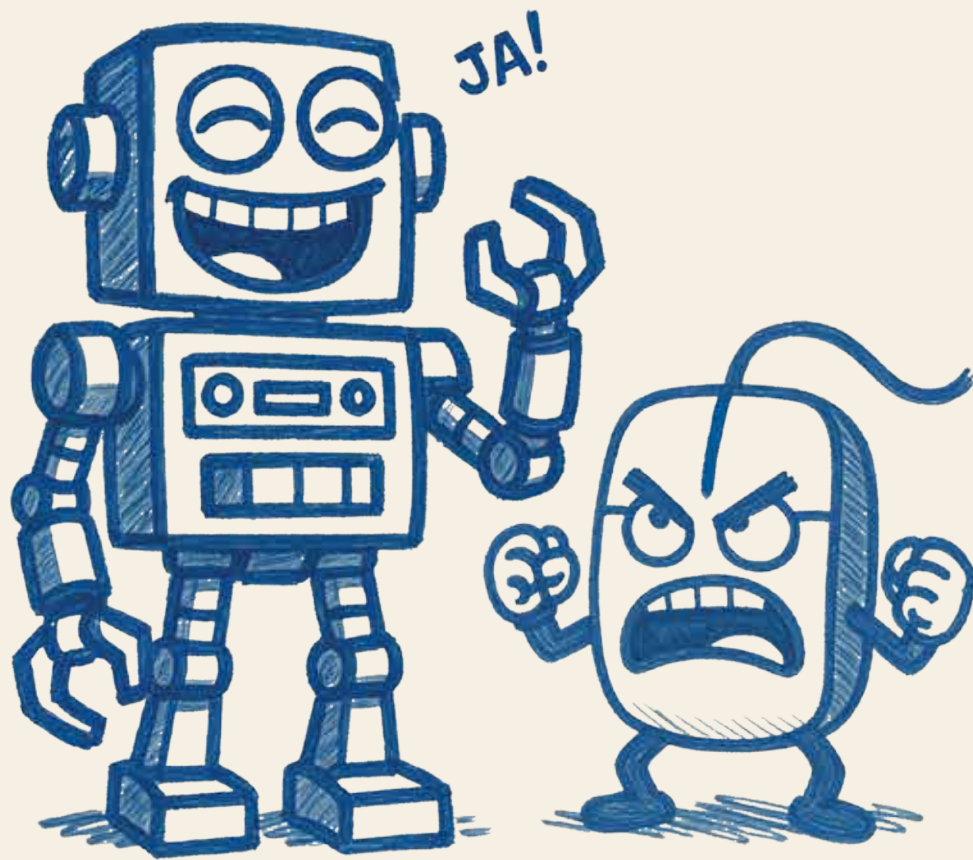
Recientemente, en London School of Economics (LSE) atendí el programa

de liderazgo Santander W50 y comprendí que toda visión audaz, capaz de enfrentar cualquier crisis, necesita de una estructura robusta armada de conocimiento, herramientas y habilidades. Al igual que en *Starcraft*, una compañía no puede aspirar a competir sin herramientas ni talento capacitado en analítica avanzada para estar preparados ante cualquier crisis. Además de esa estructura robusta, la realización de grandes metas no sólo requiere de pasión, sino también de fundamentos sólidos y procedimientos claramente establecidos.

A pesar de que la IA Generativa hoy facilita considerablemente estos procesos, será el razonamiento crítico y la estrategia profunda lo que verdaderamente hará la diferencia. La analítica de datos ya no es alternativa: es crucial para prever en mercados inciertos y florecer en circunstancias variables.

Mi *expertise* en el amplio y cambiante universo de los datos y la analítica no representa un mero cúmulo de vivencias, sino una auténtica odisea creada en instantes decisivos, una trayectoria que comenzó, paradójicamente, con un reto: un desajuste crítico en los datos de General Electric que, de no ser rectificado, ponía en peligro al negocio. Como si fuera el personaje principal en *Starcraft*, me adentré completamente en un mar de información y riesgos, dedicando jornadas interminables a la búsqueda incesante de la anomalía, de esa cifra evasiva que estaba alterando el equilibrio y de asegurar la continuidad de un negocio en tiempos de crisis.

La enorme gratificación de descubrir el error, de descifrar el enigma y, por ende, de rescatar millones para la empresa, representó una victoria sin igual. Sin embargo, más allá de la satisfacción instantánea, esa vivencia inicial me dejó una certeza intensa, casi una revelación: la urgente necesidad de disponer de herramientas analíticas avanzadas, capaces de descubrir los secretos que los datos esconden con más eficacia y exactitud. **1**



EL DERRUMBE DEL INTERNET BASADO EN CLICS

GOOGLE QUIERE CONVERTIRSE EN UN GENERADOR DE RESPUESTAS DE IA Y LA ERA DEL CLIC ENTRÓ EN CRISIS: EL TRÁFICO A SITIOS WEB SE DESPLOMA Y LOS MEDIOS, E-COMMERCE Y PORTALES INDEPENDIENTES PIERDEN VISIBILIDAD E INGRESOS. NACE LA NUEVA INTERNET DOMINADA POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

POR LALO ZANONI

Durante más de dos décadas, si sentíamos un dolor en el pecho o queríamos saber la dirección de un restaurante, el pronóstico del clima para el fin de semana o la fecha de nacimiento de Lionel Messi, abríamos Google, escribíamos la pregunta y listo. En cuestión de segundos, aparecían los famosos links azules con la información precisa. “Googlear” se convirtió en el verbo de nuestra era: el acto reflejo digital para resolver cualquier duda, desde la más trivial hasta la más existencial.

PERO ESA ERA ESTÁ LLEGANDO A SU FIN

Tal como la conocimos, la web abierta está mutando (y, en muchos sentidos, desapareciendo), frente a nuestros ojos. La razón principal de esto tiene nombre y apellido: Inteligencia Artificial (IA). Este nuevo paradigma tecnológico está devorando silenciosamente a la vieja internet basada en sitios, enlaces y clics. Y, curiosamente, el principal responsable de este cambio no es otro que el propio Google.

El buscador más poderoso del planeta está empujando a millones de usuarios hacia una nueva forma de interactuar con la información: una web sin clics. El concepto, inquietante

para muchos sectores, describe un escenario donde las personas ya no necesitan salir de la plataforma para encontrar lo que buscan. Herramientas como AI Overviews o AI Mode, lanzadas recientemente, ofrecen respuestas directas, resumidas y automáticas, sin necesidad de mostrar los tradicionales resultados en forma de enlaces. La interfaz sigue pareciendo familiar, pero su lógica cambió por completo: ya no se trata de conducir al usuario hacia otro lado, sino de retenerlo.

El cambio de paradigma representa también la ruptura de un pacto tácito que rigió durante dos décadas entre Google y los creadores de contenidos. Durante todos esos años, la lógica fue simple pero efectiva: si los



medios, *bloggers* o sitios especializados publicaban contenido original, útil y relevante, Google se encargaba de recompensarlos con tráfico. Ese flujo constante de visitas alimentaba un ecosistema digital basado en la lógica del clic: los usuarios llegaban desde el buscador, los sitios ganaban visibilidad, monetizaban con publicidad y algunos incluso lograban convertir lectores en suscriptores.

