

# Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | REPÚBLICA DOMINICANA | NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2024

**FABIÁN SUÁREZ** ▶  
Presidente de Cervecería  
Nacional Dominicana



## MENTES SOSTENIBLES





Celebre cada momento  
con Inclusive Collection

INCLUSIVE COLLECTION

IMPRESSION  
RESORTS & SPAS

Z  
HYATT ZIVA®

Z  
HYATT ZILARA®

ZOETRY®  
WELLNESS & SPA RESORTS

SECRETS®  
Resorts & Spas

breathless  
RESORTS & SPAS®

DREAMS®  
Resorts & Spas

HYATT  
vivid  
HOTELS & RESORTS

ALUA  
WELLNESS®

SUNSCAPE®  
RESORTS & SPAS

WORLD  
OF  
HYATT.





REPÚBLICA DOMINICANA:  
CAP CANA • LA ROMANA • PUNTA CANA  
[hyattinclusivecollection.com](http://hyattinclusivecollection.com)





• **CONTENIDO** •

2

**UN LÍDER  
QUE PIENSA  
EN VERDE**

**Fabián Suárez, presidente de  
Cervecería Nacional Dominicana.**

**PÁG.  
56**

FOTO DE PORTADA REALIZADA POR JOCHYFERSOBE PARA FORBES REPÚBLICA DOMINICANA,  
EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, EN NOVIEMBRE DE 2024



**FRONTAL****10 • EL BOOM DE LOS AUTOS ELÉCTRICOS CHINOS**

Una mirada a lo que ocurre en Costa Rica, que se ha consolidado como un referente en la adopción de vehículos eléctricos en América Latina, con una participación de mercado del 11.6%.

**14 • TRAS LA CONQUISTA DEL TURISTA LOCAL**

El turismo interno aún no representa un porcentaje significativo, pero su potencial podría transformar la industria turística.

**OPINIÓN****18 • APRENDIZAJES DEL RETIRADO PROYECTO FISCAL/**

Eduardo Valcárcel

**20 • CÓMO HACER UNA REFORMA TRIBUTARIA**

SOSTENIBLE/ Miguel Collado

**21 • PONGAMOS A AMÉRICA PRIMERO/**

Alejandro Grisanti

**22 • CLAVES PARA FORTALECER LA REPUTACIÓN DE TU EMPRESA/ Esmerarda Montero****ESPECIAL****24 • FINTECH, NEOBANCOS Y CRIPTOS**

Las innovaciones de esos áreas financieras que transforman la experiencia de la banca.

**32 • CAFÉ, CACAO Y RON**

Retos y avances de esos sectores que destacan entre los principales de la producción agrícola dominicana.



FREPIK, DIANA REY MELO/FORBES COLOMBIA, FOUR SEASONS

**REPORTAJES****38 • CÓMO ONLY FANS SE CONVIRTIÓ EN UNA MINA DE ORO DE US\$4,000 MILLONES**

El éxito ha sido de tanta magnitud que su dueño ahora forma parte de la Lista de millonarios Forbes.

**42 • LA NUEVA ETAPA DEL INTERNET**

Alex Blania, CEO de Tools for Humanity, nos cuenta su perspectiva sobre los avances de tecnologías como la Inteligencia Artificial.

**50 • EL ARTE DE LOS CREPES**

Beatriz Fernández, la empresaria colombiana cofundadora de Crepes & Waffles, revela cómo esta exitosa cadena de restaurantes deleita con sus creaciones y contribuye al desarrollo de comunidades.

**FORBES LIFE****76 • CITA AL ATARDECER**

Una inolvidable travesía, que comienza al sobrevolar la ciudad, aguarda a los huéspedes de la 'empire suite' en el Four Seasons Hotel New York downtown.





## • DIRECTORIO •

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

Editora  
**FELIVIA MEJÍA SANTOS**  
fmejia@forbesenespanol.com

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

Editor Forbes Life  
**ALBERTO ROMERO**  
aromero@forbes.com.mx

Editora adjunta  
Forbes Life  
**SHEILA RAMÍREZ**

Editora de video  
**ARIADNA CASTRO**

Coordinadora Redes Sociales  
**JANE DENNISE AGREDA**

Director regional de arte  
**ABRAHAM SOLÍS**

Diseñador  
**JESÚS CHÁVEZ**

Director de fotografía  
**PACO GRAMONTI**

Editora de Fotografía  
**ANGÉLICA ESCOBAR**

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

### Colaboradores

**JOAN SEBASTIAN, JOSÉ CAPARROSO, MÓNICA VALLADOLID, JEMINA MCEVOY, GEORGIO ARTURI, JAMES RAYOTTE, CRISTIAN MONTERROSO, BEATRIZ GASPAR Y MANUEL GRAJALES**

Directora Comercial  
República Dominicana  
**CRISTINA ROVIRA**  
crovira@forbes.do

Ejecutiva Comercial  
**MERY DISLA**  
mdisla@forbesenespanol.com

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

Director Creativo  
**DIEGO VILLANUEVA**

CHAIRMAN OF THE BOARD  
**MARIANO MENÉNDEZ**

FORBES REPÚBLICA DOMINICANA, Año 10, noviembre-diciembre de 2024 es una publicación mensual editada y publicada por Media Business Generators, SA, por contrato y bajo licencia de Forbes Media LLC. Editor responsable: Eladio González: egonzalez@forbesenespanol.com. Con núm. de reserva de derechos al uso exclusivo emitido por el Indautor, 04-2012-11210382400-102; número de certificado de licitud de título y de contenido No. 15572. Media Business Generators no se hace responsable por los contenidos de la publicidad expresada por sus anunciantes, si bien llegado el caso investigará la seriedad

de los mismos. Las opiniones expresadas por los autores no representan, en ningún caso, la postura del editor y la editorial. Prohibida su reproducción parcial o total. **FORBES REPÚBLICA DOMINICANA** es una publicación de Media Business Generators, SA de CV, en virtud de un acuerdo de licencia con Forbes Media LLC, 499 Washington Blvd, Jersey City, NJ 07310. **FORBES** es una marca comercial utilizada bajo licencia de FORBES LLC. © 2012 Media Business Generators, SA de CV. © 2012 FORBES, todos los materiales publicados en la edición de Forbes Estados Unidos. Todos los Derechos Reservados.





# EL CAMINO A LA SOSTENIBILIDAD

**E**n la última década, la región del Caribe ha avanzado significativamente en sostenibilidad, especialmente en Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las empresas de la región han integrado la sostenibilidad como un pilar central en sus estrategias, abordando temas como la acción climática, la conservación de recursos naturales y la mejora de las condiciones laborales.

Estos esfuerzos se reflejan en la creación de alianzas estratégicas entre el sector público y privado, fundamentales para formular políticas que promuevan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y fomenten la colaboración multisectorial. Un ejemplo destacado es el sector turístico en Costa Rica, que ha logrado posicionarse como un modelo de turismo sostenible.

Para alcanzar estos objetivos de sostenibilidad, resulta fundamental adoptar un enfoque sistémico que involucre a todos los actores de la cadena de suministro, desde el productor hasta el consumidor final, promoviendo la educación y la sensibilización sobre la importancia del consumo responsable.

Además, la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de la gobernanza, la ética y la transparencia son prioridades para las organizaciones que buscan consolidar su legitimidad y credibilidad social.

El compromiso con la igualdad de género y la inclusión laboral también ha ganado relevancia. Las empresas están mejorando sus procesos de gestión humana para fomentar la inclusión de personas con discapacidad y reducir la discriminación.

A pesar de estos avances, la República Dominicana aún enfrenta desafíos como la falta de infraestructura, la pobreza y la degradación ambiental. La colaboración y el compromiso de todos los sectores son esenciales para superar estos retos y avanzar hacia un futuro sostenible.

Uno de los sectores que tiene un mayor impacto en la sostenibilidad es la industria, la cual consume cerca del 27% de la energía en América Latina y es responsable de un considerable porcentaje de emisiones de CO2. En este contexto, la eficiencia energética se ha vuelto una prioridad. Las industrias deben adoptar una gestión más responsable, optimizando recursos e implementando tecnologías innovadoras para reducir costos y emisiones sin comprometer la calidad.

La sostenibilidad es una respuesta a la preocupación por



**ELADIO GONZÁLEZ**

Director Editorial para  
República Dominicana y  
Centroamérica



[egonzalez@forbesenespanol.com](mailto:egonzalez@forbesenespanol.com)

el medio ambiente y una oportunidad para mejorar la competitividad en un entorno global que demanda prácticas responsables. Con el aumento del “nearshoring” y la oportunidad de convertirse en proveedores clave para mercados como Estados Unidos, las empresas de la región deben mantener un crecimiento económico que no comprometa el medio ambiente ni la calidad de vida de las comunidades locales.

En esta edición de Forbes, conversamos con líderes empresariales como Fabián Suárez, presidente de Cervecería Nacional Dominicana, y Stephanie Melville, presidenta de Progreso, para conocer cómo están redefiniendo el éxito mediante la integración de soluciones sostenibles y rentables. Estos líderes demuestran cómo la visión de sostenibilidad puede transformar los negocios y llevar a la región hacia un futuro más próspero y equitativo. **P**



• **FRONTAL** •

**87,000**  
**MILLONES DE PESOS**

invertirán en 2025 las empresas agrupadas en la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD), anunció el presidente de esa entidad, Julio Virgilio Brache, durante el acto de entrega de los Galardones Industriales 2024.



A photograph of a man and a young girl with long brown hair, both wearing white shirts, looking at each other in a garden setting. The man is on the left, and the girl is on the right, smiling. The background shows green foliage and a white building.

*Celebramos  
Un legado  
de confianza*



**Banco  
Santa Cruz**



# INTELIGENCIA ARTIFICIAL

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA (IA GEN) MUESTRA UNA SORPRENDENTE CAPACIDAD DE TRANSFORMAR LAS INDUSTRIAS EN EL MUNDO DE MANERA ACCELERADA.

65%

de las actividades laborales están expuestas a algún grado de automatización por parte de la IA.

Entre 2.6 y 4.4 billones de dólares

anuales, podría contribuir la IA a la economía mundial en los próximos años, lo que equivale a entre 5 y 10 veces más que el PIB de toda Centroamérica.

## SECTORES CON POTENCIAL PARA SER TRANSFORMADOS POR LA IA EN LA REGIÓN



Financiero



Agrícola



Industria de externalización (externalización de operaciones de back-office)

5%

del PIB de Centroamérica y el Caribe podría añadir la IA Gen (entre 20,000 y 30,000 millones de dólares anuales) al 2030, al aumentar la productividad de los trabajadores, incrementar sus competencias y crear nuevas oportunidades de innovación y crecimiento.

## EN EL SECTOR AGRÍCOLA FACILITARÁ

- El análisis de datos sobre la composición del suelo.
- Los patrones climáticos.
- Las características de los cultivos.

## ÁREAS LABORALES CON MAYOR AUTOMATIZACIÓN



Soporte de oficina.



Servicio al cliente.



## NUEVAS DEMANDAS EN EL MERCADO LABORAL POR IA



- Ingeniería rápida.
- Ingeniería de datos.
- Ciencia de datos.

## RETOS



Menos de la mitad de la población centroamericana tiene conocimientos suficientes para utilizar computadoras en tareas profesionales básicas.



Se reportan bajos índices de adopción en herramientas virtuales.



En las empresas hay poca disponibilidad, capacidad y calidad de datos.

# 15%

Ha mejorado la productividad de varios centros de contacto a nivel mundial mediante el uso de “copilotos virtuales” que utilizan IA Gen para ayudar a los agentes telefónicos a responder a las peticiones de los clientes durante las llamadas.

## RIESGOS

- Implicaciones éticas de privacidad y modelos sesgados.
- Falta de claridad de responsabilidad y rendición de cuentas.
- La infracción de la propiedad intelectual.
- La creación de contenido altamente realista pero falso.

## ESTRATEGIAS RECOMENDADAS

- Definir una estrategia a largo plazo y reimaginar los dominios de principio a fin, en lugar de centrarse en los casos de uso.
- Crear un ecosistema tecnológico integrado con datos adecuados.
- Garantizar el talento y las competencias necesarias. Se recomienda a los líderes proporcionar directrices claras sobre el uso de herramientas de IA, proporcionar educación y formación continua sobre cómo utilizar eficazmente esta tecnología y gestionar sus riesgos.
- Aprovechar las asociaciones estratégicas; aliarse con las compañías correctas puede acelerar la implementación.

FUENTE: McKinsey

Por Eladio González

# COSTA RICA, PARAÍSO DE LOS AUTOS ELÉCTRICOS CHINOS

**LAS ESTADÍSTICAS CONVIERTEN AL PAÍS EN UN REFERENTE DE MOVILIDAD ELÉCTRICA EN LA REGIÓN. SU FALTA DE PREJUICIOS ES UNA OPORTUNIDAD PARA LOS FABRICANTES DEL GIGANTE ASIÁTICO.**

Costa Rica se ha consolidado como un referente en la adopción de vehículos eléctricos en América Latina, con una participación de mercado del 11.6%, superando a potencias económicas como Canadá y Estados Unidos. Este avance no es una anécdota aislada; el aumento del 204% en las ventas de vehículos eléctricos en 2023 muestra que el país centroamericano está marcando una tendencia que se acelera con rapidez.

Victor Yang, portavoz de Geely, uno de los principales fabricantes automotrices chinos, destaca un punto clave: los mercados en desarrollo, como Costa Rica, tienen una ventaja competitiva al no contar con la infraestructura heredada de los motores de combustión interna. Este factor, sumado al creciente interés por la sostenibilidad y la ausencia de prejuicios de los nuevos compradores de autos, impulsa la rápida adopción de la electromovilidad.

**11.6 %**  
es la participación de Costa Rica en el mercado global de autos eléctricos.



Para Geely y otros fabricantes chinos, esto representa una oportunidad única para expandirse y ofrecer productos que ya han demostrado su éxito en su propio mercado interno. El auge de los autos eléctricos chinos en Costa Rica es notable. Tres de cada diez vehículos importados provienen del gigante asiático, y cuatro de las cinco marcas más vendidas en el país son chinas: BYD, Geely, JAC y MG.

La razón de este éxito es clara: estos fabricantes han logrado ofrecer productos altamente competitivos, con la misma tecnología y calidad que en sus mercados locales. Además, como resalta Yang, la velocidad con la que estos nuevos modelos llegan a Costa Rica, en comparación con otras marcas occidentales, es un factor diferenciador.

Geely, en particular, ha consolidado su presencia con modelos como el Geometry E, uno de los SUV eléctricos



más vendidos en el país. Este modelo refleja una tendencia más amplia de cómo los fabricantes chinos están aprovechando las sinergias tecnológicas con marcas de lujo como Volvo y Polestar para ofrecer vehículos de alta calidad a precios competitivos.

## RETOS Y SOLUCIONES

Uno de los desafíos más evidentes en el crecimiento de la movilidad eléctrica en Costa Rica es la infraestructura de carga. Aunque el país cuenta con una de las redes más extensas de América Latina, con alrededor de 144 estaciones, esta no está creciendo al ritmo necesario para soportar el aumento en la cantidad de vehículos eléctricos en circulación. Aquí, las marcas automotrices tienen un papel clave que desempeñar.

En China, por ejemplo, Geely ha desarrollado su propia red de carga, con estaciones que proporcionan mejores tasas de carga para sus modelos, haciéndolos más atractivos para los consumidores, comenta el vocero autorizado de la marca.

La expansión de esta infraestructura no puede depender sólo de las marcas, gobiernos y otras partes interesadas, como compañías de energía y operadores de estacionamientos, también deben participar activamente.

Para Yang, una de las lecciones más importantes que América Latina puede aprender de China es que la responsabilidad de la movilidad sostenible recae en toda la sociedad, no sólo en los fabricantes.

Otro de los mayores obstáculos para la adopción masiva de los vehículos eléctricos es la depreciación vinculada a la vida útil de las baterías. Sin embargo, los fabricantes están avanzando rápidamente en este campo.

Geely, por ejemplo, ha lanzado su batería Short Blade, capaz de resistir hasta 3,500 ciclos de carga, lo que equivale a más de un millón de kilómetros en 20 años. Este tipo de innovación no

## UN AÑO PROMETEDOR

La marca ha demostrado su capacidad para crecer rápidamente en mercados internacionales, con un aumento del 97% en las ventas de vehículos electrificados en los primeros ocho meses de 2024 y la exportación de más de 275,000 unidades. Modelos como el Emgrand y el Coolray han encabezado las listas de ventas en países como Arabia Saudita, Kazajistán y Panamá.

Además, Geely ha ampliado su presencia global con más de 670 puntos de ventas y servicio en 75 países y regiones, consolidando su posición en mercados clave como Europa, América Latina, y el Sudeste Asiático.

La estrategia de Geely para 2024 se enfoca en la expansión internacional y el lanzamiento de productos más inteligentes y sostenibles. La compañía planea acelerar su penetración en mercados emergentes como Australia e Indonesia, al tiempo que refuerza su presencia en regiones estratégicas como Europa del Este y América Latina.