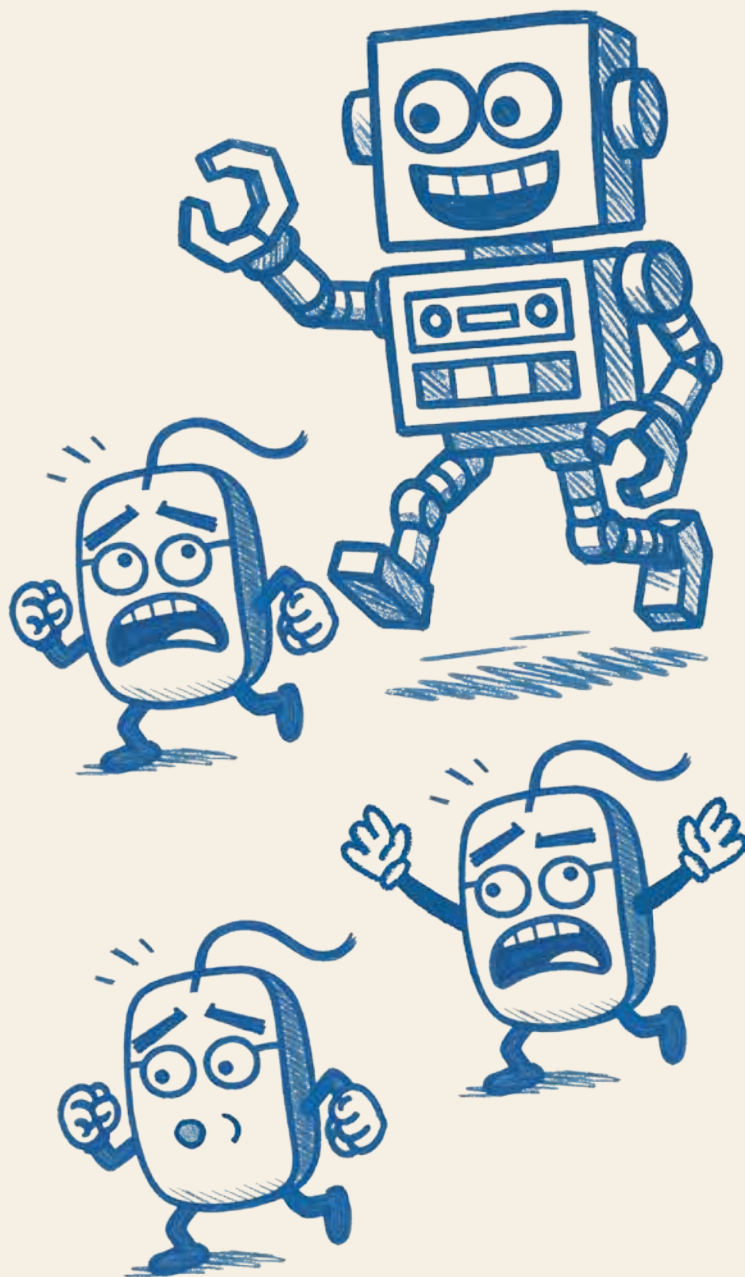
Ese equilibrio ahora está en crisis.

El nuevo sistema de respuestas directas, impulsado por IA, elimina, en muchos casos, la necesidad de hacer clic. Y sin clic, no hay tráfico. Sin tráfico, no hay ingresos publicitarios. Y sin ingresos, los medios (especialmente los independientes o especializados), quedan desprotegidos en un ecosistema que ya venía golpeado.

Los datos lo confirman. Según un estudio reciente publicado por *The Wall Street Journal*, el 75 % de las búsquedas en Google ya no terminan en un clic. Es decir, tres de cada cuatro usuarios obtienen la respuesta directamente en la plataforma, sin necesidad de visitar ningún sitio externo. Este cambio representa un golpe directo al corazón del modelo de negocio de la web abierta.

El impacto en los medios de comunicación es concreto: el tráfico proveniente de Google hacia portales informativos cayó entre un 30 y un 50 % en los últimos tres años. Esta reducción pone en jaque no sólo las métricas, sino la sustentabilidad misma de cientos de redacciones alrededor del mundo.

Portales históricos, como *HuffPost*, *The Washington Post* o *Business Insider* ya sufren las consecuencias de esta transformación. El caso de *Business Insider* es paradigmático: tuvo que despedir al 21% de su plantilla en medio de una caída abrupta del tráfico a su sitio. Según datos de Similarweb, la visita orgánica a muchos de estos medios se desplomó más del 50 % desde 2022. Nicholas Thompson, CEO de



The Atlantic, fue tajante al respecto: “Google está dejando de ser un buscador para convertirse en un motor de respuestas”, sentenció, aludiendo a este nuevo modelo donde la plataforma retiene a los usuarios con resúmenes generados por IA en lugar de redirigirlos a los sitios originales, como se hacía anteriormente.

Pero la amenaza no es sólo de tráfico. Es también de contenido. Los artículos, reportajes, reseñas y análisis que producen los medios son utilizados para entrenar los grandes modelos de lenguaje (como ChatGPT, Claude o Gemini) sin compensación alguna. Muchos medios ni siquiera saben que están alimentando con sus propios textos los sistemas que actualmente les quitan audiencia. Mientras algunos, como *The New York Times*, optaron por llevar el caso a la justicia, otros, como *News Corp*, decidieron negociar acuerdos con las plataformas de IA para licenciar sus contenidos. Cada uno elige su estrategia, pero el daño ya está hecho.

La crisis de los clics, sin embargo, va más allá del periodismo. Toda la arquitectura de la web abierta, desde la Wikipedia hasta los sitios de reseñas, como Yelp o TripAdvisor, sufre el impacto. Wikipedia, por ejemplo, representa el 63 % del tráfico global de conocimiento enciclopédico. Pero con las respuestas generadas por IA, cada vez menos personas entran al sitio. Lo mismo ocurre con portales de moda, decoración del hogar, cocina o turismo: categorías que antes se beneficiaban del tráfico derivado por búsquedas puntuales (cómo hacer un risotto o qué lugares ver en Lisboa en tres días), hoy ven reducida su exposición al mínimo.

En mayo pasado, las visitas desde motores de búsqueda hacia sitios turísticos de Estados Unidos cayeron un 20 %, en comparación con el mismo mes del año anterior. El impacto se vuelve más tangible cuando se observan casos individuales: Dave Bouskill

¿Qué es AI Overview?

En mayo de 2023, Google inauguró una nueva etapa: lanzó Search Generative Experience (SGE), una versión experimental de búsquedas impulsadas por IA. Fue el germen de lo que un año después se bautizó como AI Overview, una función que ofrece respuestas directas dentro del propio Google, generadas por IA a partir de fragmentos de páginas posicionadas en los primeros 10 resultados. Son resúmenes con respuestas directas a lo que el usuario quiere saber, sin necesidad de hacer clic en ningún enlace externo. A diferencia de las búsquedas tradicionales, el usuario no necesita salir del buscador.