Entre las novedades, destaca el Geely EX5, un SUV equipado con la plataforma GEA, que combinar confort, seguridad y sostenibilidad en un solo paquete. Victor Yang, vicepresidente sénior de Geely Holding Group, expresó durante la presentación mundial del nuevo modelo en Automechanika Frankfurt: "El EX5 ha sido creado para ser un líder en el segmento más competitivo. Ofrece más espacio, mejores dinámicas de conducción y una experiencia de viaje mejorada". Estas palabras reflejan la ambición de Geely de posicionarse a la vanguardia de la electrificación automotriz desde este mismo año.

sólo mejora la viabilidad de los autos eléctricos en el mercado secundario, sino que también reduce el impacto ambiental mediante programas de reciclaje y reutilización de baterías. Aun así, el reto de mantener el valor residual de los vehículos eléctricos persiste. Yang recalca que Geely está enfocada en considerar el ciclo de vida completo del vehículo desde su diseño, como parte de su compromiso a largo plazo con la sostenibilidad y el valor para el consumidor.

## LA FUSIÓN DE CULTURAS

Desde su fundación en China, Geely ha evolucionado de ser un exportador de

vehículos a un grupo automovilístico internacional.

La presencia de Geely en Europa durante más de dos décadas ha sido fundamental para el desarrollo de soluciones en vehículos eléctricos y movilidad. Con centros de I+D y diseño en ciudades como Shanghai, Hangzhou, Gotemburgo y Frankfurt, y un equipo global de más de 30,000 personas, ha sabido integrar el conocimiento global para consolidar sus competencias centrales y generar nuevas ventajas revolucionarias.

El enfoque de Geely en la innovación independiente ha llevado a una inversión de más de 200,000 millones de yuanes en investigación y desarrollo en la última década, posicionándola como una empresa a la vanguardia de los vehículos eléctricos inteligentes. Además, la diversificación a través de sus asociaciones estratégicas con marcas como Volvo Cars, Polestar y Lynk & Co, ha sido clave para su crecimiento global. También, su inversión en compañías como Mercedes-Benz y Aston Martin o la reciente creación de la empresa conjunta con Renault, Horse Powertrain, que desarrolla soluciones híbridas para varios mercados.

Este enfoque ha permitido que la empresa genere aproximadamente el 50% de sus ingresos fuera de China, con un volumen significativo de ventas en Europa, donde se alcanzaron las 300,000 unidades en 2023.

Con modelos como el sedán eléctrico E8 y el SUV E5, Geely está liderando el segmento de vehículos eléctricos tanto en China como a nivel global. Además de ofrecer un rendimiento superior, estos vehículos también están diseñados para cumplir con las regulaciones de 89 mercados internacionales.

En 2023, las marcas bajo la gestión de Geely Auto Group vendieron más de 1.68 millones de unidades, con un aumento del 48.3% en las ventas de vehículos de nueva energía y un crecimiento del 38% en las exportaciones. 

Por Joselin Cuartas Barrios y Forbes Staff

# ¿DÓNDE JUBILARSE?

NATIXIS INVESTMENT MANAGERS Y COREDATA RESEARCH PUBLICARON EL ÍNDICE GLOBAL DE JUBILACIÓN, QUE EVALÚA CUATRO DIMENSIONES (SALUD, FINANZAS, CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR MATERIAL), Y PRESENTARON LOS LUGARES CON MEJORES PRÁCTICAS DE JUBILACIÓN.

EL RANKING INCLUYE 44 NACIONES ENTRE LAS ECONOMÍAS AVANZADAS DEL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI), LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE) Y A LOS PAÍSES BRIC (BRASIL, RUSIA, INDIA Y CHINA).



## TOP 10 DEL ÍNDICE GLOBAL DE JUBILACIÓN

- Suiza
- Noruega
- Islandia
- Irlanda
- Países Bajos
- Luxemburgo
- Australia
- Alemania
- Dinamarca
- Nueva Zelanda

## TOP 10 SUBÍNDICE DE SALUD

- Luxemburgo
- Suecia
- Suiza
- Noruega
- Irlanda
- Japón
- Australia
- Países Bajos
- Francia
- Canadá

## TOP 10 SUBÍNDICE DE FINANZAS

- Irlanda
- Suiza
- Australia
- Singapur
- Corea del Sur
- Nueva Zelanda
- Chile
- Luxemburgo
- Estonia
- Canadá

## TOP 10 SUBÍNDICE DE CALIDAD DE VIDA

- Dinamarca
- Finlandia
- Suecia
- Noruega
- Islandia
- Suiza
- Nueva Zelanda
- Holanda
- Austria
- Luxemburgo

## TOP 10 SUBÍNDICE DE BIENESTAR MATERIAL

- República Checa
- Eslovenia
- Países Bajos
- Islandia
- Suiza
- Noruega
- Alemania
- Polonia
- Irlanda
- Malta

Fuente: Índice Global de Jubilación de Natixis Investment Managers y CoreData Research



*La garantía al tener tu  
Inversión en un espacio  
confiable y seguro.*

# Tu estilo de inversión

*Tu estilo de vivir*



Playa  
Nueva Romana

BY BAHIA PRINCIPE RESIDENCES

Lotes, villas y apartamentos

☎ 809 623 0869

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



# TRAS LA CONQUISTA DEL TURISTA LOCAL

EL TURISMO INTERNO AÚN NO REPRESENTA UN PORCENTAJE SIGNIFICATIVO, PERO SU POTENCIAL PODRÍA TRANSFORMAR LA INDUSTRIA

**E**stá demostrado que el turismo es rentable para República Dominicana. Durante 2023, además de atraer más de ocho millones de viajeros internacionales, ese sector se consolidó como la principal fuente de crecimiento del producto interno bruto (PIB), mientras se posicionaba como la industria de mayor captación de inversiones extranjeras.

No es para menos. Las playas paradisíacas, la diversificación en la oferta turística que se renueva con nuevo complejo hotelero y la hospitalidad han sido factores clave que han convertido la industria turística local en una de las más rentables de la región. Sin embargo, en esa sumatoria de atractivos, el turismo interno representa un reto pendiente para el sector.

A pesar de que el país es reconocido como uno de los principales destinos turísticos del Caribe, los dominicanos tienen una participación limitada en los ingresos generados por este sector. Durante el 2023, de acuerdo con cifras del Banco Central de República Dominicana (BCRD), el sector turismo generó 9.75 millones de dólares (mdd), de los cuales el turismo interno representó el 26.1%, estiman desde el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés).

Se trata de uno de los porcentajes menos representativos en América Latina y el Caribe, donde en la mayoría de los países el turismo interno



representa una parte significativa de la actividad económica.

Un claro ejemplo es Brasil, donde aproximadamente el 95% del gasto turístico proviene de los propios ciudadanos brasileños. Según Aguié Lendor, vicepresidenta ejecutiva de la Asociación de Hoteles y Turismo de República Dominicana (Asonahores), esta realidad responde a factores culturales, geográficos y estructurales que limitan el desarrollo de un turismo local competitivo.

“En nuestro caso, las distancias son

cortas. Un dominicano puede llegar a un atractivo turístico en dos horas, disfrutar del día y regresar a su casa sin necesidad de pernoctar”, explica Lendor. Esta característica geográfica, combinada con una cultura de hospitalidad familiar, hace que muchos opten por alojarse en casas de amigos o familiares en lugar de pagar por hospedaje turístico.

A lo anterior se suma que, en la actualidad, el gasto de los turistas extranjeros ronda los 165 dólares. Según Jacqueline Mora, viceministra Técnica



497 Travel Awards

the best golf in the Caribbean,

7,000 acres of pure paradise.

**Celebrating 50 Years of Luxury,  
at the world's most celebrated resort.**



### Celebrating 50 Years of Luxury at Casa de Campo Resort & Villas!

Since it opened as the first resort in the Dominican Republic, Casa de Campo has been a favorite luxury destination for discerning travelers the world over. Celebrating our 50th Anniversary, we continue to offer unparalleled experiences with three Pete Dye golf courses, including Teeth of the Dog, the #1 golf course in the Caribbean, breathtaking accommodations, 8 world-class restaurants, a state-of-the-art spa, a marina, equestrian center, shooting course, and 3 pristine beaches.

Discover more at [casadecampo.com.do](http://casadecampo.com.do) • [res1@ccampo.com.do](mailto:res1@ccampo.com.do) • 809-523-8698



**CASAdE CAMPO®**  
RESORT & VILLAS





de Turismo, “un turista equivale a seis dominicanos consumiendo”, lo que implica que, en términos de gasto, un solo visitante realiza un consumo diario seis veces mayor que el promedio de un dominicano.

Mora destacó que aproximadamente un 70% del turismo en el país se concentra en los hoteles, mientras que un 30% se distribuye en el turismo no hotelero, como el ecoturismo, el turismo de aventura y las actividades culturales. Los viajeros que se hospedan en los complejos turísticos, según la viceministra, realizan un gasto significativo que solo en el primer semestre del 2024, ascienden a 5.72 mdd.

INCENTIVO AL TURISTA

En un país como República Dominicana, donde la demanda histórica internamente ha sido limitada, el turismo externo actúa como un factor clave para maximizar el uso de recursos y generar una demanda adicional. “Cuando tú tienes un país pobre y pequeño como éramos nosotros en el pasado, tú no puedes depender de la demanda interna, y la demanda externa es fundamental para poder utilizar los recursos de manera que generes una demanda adicional”, explicó Mora.

Se trata de una realidad en la que coincide Lendor. El destino ha priorizado la atracción de turistas internacionales, especialmente de mercados clave como Estados Unidos, Canadá y Europa. Esta estrategia responde a la alta dependencia económica del turismo internacional, que genera ingresos significativos para los distintos sectores productivos locales.

Sin embargo, Lendor reconoce que es necesario redirigir parte de los esfuerzos hacia el mercado interno. Esto podría lograrse mediante campañas segmentadas que resalten los atractivos del país desde una perspectiva más cercana a los dominicanos. “Se debe fomentar la conexión con nuestra

| CONSUMO DE TURISTAS CON PORCENTAJE DE LOS INGRESOS DEL SECTOR TURISMO 2023 |             |            |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| País                                                                       | Gasto Local | Extranjero |
| Belice                                                                     | 13.2%       | 86.8%      |
| Panamá                                                                     | 19.1%       | 80.9%      |
| Rep. Dom.                                                                  | 26.1%       | 73.9%      |
| Costa Rica                                                                 | 31.0%       | 69.0%      |
| El Salvador                                                                | 31.0%       | 69.0%      |
| Ecuador                                                                    | 32.0%       | 68.0%      |
| Colombia                                                                   | 33.6%       | 66.4%      |
| Paraguay                                                                   | 55.1%       | 44.9%      |
| Bolivia                                                                    | 56.8%       | 43.2%      |
| Haití                                                                      | 57.2%       | 42.8%      |
| Nicaragua                                                                  | 59.4%       | 40.6%      |
| Guatemala                                                                  | 67.7%       | 32.3%      |
| Uruguay                                                                    | 72.7%       | 27.3%      |
| Perú                                                                       | 74.0%       | 26.0%      |
| Honduras                                                                   | 78.0%       | 22.0%      |
| Chile                                                                      | 84.5%       | 15.5%      |
| Argentina                                                                  | 89.5%       | 10.5%      |
| Brasil                                                                     | 94.3%       | 5.7%       |
| Venezuela                                                                  | 97.5%       | 2.5%       |

Fuente: World Travel & Tourism Council (WTTC).

cultura, lo dominicano, y mostrar las facilidades para disfrutar el turismo local”, indica.

De hecho, a pesar de las dificultades, hay avances en el incentivo al turismo local. Desde el 2022, el Ministerio de Turismo ha implementado la campaña “Turismo en cada rincón”, diseñada para destacar las riquezas culturales, gastronómicas y naturales de cada región del país. Además, las

empresas del sector turístico han lanzado paquetes especiales dirigidos a los nacionales, con precios y condiciones accesibles para familias.

La banca también ha desempeñado un papel clave al ofrecer planes de financiamiento para viajes internos. Estas medidas, sumadas al desarrollo de actividades en parques nacionales, museos y comunidades rurales, buscan consolidar un turismo comunitario que beneficie a las economías locales.

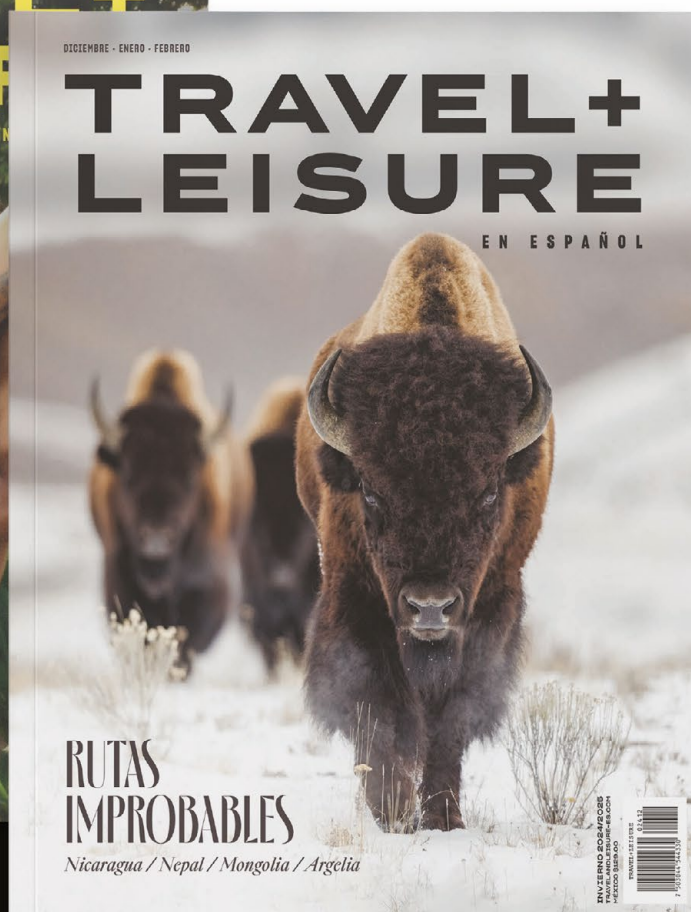
RETOS

En República Dominicana, la falta de información confiable sobre el turismo interno complica la valoración real de este segmento. Mientras los visitantes extranjeros son monitoreados desde su llegada, con datos sobre su nacionalidad, estadía y destino, los turistas locales no están registrados de manera uniforme en muchos destinos del país. Según Lendor, esto se debe a que las encuestas y estadísticas oficiales estén mayormente orientadas a evaluar el impacto de los extranjeros no residentes.

Aunque el turismo interno aún no es un motor económico significativo, Lendor rechaza la idea de catalogarlo como un fracaso estratégico. Según ella, las particularidades del territorio y la cultura dominicana explican este fenómeno. No obstante, enfatiza que el país necesita políticas públicas más enfocadas en el desarrollo del turismo local y una mejor recopilación de datos que permita cuantificar su impacto.

Con iniciativas en marcha, el turismo local se posiciona como un área clave para diversificar los ingresos del sector y fortalecer la identidad cultural del país. Aunque hay mucho por hacer, el país tiene la oportunidad de convertir sus riquezas naturales y culturales en un atractivo para los propios dominicanos, construyendo así un turismo más inclusivo y sostenible. **F**





# LEERLA ES UN VIAJE EN SÍ MISMO.

TRAVEL+LEISURE EN ESPAÑOL

Sigue nuestros contenidos  
en redes sociales  
y descubre los lugares más  
fascinantes del mundo.

TRAVELANDLEISURE-ES.COM



# APRENDIZAJES DEL RETIRADO PROYECTO DE MODERNIZACIÓN FISCAL

18

**L**uego de la tormenta que desató el Proyecto de Modernización Fiscal, aprovecho la calma de los días transcurridos para compartir siete aprendizajes clave de esta coyuntura. Debo aclarar que este análisis no pretende señalar culpables ni errores, sino construir a partir de la experiencia y resaltar lecciones que puedan mejorar futuras iniciativas.

Hay que decir que hubo aciertos. Fue prudente el rebranding de “modernización fiscal”, por el de simple “reforma fiscal”; pues, efectivamente, y en ello parece haber cierto consenso, se trata de hacer ajustes estructurales que garanticen la estabilidad del país.

Esto, aunado a la sombrilla comunicacional de “Pacto Ideal”, esbozó las primeras líneas de un mensaje de propósito compartido: la tarea común de empujar en la misma dirección de orden financiero, competitividad y desarrollo de la República Dominicana. Pero, insisto, se trató apenas de unos esbozos que ameritaron mucho más desarrollo y consistencia.

Otro punto positivo fue el uso de LA Semanal, que sirvió para informar detalles del proyecto. Pero, como veremos a continuación, no ha debido ser el único foro ni haber elegido a un único vocero calificado sobre la modernización fiscal.