Al fenómeno se le conoce como *zero-click search*. La consecuencia: menos clics, menos tráfico, menos ingresos. Cientos de creadores, medios y emprendedores ven el desplome de su audiencia. La lógica del Search Engine Optimization (SEO) tradicional deja de funcionar. Y esto apenas empieza: En marzo, Google comenzó a probar AI Mode, herramienta aun más conversacional, que promete profundizar este modelo. Por ahora está disponible sólo en inglés.

El buscador más usado del mundo cambió las reglas del juego... otra vez. Ahora queda en manos de los creadores adaptarse, resistir o reinventarse.

**Estamos pasando
de la era de la información
a la era de la imaginación:
hoy tal vez valga más
saber formular un buen
prompt que recordar
una fecha histórica**

y Debra Corbeil, fundadores del blog de viajes The Planet D, se vieron obligados a abandonar su sitio después de perder el 90 % de su tráfico, luego del lanzamiento de AI Overviews, la nueva función de búsqueda generativa de Google. “Ver nuestros consejos de viaje replicados sin recibir un solo clic fue doloroso. Nos sentimos traicionados”, dijeron, en una entrevista con Bloomberg.

El golpe no se limita al contenido editorial. Incluso el comercio electrónico empieza a sentir el sacudón: las visitas desde buscadores a tiendas *online* cayeron un 9 % en el mismo periodo. En un entorno donde cada clic puede traducirse en una conversión, esa baja representa millones en pérdidas para pequeñas y medianas empresas que dependen del tráfico orgánico para sostener sus ventas.

Desde Google niegan haber sido ellos quienes han afectado negativamente a los sitios. La empresa sostiene que el comportamiento de los usuarios cambió con la llegada de herramientas como ChatGPT y otros modelos de lenguaje, y que el nuevo enfoque responde a esa demanda. Según su visión, las personas ya no quieren una lista de enlaces sino respuestas claras, rápidas y, si lo desean, opciones para profundizar. En otras palabras: no es que Google haya cambiado solo; es el mundo el que está cambiando.

Y, en efecto, el cambio de época es evidente. La web está dejando atrás el modelo de exploración y navegación para abrazar uno de síntesis y eficiencia. Sin embargo, esa eficiencia, celebrada por millones de usuarios, está poniendo en jaque el equilibrio económico de los creadores que sostienen esa misma web.

MENOS HUMANOS, MÁS AUTOMATIZACIÓN

Por ahora, las búsquedas siguen siendo una fuente inmensa de ingresos para Google. Tan sólo el año pasado,



Periodista y consultor de tecnología y comunicación. Analiza los nuevos medios y redes sociales desde hace 25 años. Autor de cinco libros sobre medios y tecnología. El último es *Las máquinas no pueden soñar*, sobre IA (2018). Fue editor general de FORBES ARGENTINA. Es columnista permanente en *Clarín*, *Revista VIVA*, *Newsweek*, *Infobae* y *Reporte Publicidad*, entre otros medios. Es *speaker* en eventos locales e internacionales.

Alphabet (la empresa matriz) recaudó más de 225,000 millones de dólares (MDD) por concepto de publicidad, de los cuales 58,000 millones provinieron de YouTube. Pero, aunque las cifras aún asombran, el modelo de negocio basado en clics a enlaces está siendo puesto a prueba. ¿Qué pasa cuando la respuesta llega completa, sin que el usuario tenga que salir del buscador? ¿Dónde irá a parar, entonces, el dinero de los anunciantes?

Hoy, plataformas como ChatGPT, Perplexity o Claude todavía no ofrecen espacios de paga para aparecer en sus respuestas. No hay “primer lugar” ni *banners* visibles. La lógica de visibilidad cambió y los anunciantes empiezan a preguntarse cómo jugar en este nuevo tablero.

Meta, por su parte, aparece mejor instalada para enfrentar positivamente este nuevo futuro. Este conglomerado dueño de redes cerradas, como Instagram, Facebook y WhatsApp, no depende del tráfico que genere Google. Al contrario: combina anuncios tradicionales con nuevos formatos

hipersegmentados, dentro de un ecosistema que controla de punta a punta. Y va por más. El mes pasado, en una entrevista con Ben Thompson en el podcast *Stratechery*, Mark Zuckerberg fue claro: “El fin de las agencias de publicidad está cerca”. Según su visión, cualquier empresa o persona podrá diseñar campañas sin depender de creativos, expertos en medios ni planificación estratégica.

Para ello, se valdrá de la ayuda de la IA, que generará los avisos y los distribuirá automáticamente al público más relevante.

Ese futuro ya empezó. Según voces de la empresa, el 98 % de los anunciantes que utilizan la herramienta Meta Advantage+ están obteniendo mejores resultados que con las campañas tradicionales. Menos humanos, más automatización.

Las empresas cuyo tráfico depende fuertemente de Google son, en la actualidad, las más expuestas. Airbnb, por ejemplo, sigue siendo muy vulnerable al perder visibilidad en búsquedas. Por su parte, TripAdvisor recibió, en marzo de este año, el 85 % de sus visitas a través del buscador. ¿Qué pasa si esa fuente se seca?

Más allá de los números, lo que no admite discusión es que estamos asistiendo al fin de una era. La era del clic, del link, de la obsesión por el SEO. Estamos pasando de la era de la información a la era de la imaginación. Hoy, tal vez valga más saber formular un buen prompt que recordar una fecha histórica. La información se volvió un *commodity*: está en todos lados, disponible al instante y al alcance de cualquiera.

Y los mercados lo intuyen. La acción bursátil de Alphabet cayó un 7 % en lo que va del año. No por sus resultados actuales, sino por el vértigo del cambio que ya empezó.

El buscador que organizó el mundo ahora intenta reinventarlo. Pero nadie sabe todavía quién será el ganador en la era sin clics. **1**

CON LA

SEGÚN NICOLE HAGEN,
DIRECTORA GLOBAL DE
PRODUCTO Y MARKETING
DE MOTOROLA, LOS
USUARIOS NECESITAN
MÁS GUÍAS PARA
APROVECHARLA.

POR LALO ZANONI

A

A TODOS LADOS





icole Hagen es directora global de Producto y Marketing de Motorola y está liderando toda la estrategia de AI en esa firma. En entrevista exclusiva con FORBES, habla sobre las necesidades de los usuarios, cuenta sobre el ecosistema de soluciones que armaron y cómo integraron Moto AI a las familias de Razr y Edge. “Hace años que la IA está en el centro de la innovación de Motorola. Ésta mejoró la cámara, la batería, la pantalla y la respuesta del dispositivo, cambiando la forma en que los usuarios interactúan con su teléfono. Pero la IA sigue evolucionando y está transformando la vida diaria: ayuda a organizar la agenda, generar ideas de contenidos o cumplir tareas. Hay un

cambio de paradigma total, pasando de una experiencia centrada en apps a una impulsada por IA. Estamos al frente, enfocados en contexto, personalización, colaboración y ubicuidad (ecosistema Smart Connect)”, explica.

¿Cómo resultó el programa beta (“Catch me up”, “Pay attention”, “Remember this”)? ¿Qué aprendieron?