Las siguientes siete recomendaciones buscan contribuir con el fortalecimiento de la gobernanza fiscal, a través de estrategias más participativas, efectivas y orientadas al bien común:

## 1. Cómo armar una propuesta de valor:

### hermetismo versus socializarla con actores claves.

Lo técnico de un asunto no es excusa para evitar dirimir los grandes temas nacionales en sociedad. La reforma es un asunto relevante; y en República Dominicana funciona socializar las propuestas a través de representantes de los sectores productivos, académicos, políticos y sociales comprometidos con una discusión de altura, como en definitiva merece el país.

## 2. Lograr concesiones con sectores estratégicos.

Una reforma fiscal amerita una negociación que permita la capacidad de maniobra del gobierno con los sectores productivos, y viceversa. Es imperativo comenzar a establecer puentes tempranos entre interlocutores efectivos.

**3. Identificar un propósito.** Hacer cambios en materia fiscal es impostergable. Sin embargo, esto debe partir de un propósito compartido que asegure que todos los sectores entienden y respaldan la necesidad de dichas transformaciones.

**4. Transparencia al aplicar “pedagogía social” vía ecosistema de medios disponible y con voceros que conecten.** Abrir un proceso consultivo de diálogo distendido y traducir a distintos sectores la reforma fiscal y sus impactos, liderando la conversación con una narrativa creíble y simple, puede contribuir al éxito de un proyecto de esta magnitud.

**5. Timing: crear momentum.** Una medida como la reforma fiscal no debía competir, en términos de atención de la opinión pública, con otras reformas, leyes o medidas de relevancia para el país.

**6. Cohesión y alineamiento de voceros.** A lo interno es necesaria la cohesión entre los voceros del gobierno en torno a un paso tan determinante para la sociedad y que demanda un compromiso extraordinario de parte de la población, con una cuota de sacrificio, sudor y tolerancia (valga su paráfrasis histórica).

**7. Monitoreo y efectividad.** Este proceso requiere un sistema de medición efectiva en cada una de sus etapas para calibrar mejor los mensajes, el impacto en imagen del gobierno y las voces de la ciudadanía.

No estoy “inventado la rueda”, todos los involucrados conocen estos pasos, los han ejecutado en el pasado y saben cuándo reforzar uno que otro proceso. A través de estos diálogos y trabajo conjunto hemos construido un presente más participativo y cohesionado. Creo fervientemente que la solución está entre nosotros. En el pasado, hemos sido capaces de articular y estructurar proyectos a través del diálogo constructivo; más recientemente, el COVID19 nos hizo unirnos y atacamos la situación de forma conjunta (sector público y privado), y todos conocemos los resultados.

Estamos frente a una oportunidad de oro (y no frente a un desfiladero, como algunos quieren hacerlo ver) para cohesionar a la sociedad dominicana en torno a objetivos mayúsculos en materia de desarrollo económico y social. **F**

*Eduardo Valcárcel*

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



# ¿Ya descargaste nuestra **APP?**



Disponible en



**BANCO CENTRAL**  
REPÚBLICA DOMINICANA

## ¿CÓMO HACER UNA REFORMA TRIBUTARIA SOSTENIBLE?

**H**ay dos formas de realizar una reforma tributaria. La primera es tratar de recaudar lo antes posible, sin considerar los efectos sobre las actividades económicas: ahorro, inversión, producción, empleo y consumo. La otra manera de hacerlo es ponderando los impactos de los tributos sobre la economía y, en consecuencia, teniendo en cuenta los efectos negativos sobre las actividades económicas.

Desde el año 2000 a la fecha, en República Dominicana ha predominado la primera manera de realizar modificaciones tributarias. El último ejemplo lo experimentamos hace apenas semanas.

En el país ha imperado la filosofía de que con un sistema tributario más complejo en número de figuras tributarias, con tasas altas y muchos procedimientos, se recauda más; sin tener en consideración los efectos negativos sobre las empresas y los hogares.

Se puede emplear una analogía a dos formas de cosechar. La forma de ver las recaudaciones por esa visión no considera que se sembrará un menor número de árboles en comparación con el que se sembraría con otro sistema tributario. Se piensa en el corto plazo, no que en el segundo año la administración tributaria perdería la oportunidad de recaudar más, en términos relativos. Y que, en poco

tiempo, incluso antes de terminar el periodo de cuatro años de gobierno, la cosecha habría perdido el pontencial recaudatorio proyectado, por lo que los ingresos no serían suficientes para el plan de gasto diseñado.

Es entonces cuando se vuelve a la fase primera del círculo vicioso fiscal: introducir otra reforma. O lo que hemos denominado “tratar de reformar la reforma”. Y de manera perenne continuamos en el círculo vicioso fiscal.

La objetividad, mirar las consecuencias sobre toda la economía de las medidas tributarias, es fundamental. Es lo que enseña la Economía.

En palabras de Henry Hazlitt: “El arte de la Economía consiste en considerar los efectos más remotos de cualquier acto o política y no meramente sus consecuencias inmediatas; en calcular las repercusiones de tal política no sobre un grupo, sino sobre todos los sectores”.

La reforma tributaria no debería esperar mucho; debería hacerse para crear un mejor clima de negocios para aumentar la productividad en el país, reducir distorsiones y exenciones; y los incentivos a la informalidad, la evasión y la elusión. Esperar más significaría perdernos de las oportunidades de tener un mejor clima de negocios y estabilidad fiscal. **1**

*Miguel Collado Di Franco*

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



# PONGAMOS A AMÉRICA PRIMERO

**C**on el regreso de Donald Trump a la Casa Blanca, América Latina se enfrenta a un nuevo cambio en su relación con los Estados Unidos. La política “Pongamos a América primero” ha sido una de las piedras angulares de Trump, centrada en priorizar los intereses nacionales sobre los compromisos internacionales. Para países como la República Dominicana, estas decisiones podrían traducirse en cambios profundos en áreas clave como migración, comercio, medio ambiente, diplomacia e inversión.

Una de las primeras áreas donde se sienten los efectos de la política de “Pongamos a América primero” es en la migración. Trump ha defendido una postura firme en cuanto a la inmigración, y su regreso al poder podría significar un aumento en las deportaciones de ciudadanos latinoamericanos. No obstante, la mayoría de los dominicanos en Estados Unidos cuenta con una situación legal sólida, por lo que las remesas enviadas desde ese país, que representan una fuente significativa de ingresos para muchas familias dominicanas, no deberían verse afectadas.

Otro impacto de “Pongamos a América primero” es la reducción de inversión extranjera y cooperación económica. En el pasado, la administración Trump mostró poco interés en fomentar programas de ayuda en el extranjero, y con su regreso es probable que esta tendencia se mantenga. Para la República Dominicana, esto significa mayor dificultad en el financiamiento de proyectos de desarrollo y debilitamiento de la cooperación en áreas esenciales como la infraestructura y el desarrollo social.

En cuanto al cambio climático y medioambiente, veremos un retroceso en la sostenibilidad. Bajo la administración de Trump, el enfoque hacia la sostenibilidad y el cambio climático fue relegado en favor de la explotación de combustibles fósiles, como el petróleo y el gas. La posibilidad de que esta política se reinstale tiene profundas implicaciones para el Caribe, una región vulnerable al cambio climático.

Sobre las relaciones diplomáticas, Trump ha demostrado un estilo de liderazgo personalista y nacionalista en su política exterior, privilegiando relaciones bilaterales con países alineados con su visión. Esto debería crear una dinámica en

la que creemos que existen cuatro grandes grupos de países de América Latina:

**Los grandes ganadores** (Argentina, Panamá y El Salvador): aquellos con relaciones personales cercanas a Trump. Es probable que disfruten de una mayor colaboración en comercio e inversión.

**Los países beneficiarios** (República Dominicana, Perú, Paraguay y Costa Rica): podrían mejorar su posición relativa bajo una administración Trump, aunque esto dependerá de cómo gestionen su diplomacia y alineación con los intereses de esa nación norteamericana.

**Relación difícil:** Países como Chile, Colombia y Brasil podrían enfrentar tensiones a sus posiciones políticas y liderazgo regional, marcando un escenario de diplomacia compleja.

**Gran incertidumbre:** Venezuela, Cuba y Nicaragua representan un caso especial. La relación del nuevo gobernante estadounidense con estos países podría variar en función de intereses pragmáticos, como la política energética o migratoria, en lugar de un enfoque en la democracia.

Un último punto que merece atención es que, debido a lo que establece la Constitución de Estados Unidos, Trump no puede buscar un tercer mandato. Dada su edad y la fortaleza de las instituciones norteamericanas, es improbable que se logre modificar esta limitación. Esto significa que para las elecciones de 2026, Trump pasará a ser un “lame duck” (un presidente en sus últimos años de mandato sin posibilidad de reelección), lo cual podría reducir su capacidad de implementar cambios drásticos.

En conclusión, el regreso de Trump a la presidencia representa una combinación de desafíos y oportunidades para América Latina. Para la República Dominicana, el impacto será significativo. La política de “Pongamos a América primero” traerá consigo un endurecimiento en temas migratorios, más proteccionismo en el comercio, un retroceso en la sostenibilidad y un enfoque diplomático altamente personalista.

Si bien existen oportunidades para mejorar su posición relativa, especialmente si logra sintonizarse con los intereses estadounidenses, la República Dominicana deberá ser prudente y estratégica en sus decisiones. 

*Alejandro Grizanti*

PhD de Economía  
CEO de Ecoanalítica

# CINCO CLAVES PARA FORTALECER LA REPUTACIÓN DE TU EMPRESA

22

La reputación corporativa es uno de los activos más valiosos para cualquier empresa. En un mercado saturado, una buena reputación no solo ayuda a atraer clientes, sino que también fomenta la lealtad, genera confianza y protege a la marca.

Empresas como Amazon han destacado por su enfoque en el cliente, utilizando herramientas como el Net Promoter Score (NPS) para medir la lealtad y satisfacción de sus usuarios. Las empresas con un alto NPS crecen más rápido y consiguen crear comunidad en un mundo donde los clientes ya no solo consumen productos, sino también la filosofía de las empresas.

Para conocer el estado del NPS de tu organización, implementa encuestas de satisfacción y analiza regularmente los comentarios de los clientes para identificar áreas de mejora. Resuelve a tiempo las incidencias antes de que se conviertan en crisis y capacita a tus colaboradores, especialmente a los que están de cara al cliente, sobre la importancia de brindar una buena experiencia en cada interacción.

Las entidades reconocidas por sus prácticas comerciales transparentes y un compromiso real con el medioambiente tienen una reputación más robusta y un grupo de consumidores que empatiza con la marca, convirtiéndose en embajadores. Por ejemplo, el 75% de los consumidores están dispuestos a cambiar a una marca que proporcione más información detallada del producto, más allá de lo que se ofrece en la etiqueta física. —Food Marketing Institute y Label Insight, “The Transparency Imperative”.

La audiencia tiende a sentir lealtad por marcas que ofrecen transparencia y suelen castigar a aquellas que no son coherentes con lo que exponen. Las acciones corporativas que no están alineadas con lo que se predica, especialmente en prácticas de sustentabilidad, suelen ser una de las principales razones de crisis de reputación. Para mantener una relación transparente con tus públicos de interés, comunica claramente las políticas de tu empresa y mantén una comunicación honesta.

Los colaboradores son una parte esencial de la empresa, no solo por la labor que realizan, sino también por el alto

nivel de credibilidad que tienen sus opiniones sobre la marca, debido al vínculo que mantienen con ella. Sin embargo, a menudo, esta figura es la gran olvidada de la gestión de marca.

El bienestar de los colaboradores es un reflejo de la salud interna de la empresa. Por ejemplo, Google ha sido consistentemente reconocida como una de las mejores empresas para trabajar por su cultura laboral. “Las empresas con empleados comprometidos son un 21% más rentables”. Según Gallup en State of the American Workplace, es que las empresas con empleados comprometidos son más resistentes en tiempos de crisis.

Un consejo práctico es llevar el análisis del clima laboral más allá de las encuestas, realizando grupos de enfoque, proporcionando retroalimentación y dando seguimiento al crecimiento individual de los colaboradores.

La RSC es esencial para una reputación sólida. Empresas como Unilever han implementado programas de sostenibilidad que no solo benefician al medio ambiente, sino que también han mejorado su imagen corporativa. En promedio, los consumidores están dispuestos a pagar más por productos de empresas comprometidas con un impacto social positivo, ya que sienten que estas se alinean con sus valores y estilo de vida.

Es importante desarrollar iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa acordes con los valores de la empresa para que se puedan sostener a largo plazo y comunicar de forma eficiente los resultados, según los ejes de comunicación.

Empresas como Starbucks han invertido en programas comunitarios que han fortalecido su reputación y la fidelidad de sus clientes. Los consumidores están más dispuestos a comprar productos de empresas que apoyan las causas que les importan; por igual, las empresas que participan en iniciativas locales y establecen relaciones sólidas con la comunidad suelen estar mejor posicionadas.

Una evaluación constante de estos cinco pilares te permitirá conocer la salud de la reputación de tu empresa. Recuerda que la reputación es un proceso continuo, no un objetivo estático. Mantenerla saludable requiere autocritica, adaptabilidad y compromiso a largo plazo. **F**

PhD en Comunicación y CEO de Bright Podium. Research and strategic communications.  
LinkedIn: @esmerardamonterovargas





IT'S TIME  
STEP INTO TRUE LUXURY



CADILLAC ESCALADE

CADILLAC XT4



CADILLAC

# EL REPUNTE DE LAS CRIPTOS

**A PESAR DE SUFRIR DRÁSTICAS CAÍDAS DURANTE ESTE AÑO, EL BITCOIN HA EXPERIMENTADO UNA NOTABLE RECUPERACIÓN, CONSOLIDÁNDOSE COMO LA CRIPTOMONEDA MÁS VALIOSA DEL MUNDO.**

**T**ras la victoria de Donald Trump en las elecciones del 5 de noviembre en Estados Unidos, el bitcoin alcanzó máximos históricos, dando un impulso a las criptomonedas, un mercado que, aunque carece de regulación en muchos países, se expande a gran velocidad por el mundo.

“Desde la victoria de Trump el comportamiento del bitcoin y las criptomonedas ha mostrado un notable optimismo en el mercado. Las promesas de desregulación y la creación de un marco regulatorio claro han generado expectativas positivas para la industria”, afirma el experto economía digital, Moris Beracha.

Beracha señala que durante su campaña Trump anunció la intención de que Estados Unidos comprara bitcoin para sus reservas estratégicas y planteó la posibilidad de convertir el país en un centro líder para el minado de esta criptomoneda.

“Este enfoque favorable hacia los activos digitales ha incrementado la confianza de los inversores, reflejándose en un repunte en los precios de Bitcoin y otras criptomonedas. Bajo una administración pro-negocios y favorable a los activos digitales, el potencial de bitcoin y el ecosistema



**88,637**

dólares estadounidenses fue el precio alcanzado por el bitcoin hasta el 12 de noviembre.



de criptomonedas parece ser enorme, avivando el interés y la inversión en este ámbito”, apunta el experto.

**ADOPCIÓN EN REPÚBLICA DOMINICANA**

Este año República Dominicana se situó entre cinco países de América Latina con mayor porcentaje de uso de criptomonedas, un mercado que se expande de manera gradual pese a que las autoridades monetarias y el sistema financiero manejan con cautela el tema de su regulación.

Una encuesta realizada por la plataforma global de datos Statista, entre 2,000 y 12,000 personas de 18 a 64 años, reveló que el 17% de los encuestados en el país utilizaba o poseía activos digitales. La indagación fue realizada de abril de 2023 a marzo de 2024.

Como en el resto del mundo, el bitcoin es la opción preferida en el país, que, a pesar de su volatilidad, se mantiene posicionada como la líder entre las criptodivisas.

“El uso de las criptomonedas en la República Dominicana está en crecimiento y se ha vuelto popular en varios nichos. Bitcoin, como la criptomoneda por excelencia, ha captado la atención de muchos dominicanos”, afirma Pedro Vital García, fundador de la comunidad de Bitcoin Dominicana.

Vital sostiene que en los últimos cuatro años el uso de las criptomonedas se ha popularizado y que cada vez más negocios y personas están dispuestos a recibirlas como forma de pago.

Hasta noviembre de este año el portal BTC Map registraba 54 comercios que aceptan criptomonedas y la plataforma Coin ATM Radar

contabilizaba alrededor de 20 cajeros en el territorio nacional.

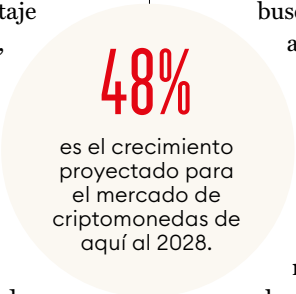
“También se exploran oportunidades para desarrollar productos y servicios dirigidos a la industria de bitcoin y para los llamados “bitcoiners”, que buscan lugares nuevos donde gastar sus bitcoins”, agrega Vital, quien busca fomentar su adopción a gran escala ayudando a entender cómo funciona este mercado y derribando los mitos que existen en torno a él.

Sin embargo, Beracha considera que el mercado en el país está lento. Algunos usuarios (que prefieren mantener el anonimato) lo corroboran al afirmar que su aceptación en los comercios todavía es muy limitada.

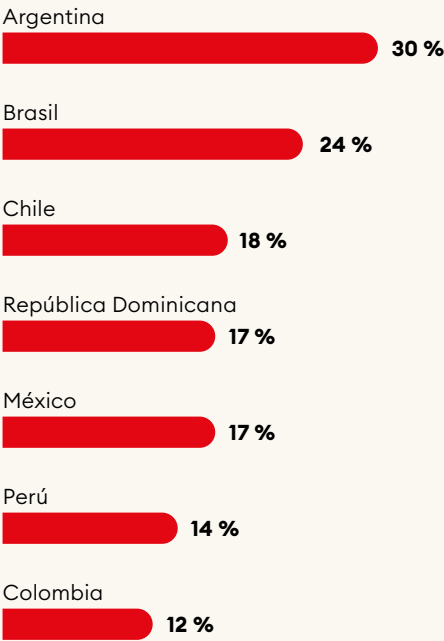
Uno de los factores que limita la expansión es que las autoridades locales mantienen su llamado a la prudencia y advertencia sobre los riesgos de los cryptoactivos, como recientemente lo hizo el superintendente de Bancos, Alejandro Fernández W.

En el 2021 el Banco Central de la República Dominicana (BCRD) emitió un comunicado informando que los activos virtuales no gozan del respaldo del Estado y que su uso no está garantizado como medio de pago en la economía, hasta el momento esa disposición no ha cambiado. Vital considera que si se estableciera un marco regulatorio adecuado este podría ser un mercado atractivo para las inversiones.

“Una ley de bitcoin y la infraestructura necesaria serían cruciales para la adopción masiva. La adopción generalizada ocurriría si los empleadores comienzan a pagar nóminas en bitcoin y los negocios aceptan pagos en esta moneda”, opina. **IF**



**PORCENTAJE DE POBLACIÓN QUE TIENE O UTILIZÓ CRIPTOMONEDAS EN AMÉRICA LATINA EN 2024**



Fuente: Statista.

**PAÍSES CON MÁS CAJEROS BITCOIN INSTALADOS HASTA ENERO DE 2024**

|                |        |
|----------------|--------|
| Estados Unidos | 29.444 |
| Canadá         | 2.710  |
| Australia      | 454    |
| España         | 283    |
| Polonia        | 261    |
| El Salvador    | 212    |
| Hong Kong      | 151    |
| Suiza          | 150    |
| Rumanía        | 148    |
| Georgia        | 130    |

Fuente: Statista.



**L**a incorporación de la inteligencia artificial (IA) para detectar patrones de uso en las tarjetas de crédito de sus usuarios, el uso de chatbots para recibir reclamaciones y las billeteras digitales se encuentran entre las tecnologías emergentes más adoptadas en el sector financiero dominicano durante este año.

Entre el 2021 y el 2024 la implementación de IA por parte de las entidades de intermediación financiera (EIF) se incrementó de un 18 % a un 36 %, según el Ranking de Digitalización del Sector Bancario Dominicano 2024, una publicación periódica de la Superintendencia de Bancos (SB).

También se evidencia un tímido crecimiento en la adopción de la inteligencia cognitiva, con un aumento de 2 % a 11 % en el mismo período. Esta

# TECNOLOGÍA QUE TRANSFORMA LA BANCA

**ESTAS SON ALGUNAS DE LAS TECNOLOGÍAS EMERGENTES QUE EL SECTOR FINANCIERO HA ADOPTADO DURANTE ESTE AÑO PARA IMPULSAR LA DIGITALIZACIÓN DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

tecnología consiste en el estudio individual de cada cliente para identificar sus patrones de comportamiento, lo que permite detectar anomalías en sus operaciones y ofrecer productos y servicios adaptados a sus necesidades.

“La IA es una tecnología cada vez más importante para el sector bancario. Cuando se utiliza como herramienta para impulsar las operaciones internas y las aplicaciones orientadas al cliente puede ayudar a los bancos a



mejorar el servicio al cliente, la detección de fraudes y la gestión del dinero y las inversiones”, explica un artículo de la empresa tecnológica IBM titulado ¿Qué es la IA en el sector bancario?

El uso de chatbots para gestionar reclamaciones también ha registrado un crecimiento exponencial, pasando de tener 0 % de participación en el 2021 a un 20 % en este año.

Las billeteras móviles o digitales es una de las tecnologías que el sector financiero está adoptando con mayor rapidez. Al corte del 31 de marzo un 44% de los bancos múltiples y un 10% de las asociaciones de ahorros y préstamos las había implementado, según el reporte de la SB.

“El uso de tarjetas de crédito está creciendo, especialmente a través de las billeteras o wallets y los pagos POS (puntos de venta). La seguridad de los pagos en plataformas digitales es una de las prioridades para las entidades financieras en su relación con los usuarios”, reseña el informe de la SB.

De acuerdo al Informe de Pagos Mundiales 2024, publicado por Worldpay, una empresa especializada en soluciones de pagos, en el 2023 las billeteras digitales representaron el 50% del gasto mundial en e-commerce y el 30% del gasto mundial en puntos de venta, convirtiéndose en el método de pago de más rápido crecimiento.

“En la actualidad, las billeteras digitales son el principal método de pago en e-commerce en APAC (Asia-Pacífico), Europa y América del Norte, y se prevé que lideren los pagos de e-commerce en todas las regiones del mundo de aquí a 2027”, indica el reporte.

Se prevé que para el 2027 este también sea el principal método de pago en América Latina, Medio Oriente y África.

## OTRAS TENDENCIAS

El hospedaje en la nube, o cloud adoption, es otra de las tecnologías que las

## TECNOLOGÍAS IMPLEMENTADAS EN EL SISTEMA FINANCIERO

- Cloud adoption (hospedaje en la nube)
- Biometría
- Robotización de procesos del negocio
- Aprendizaje automático
- Big data
- Inteligencia artificial
- Reconocimiento visual
- Deep learning
- Internet de las cosas
- Inteligencia cognitiva
- Reconocimiento de voz
- Blockchain

Fuente: Ranking de Digitalización del Sector Bancario Dominicano 2024

## PRINCIPALES MÉTODOS DE PAGO GLOBALES UTILIZADOS EN LOS PUNTOS DE VENTA (2023)



Fuente: Informe de Pagos Mundiales 2024

entidades del sistema financiero dominicano están adoptando en gran medida, registrando un aumento de 34 % entre el 2021 y el 2024, al pasar de 55 % a 89 %. Esta tecnología ofrece

diversas ventajas, como la mejora de la experiencia de los clientes al facilitar opciones como los pagos en línea.

La biometría también tuvo un notable crecimiento, pasando de 50 % a 76 % en dicho período, entre otras.

El Ranking de Digitalización del Sector Bancario Dominicano 2024 reseña que con el crecimiento de los canales digitales se observa también un constante aumento de la participación de los usuarios, quienes cada vez optan más por realizar sus operaciones de manera virtual, principalmente pagos rápidos.

“En 2021 el 69% de los/as usuarios/as visitaban las sucursales, y actualmente se puede ver una disminución de un 11%”, indica el informe.

Junto con su política continua de innovación para la digitalización de sus operaciones, el sector muestra a su vez avances importantes en materia de gestión de riesgos emergentes y de ciberseguridad, reseña el artículo Evolución y resiliencia del sistema financiero dominicano: Un análisis macrofinanciero en la coyuntura actual publicado en julio por el Banco Central (BCRD).

Este análisis destaca que las entidades han hecho grandes las inversiones en sistemas informáticos y tecnológicos para protegerse de los ataques cibernéticos e incrementar su capacidad de resiliencia ante los riesgos.

Las EIF del país continúan implementando innovaciones que les permiten mejorar sus operaciones, adaptarse a las tendencias globales y satisfacer de manera más precisa las necesidades de los clientes. Sin embargo, enfrentan varios desafíos para avanzar en su estrategia de innovación, entre los que se encuentran la rapidez con que se producen los cambios tecnológicos, la alfabetización digital de los usuarios y el cumplimiento de nuevas regulaciones que les requieren una constante actualización, señala el informe de la SB señala. **■**

Por Lilian Tejeda

# BITCOINRD

## CRIPTOS A LA DOMINICANA

**GIULIANO SIMÓ MARRA FUNDÓ ESTA EMPRESA EN UN MOMENTO EN QUE EL MERCADO DE LAS CRIPTOMONEDAS APENAS COMENZABA A DESARROLLARSE EN EL PAÍS, Y ACTUALMENTE SU NEGOCIO EXPERIMENTA UN CRECIMIENTO ACELERADO.**

**E**n este momento las criptomonedas están en pleno auge en República Dominicana, pero hace más de una década que Giuliano Simó Marra está en contacto con ellas. Él escuchó hablar de los cryptoactivos a mediados del 2011, cuando todavía estaba en el colegio. Desde entonces no ha parado de investigar sobre el mercado y se convirtió en uno de los pioneros del negocio en el país.

“El negocio comenzó porque yo quería comprar bitcoin y vi que era bien complicado. Había pocas opciones de cómo hacerlo. Ahí me di cuenta de que había una necesidad y pensé que si a mí se me estaba haciendo difícil comprar seguro había un público que quería comprar y no sabía cómo hacerlo”, contó el joven a Forbes mientras se encontraba en una conferencia en El Salvador, uno de los pocos países del mundo donde el bitcoin, la principal criptomoneda, es de curso legal.



RICARDO ROSARIO/BITCOINRD





**POPULAR**

*Emprende Mujer*

## **Negocio es sinónimo de Claudia**

Descubre un espacio lleno de beneficios para acompañarte desde la idea inicial, hasta la apertura y desarrollo de tu negocio a través de capacitaciones y mentorías.

Tú también puedes ser parte de Emprende Mujer

Conoce más en [impulsapopular.com/emprende/mujer](https://impulsapopular.com/emprende/mujer)



**años  
cumpliendo**  
*El banco de las ideas*

CLAUDIA RIVAS

FUNDADORA DE  
FLOR DE CAFÉ

Escanea y conoce más



Tímidamente Giuliano comenzó a comercializar bitcoin por medio de las redes sociales (Facebook, Instagram y Whatsapp), después creó una página web y luego fundó BitcoinRD, el primer exchange de criptomonedas de República Dominicana y estableció una red de cajeros automáticos.

BitcoinRD, una compañía que forma parte de la Asociación Dominicana de Empresas Fintech (Adofintech), cuenta con alrededor de 9,000 usuarios registrados, manteniendo hasta ahora un promedio de crecimiento de unos 3,000 por año.

“En el 2016 trajimos al país el primer cajero y lo pusimos en una farmacia de un tío mío. Después comenzamos a expandirnos poco a poco. Actualmente tenemos unos 14 cajeros instalados. Somos la empresa más grande de cajeros en República Dominicana. Tenemos en Santo Domingo en Santiago, en Puerto Plata, en La Vega y en Punta Cana”, relató.

Dice que tiene planes de continuar ampliando la red de cajeros, el próximo año instalarán uno en La Romana, y su objetivo es que el futuro la plataforma pueda operar en Latinoamérica.

### OPORTUNIDADES DEL MERCADO

Giuliano apostó por el negocio de las criptomonedas cuando este era un mercado incipiente y desconocido en el país, pero en la actualidad, a pesar de que no está regulado, el sector está en auge. Por eso sus perspectivas son optimistas. “Hay mucho potencial en República Dominicana. Cada vez el mercado crece más. Todos los años se ve un crecimiento, aunque sea un poco”, señala.

Resalta que en los últimos tres meses el sector ha experimentado un notable dinamismo en el país, especialmente durante la campaña en Estados Unidos, impulsado por las declaraciones de Donald Trump, quien manifestó abiertamente su respaldo a las criptomonedas.

Una muestra de este creciente

### TECNOLOGÍAS IMPLEMENTADAS EN EL SISTEMA FINANCIERO

- América del Norte, con Estados Unidos como líder, sigue siendo el mercado de criptomonedas más grande del mundo, aglomerando aproximadamente el 22,5 % de la actividad global del mercado.
- América Latina representó el 9,1 % del valor de las criptomonedas recibidas entre julio de 2023 y junio de 2024.

Fuente: Informe sobre la geografía de las criptomonedas en 2024 de Chainalysis

### PAÍSES DE AMÉRICA LATINA QUE MÁS RECIBIERON CRIPTOMONEDAS ENTRE JULIO DE 2023 Y JUNIO DE 2024.

1. Argentina
2. Brasil
3. México
4. Venezuela
5. Colombia
6. Chile
7. Perú
8. Paraguay
9. Ecuador
10. República Dominicana

Fuente: Informe sobre la geografía de las criptomonedas en 2024 de Chainalysis

interés es que los registros en la plataforma BitcoinRD “han aumentado significativamente”, afirma.

“El 2025 parece que va a ser muy prometedor. Hay que ver si todo lo que dijo Trump lo va a cumplir. Pero entiendo que el año que viene será muy positivo para las criptomonedas porque eso va a impulsar más el mercado aquí, en Latinoamérica y en el mundo entero”, prevé.

### CÓMO FUNCIONA

BitcoinRD es una plataforma a través de la cual se puede comprar, vender y realizar intercambios de diferentes

criptomonedas, aunque la más utilizada es el bitcoin. También ofrece servicios de almacenamiento y custodia de los criptoactivos.

Al igual que los bancos, la empresa cobra una comisión por las operaciones. En los cajeros es de un 8 % y en la plataforma el costo es de 100 pesos para los depósitos y 300 para los retirados. Por los intercambios de monedas se cobra entre un 0.40% y un 0.90%.

Giuliano comenta que ha enfrentado varias dificultades, ya que como el mercado no está regulado su modelo de negocio es poco comprendido y suele asociarse con esquemas piramidales. Uno de los mayores retos, dice, es que en el sistema financiero es muy restrictivo, tanto que las instituciones financieras que acepten criptos pueden ser sancionadas.

“Los bancos se cuidan mucho. Tienden a cerrar las cuentas de compañías que trabajan con criptos. Yo tuve muchas de las dificultades al principio porque la empresa todavía no estaba registrada (...) me llegaron a cerrar muchas cuentas”, recuerda.

Dice que aún con la expansión que ha tenido su negocio le siguen poniendo “trabas”. Giuliano opina que esta situación hace que la adopción de criptomonedas en el país sea más lenta y limitada.

Giuliano admite que en el país las criptomonedas siguen siendo un tema tabú, por eso su recomendación para los usuarios es que se eduquen bien para que entiendan cómo funciona el mercado, conozcan sus riesgos y puedan evitar caer en estafas.

A los principiantes les recomienda que custodien ellos mismos sus criptoactivos, mediante billeteras digitales, en vez de depender de plataformas de terceros. “Eso te permite tener el control de tus activos y si la plataforma quiebra o cierra tú no resultas afectado”, explica. También aconseja crear contraseñas difíciles y activar un autenticador. **1**



# DP World Dominicana y su apuesta por una infraestructura portuaria eficiente y sostenible



Con una inversión de US\$13.2 millones, la grúa Q11 viene a robustecer la infraestructura de la terminal portuaria, optimizando el manejo de la carga.

**D**urante los últimos 20 años, DP World Dominicana ha contribuido con el desarrollo del sector logístico y portuario, aunando sus esfuerzos con el gobierno para aumentar la competitividad y conectividad del país, con el objetivo de convertirlo en el HUB logístico más importante de las Américas.

Dada su ubicación privilegiada en la península de Punta Caucedo, la empresa se ha posicionado como punto estratégico para la redistribución de carga hacia el Caribe, Estados Unidos, Centro América y Sur América.

Durante los últimos años, DP World Ports and Terminals ha vivido un proceso de expansión como parte de su plan de crecimiento en República Dominicana. Y precisamente, la llegada de su séptima grúa Super Post Panamax Q11 viene a optimizar la eficiencia operativa y manejo

de la carga de esta terminal portuaria. Actualmente, la capacidad operativa de DP World Ports and Terminals asciende a los 2.5 millones de TEUS anuales.

La Súper Post Panamax QC11 -que es 100% eléctrica y ofrecerá una mayor agilidad en las operaciones- viene a robustecer la infraestructura de la terminal portuaria al contar ahora con 32 grúas RTG y 11 pórticos, de las cuales siete son Súper Post Panamax y 4 Post Panamax. Su adquisición representó una inversión de US\$13.2 millones.

A través de esta inversión, DP World Dominicana promueve el crecimiento económico del país y crea condiciones para que los actores de la cadena de suministro puedan satisfacer sus necesidades en su ecosistema “Todo en Uno”, donde ofrecen un servicio de excelencia, a la vanguardia de la tecnología portuaria.

## INVERSIONES SOSTENIBLES

Pero el compromiso de la empresa no se limita solo a términos operativos, ya que, con la incorporación de la nueva grúa, contribuye a la Estrategia de Descarbonización Global que la empresa ejecuta.

La organización inició la primera fase del proceso de transformación de su flotilla de Vehículos de Transferencia Interna, que fue marcada con la integración de las primeras 12 unidades eléctricas. Con la adición de estos camiones de transferencia interna totalmente eléctricos, DP World Dominicana se convirtió en la primera empresa del sector logístico y portuario del país, y la segunda a nivel regional, en implementar este tipo de tecnología en sus operaciones.