Fue muy positivo. Permitió a miles de usuarios probar los productos y dar feedback. Destacaron su practicidad y facilidad de uso, y también surgieron pedidos de mayor funcionalidad, rendimiento y facilidad de acceso. Las observaciones nos sirven como base para mejorar versiones posteriores y lanzar nuevas experiencias centradas en la asistencia inteligente. Nacieron herramientas innovadoras que integran IA en la vida diaria, como Next Move, que detecta lo que hay en pantalla y sugiere acciones; Playlist Studio, que arma listas según el contexto; Image Studio, que genera imágenes y avatares; Look and Talk, para hablarle al teléfono sin manos ni comandos; y Smart Connect con IA, que conecta dispositivos y permite tareas como ver TikTok en la tele o espejar el teléfono en la PC. Estas funciones están disponibles en los nuevos razr y edge 60.

Una cosa que escuchamos de los usuarios beta es que la gente quiere más ayuda para saber qué herramientas están disponibles y cuándo conviene usarlas. Esperan que su teléfono se los sugiera de forma proactiva, en el momento justo. Que la experiencia sea más fluida, llevando la IA directamente al usuario cuando más la necesita.

En Estados Unidos, Moto AI permite usar Gemini para planificar viajes desde Google Photos. ¿Planean extender esta función a otros países o adaptarla a otros ecosistemas?

Expandir este tipo de experiencias a nivel global es un proceso estratégico que va más allá de habilitar funciones en distintos mercados. Requiere de un

enfoque cuidadoso, que contemple los ecosistemas digitales locales, los marcos regulatorios, los comportamientos de los usuarios, y las alianzas regionales. Estamos trabajando en identificar oportunidades para expandir esas funciones a más países, pero adaptadas a contextos locales.

¿Cuáles son los principales desafíos para Motorola al competir en el sector de IA móvil, dominado por gigantes como Apple, Samsung y Google?

Nuestra diferencia está en ofrecer soluciones de IA pensadas para nuestros usuarios. Eso nos permite brindar una experiencia más contextual, personalizada y colaborativa. A través del programa beta, aprendimos que muchos usuarios necesitan más guías para aprovechar todo el potencial de la IA. Y vamos más allá, trabajando con socios líderes en IA para integrarlos directamente en Moto AI y, así, ofrecer a los usuarios los mejores agentes de IA para que elijan el que más les sirva.

¿Dónde ven las principales oportunidades para consolidar este ecosistema de IA? ¿Se enfocan en mercados emergentes, nuevos dispositivos o en alianzas con desarrolladores?

La verdadera fortaleza de un ecosistema de IA está en su capacidad de evolucionar junto al comportamiento del usuario, y ahí es donde vemos la mayor oportunidad. Para Motorola, no se trata de elegir un único camino, sino de orquestar una estrategia en capas que permita a la IA aportar valor en distintos contextos. Estamos explorando la manera de lograr que la IA sea más anticipatoria, menos reactiva, más asistencial. Mirando hacia adelante, [podemos decir que] Moto AI se integrará, cada vez más, con otras experiencias del universo Motorola, como Smart Connect y Family Space, sentando, así, las bases para tener un ecosistema fluido entre dispositivos, que se adapte de forma inteligente al contexto del usuario. **15**





DE GUARDIÁN
DEL GASTO
A CATALIZADOR
DEL CRECIMIENTO

EL MINDSET DEL NUEVO CFO

*CENTINELA DEL RIESGO Y GARANTE
DEL CUMPLIMIENTO, EL CFO DE LOS
TIEMPOS QUE CORREN REPRESENTA
LA NUEVA FRONTERA DE LA
GOBERNANZA EMPRESARIAL,
LA QUE CONSTRUYE PUENTES,
CATALIZA EL CAMBIO Y DEFIENDE
EL CRECIMIENTO CON PROPÓSITO.*

**POR GIUSEPPE STIGLIANO
Y FERRAN GONZÁLEZ FELIUBADALÓ**

V

ivimos en un mundo que se transforma a la velocidad de un algoritmo. Y, en ese contexto, la gobernanza corporativa no puede seguir anclada en estructuras diseñadas para entornos estables, predecibles y jerárquicos.

Es hora de repensar el papel del Chief Financial Officer (cfo). No se trata sólo de adaptar herramientas o métricas, sino de redefinir el *mindset* y reconfigurar el sistema operativo de la organización.

Durante décadas, el cfo ha sido guardián del gasto, centinela del riesgo y garante del cumplimiento. Pero, en una economía que premia la adaptación, la innovación y la velocidad, ese rol (si se mantiene estático) corre el riesgo de convertirse en un freno en lugar de ser un motor.

**Lo último que
le hace falta
para nadar con
agilidad en un
mar lleno de
olas gigantes
y corrientes
traicioneras,
es lastre en
los bolsillos**

Hoy, más que nunca, necesitamos una gobernanza fluida, transversal y orientada al crecimiento. En nuestra experiencia, es importante que el área de Finanzas no nada más se pregunte: “¿a dónde va el dinero?”, sino que colabore activamente con otras funciones para responder, juntos, a una pregunta aun más estratégica: “¿De dónde vendrá el dinero mañana?”.

UN NUEVO TIPO DE CONVERSACIÓN ENTRE FINANZAS Y MARKETING

En los próximos años, realizar un *fine tuning* de la propuesta de valor de las empresas con relación a las expectativas de clientes y consumidores

(y definir qué queremos dejar en manos humanas y qué delegar en la tecnología), será la decisión estratégica más importante para muchas organizaciones.

El acervo popular de las empresas identifica una tradicional tensión funcional entre Finanzas y Marketing, que se hace explícito cuando oímos aquello de que “Finanzas identifica adónde va el dinero y Marketing identifica de dónde viene”.

Durante demasiado tiempo, estas dos áreas han vivido en silos: Finanzas vigilando los costos, y Marketing defendiendo la inversión para alimentar el crecimiento, como si se tratara de una lucha entre control y creatividad, con un equipo enfocado en la *bottom line*

y otro en la *top line*. Pero el verdadero crecimiento ocurre cuando ambas funciones dejan de competir y comienzan a cocrear valor.

Ahora bien, sería ingenuo presentar este debate como si fuera algo completamente nuevo. Y sería injusto ignorar que ya existen muchas empresas donde los CFO actúan como verdaderos socios estratégicos del CMO, con un nivel avanzado de alfabetización en métricas de marketing, familiarizados con conceptos como el Customer Lifetime Value, la tasa de retención o el Net Promoter Score, y con la capacidad de modelar escenarios de inversión multianuales más allá de los KPI trimestrales o del presupuesto anual como derivada del ciclo contable y fiscal que nos



condicionan en un marco temporal que no necesariamente está alineado con la naturaleza de nuestros negocios ni con las necesidades que se desprenden de nuestras estrategias corporativas o de negocio.

Estos CFO representan la nueva frontera de la gobernanza empresarial: no son guardianes del fuerte, sino exploradores que avanzan junto al negocio hacia nuevas formas de creación de valor. Su ejemplo debe ser reconocido, amplificado y replicado por aquellas organizaciones que todavía consideran a Finanzas como una función meramente reactiva o de control.