Con su puesta en marcha, se proyecta disminuir en un 4.6% el consumo de combustible en las operaciones, lo que representará un ahorro anual de 100 mil galones de diésel y una reducción de más de 7.500 toneladas de CO2 durante los próximos diez años.

Con estos hitos, el terminal portuario contribuye a la meta global que busca convertirse en una operación “Cero Emisiones Netas” para el año 2050.

En 2023, DP World Dominicana recibió el Premio a la Excelencia de la Industria Portuaria AAPA-CIP, en la categoría “Desarrollo de Infraestructura Portuaria”, por su excelencia operativa y su contribución económica y social en favor de República Dominicana.

Este reconocimiento es otorgado por la Secretaría de la Comisión Interamericana de Puertos (CIP) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Delegación Latinoamericana de la Asociación Americana de Autoridades Portuarias (AAPA) y destaca el proceso de expansión de su infraestructura portuaria en los últimos años, lo cual ha hecho alineado a un robusto criterio de sostenibilidad.

Por Felivia Mejía

# CAFÉ EN RECUPERACIÓN

**UN PROGRAMA ESTATAL DE RENOVACIÓN DE PLANTAS Y LA ESTRATEGIA PARA CAPTAR NUEVOS MERCADOS PARA EXPORTACIÓN IMPULSAN LA SOBREVIVENCIA DE LA PRODUCCIÓN CAFETALERA.**

El Café enfrenta el reto de aumentar su producción y conquistar nuevos mercados para la exportación. De acuerdo a Rufino Herrera, quien es presidente del consejo de la Agroindustrial La Esperanza, el 60% del café que se consume en el país es importado, lo cual refleja los niveles en los que se ha reducido la producción local.

Herrera señala que otro desafío es lograr que las nuevas generaciones asuman el mando de la producción: “Veinte años atrás podíamos contar con 73,000 familias que sembraran café, pero ya muchos productores han fallecido o se han retirado por edad o enfermedad, sin dejar una sucesión. Hoy día se cuentan poco más de 20,000 familias en esas labores”.

La agroindustrial que preside Herrera es la empresa que comercializa el café que generan los miembros de la Asociación de Caficultores La Esperanza, Los Cacaos, San Cristóbal.

Comenta que en principio solo vendían materia prima; pero, para poder sobrevivir, han creado pequeñas empresas que se dedican al tueste del grano para ofrecer al mercado productos terminados. Cuenta que debido eso más de 40 marcas han surgido en el país en la última década. “Hemos visto esa opción como fuente de aumentar nuestros ingresos. Algunas marcas han sido empresas de particulares que se han animado a comprar la materia prima a los sembradores”, dice.



Mientras que Manuel Pozo, presidente de Industrias Banilejas, la empresa que compra más del 80% de la producción local, se expresa optimista al señalar que este año la producción se ha ido recuperando. Las exportaciones de café dominicano entre

2020 y 2023 reportaron 75 millones de dólares (mdd), destacándose Puerto Rico y Estados Unidos entre los destinos de mayor colocación, según datos del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (ProDominicana).



La venta al mercado de Puerto Rico representó en 2023 un valor de 10.4 mdd, Estados Unidos 3.5 mdd, representando el 65.5% de las exportaciones. A esos países le siguen por Italia, Japón, Alemania, San Martín, Canadá, Aruba, Canadá y Bélgica.

Desde ProDominicana se promueve la participación de productores locales en ferias internacionales. El año pasado el café criollo se presentó en una expo en Dubai y recientemente en la Feria Specialty Coffee Expo 2024, celebrada en la ciudad de Chicago, Estados Unidos.

CONSUMO LOCAL

El café en la República Dominicana es comercializado en el mercado interno en diversas formas o grados de elaboración. Por ejemplo, en forma de uva o cereza madura, pergamino húmedo, pergamino seco de agua, pergamino seco, pilado o descascarado, pilado y trillado.

Después de que la materia prima es procesada en las empresas tostadoras, llega a los consumidores en diferentes presentaciones, en forma de café tostado en grano y tostado y molido, a través de los colmados, supermercados, entre otros centros de expendio.

El Instituto Dominicano del Café (Indocafé) desarrolla un programa de renovación de plantas de café, que consiste en cambiar los sembradíos viejos por otras especies más resistentes a las enfermedades más comunes que atacan a ese fruto.

La región sur ha sido la mayor favorecida, con más del 48% de la cantidad sembrada, de acuerdo un informe del periodo julio-septiembre de este año de Indocafé, que especifica, además, que se han renovado alrededor de 2.5 millones de plantas en ese tiempo.

En los últimos cinco años, Indocafé registra la siembra de alrededor de 50 millones de plantas, con la intención de combatir a La Roya del Café (Hemileia

TOTAL DE ÁREAS EN PRODUCCIÓN EN 2024

| Regiones           | Plantas Nuevas | Plantas Viejas | Total     |
|--------------------|----------------|----------------|-----------|
| Central            | 34.204,00      | 55.750         | 89.954    |
| Norcentral         | 90,00          | 23.807         | 23,897    |
| Nordeste           | 150,14         | 3.956,34       | 4.106,48  |
| Nordeste (robusta) | 2.292          | -              | 2.292     |
| Noroeste           | 1.741,64       | 34.967,36      | 36.709,00 |
| Norte              | 7.010          | 61.766,32      | 68.776,32 |
| Sur                | 21.600         | 222.652        | 244.252   |
| Sureste            | 35.572,        | 15.003         | 50.575    |
| Sureste (robusta)  | 32.452         | -              | 32.452    |
| Suroeste           | 25.000         | 133.555        | 158.555   |
| Totales            | 160,111        | 551,457        | 711,569   |

Fuente: Instituto Dominicano del Café

SIEMBRAS DE PLANTAS PARA RENOVACIÓN DEL CAFÉ TRIMESTRE JULIO-SEPTIEMBRE DE 2024

| Regionales sembradas | Plantas   |
|----------------------|-----------|
| Central              | 131,090   |
| Norcentral           | 17,344    |
| Nordeste             | 3,100     |
| Noroeste             | 120,905   |
| Norte                | 450,642   |
| Sur                  | 1,174,159 |
| Sureste              | 34,228    |
| Suroeste             | 580,820   |
| Total                | 2,512,288 |

Fuente: Instituto Dominicano del café

Vastatrix) y La Broca (Hypothenemus hampei), que son las enfermedades más dañinas, que han obligado a muchos productores a replantearse la siembra, luego de sufrir pérdidas.

Como consecuencia de eso, más del 60% de la tierra se ha dedicado a otros cultivos como el limón, aguacate, plátano, banano, afirma Herrera.

Las plagas La Roya y La Broca han mermado más de la mitad de la producción promedio del país en la última década.

Otros productores, como Benjamín Toral, en la provincia Barahona, han estado desarrollando una variedad especial en su finca, que aunque aun no tiene alcance a nivel nacional, cada vez logra mayor acogida.

Las principales variedades que tradicionalmente se siembran en el país son Caturra y Typica. Pero, tras la reaparición de la Roya del Café se introdujeron nuevas variedades como Lempira, Costa Rica 95, Tupí, Obatá, Acauá, entre otras. 

Por Felivia Mejía

El productor del futuro de la cacaocultura dominicana está concebido como un especialista que implementa innovadoras técnicas para la siembra y gestión de la finca, a través de buenas prácticas agrícolas, sistema agroforestal y agricultura de precisión.

Ese es el perfil del 'Productor 4.0' que la Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos (Conacado) plantea para impulsar el cultivo de ese fruto, que se ha visto mermado en los últimos tres años, no solo a nivel local.

Isidoro De la Rosa, presidente de Conacado indica que de casi 80,000 toneladas métricas que se exportaron en el año de cosecha 2022-2023 (primero de octubre al 30 de septiembre), disminuyeron a 61,881 toneladas métricas al año 2023-2024.

De la Rosa atribuye esa tendencia, en parte, a que más del 60% de las plantaciones están muy viejas; pues, sobrepasan los sesenta años, lo cual las sitúa en una etapa de rendimiento decreciente. A eso le suma que más del 80% de los productores son pequeños o muy pequeños y por tanto no tienen la capacidad financiera para renovar sus plantaciones.

“Eso trae como consecuencia que el rendimiento promedio nacional se sitúa en alrededor de 65 libras por tarea cuando tienen un potencial de 200 libras por tarea”, asegura De la rosa.

### EL NUEVO LÍDER

El proyecto denominado “Productor del Futuro 4.0”, que presenta Conacado, tiene el objetivo de identificar a mil jóvenes dispuestos a dirigir las labores en al menos 10 hectáreas cada uno, a quienes capacitarán en técnicas innovadores en cinco años.

La meta es transformar la producción en al menos 10,000 hectáreas bajo novedosos sistemas agroforestal y de riego. Para que produzcan alrededor de 32 quintales por hectáreas cada año. La idea es que los primeros cinco

# LA GENERACIÓN 4.0 DEL CACAO

LA FORMACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTOR DE PERFIL MÁS TECNOLÓGICO Y GERENTE SE PLANTEA COMO CLAVE PARA ABRIR UNA NUEVA ERA DEL CACAO DOMINICANO.



Alrededor del 30% de la producción nacional es cacao orgánico, lo cual representa una cantidad de exportación que ronda las 20,000 toneladas al año.

### EXPORTACIÓN DE LOS PRINCIPALES CACAOCULTORES

Toneladas métricas

| Exportador              | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Rizek Cacao             | 13,900    | 13,158    | 9,969     |
| Roig Agrocado           | 11,113    | 10,659    | 9,399     |
| Conacado Agroindustrial | 7,740     | 11,817    | 7,196     |
| Biocafcao               | 8,815     | 8,859     | 6,224     |
| Yacao                   | 6,773     | 4,888     | 6,300     |

Fuente: Conacado 2024



años el joven se desempeña como administrador de la finca y recibe un salario mensual por su trabajo. Al término de ese periodo, la finca pasará a ser propiedad del joven, con un financiamiento a siete años con tasa blanda y tres años de gracia de pago del capital.

“Con esa propuesta nosotros queremos crear un modelo para incentivar a que una nueva generación se interese, queremos motivar el uso de tecnologías como drones para captar la atención del segmento joven comprendido entre los 18 y 29 años de edad, principalmente”, apunta.

Aspiran a que la producción se eleve en un 300%, logrando obtener dos quintales de cacao por tarea o a 200 libras por tarea. Para esto se necesita un plan país o hacer propuesta donde los fondos de inversión puedan interesarse para poner dinero. Habría que crear un marco institucional para atraer la inversión privada, por el riesgo climático hay que garantizar que cuenten con un seguro que garantice la inversión, dice De la Rosa.

El proyecto involucra la participación de instituciones como Banco Agrícola, el Instituto de Formación Técnico Profesional, Instituto Nacional de Vivienda y el Instituto Nacional de la vivienda. Además, incluye a Consejo Estatal del Azúcar y Bienes Nacionales para que aporten los terrenos titularizados, entre otras.

## CONACADO

Conacado es una institución que surgió hace más de tres décadas, en alianza con el Departamento de Cacao del Ministerio de Agricultura y la Agencia de Cooperación Alemana GTZ, para apoyar la capacitación de los productores y mejorar la infraestructura del procesamiento y distribución del fruto. Más de 10,000 productores forman parte de Conacado, cuya cosecha representa alrededor del 25% de las exportaciones nacionales.

Esa alianza ha representado un

apoyo importante para el desarrollo del cacao orgánico.

“Aquí se da un cacao natural sin ninguna aplicación de pesticida ni fertilizante que lo hace atractivo para hacer aromas. El país se ha colocado como un abanderado de la producción de cacao orgánico a nivel mundial, prácticamente como el número uno”, afirma De la Rosa.

El 70% de ese Cacao se exporta hacia países de Europa, a donde la industria chocolatera está más desarrollada. Le siguen Estados Unidos y en menor medida el mercado asiático, de acuerdo a informaciones de De la Rosa. De la producción local, el 95% se exporta y apenas el 5% se queda en el país. A pesar de contar con el mejor cacao orgánico del mundo, materia prima para que en Europa se elaboren chocolates de calidad premium, en el país no tiene la mejor barra de chocolatero. Hay un reto de crear maestros chocolateros, lo cual requiere de una profunda formación y de tiempo para madurar la industria.

## DESAFÍOS GLOBALES

Otro punto importante es que los conflictos registrados en África, que representa más de la mitad de la oferta mundial, afectan tanto la fluctuación de los precios como la producción de cacao. Específicamente Costa de Marfil, que es el principal exportador de cacao del mundo, y Ghana, que es el segundo productor, son los que marcan la suerte de la industria chocolatera. La escasez del producto ha disparado los precios. Y esa tendencia está despertando el interés de los inversionistas y de los potenciales agroempresarios a incursionar en el sector, dice De la Rosa.

El presidente de Conacado indica que la oferta aumentó alrededor de 700 dólares por tonelada en el mes de noviembre, colocando el precio en 8,600 dólares la tonelada, cuando el promedio histórico ha sido alrededor de 2,700 dólares. **1**

## INGRESOS A LA COMISIÓN DEL CACAO

Moneda: peso dominicano

| Año             | Monto             |
|-----------------|-------------------|
| 2021-2022       | <b>51,474,295</b> |
| 2022-2023       | <b>75,891,554</b> |
| 2023-2024       | <b>83,310,765</b> |
| <b>Promedio</b> | <b>70,225,538</b> |

Fuente: Conacado 2024

## PRODUCTOR DE CACAO

|                                                     |
|-----------------------------------------------------|
| <b>70%</b> cubre la canasta familiar                |
| <b>50 tareas</b> en promedio cultivan               |
| <b>60 libras</b> en promedio obtienen de cada tarea |
| <b>2,500 dólares</b> al año generan al año          |
| <b>60 años</b> es la media de edad                  |

Fuente: “Productor 4.0”, Conacado 2024

## CACAOCULTURA DOMINICANA

|                                                    |
|----------------------------------------------------|
| <b>+40,000</b> productores                         |
| <b>400,000</b> familias impactadas                 |
| <b>2.7 millones</b> de tareas en producción        |
| <b>200 millones</b> de dólares generan al año      |
| <b>0.4%</b> del PIB representa esa actividad       |
| <b>9%</b> del sector agrícola                      |
| <b>72,000 toneladas</b> métricas exportadas al año |

Fuente: “Productor 4.0”, Conacado 2024

## PRINCIPALES EXPORTADORES

Cantidades en toneladas métricas TM3  
Periodo Octubre 2023-septiembre 2024

| Exportador         | Cantidad        |
|--------------------|-----------------|
| RIZEK CACAO, SAS   | <b>9,969.65</b> |
| ROIG AGROCACAO, SA | <b>9,399.60</b> |
| CONACADO           |                 |
| AGROINDUSTRIAL SA  | <b>7,196.27</b> |
| YACAO, SRL         | <b>6,300.00</b> |
| BIOCAFCAO, SA      | <b>6,224.40</b> |
| DOMINICAO, SRL     | <b>5,185.60</b> |
| FERNANDEZ BADIA    |                 |
| AGROCACAO, SRL     | <b>4,510.80</b> |

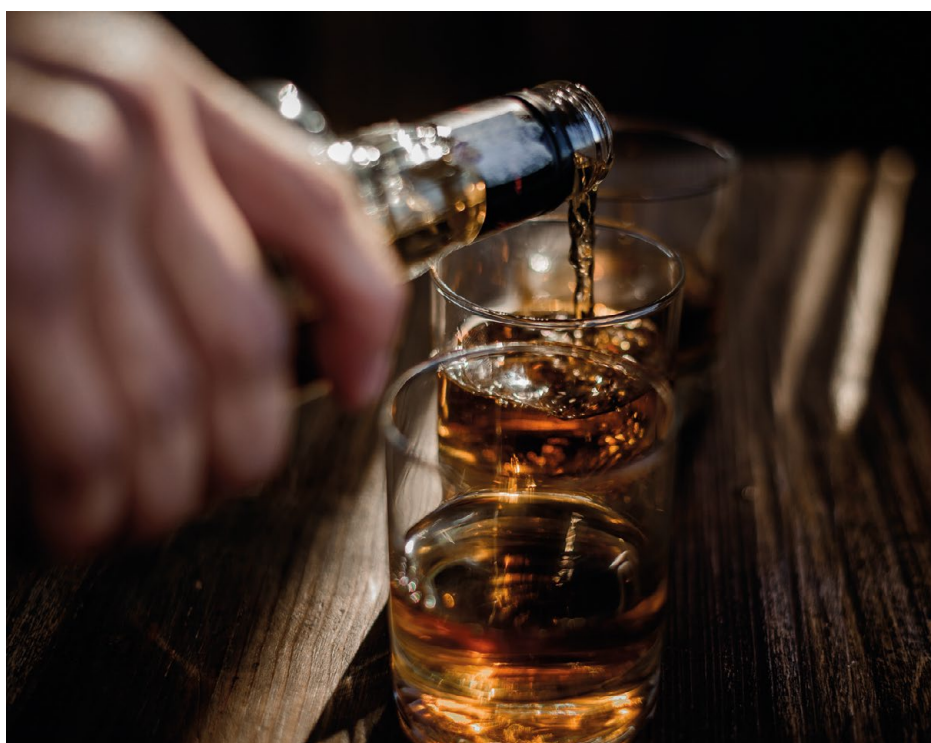
Fuente: Conacado 2024

# DESAFÍOS DE UN RON CON NOMBRE PROPIO

**QUE EL RON DOMINICANO CUENTE CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN EXIGE QUE SE INTENSIFIQUEN LAS ACCIONES CONTRA LA COMPETENCIA DESLEAL, LA EVASIÓN DE IMPUESTOS Y LA ADULTERACIÓN DE LA BEBIDA PARA GARANTIZAR LA BUENA REPUTACIÓN Y AUTENTICIDAD DE ESE PRODUCTO.**

Cuando en 2021 la industria del ron dominicano marcó un hito al recibir, formalmente, la denominación de origen (DO), una nueva era comenzó para la industria. Desde entonces, se ha intensificado el trabajo de mercadeo globalmente esa distinción, para que sea reconocida y registrada a nivel mundial.

Circe Almánzar, vocera de la Asociación Dominicana de Productores Ron (Adopron), explica que ahora mismo están enfocados en el fortalecimiento institucional del órgano regulador del ron dominicano, de la mano de la Comisión Reguladora del Tequila. “Escogimos el tequila porque aquí hay empresas que tienen vinculación con empresas de México, porque es una cultura muy parecida a la nuestra y es un país con el que tenemos relaciones comerciales de muchos años”, indica.



**La materia prima** del ron es la caña de azúcar dominicana, proveniente de las provincias La Altagracia, Barahona, El Seibo, Hato Mayor, Monte Plata, Peravia, La Romana, San Cristóbal, San Pedro de Macorís y Puerto Plata.

**La Asociación Dominicana** de Productores de Ron (ADOPRON) fue creada en 1978 y agrupa a las principales empresas que producen y comercializan ron en el país; casi un 90%.

El ron dominicano obtuvo la denominación de origen por parte de la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI), tras un proceso de gestión que se extendió por ocho años.

La Denominación de Origen Ron Dominicano es una certificación que formaliza la protección de la autenticidad, credibilidad y características únicas en aroma, sabor y color de los rones dominicanos.

Ese estatus del ron exige que se implementen acciones más contundentes para enfrentar los males históricos



del sector, como la competencia desleal, la evasión de impuestos, la adulteración de la bebida, lo cual afecta a que se preserve la buena reputación de la DO.

“Estamos trabajando con toda la cadena de valor y también con las instituciones del sector público para que realmente se fortalezca la institucionalidad, en la medida en que nosotros seamos más robustos, este producto va a tener mayor empuje y mucho más valor agregado”, opina Almánzar.

La DO ofrece información a los consumidores sobre la proveniencia geográfica del producto y la calidad o las características vinculadas al lugar a donde se elabora. Esto implica para la producción de la bebida que las materias primas procedan del lugar de origen, que sea procesado en territorio dominicano y que los factores humanos formen parte de la tradición que se transmite de generación en generación sobre los procesos de envejecimiento y formulación propias del ron dominicano.

En marzo del año 2024 el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ron Dominicano, presidido por el ministro de Industria, Comercio y Mipymes otorgó los certificados a las empresas productoras y envasadoras Casa Brugal, Ron Barceló, Bainsa y Yazoo Investment.

Esas empresas cumplen con una serie de especificaciones, entre las que destacan que la melaza o jugo de caña de azúcar es de origen local, que el producto es envasado en barrica por 12 meses, un grado de alcohol de por lo menos 37.5°.

Las exportaciones de ese sector rondan los 129 millones de dólares al año, principalmente hacia España, Estados Unidos, Chile, Italia, Alemania, Japón.

## IMPUESTOS

Un aspecto que Almánzar señala urge atención es la carga tributaria que

## DESAFÍOS DEL SECTOR

### 1. EVASIÓN FISCAL DE LAS EMPRESAS REGULADAS

Ventas no declaradas de alcohol y/o de bebidas alcohólicas por parte de productores registrados ante la administración tributaria, un 20% de sus ventas totales reales.

### 2. FALSIFICACIÓN DE MARCAS

Bebidas elaboradas en establecimientos ilícitos y clandestinos que imitan las características de marcas reconocidas para aparentar ser un producto auténtico. Práctica utilizada también por evasores formales.

### 3. PRODUCCIÓN DE BEBIDAS ADULTERADAS

Productos elaborados de manera clandestina, que presentan un gran atractivo por el bajo precio y su alta disponibilidad. Tienen un impacto importante en términos de salud pública y turismo.

### 4. CONTRABANDO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO

Importaciones irregulares, que van desde declaraciones como alcohol para otros usos (químicos, médicos), mal uso del mecanismo de admisión temporal, importaciones desde Haití no declaradas y exportaciones ficticias hacia Haití.

### 5. INCUMPLIMIENTO DE LA REGULACIÓN

Algunas empresas no cumplen con los parámetros mínimos de calidad ni las especificaciones técnicas para la producción y comercialización, lo que genera competencia desleal y pone en riesgo la salud de los consumidores.

### 6. FALTA DE RÉGIMEN DE CONSECUENCIA

Hace falta contar con un régimen claro de consecuencias para poder desincentivar la producción, importación y comercialización ilícita de alcohol.

Fuente: Asociación Dominicana de Productores de Ron (Adopron)

## LAS CIFRAS DE RON

**+4,000 empleos** directos generan las licorería y destilerías

**+20,000 empleos** indirectos

**+15,000 millones** de pesos aporta al fisco

**129 millones** de dólares exportan al año

**70 países** compran ron dominicano

tiene el ron, la cual, dice, es más alta que la de los países de Latinoamérica.

Eso crea mucho apetito para el ilícito, opina la vocera de Adopron; entonces, el sector tiene que estar continuamente atacando esa situación,

se desvía la atención de lo realmente importante para el desarrollo de la industria.

Dijo que colaboran con instituciones del Gobierno para fortalecer los mecanismos de trazabilidad de las recaudaciones fiscales a nivel de bebidas alcohólicas en general.

De acuerdo a datos de Adopron, en los últimos 15 años, República Dominicana fue el país de la región en el que el impuesto de bebidas alcohólicas tuvo mayor peso en los ingresos tributarios, representando 5.4% promedio anual. Ese número representa más del doble de lo que se registra, por ejemplo, en Nicaragua (2.2%), Colombia (1.85%), México (1.56%), Honduras (0.98), Panamá (0.78), entre otros. **F**

Por Jemina McEvoy

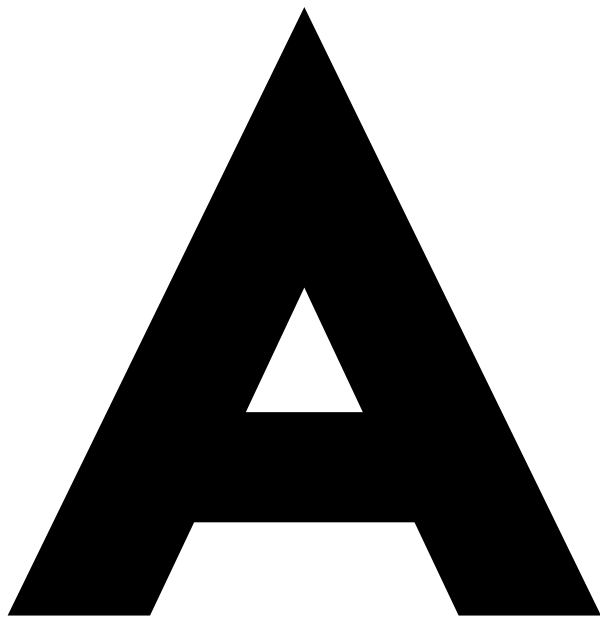
# Cómo OnlyFans se convirtió en una mina de oro de US\$4,000 millones

OnlyFans era una empresa poco conocida con sede en el Reino Unido que el empresario de la industria porno Leonid Radvinsky compró en 2018. Su éxito ha sido tan grande que su dueño ahora está en la lista de los 400 más ricos de Estados Unidos, según Forbes.



© BLOOMBERG FINANCE LP





**Antes de 2018**, muy pocas personas habían oído hablar de OnlyFans. En ese momento era un sitio web de dos años de antigüedad lanzado por Tim Stokely, un empresario con sede en el Reino Unido en la industria del contenido para adultos. Sus sitios anteriores, GlamGirls y Customs4U, no habían despegado. Pero tenía esperanzas en OnlyFans, un mercado donde los creadores pudieran vender fotos y videos exclusivos a los usuarios. “Siempre pensamos: ‘bueno, ¿qué pasaría si pudiéramos construir una plataforma que sea exactamente [igual] o muy similar a lo que existe en las redes sociales, pero con la diferencia clave de tener un botón de pago?’”, dijo Stokely en una entrevista de 2021 con la revista GQ.

Aunque Stokely afirma que el sitio nunca se comercializó para ninguna industria específica, pronto ganó fuerza como un mercado de pornografía personalizado. En 2017, un año después de fundar la empresa con su hermano y su padre, un banquero de inversiones jubilado, se registraron alrededor de 3 millones de dólares en transacciones en OnlyFans. Al año siguiente, Stokely recibió un correo electrónico de otro empresario del porno, un estadounidense llamado Leonid Radvinsky que tenía algunas ideas para el sitio web. “Quedamos muy, muy impresionados con sus ideas”, dijo Stokely más tarde a The Financial Times, y señaló que pronto se dio cuenta de que compartían una visión similar para la plataforma. En octubre de ese año, Radvinsky compró una participación de al menos el 75% en la entonces naciente empresa por una suma desconocida. Un mes después, se hizo cargo del 100%, según muestran los registros de la empresa.

Este sería un momento decisivo para el negocio. En los estados financieros publicados a principios de este mes, Fenix International, la empresa matriz de OnlyFans, reveló que obtuvo 485 millones de dólares en ganancias sobre US\$1.300 millones en ingresos en 2023. Eso es más de US\$404 millones sobre US\$1.100 millones en 2022.

La plataforma cuenta con más de 305 millones de usuarios globales que gastaron un total de US\$6.600 millones el año pasado en suscripciones a sus creadores favoritos. Cuesta entre US\$4.99 y US\$49.99 suscribirse a un creador en OnlyFans (el sitio web se lleva una participación del 20%). El mes pasado, OnlyFans se clasificó como el sitio web número 65 más popular en los EE. UU. por delante de Xfinity, Yelp y Spotify, según la plataforma de análisis Similarweb.

La creciente popularidad de OnlyFans ha desatado un gran día de pago para Radvinsky. El multimillonario de 42 años fue noticia el mes pasado después de pagarse a sí mismo un enorme dividendo de US\$472 millones el año pasado, el equivalente a unos US\$1,2 millones al día. Ha extraído más de US\$1.000 millones en efectivo del negocio desde 2021, según los estados financieros de la empresa. Gracias a estos cuantiosos pagos de dividendos y al valor creciente del negocio en general, ahora valorado por Forbes en casi US\$3.000 millones, Radvinsky debuta en la lista Forbes 400 de los estadounidenses más ricos este año con un patrimonio neto estimado de US\$3.800 millones. Su fortuna casi se ha triplicado desde que Forbes lo nombró multimillonario por primera vez en 2022.

Sin embargo, a pesar del alto perfil de su negocio, se sabe muy poco sobre el propio Radvinsky. Mantiene un perfil muy bajo en Florida, donde vive, y no parece haber concedido ni una sola entrevista de prensa a lo largo de toda su carrera. En lo que se cree que es su página de LinkedIn, se le describe como el presidente de Leo.com, “un fondo de capital de riesgo que invierte en empresas de tecnología”, pero no menciona OnlyFans. Un sitio web de la empresa



de capital de riesgo describe a Radvinsky como un “pionero respetado del comercio electrónico y un experimentado creador de empresas” y anuncia que proporcionará hasta un millón de dólares en financiación por empresa. Un enlace a una lista de las inversiones de la empresa no funciona.

Puede que Radvinsky no lo promoció en línea, pero su fortuna está firmemente arraigada en el negocio del porno, que se remonta a su primera empresa, que lanzó en 1999 a los 17 años, aparentemente la dirigía desde la casa de su madre en los suburbios de Chicago. Una investigación anterior de Forbes sobre el negocio, Cybertania Inc., detalló cómo un Radvinsky adolescente ganó millones a través de su negocio, un imperio turbio de sitios web que anunciaban el acceso a contraseñas “ilegales” y “pirateadas” para sitios pornográficos.

En ese momento, la pornografía estaba menos disponible que hoy y Radvinsky parecía ganar dinero cobrando a los sitios pornográficos por dirigir el tráfico hacia ellos. Algunos de los sitios web de Radvinsky pretendían dirigir a los usuarios a contenido pornográfico que involucraba a menores de edad y bestialidad. Sin embargo, la investigación de Forbes de 2021, que descubrió casi una docena de nombres de dominio vinculados a la pornografía conectados a Radvinsky (un informe afirma que poseía cientos), no encontró evidencia de que sus sitios realmente vincularan al contenido ilegal que prometían. (Aunque Radvinsky era el operador, su madre, Anna, figuraba como presidenta, secretaria y directora de la compañía en un informe anual de 2007.)

Al mismo tiempo que construía su negocio de referencias pornográficas, Radvinsky se licenció en Economía en

la Universidad Northwestern, graduándose con honores en 2003. En su perfil de LinkedIn, el magnate del porno parece aparecer como el alumno destacado de su clase en Northwestern, aunque un portavoz de la universidad le dijo a Forbes que esto no es cierto. “Northwestern no clasifica a sus estudiantes”, dijo el portavoz en un correo electrónico.

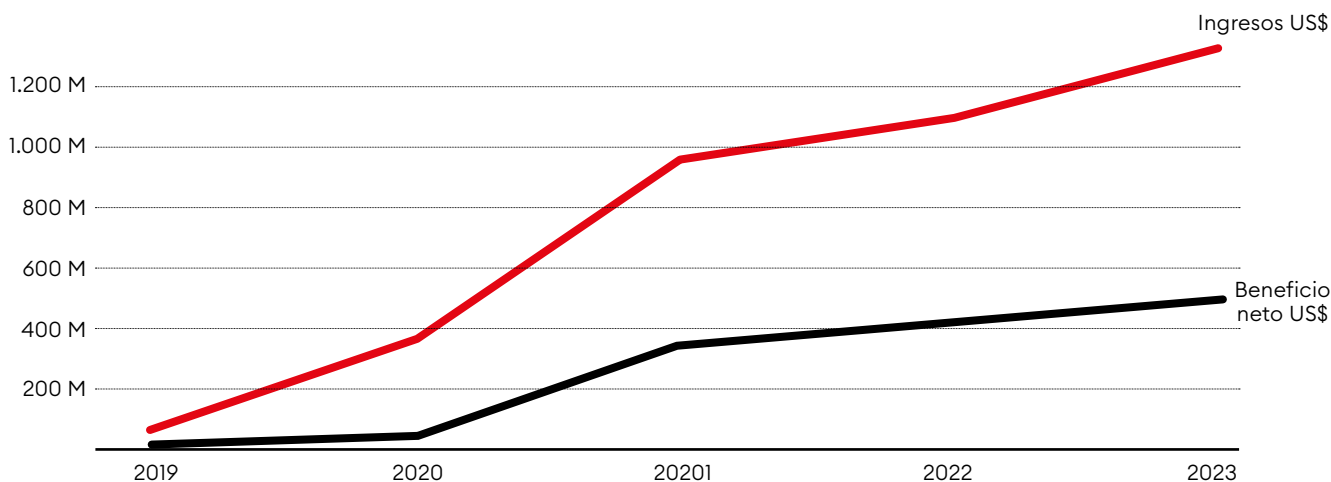
Aproximadamente un año después de graduarse, Radvinsky se embarcó en su siguiente aventura: crear un sitio web de cámaras web para adultos llamado MyFreeCams.com. En un momento dado, la publicación de la industria del sexo XBIZ describió el sitio web como “una de las comunidades de cámaras web para adultos más grandes del mundo”. En 2010, según informó la publicación, MyFreeCams.com tenía más de 100.000 “modelos” que vendían sus servicios a través de la plataforma y más de cinco millones de clientes.

Aunque no hay datos financieros disponibles públicamente para ese negocio en particular, claramente fue una bendición para Radvinsky, que gastó más de US\$10 millones en al menos seis unidades de apartamentos diferentes frente al lago en Chicago entre 2008 y 2016. (No está claro si Radvinsky todavía es dueño de MyFreeCams.com. MF-CXY Inc., la empresa con sede en Illinois que Radvinsky inició para el sitio de cámaras web, se disolvió en 2021, mientras que una subsidiaria del Reino Unido de la que Radvinsky era director cesó sus operaciones en octubre de 2023).