Una gran empresa de bienes de consumo con la que hemos trabajado recientemente decidió pausar temporalmente su campaña masiva en TV (que representaba el 75 % de su presupuesto de marketing) para invertir en una nueva plataforma de realidad aumentada. En lugar de descartar la idea por su impacto inmediato en las ventas, Finanzas y Marketing colaboraron estrechamente para proyectar cómo esta apuesta podía aumentar el valor del cliente a largo plazo (CLV) y atraer nuevos segmentos. Marketing, por su parte, anticipó un fuerte incremento en el *engagement* y en la diferenciación de marca.

Como era previsible, en el corto plazo los ingresos caen y los reportes muestran desviaciones presupuestarias. Sin embargo, al cabo de 12 meses, la compañía dispone de datos de interacción más ricos y precisos, logrando crear una ventaja competitiva difícil de replicar y monetiza la experiencia generando nuevas fuentes de ingreso recurrente.

Un ejemplo bastante claro de cómo una decisión que, desde la lógica financiera tradicional, parecería arriesgada, puede convertirse, en realidad, en un acelerador de valor sostenible cuando se toma desde una visión compartida y colaborativa entre funciones clave que están arropadas por una visión estratégica y de largo plazo, impulsada



Ferran González Feliubadaló

Acumula más de 30 años de experiencia profesional en diferentes posiciones funcionales y como director general y CEO en varios sectores, como telecomunicaciones, formación, promoción inmobiliaria y consultoría. Cuenta con más de 15 años de experiencia en consultoría de negocio y organizacional, gestión de cambio, estrategia y gobierno corporativo, apoyando a primeros ejecutivos, comités de dirección, propietarios y órganos de gobierno en diferentes industrias. Desde hace más de 25 años, es miembro activo de diversos consejos de administración de varios sectores, como consejero dominical o independiente, y presidente de la comisión de gobierno corporativo. Es impulsor, inversor y asesor en algunos proyectos de emprendimiento en diferentes industrias, incluyendo inversiones de triple impacto.

Estos CFO representan la nueva frontera de la gobernanza empresarial: no son guardianes del fuerte, sino exploradores que avanzan junto al negocio hacia nuevas formas de creación de valor

desde la gobernanza al más alto nivel de la compañía.

Este tipo de operación requiere no solamente de visión, sino también de flujo de caja asegurado, una narrativa clara para inversores y la voluntad organizacional de tolerar caídas temporales en KPI tradicionales, a cambio de construir una ventaja competitiva futura. No habría manera de lograr un resultado como éste sin una profunda integración de competencias y responsabilidades compartidas. La valentía sin cobertura financiera puede ser tan peligrosa como la prudencia, sin innovación. Por eso, el verdadero rol del CFO hoy consiste en construir ese puente entre lo audaz y lo viable.

UNA GOBERNANZA MODERNA EXIGE COHERENCIA DESDE ARRIBA

Para que este tipo de sinergia se concrete, las empresas necesitan un nuevo modelo de gobernanza corporativa en el que los órganos de gobierno no ejecutivos (y, en especial, los miembros independientes) aporten una visión fresca y ajustada a estos nuevos tiempos que anticipamos más impredecibles que nunca. Deben liderar, con valentía y proactividad, desde reflexiones de calidad que pongan el foco en el futuro de las organizaciones y en cómo generar valor de forma sostenible para todos los *stakeholders*, como única manera de generar valor también para los propietarios de las compañías.

En este marco, el ángulo financiero toma también un nuevo sentido como herramienta de generación de valor, que los órganos de gobierno deben comprender e impulsar, para que los “nuevos” CFO se sientan respaldados (si no impulsados), por los máximos órganos de administración. Todo empieza desde arriba. Si desde el Consejo de Administración o la Junta Directiva no se impulsa, acompaña y propicia este nuevo enfoque, nada ocurrirá. Las inercias son difíciles de vencer, y

cambiar la forma en que tradicionalmente se han hecho las cosas es como nadar a contracorriente. Sin un respaldo claro y decidido desde los niveles más altos, esa corriente se vuelve insuperable.

Supervisar y controlar, funciones tradicionalmente asociadas a Finanzas, siguen siendo tareas muy necesarias. Pero, cuando el foco principal es la supervisión, el escenario se parece al de conducir un coche mirando únicamente por el espejo retrovisor. Si procedemos de esa manera, podemos salirnos del camino a la primera curva. El parabrisas es mucho más grande que el retrovisor y, evidentemente, ese diseño no es así por mera casualidad: la función financiera, impulsada desde una gobernanza evolucionada, debe tener la mirada puesta hacia adelante; debe apoyar la construcción de valor y crecimiento, sin olvidar el control mínimo (pero suficiente) que permite evitar derrapes y que no deja de aprender del pasado.

Por todo lo aquí expuesto, puede verse que el rol del nuevo CFO no es sólo ser un experto en números: debe ser un constructor de puentes, un catalizador del cambio y un defensor del crecimiento con propósito. Porque, en la era de la disrupción constante, no se trata de optimizar el presente, sino de diseñar el futuro. 

Recomendaciones accionables para directivos

1. Establecer objetivos compartidos entre finanzas y marketing

Redefinir el *bonus* o variable de ambos en función de un KPI común, por ejemplo: crecimiento de margen por cliente o retorno sobre inversión en experiencia. Este tipo de objetivos, especialmente cuando buscan generar valor no sólo a corto plazo, sino también de forma sostenible y a largo plazo, deben ser impulsados desde los órganos de gobierno no ejecutivos a través de la supervisión de las políticas de gestión del talento vinculadas e impulsando cambios cuando sean necesarios.

2. Crear comités mixtos para decisiones estratégicas

No sólo revisión de presupuestos, sino codiseño de *roadmap* de innovación comercial, nuevas líneas de ingreso y asignación de recursos.

3. Actualizar los modelos de medición de éxito

Incluir CLV, tasa de retención, *brand equity* y otros indicadores proyectivos en los informes de control financiero trimestral.

4. Promover *job shadowing* entre funciones clave

Que un *controller* pase una semana en marketing, y viceversa, para fomentar empatía funcional y desactivar sesgos. Cualquier acción que propicie interacción entre las tradicionalmente distantes áreas de Marketing y Finanzas contribuirá a construir la necesaria confianza y empatía bidireccional que crea las bases para una colaboración efectiva.

5. Involucrar a Finanzas en sesiones de customer insight y testeos de hipótesis

Participación de los CFO en *focus groups*, lectura directa de *verbatim*s de cliente o evaluación conjunta de pilotos de innovación. Las firmas deben abandonar la visión equivocada (y tristemente persistente) de que el marketing es sólo un centro de costos. En tiempos difíciles, muchos CFO reaccionan recortando, primero, los presupuestos de medios. Pero esa lógica es miope: ignora que el marketing no es un gasto, sino una inversión estratégica en crecimiento. Es lo que permite atraer nuevos clientes, aumentar el valor de los actuales y maximizar el CLV. En otras palabras: el marketing bien gestionado no consume valor: lo crea.



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.



Forbes

life

El arte de abrir espacio

PARA ALEJANDRO ACEBAL CANNEY, EL LUJO ES
HABITAR EN ARMONÍA. SU ARQUITECTURA DILUYE
LOS LÍMITES ENTRE INTERIOR Y EXTERIOR, CREANDO
ESPACIOS QUE FLUYEN CON EL ENTORNO.