Cuando compró OnlyFans en 2018, Radvinsky tenía dos décadas de experiencia como empresario exitoso del porno. Nunca asumió un rol de liderazgo de cara al público en la firma (figura como director de Fenix International,

## LA EXPLOSIÓN

El número de personas con suscripciones a OnlyFans ha crecido más de un 2000% desde el inicio de la pandemia de COVID-19.





la empresa matriz, para la cual no están claras sus responsabilidades exactas). Inicialmente, Stokley permaneció como CEO. Pero el negocio creció rápidamente después de que Radvinsky se involucrara, saltando de 13 millones de suscriptores en 2019 a 188 millones en 2021. La pandemia de Covid-19 jugó un papel importante, ya que OnlyFans se convirtió en un imán para personas inquietas que buscaban una forma de ganar dinero desde casa. La plataforma también fue impulsada por una serie de celebridades, incluida la rapera Cardi B y la ex estrella de Disney Bella Thorne, que se unieron como creadores. El fundador Tim Stokely atribuyó el mérito al programa de referencia de la empresa, que otorga el 5% de las ganancias de cualquier creador que puedan registrar.

Sin embargo, pronto surgió un abismo entre el propósito declarado del sitio y su uso real. Stokely minimizó repetidamente el enfoque de OnlyFans en el contenido para adultos. Luego, en agosto de 2021, la empresa anunció que prohibiría todo el contenido sexualmente explícito en la plataforma; Stokely culpó a los bancos, que dijo que se negaban a tomar el negocio de OnlyFans. La medida provocó una reacción violenta y preguntas sobre cómo la plataforma sobreviviría a un giro tan importante que se alejara de su negocio principal. Unos días después del anuncio inicial, la empresa cambió de rumbo repentinamente y explicó que había “obtenido las garantías necesarias para apoyar a nuestra diversa comunidad de creadores”. Stokely renunció como CEO en diciembre y fue reemplazada por Amrapali “Ami” Gan, ejecutiva de marketing de OnlyFans. Gan dejó el puesto en junio de 2023; Keily Blair, directora de estrategia y operaciones de la empresa, y abogada capacitada, ocupó su lugar.

La continuidad de la inclusión de pornografía ha contribuido a que OnlyFans sea una de las empresas tecnológicas más rentables del Reino Unido. Con tan solo 42 empleados a tiempo completo, su beneficio medio por empleado es de US\$15,7 millones. Pero también ha dado lugar a problemas legales y éticos. Una investigación de Reuters publicada en marzo detalló casi 140 casos en los que hombres y mujeres se quejaron de que se había publicado contenido sexual explícito sin su consentimiento. En mayo, el regulador de medios británico Ofcom abrió una investigación sobre las medidas de verificación de edad de OnlyFans después de que la empresa revelara que un “error técnico” hizo que su umbral de edad mínima se estableciera en 20 años en lugar de 23.

Antes de unirse a OnlyFans en 2022, Blair, la nueva directora ejecutiva de OnlyFans, trabajó como experta en datos y privacidad para el bufete de abogados Orrick, Herrington & Sutcliffe, con sede en Londres, del que OnlyFans era cliente. (El director jurídico de OnlyFans, Matt Reeder,



#### A toda velocidad

En marzo de 2023, OnlyFans se convirtió en patrocinador principal de American Racing Team para la categoría Moto2 del Mundial.

también procedía del mismo bufete). En una entrevista de febrero, Blair dijo que sentía que su experiencia ayudaría a “reducir parte del riesgo inherente a la gestión de una empresa tecnológica, especialmente una que sea abierta y honesta a la hora de permitir contenido para adultos”. Dijo que la empresa también sigue centrándose en oportunidades de expansión, incluida su plataforma de transmisión de vídeo al estilo YouTube OFTV (OnlyFans TV), que, según dijo, está estudiando la posibilidad de conceder licencias de su contenido a otras plataformas de transmisión.

“Quiero que la gente reconozca el negocio por lo que es, como una increíble historia de éxito tecnológico en el Reino Unido”, dijo Blair al Financial Times. Es una increíble historia de éxito tecnológico en el Reino Unido, con un magnate del porno estadounidense, ahora una de las personas más ricas de Estados Unidos, en su centro. **F**

Por Mónica Valladolid / Enviada



San Francisco, California.- En el futuro, humanos e Inteligencia Artificial (IA) participaremos, sin distinción, en el ciberespacio, y será necesario contar con identificaciones que avalen nuestra humanidad para tener claro cuándo estamos tratando con personas reales.

Así es como los empresarios Sam Altman y Alex Blania visualizan lo que sigue para el mundo en el campo de la tecnología, cuando estaremos en lo que ellos mismos llaman “una nueva etapa de internet”.

Y, para ese momento futuro, esta pareja de amigos fundó, en 2019, Tools for Humanity, una tecnológica con la que, posteriormente, darían vida a la red World, una infraestructura pública que busca limitar las estafas creadas con IA, mientras autentifica a quienes son humanos.

En una charla privada entre Alex Blania y FORBES, el líder de World ahonda sobre las razones por las que tener un pasaporte digital obtenido con el escaneo del iris, es una franca necesidad.

“La [versión] actual de internet probablemente va a morir porque vamos a tener, cada vez más, que diferenciar entre humanos y bots. A través de soluciones como World ID vamos a poder identificar actividad de humanos, y vamos a poder identificar temas de seguridad alrededor de internet: qué cosas son desarrolladas por IA y qué cosas son desarrolladas por seres humanos. Y eso va a romper el esquema de internet y dará paso a la siguiente etapa de éste”, comenta.

Blania también asegura que, en la necesidad de distinguir entre IA y

# “UNA NUEVA ETAPA DE INTERNET”

**FORBES CONVERSÓ CON ALEX BLANIA SOBRE LOS AVANCES DE TECNOLOGÍAS COMO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. ÉSTA ES SU PERSPECTIVA SOBRE EL PRESENTE Y EL FUTURO DEL MUNDO.**





humanos, apenas estamos viendo la punta del *iceberg*, toda vez que, en un futuro, será distinta la forma en la que llevaremos el día a día, pues un asistente con IA obtendrá por nosotros una cita con el médico o hasta nos ayudará a conseguir novio.

En la actualidad, la propuesta de estos ejecutivos suena atractiva, pues cada vez se sabe de más fraudes por internet y todo el tiempo se escuchan y reciben advertencias sobre la necesidad de cuidarse de ellos.

La red World, que inicialmente fue desarrollada por Sam Altman, Alex Blania y Max Novendstern, está diseñada para ser la infraestructura pública de identidad y financiera más grande e inclusiva del mundo, accesible para todos: un protocolo abierto, respaldado por una comunidad global de desarrolladores, individuos, economistas y tecnólogos. Administrada por la Fundación World, el proyecto tiene como objetivo expandir la participación y la accesibilidad económica a nivel global.

Por su parte, Tools for Humanity (TFH) es una empresa tecnológica global establecida con el objetivo de acelerar la transición hacia un sistema económico más justo. Lideró el desarrollo inicial de la red World y opera la World App. Hoy se rige de manera completamente independiente de la Fundación World.

Sin embargo, el proceso para integrarse a la red World y obtener el pasaporte que certifica a las personas como realmente humanas, bajo los términos de Altman y Blania, ha resultado controvertido, al grado de que las labores de la compañía han sido suspendidas en algunos países, como España y Kenia.

En algunos otros países, como México, a través del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), se han activado investigaciones para analizar una posible



vulneración de datos personales por parte de World.

Todo ello porque, para hacer la comprobación de humanidad y la emisión del pasaporte digital que la certifica, la red World escanea el iris de las personas, uno de los datos biométricos que, al igual que el rostro o las huellas digitales, es la actual llave de acceso a la información privada de cada persona.

Pese a los obstáculos, la red World se expande a un ritmo actual de unos 166,000 escaneos por semana, mientras las autoridades de diversas partes del mundo dudan de la garantía que ofrece la compañía: emitir el comprobante de humanidad sin quedarse con la imagen del iris de la persona, es decir, sin almacenar el registro del dato biométrico ni la identidad del propietario.

#### UNA NUEVA ERA

El pasado 17 de octubre, Altman y Blania encabezaron una conferencia en San Francisco, California, para destacar los avances de su proyecto y anunciar que entrará a una nueva era.

La cita con la opinión pública fue por la mañana de aquel jueves, donde hombres jóvenes predominaban entre los asistentes, así como los representantes de medios de comunicación de diversas partes del mundo.

Altman salió al escenario con jeans y una playera color azul celeste, cuyas mangas traía recogidas hasta la altura de los codos; mientras que Blania lucía una moderna chamarra de tono azul oscuro.

Entre los anuncios emitidos en el evento, los hombres del equipo de Worldcoin y sus líderes anunciaron que el proyecto cambió oficialmente de nombre a World, y que también estrenaría una nueva identidad visual.

Blania compartió, desde el escenario, que la app de World ahora permitiría que aplicaciones de terceros se pudieran ejecutar dentro de World App, integrándose con el pasaporte digital y la cartera de criptomonedas, conservando siempre el anonimato del usuario.

Asimismo, se anunció una nueva generación de Orbs, que hace más rápido el escaneo de los iris.

PRINCIPALES LANZAMIENTOS

| LANZAMIENTO                                                                                 | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nueva generación del Orb: Ampliando el alcance de las Verificaciones de Prueba de Humanidad | World presentó el nuevo Orb, un dispositivo revolucionario que mejora la eficiencia y escalabilidad de las verificaciones de World ID; impulsado por el último chipset NVIDIA Jetson, versión anterior.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| World ID 3.0: Credenciales y mejora de la privacidad                                        | Este lanzamiento introduce nuevas funciones, como las Credenciales de World ID, que permiten a los usuarios almacenar y utilizar información de sus pasaportes con tecnología NFC en sus dispositivos.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| World App 3.0: La Súper App para Humanos                                                    | World anunció el lanzamiento de World App 3.0, una plataforma rediseñada para escalar junto con la creciente red de World. Ahora admite Mini Apps, lo que permite que aplicaciones de terceros se integren directamente con World ID, Wallet Contacts, manteniendo el anonimato de los usuarios.                                                                                                                                                                                |
| Lanzamiento de la Mainnet de World Chain                                                    | La tan esperada mainnet de World Chain ya está en vivo. Con la migración de más de 15 millones de titulares de World ID y usuarios de World App a la red, World Chain es la primera blockchain diseñada específicamente para priorizar la actividad humana y las transacciones.                                                                                                                                                                                                 |
| Worldcoin se convierte en World Network                                                     | A medida que el alcance y la escala del proyecto continúan expandiéndose, Worldcoin ha cambiado oficialmente su nombre a World Network. Este cambio refleja la misión más amplia del proyecto: acelerar el progreso para toda la humanidad. World Network se basa en tres pilares clave: World Chain, World ID y Worldcoin, una red de humanos verificados diseñada para garantizar un futuro optimista donde los seres humanos sigan siendo el centro del desarrollo de la IA. |

Por su lado, Altman desató los gritos y aplausos de los asistentes al prometer Orbs de obsequio en una entrega futura a quienes se encontraban físicamente en esa reunión.

Después de los anuncios, los creadores de la prueba de humanidad conversaron con el público, y respondieron preguntas.

Los espectadores presentes, muchos de ellos conocedores del proyecto y admiradores de Altman, abordaron la controversia que los Orbs propician. Pero, desde el escenario, salían respuestas firmes: “Lo que hacemos será funcional para la sociedad y los gobiernos”, “Lo hacemos porque tenemos la capacidad, y los gobiernos

deben permitir este proyecto masivo, si ellos no lo hacen”.

**EL OBJETIVO**

Sam Altman, quien ha logrado el escaneo del iris de más de 6.9 millones de personas de diversas partes del mundo, es un visionario que, en el año 2015, fundó la compañía OpenAI, creadora de ChatGPT, el modelo de IA capaz de crear textos o nutrir conversaciones de forma instantánea.

Cuatro años después, Sam Altman fundaría junto con Alex Blania, Tools for Humanity, la cual definen como una empresa tecnológica global establecida para acelerar la transición hacia un sistema económico más justo.

Como parte de ese proyecto, ambos empresarios impulsarían la nombrada entonces Worldcoin, que describen como una red diseñada para ser la infraestructura pública de identidad y financiera más grande e inclusiva del mundo, accesible para todos.

Bajo esa premisa, Alex Blania, CEO de Tools for Humanity y de Worldcoin, fue quien lideró el desarrollo del dispositivo que realiza el escaneo de los iris de las personas: un aparato esférico llamado Orb.

Como se ha dicho ya, sobre esta esfera en cuyo interior se encuentra el instrumento que hace el escaneo ocular, los cuestionamientos no se han hecho esperar.



Señalamientos sobre la ética de la compañía de Sam Altman y Alex Blania apuntan a un abuso sobre poblaciones del mundo con bajo poder adquisitivo, y sobre quienes son más que favorables a las criptomonedas que reciben tras el escaneo del iris, porque se pueden cambiar por la moneda tangible en circulación.

Autoridades de diversas regiones del mundo dudan que sea posible que el retrato del iris captado por el Orb no pueda ser vulnerable.

### CONTROVERSIA

Por su lado, Pablo Corona, quien dirige la Asociación Mexicana de Internet, y también es miembro de la Alianza México Ciberseguro (AMCS), expone, en entrevista, que la creación de los Orb obedece a intereses científicos de Sam Altman.

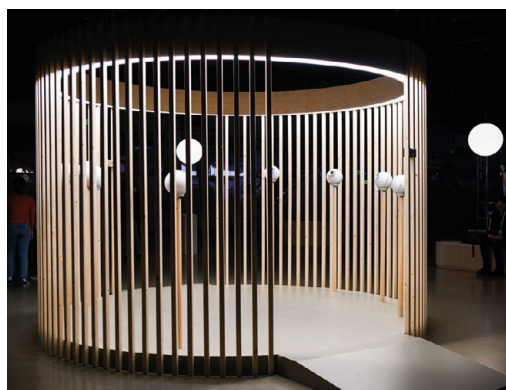
“Sam Altman ha conducido, desde 2022, un experimento acerca del salario básico universal. Es un estudio que ha pretendido establecer que una persona debe tener un ingreso, como un derecho humano, sin tener la necesidad de trabajar ni de hacer otra cosa más que existir”.

Así lo resume: “En su experimento, había un grupo de control y otro de personas que recibían el salario básico [...] Él decía: ‘Para darles ese salario, vamos a necesitar saber que, en efecto, son personas’”.

Así, esa investigación llevó directamente a la necesidad de distinguir entre personas e inteligencias artificiales, comenta Corona.

Al registrarte en la app de Altman, narra el representante de la AMSC, ofreces datos como tu nombre, edad y dirección, y entonces acudes [a algún sitio físico] al escaneo de tu iris, donde te otorgan una identificación lo más cercano al 100% anónimo.

“Pero la preocupación de la comunidad es quién se queda con esos datos y para qué los pueden utilizar”, sostiene el especialista.



La preocupación queda, así, en el aire. Y entre la duda de si ya debemos sumarnos a la red de humanos, parte de la comunidad se pregunta cuál será la verdadera intención de World, cuando su creador hizo Open AI, y luego lo convirtió a un proyecto lucrativo.

Mientras tanto, unos 40 países han verificado Orbs entre los más de 3,800 que World ha fabricado. El escaneo de iris está disponible en al menos 15 naciones. En México, World ha anunciado que abrirá en la capital un centro insignia para atender a la población.

“Cualquier plataforma digital es susceptible de tener vulnerabilidades y fugas de información, aunque esto no quiere decir que no debemos usarlas, pero sí debemos conocer los términos de uso y los riesgos para poder evaluar su beneficio real”, dice, por su lado, Rafael Chávez, Country Manager de la empresa de soluciones de seguridad digital F5 México.

Hoy, Alex Bania y Sam Altman están convencidos de que el mundo atestigua la muerte de internet como lo conocemos, y la nueva red requiere de soluciones que distingan entre humanos y bots. **F**

# EL CEO QUE REVOLUCIONÓ UNA FARMACÉUTICA BICENTENARIA

**CHRISTOPHE WEBER, EL PRIMER DIRECTOR GENERAL EXTRANJERO DE LA BIOFARMACÉUTICA JAPONESA TAKEDA, HIZO UN CAMBIO DE ESTRATEGIA PARA QUE LA COMPAÑÍA SE VUELVA GLOBAL Y, ASÍ, DESARROLLAR UNA MEDICINA INNOVADORA.**

El francés Christophe Weber llegó a Takeda hace una década. En aquel momento, recuerda, la biofarmacéutica japonesa, que ya cuenta con más de 200 años de historia, no tenía una escala global ni el enfoque puesto en una medicina innovadora.

“El primer desafío era cómo globalizar la compañía para que dependiéramos menos del mercado japonés, que es un mercado en declive, y [poder] expandir nuestra presencia para tener más escala. El segundo desafío fue orientar a la compañía hacia medicinas innovadoras, pues [hasta ese momento] producía genéricos y de venta libre. Era una estrategia mezclada, así que debía enfocarse más en medicinas que transformaran la vida [de los pacientes]”, comenta el presidente y CEO de Takeda global.