Por Sheila Ramírez

HABITAR EL PAISAJE

PARA ALEJANDRO ACEBAL CANNEY, EL LUJO RESIDE EN CREAR ESPACIOS QUE RESPIREN, QUE SE INTEGREN CON LA NATURALEZA Y ACOMPAÑEN EL RITMO DE LA VIDA. VILLA DEL MAR ENCARNA ESA VISIÓN.

El verdadero lujo se define por la capacidad de crear espacios que vivan en armonía con su entorno natural. Implica dejar atrás la concepción tradicional de la casa como un espacio cerrado y comenzar a concebirla como una extensión del paisaje: un lugar abierto, que respira y se integra con lo que lo rodea, afirma Alejandro Acebal Canney, al responder la pregunta que plantea *Forbes Life* sobre el significado del lujo en la arquitectura residencial de hoy y del futuro.

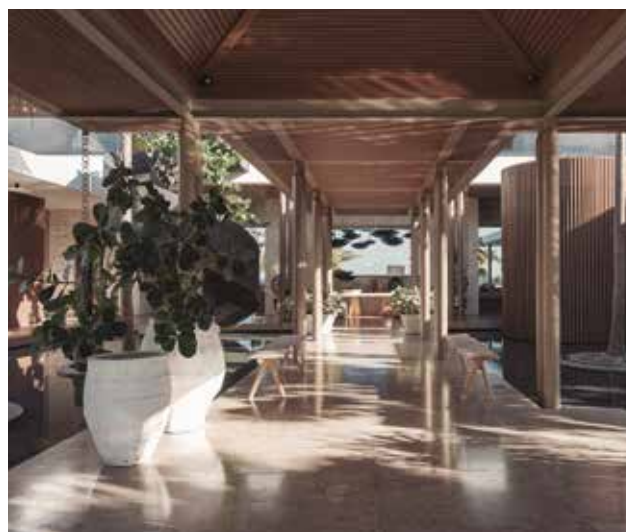
Fundador del despacho Acebal Canney & Asociados, se ha consolidado como un referente en el desarrollo de hoteles de lujo en el Caribe. Fue responsable del diseño de The St. Regis Cap Cana Resort, y también de un proyecto que ha despertado gran interés en el ámbito residencial.

Ubicada dentro del prestigioso enclave de Punta Espada, en Cap Cana, Villa del Mar —también conocida

como Fundadores de Golf 11— representa una declaración arquitectónica en la que el diseño contemporáneo dialoga orgánicamente con el paisaje caribeño, y al mismo tiempo escribe un nuevo capítulo en la evolución del lujo residencial en la región este de República Dominicana.

“Es una residencia inspirada en las aves que planean sobre el mar, donde las líneas del techo y la fluidez arquitectónica evocan la elegancia y el movimiento del vuelo”, resume el arquitecto graduado del Wentworth Institute of Technology en Boston, con especialización en Ingeniería Arquitectónica, y miembro del American Institute of Architects (AIA).

Desde el ingreso, el diseño propone una experiencia sensorial progresiva, que inicia con un cuadro viviente enmarcado por la ventana de entrada y se desarrolla en una secuencia de espacios conectados que exaltan la luz natural, las líneas horizontales y una fluidez espacial constante.





"LA FLUIDEZ ARQUITECTÓNICA DE VILLA DEL MAR EVOCAN LA ELEGANCIA Y EL MOVIMIENTO DEL VUELO... DESDE EL INGRESO, EL DISEÑO PROPONE UNA EXPERIENCIA SENSORIAL PROGRESIVA"



FABIANA OCANDO

El diseño, en forma de “H”, se integra armónicamente con el paisaje mediante espejos de agua y vegetación nativa, diluyendo los límites entre arquitectura y naturaleza. Cada habitación está orientada para ofrecer vistas hacia el campo de golf, cuidando especialmente el flujo del aire y la entrada de luz a lo largo de toda la propiedad.

DESAFÍO E INSPIRACIÓN

Acebal confiesa que el mayor reto fue que este proyecto debía competir directamente con otra firma de arquitectura: no solo era un encargo, era una oportunidad que tenía que ganar.

“El desafío consistía en lograr una fusión armónica entre elementos tradicionales y un lenguaje arquitectónico contemporáneo. Nos sumergimos en la identidad del lugar para reinterpretarla desde una mirada moderna, integrando todos los espacios sociales bajo un mismo eje conceptual. Ese eje tenía un propósito claro: enmarcar y potenciar las vistas excepcionales hacia el mar Caribe y el campo de golf Punta Espada. Resolver esa ecuación entre tradición, innovación y contexto fue, sin duda, lo más desafiante y lo más gratificante del proceso”.

El lujo, reitera, se manifiesta en espacios amplios, tanto en huella como en altura, abiertos hacia el exterior, con grandes fachadas acristaladas que invitan a contemplar el paisaje y permiten que la luz natural lo transforme todo.

Diseñar viviendas que incorporen jardines interiores, que difuminen los límites entre adentro y afuera, y que evoquen serenidad, contemplación y admiración, es una forma de conectar al habitante con su espacio y con la naturaleza. “Para mí, ese tipo de conexión auténtica y sutil es el verdadero lujo en la arquitectura residencial contemporánea”, dice el especialista, quien sigue con atención el trabajo de Marcio Kogan por su manera de interpretar la arquitectura



tropical con sobriedad, elegancia y un uso magistral de la luz natural.

“Valoro su dominio absoluto de la proporción: cada volumen, cada vacío, cada línea está milimétricamente pensada para generar equilibrio. Su arquitectura transmite calma, sin necesidad de grandes gestos, y demuestra que la belleza está en la precisión”.

FUTURO EN PERSPECTIVA

Desde la óptica de Acebal Canney, el futuro de la arquitectura y el diseño en América Latina estará definido por la fusión entre creatividad y tecnología: una creatividad alimentada por experiencias sensoriales personales y colectivas, y un entorno tecnológico cada vez más capaz de traducir con precisión esas visiones interiores.

En este sentido, resalta su admiración por el trabajo de Norman Foster, por su capacidad de innovación técnica sin perder la claridad formal. “Su arquitectura tiene una lógica estructural impecable, pero lo que más valoro es cómo logra equilibrar tecnología y diseño humano. En sus proyectos siempre hay una intención de conectar con el entorno, de pensar en el futuro sin dejar de ser profundamente funcional. Esa combinación de visión, rigor y compromiso con el contexto es algo que me inspira mucho como arquitecto”.

Alejandro cree que habrá un grupo de profesionales que decidirán seguir creando desde la mano, desde el oficio, sin depender completamente de la tecnología. “Esos trabajos tendrán un valor especial. No serán para todos, sino para quienes todavía valoren lo hecho por el hombre: lo imperfecto, lo sensible, lo que lleva una huella humana. En ese contraste, entre lo asistido y lo puramente humano, estará una de las tensiones más interesantes del diseño latinoamericano en el futuro”, concluye el arquitecto nacido en México que ha hecho del Caribe su hogar. **P**

Por Manuel Grajales



VIAJE POR LA MEMORIA

CON TAN SOLO DOS PELÍCULAS EN SU FILMOGRAFÍA, ANTONELLA SUDASASSI HA DEMOSTRADO QUE EL CINE COSTARRICENSE ES CAPAZ DE DESATAR EMOCIONES INTENSAS A TRAVÉS DE SUS HISTORIAS Y ATRAER LOS REFLECTORES INTERNACIONALES.

“Esta película es la conversación que nunca tuve con mis abuelas”, comienza diciendo Antonella Sudasassi, quien así se adentra en un docudrama destilado por las, a veces, dolorosas experiencias de tres mujeres de entre 68 y 71 años. A través de un viaje por los recuerdos, Ana, Patricia y Mayela rememoran lo que fue para ellas crecer, entenderse mujeres y encontrarse con la sexualidad en las diferentes etapas de sus vidas.

Por ello, *Memorias de un cuerpo que arde* tiene como base el documental, aunque se presenta como una ficción en todas sus formas. Eso no ha sido obstáculo para que el segundo largometraje de la cineasta tica se haya exhibido en alrededor de 65 festivales y obtenido más de 20 premios, incluida su postulación para representar a Costa Rica en la pasada edición de los Oscar, así como su reciente nominación en la categoría de mejor película iberoamericana a los Premios Goya.

“Ha sido muy bonito que este movimiento [del cine costarricense] lo hemos liderado mujeres”

ANTONELLA SUDASASSI
DIRECTORA DE CINE

Antonella se convirtió en 2020 en la primera directora centroamericana nominada a estas distinciones del cine español con su ópera prima *El despertar de las hormigas*. Este año repitió con su segundo filme, demuestra así que la cinematografía costarricense comienza a atraer los reflectores internacionales.

“Es cine que se presenta en los festivales más importantes del mundo y ha sido ampliamente reconocido. Entonces, es muy bonito que este movimiento lo hemos liderado mujeres”, reflexiona en entrevista.

Ella recuerda que llegó tarde al cine. Así lo siente, puesto que su ambición inicial al estudiar Comunicación no era dedicarse al séptimo arte. Fue hasta que se encontró con un grupo de amigos quienes la introdujeron en ese mundo. “Empecé a ver películas que jamás había visto, las cuales me mostraron un universo de posibilidades de lo que significa hacer cine. Y me encantó”.

Sin embargo, una gira de distribución de sus primeros cortometrajes la llevó a visitar comunidades fuera de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica y, al descubrir los rostros de la gente, al sentirse identificados con lo que estaban viendo en pantalla, terminó por enamorarse de este arte. “Era un momento en el cual el cine nacional prácticamente nadie lo veía, porque no había”, remarca de forma contundente, enfatiza así las dificultades enfrentadas por la escena nacional para producir cine. Pero, “ver ese encuentro entre la audiencia y la película me fascinó y decidí que eso era lo mío”, asegura.

CORAZÓN DEL FILME

No estaba equivocada. En la actualidad su nombre resuena entre los artífices de llevar Costa Rica a los grandes festivales internacionales. Algo que hace tan solo algunos años se pensaba imposible, cuando el país, únicamente, había producido entre 10 o 12 películas en toda su historia; mientras que en la actualidad se realizan más o menos la misma cantidad de forma anual: en parte por el uso de cámaras digitales para filmar, así como la creación del



Fondo para el Fomento Audiovisual y Cinematográfico (El Fauno) en 2015.

Antonella no deja de mostrar su asombro porque sus dos largometrajes hayan conseguido una nominación a los Goya. El primero de ellos, *El despertar de las hormigas*, se trata de una cinta realizada con un presupuesto diminuto. Por este motivo, para su directora fue una grata sorpresa que se lograra colocar en unos premios tan importantes y compitiera con cinematografías mucho más consolidadas.

La historia no es muy distinta con *Memorias de un cuerpo que arde*. Esta es una película (coproducida con España) muy retadora —asegura su directora— porque además contendió con grandes ficciones (de Uruguay, Chile, Brasil y Argentina) cuando la cinta es de base documental. Se percibe como una ficción porque la puesta en escena es más cercana a ello y está trabajada con actores y actrices, pero el corazón de la historia son los testimonios de las mujeres.

Se trata en realidad de la conclusión de una trilogía de historias que comenzó con un cortometraje, a través de las cuales Sudasassi explora sin cortapisas la sexualidad de las mujeres durante las distintas etapas de sus vidas: la niñez y la juventud, para después centrarse (en esta tercera entrega) en la vida adulta. Se introduce así en el tabú de explorar con mayor cercanía la manera en cómo vivieron su sexualidad todas estas mujeres que en la actualidad, probablemente, son abuelas; sobre todo, en un país como Costa Rica que, a decir de la directora tica, continúa siendo muy conservador.

De hecho, las primeras conversaciones surgieron con su abuela materna, con quien debido a su avanzada edad no pudo profundizar de la manera en como le hubiera gustado. Entonces, por más de dos años habló con mujeres, durante los cuales fue encontrando esos diálogos e historias que terminaron plasmadas en el guion.

El intenso largometraje continúa su exitoso recorrido por distintos festivales de cine internacionales, con una recepción que ha sorprendido incluso a su directora. “Al inicio —resalta— pensé que, con suerte, sería una película muy latinoamericana, porque creo que hay una vivencia común en nuestras madres o abuelas: ese catolicismo, esa imposición sobre lo que significa ser mujer y los roles que se deben asumir”. Sin embargo, pronto se dio cuenta de la profunda resonancia que la historia tenía también en países más desarrollados. “Ha sido un recorrido muy interesante para la película”.

PROYECTOS EN PUERTA

A pesar de llevar más de un año inmersa en la vorágine originada por *Memorias de un cuerpo que arde*, desde su estreno en la Berlinale 2024, en donde obtuvo el Premio del Público, Antonella ya piensa en nuevas historias que le gustaría contar.

Uno de esos próximos proyectos que la emocionan de sobremanera es *Monstruos*, largometraje dirigido



“Memorias de un cuerpo que arde” hace un recuento de lo que fue para nuestras abuelas crecer, entenderse como mujeres y encontrarse con la sexualidad en las diferentes etapas de la vida”

por su socio Manrique Cortés, el cual contará la historia de un padre atormentado por su pasado, mientras tiene que lidiar con la paternidad y la ausencia de su propio progenitor.

“Vamos un poco lentos. Es cierto que ‘Memorias’ nos exigió mucho y debemos combinar ambas cosas, ya que somos una productora pequeña. Y además tener un sustento porque, realmente, no vivimos del cine. No es sustentable económicamente. Pero ahí vamos”, afirma la realizadora con un dejo de esperanza al ver que el esfuerzo ha valido la pena para proyectar la escena en Costa Rica a niveles que no tenía; misma que con el apoyo tanto de El Fauno como de las coproducciones con otros países podría encontrar el camino correcto hacia su fortalecimiento.

“Por mi parte —agrega Antonella— tengo otros dos proyectos que son de diferentes temas. En estos, si bien abordan la sexualidad de las mujeres, no será el conflicto principal”. No obstante, ella sabe que los personajes femeninos la acompañarán en su toda su filmografía: “claramente se me hace más fácil. Más cercano.”

Eso lo hará bien, sea desde la ficción o el documental, pues su interés principal es saber contar una historia y recurrir a todos los elementos necesarios para hacerlo de la forma más adecuada. Probablemente, de esta manera continuará sorprendiendo a un mundo al que ella piensa que “llegó tarde”. **1**



Casa de Campo anuncia nueva edición del Food and Wine Festival presentado por American Express



El 10 y 11 de octubre se reunirán reconocidos embajadores culinarios tanto de República Dominicana como del mundo, prometiendo una experiencia inolvidable para los amantes de la gastronomía y el vino.

Casa de Campo Resort & Villas anuncia la 3era edición del Food and Wine Festival para el próximo 10 y 11 de octubre presentado, en su tercera edición, por American Express. La celebración contará con una selección de reconocidos embajadores culinarios tanto de República Dominicana como del mundo, prometiendo una experiencia inolvidable para los amantes de la gastronomía y el buen vino.

Los asistentes tendrán la oportunidad única de degustar creaciones excepcionales de algunos de los chefs más célebres a nivel internacional, incluyendo a Hubert Keller, Scott Conant y la chef Tita. Este año se suma una incorporación muy especial: el reconocido chef y restaurador Michael Mina, quien aportará su innovadora visión culinaria al festival. Juntos, estos maestros de la cocina presentarán platos exclusivos a través de

una serie de eventos especiales en todo el resort.

“Nos llena de entusiasmo continuar con esta tradición y reunir a un grupo tan extraordinario de chefs que comparten su pasión por la gastronomía con nuestros huéspedes”, expresó Andrés Pichardo, presidente de Casa de Campo Resort & Villas. “El Food and Wine Festival no se trata solo de comida excepcional, es una celebración de la riqueza cultural de nuestro país”.

Las actividades se darán inicio el viernes 10 de octubre, de 16:00 a 20:00 horas en el Marina Riverside Center, donde los invitados podrán disfrutar de una selección de platos preparados por los chefs invitados, acompañados de vinos finos, cócteles y destilados premium. La celebración continuará el sábado 11 de octubre, atrayendo a cientos de entusiastas de la gastronomía para disfrutar

de la cocina de clase mundial y conectarse personalmente con los chefs, así lo resaltó Jason Kycek, vicepresidente de ventas y mercadeo corporativo, además de ser el visionario detrás del festival.

Tita Páez, chef ejecutiva del reconocido restaurante Aguají, sigue siendo una figura central del festival. Reconocida por su innovación culinaria y su impacto social a través de la Fundación Ima, la profesional continúa posicionando la cocina dominicana en el escenario internacional. Este año, presentará un plato exclusivo que resalta los vibrantes sabores del país.

Tras el evento en la Marina, los asistentes disfrutarán de la esperada cena “Dinner Under the Stars” en Minitas Beach Club, donde los chefs Michael Mina, Hubert Keller, Scott Conant y la chef Tita se unirán para ofrecer una experiencia culinaria frente al mar, bajo el cielo estrellado.

Como parte de la colaboración continua con Invited Clubs, el Food and Wine Festival también incluirá demostraciones culinarias en vivo, degustaciones exclusivas y maridajes dirigidos por expertos, brindando a los invitados la oportunidad de aprender de los mejores chefs mientras disfrutaban de los paisajes del resort.

Una vez más, el festival será conducido por Raúl de Molina, personalidad de televisión y copresentador del programa El Gordo y La Flaca de Univisión. Esta edición será aún más especial, ya que a través de la señal televisiva y el programa transmitirán en vivo desde Casa de Campo durante dicho fin de semana, llevando el sabor del festival a millones de televidentes en Estados Unidos y América Latina.



¡RESERVE LA FECHA Y VIVA UN FIN DE SEMANA ÚNICO!

OCTUBRE 10 y 11, 2025

Deléitese en un festival de sabores con artistas culinarios de renombre mundial quienes desde el escenario mostrarán todas sus habilidades. Disfrute de catas exclusivas de vinos y licores de colección, y del carisma de Raúl de Molina, quien conducirá este evento y aportará su experiencia para hacer de esta una experiencia inolvidable.

Descubra más en casadecampo.com.do • 809-523-8698 • res1@ccampo.com.do



CHEF TITA



CHEF SCOTT CONANT



CHEF HUBERT KELLER



CHEF MICHAEL MINA



CASA de CAMPO®
RESORT & VILLAS

50™
ANNIVERSARY

Por Forbes Staff



NO. 3 LONDON DRY GIN

GIN EN LA SELVA

ONE&ONLY MANDARINA, EN LA RIVIERA NAYARIT, OFRECERÁ UNA EXPERIENCIA ESPECIAL PARA LOS AMANTES DE LA GINEBRA, DISPONIBLE HASTA OCTUBRE DE ESTE AÑO.

En el corazón de la selva, una experiencia efímera despierta los sentidos a la caída del atardecer, que torna el cielo de tonos rojizos, contrastando con el verde vibrante del entorno natural. En medio de ese paisaje onírico emerge One&Only Mandarin para presentar una participación inédita que da origen a un vibrante *pop-up bar* en la playa, en conjunto con No. 3 London Dry Gin.

Más que una colaboración, se trata de un auténtico encuentro entre dos íconos del lujo, a través de la cual el *know-how* británico y la hospitalidad mexicana se encuentran en el camino para descubrir códigos en común, mismos que empujan los límites de la sofisticación al pie de un inmenso mar en la Riviera Nayarit.

Como una legítima propuesta efímera, el *pop-up bar* fue pensado para estar abierto

durante sólo seis meses, por lo que el próximo mes de octubre cerrará su barra.

Mientras eso sucede, los huéspedes y visitantes del resort tendrán la posibilidad de fascinar su paladar por medio de una carta cuidadosamente curada, compuesta por cocteles clásicos y sorprendentes innovaciones, en donde No. 3 será protagonista.

Esta ginebra premium se elabora sólo con seis botánicos seleccionados con precisión: enebro, cáscara de naranja, pomelo, raíz de angélica, semilla de cilantro y cardamomo. Así, ofrece notas de sabor que resaltarán en cada preparación.

No. 3 x One&Only Mandarin desplegará, además de maridajes exclusivos, catas privadas y colaboraciones con reconocidos chefs, así como eventos íntimos pensados para quienes buscan autenticidad y disfrutan de una historia detrás de cada sorbo. **P**

Descubra Miches

El Tesoro Escondido de la República Dominicana

Ubicado en la hermosa y prístina costa de Playa Esmeralda, Zemi Miches Punta Cana All-Inclusive Resort, Curio Collection by Hilton, combina a la perfección un diseño sofisticado de 500 habitaciones, suites y bungalows con prácticas sostenibles. Descubra una experiencia Todo Incluido verdaderamente única con más de 10 restaurantes, bares y lounges, 4 piscinas, y 800 metros de playa exclusiva armoniosamente fusionados con celebraciones de la cultura Taína.



Disfrute de Miches con Todo Incluido



Carretera Playa Costa
Esmeralda Km7, 24000
Miches, El Seibo, Dominican Republic

1-829-241-4000
curiocollection.com/zemimichesallinclusiveresort
@ZemiMichesResort    

Hilton
FOR THE STAY™

DREAMS®
Cap Cana
RESORT & SPA

Your Dreams. Your Way.



 hyattinclusivecollection.do |  [@dreamscapcana](https://www.instagram.com/dreamscapcana)