Weber encontró la fórmula para hacer un cambio en la estrategia y darle un giro al negocio, manteniendo el enfoque en crear medicamentos para atender ciertas áreas terapéuticas, como la gastroenterología, la oncología, algunas enfermedades raras, neurociencias, terapias derivadas del plasma y vacunas, así como la implementación de tecnología y la globalización de la compañía para aumentar la Investigación + Desarrollo (conocida como I+D).

Hoy, Takeda opera en 80 países y regiones. Durante el año fiscal 2023, invirtió en investigación y desarrollo a nivel global un total de 4,800 millones de dólares (MDD).

“Ahora somos muy competitivos globalmente. En algunos lugares hemos duplicado y, en otros, hemos triplicado nuestros ingresos [como, por ejemplo], en Estados Unidos, que es el mercado farmacéutico más grande del mundo”, afirma.

Pero éste no ha sido el único cambio que ha impulsado: también ha puesto el foco en el tema de diversidad y género. El “50% de mis equipos ejecutivos son mujeres. Cuando entré en la compañía, era [de] cero”, dice. De los 16 miembros del equipo ejecutivo que le reportan a Christophe, nueve son mujeres. En el caso de México, más del 60% del equipo de liderazgo está conformado por mujeres.

**28,200**  
**MDD**  
fueron los ingresos  
totales del año fiscal  
2023 de Takeda





## LA TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO

Este 2024, Takeda (fundada en Osaka, Japón) cumple 243 años. “Si bien, llevamos muchos años de existencia, evolucionamos, cambiamos e innovamos, y la herencia es buena, pero las tradiciones no, porque debes evolucionar constantemente. Ahora mismo, estamos en medio de una transformación tecnológica significativa con Inteligencia Artificial, que está cambiando la forma en que operamos. Debemos adoptar ese tipo de cambio, si no, pierdes tu competitividad y, a la larga, desapareces”, advierte el CEO.

Takeda está usando la Inteligencia Artificial (IA) en la manufactura a través del reconocimiento de imágenes para detectar cualquier cambio en la línea de operación, tarea que anteriormente tomaba una hora y, ahora, con esta tecnología, tan sólo tres segundos, y no nada más detecta cambios, sino que se vuelve eficiente. Por otro lado, en I+D están usando IA con datos de pacientes para optimizar el protocolo de diseño clínico.

Parte de esta transformación ha sido gracias a un catalizador: Covid-19. Weber indica que, debido a la pandemia, la compañía vivió una aceleración en la adopción de tecnología dentro de su operación, que ha impactado desde la interacción entre colaboradores, en la fabricación, en la I+D, en la forma de hacer pronósticos y en muchas otras tareas diarias, como presentaciones o resumir documentos.

Sin embargo, reconoce que aquel coronavirus también fue un punto de inflexión para los sistemas sanitarios, destacando la falta de financiamiento del gobierno en la salud, lo que para la biofarmacéutica representa un importante desafío. “Está demostrando el valor de nuestras medicinas para el sistema de salud y aseguramos que nuestro precio sea aceptable para que sea reembolsado”, afirma.

## MÉXICO: UN MERCADO EN POTENCIA

Este año, la compañía cumple 60 años en México, país importante para la Takeda, pues, durante el año fiscal 2023, 15% de los ingresos de la firma provino de mercados que ellos etiquetan como “emergentes y en crecimiento”, segmento en el que se encuentra México y que es uno de los cinco principales mercados en esta área. Weber dice que la región está creciendo y desarrollándose, además de contar con un alto número de población.

De 2019 a 2022, el monto total de ventas en México fue de 1 billón 918,714 millones de pesos, de acuerdo con la “Encuesta Nacional de la Industria Farmacéutica” (Enifarm) 2023, considerando todas las especialidades (medicamento de uso humano, dispositivos médicos y medicamentos de uso veterinario).

Aunque el mayor crecimiento en las ventas totales se dio en 2020, con un aumento de 11.9% respecto a 2019 (cuando alcanzó un incremento de 462,569 millones de pesos, MDP), la industria no ha dejado de crecer. En 2021 aumentó 9.5% y, en 2022, 6%; mientras que la especialidad de medicamentos de uso humano reportó el mayor porcentaje de ventas en 2022, con un 68.5%.

Una de las 25 plantas de manufactura de la farmacéutica está ubicada en Naucalpan, Estado de México.

Asimismo, se construyeron tres Innovation Capability Centers (ICC) con el fin de atender la operación global: uno está en India, otro en Bratislava (Eslovaquia) y otro en México, ubicado en Santa Fe, en la Ciudad de México, que abarca 2,617 metros cuadrados y alberga a más de 100 profesionales especializados en Ciencia de Datos, Ingeniería de Software, IA y otras áreas.

“Queríamos tener uno [un ICC] en el centro de América. El equipo evaluó competencia y fuerza de trabajo y quedó muy impresionado ante la capacidad de México. Así es como terminamos [construyendo] aquí”, menciona.

Entre sus planes para México y Latinoamérica, uno consiste en lanzar la vacuna contra el dengue, la cual ya está presente en más de 20 países, incluidos Argentina, Brasil, Colombia, Indonesia, Tailandia, Malasia y países miembros de la Unión Europea. Takeda tiene previsto introducirla en México y, actualmente, se encuentra en el proceso de aprobación regulatoria.

“Hemos pasado 10 años desarrollando estas vacunas y, para nosotros, es un momento muy especial lanzar estas vacunas en Latinoamérica. Estamos creciendo y lanzando medicinas que transforman vidas [y] decimos que transforman vidas porque son significativamente mejores que los tratamientos normales. Esto es lo que nos hará crecer en neurociencia, en gastroenterología, en oncología”, dice.

## PORCENTAJE DE INGRESOS POR REGIÓN DEL AÑO FISCAL 2023

| Porcentaje de ingresos | Región                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 51%                    | Estados Unidos                                                                                                                                                                                     |
| 23%                    | Europa y Canadá                                                                                                                                                                                    |
| 15%                    | Mercados emergentes y en crecimiento: conformado por todos en los que Takeda tiene presencia, a excepción de Japón, Estados Unidos, Canadá, China y los países de Europa. Aquí se encuentra México |
| 11%                    | Japón                                                                                                                                                                                              |





### “EXISTIR 200 AÑOS O MÁS”

Christophe Weber nació en Francia y su pasión por la medicina le viene de familia: padres doctores y una hermana cardióloga, lo que, inevitablemente, lo llevó a dedicarse a las ciencias. Estudió Farmacología y, poco después se interesó en los negocios, por lo que también estudió Finanzas. Ahora cuenta con 30 años de experiencia en la industria farmacéutica.

Llegó a Takeda en abril de 2014, contratado como director de Operaciones y, apenas un año después, en abril de 2015, fue designado CEO de la empresa, convirtiéndose en el primer

director extranjero en los más de dos siglos de existencia de Takeda.

Weber tiene muy clara cuál es su misión: hacer que la compañía siga existiendo otros 200 años o más. “Si miras, muchas compañías eventualmente fallan o desaparecen por falta de valores, de integridad, de valores éticos. Así que esto es algo en lo que insistimos mucho, porque sabemos que la reputación [lo] es todo, especialmente en nuestro campo. Y nosotros somos tan buenos como nuestra reputación. Si tenemos buena reputación, vamos a ser exitosos y existiremos otros 200 años”, afirma.

Ahora Takeda tiene seis productos en la última etapa de desarrollo, y esperan lanzarlos antes del final de la década. Weber quiere, en los próximos 10 años, ser un catalizador para posicionar a la compañía en innovación científica y tecnológica.

“Cuando llegué aquí, no pensé que cambiaría tanto. Desarrollé una estrategia clara: transformación de medicina, innovación, globalización; pero no estaba seguro de hasta qué punto ejecutaría esa estrategia. Quien vea lo realizado [en la firma], hoy reconocerá sus valores, pero no sus marcas. Creo que ahora somos más fuertes.” **F**





# EL ARTE DETRÁS DE LOS CREPES

**LA EMPRESARIA MEJOR REPUTADA DE COLOMBIA,  
BEATRIZ FERNÁNDEZ, COFUNDADORA DE LA CADENA DE RESTAURANTES  
CREPES & WAFFLES, EXPLICÓ EN ENTREVISTA CON FORBES LA FILOSOFÍA  
DETRÁS DE LA COMPAÑÍA QUE ADEMÁS DE CONQUISTAR  
LOS CORAZONES DE LOS COLOMBIANOS, ESTÁ TRANSFORMANDO  
COMUNIDADES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS.**

**S**on las 11:30 de la mañana en el Crepes & Waffles de la calle 85 con carrera 11, en Bogotá. La habitual fila de comensales aún no se ha formado, pero la calma dentro del restaurante tiene una especie de tensión dulce, como si todo el lugar se preparara para el mediodía, la hora pico.

Las meseras caminan de un lado a otro con precisión coreografiada, afinando cada detalle para lo que está por venir. Entonces, a través de los parlantes, surge una voz familiar.

Es Beatriz Fernández, cofundadora de la cadena, quien casi todos los días, sin falta, envía un mensaje que resuena en cada uno de los más de 200 restaurantes y heladerías que Crepes & Waffles tiene en seis países.

“La dignidad no se negocia, se defiende”, se escucha en los parlantes. “Cada día es tu nueva oportunidad”.



Allí mismo, sentada en una terraza soleada, Beatriz sonríe. No es solo la mente detrás de una de las cadenas más queridas de Latinoamérica; es una artista en el más amplio sentido. Además de liderar un imperio gastronómico, ha compuesto siete canciones —entre ellas, el himno de Crepes & Waffles—, y es autora de tres libros.

Bailarina, poeta y empresaria, Beatriz personifica el ideal de libertad creativa y empresarial, un principio que ha guiado su vida y su negocio desde 1980, cuando fundó junto a Eduardo Macía, en esa ubicación, la primera crepería.

“Yo veo las emociones y las escribo”, explica Fernández en una entrevista con Forbes. “Les doy un texto que me contextualiza y lo manifiesto cada día en Crepes a través de mi mensaje del día. Para mí, aprender y enseñar van de la mano. Amo la libertad porque me permite ser y hacer. Desde ahí, creo universos distintos y rompo paradigmas sobre lo que significa ser empresaria. No tengo que encajar en moldes. Yo soy libre, y esa libertad, ese goce, han sido mis mayores herramientas para construir una empresa que vibra alegría”.

Crepes & Waffles, que en 2023 registró ingresos por \$714.704 millones (cerca de US\$166 millones), es más que una empresa de comida: en Colombia, se ha convertido en un fenómeno cultural.

En varias ciudades, los clientes no dudan en esperar largas filas para entrar, atraídos no solo por la propuesta gastronómica, sino también por la filosofía del negocio. La mayoría de las mujeres que trabajan en los restaurantes son cabezas de hogar, lo que conecta con un público que aprecia tanto la calidad del servicio como la



### LOS INICIOS

En 1980, dos jóvenes universitarios estudiantes del Cesa, Beatriz Fernández y Eduardo Macía, abrieron en el norte de Bogotá una pequeña crepería, la primera de Crepes & Waffles. Aprendieron de la preparación de crepes y waffles con una trabajadora del Hotel Hilton que se encontraba en vacaciones. Las salsas utilizadas fueron las mismas de las recetas usadas en sus hogares, que se fueron acondicionando para la preparación de sus platos. En esa época tanto la vajilla como los cubiertos, eran desechables.

historia humana detrás de cada plato. Eso se refleja en un crepe de pollo, uno de Nutella, o en un waffle coronado con helado chocorochelle, sabores que hacen parte del ADN culinario de muchos de los comensales.

“La calidad no se guarda en un cajón; es nuestra prioridad, porque nos permite llegar a todos los sectores y hacer que cualquiera disfrute la misma experiencia gastronómica”, explica Fernández, la empresaria con mejor reputación en Colombia, según el ranking de la firma Merco. “Crepes democratizó la gastronomía: queremos

que tanto el experto como quien no lo es disfruten del mismo plato y la misma copa de vino”.

En 2017, circuló el rumor de que la compañía sería vendida. “Llegaba a los restaurantes y veía a los empleados nerviosos, algunos con las narices rojas de tanto llorar”, recuerda Fernández. “Les preguntaba qué había pasado, ¿quién se había burlado de ellos? Y me decían: ‘Están diciendo que van a vender Crepes’. Fue un caos absoluto”.

Beatriz sabía que tenía que actuar rápido para calmar la situación.

Como era su costumbre, decidió hablar directamente con sus empleados a través de un radio transmisor. “Ese día dije: ‘Eso no es cierto. Jamás vendería a mi hijo’. Y al día siguiente lo repetí”, cuenta.

Pero el drama seguía creciendo, y Beatriz decidió dar un giro creativo. “Cansada del escándalo, un día, mientras me arreglaba, me salió el rap”, relata Beatriz. “Yo dije: ‘Ya no más drama. La gente habla, la gente dice, la gente miente. Nos metieron en chisme insolente. Hacen las noticias, crean las noticias, mienten las mentiras y nos venden’. Lo escribí en cinco minutos y lo usé como mensaje del día. Al segundo día ya tenía la melodía lista. Llamé al productor de música y al profesor de baile, y dije: ‘Hagámoslo’. Porque a mí me encanta bailar, cantar y expresarme”.

Terminó haciendo un video, que era interno para los empleados, pero saltó a plataformas digitales y redes sociales, hasta convertirse en una de las tendencias más virales ese año en el país.

Para Beatriz, la creación del rap fue una manifestación de su filosofía empresarial basada en la libertad.

“Aquí lloramos, cantamos, gritamos y nos ponemos curiosos, como cualquier ser humano. Pero la alegría es nuestra plataforma para entregar algo más grande a Colombia y al mundo”, remarca.

Desde sus inicios, la ambición de Crepes & Waffles trascendió fronteras. En 1995 inauguraron su primer restaurante en Quito, Ecuador, y para 2001 ya operaban en México y España. Hoy, la cadena está presente en Colombia, Chile, Ecuador, España, México y Panamá.



Beatriz Fernández es la empresaria mejor reputada de Colombia, según un ranking de la firma Merco.

**Crepes & Waffles ha construido una red sostenible con más de 1,500 familias productoras en Colombia**

Entre tanto, tal impacto va mucho más allá de los restaurantes. Crepes & Waffles ha construido una red sostenible con más de 1.500 familias productoras en Colombia, trabajando con ingredientes como pimienta del Putumayo, miel y frijol de Montes de María, arracacha de Cajamarca, palmitos de Vigía del Fuerte, cúrcuma de Bojayá y cacao de Tumaco. En total, han adquirido más de mil toneladas de productos directamente de estas comunidades rurales.



## • REPORTAJES •

La cadena fija precios y volúmenes estables, brindando a los pequeños productores la certeza de a cuánto y cuándo podrán vender, lo que elimina la incertidumbre que afecta a los pequeños productores.

“Corregimos esas distorsiones del mercado y les ayudamos a agregar todo el valor posible”, explica Felipe Macía, director de Sostenibilidad de Crepes & Waffles e hijo de los fundadores. “Esto no es caridad. Los productos son buenísimos”.

Uno de los ejemplos más claros de esta colaboración es Cajamarca, en el departamento de Tolima. Allí, los agricultores pasaron de vender 40 toneladas de arracacha al año a 240 toneladas.

“No es solo una relación comercial, sino también una de confianza”, afirma Bernaín Vargas, presidente de Asabio, la Asociación Agropecuaria Biorgánica de Cajamarca. “Esta no es solo una relación comercial, sino de confianza. A ellos les llamó la atención que usamos prácticas productivas más limpias y sostenibles”.

A raíz de esta estrecha relación con Cajamarca, Crepes & Waffles entregó al municipio la institución educativa La Leona, construida a través del mecanismo de Obras por Impuestos, con una inversión superior a \$9.000 millones. La escuela, equipada con aulas para preescolar, primaria y secundaria, biblioteca, comedor, auditorio, cocina, zonas verdes, huertas, canchas deportivas y laboratorios, se ha convertido en un pilar para la comunidad local.

“Antes, el colegio estaba en una zona de alto riesgo de deslizamiento en Anaime, catalogada así desde 2012”, apunta Macía. “Durante años, se temía que el lote colapsara con los niños dentro”.

En 2018, la compañía encontró la



Crepes & Waffles construyó el colegio La Leona en Cajamarca (Tolima). Foto: Crepes & Waffles.

oportunidad de reubicar y rediseñar la institución en colaboración con la alcaldía y la comunidad.

“Nuestra filosofía es que la educación rural merece buena arquitectura; los edificios públicos son los que construyen la narrativa del país”, anota Macía.

Hace unos meses, la escuela La Leona, diseñada por el arquitecto Simón Hosie, obtuvo una mención de honor en la reciente Bienal de Arquitectura de Colombia, ocupando el segundo lugar entre los proyectos

construidos en los últimos dos años. Además, fue nominada al premio Mies van der Rohe, uno de los reconocimientos más importantes en arquitectura a nivel mundial.

“El 60% de las instituciones rurales públicas están en riesgo de deslizamiento o inundación. Que una escuela rural pública sea reconocida internacionalmente por su diseño es un hito absoluto”, sostiene Macía.

“Queremos seguir construyendo en la educación rural, llevando diseño de calidad y belleza. Deberíamos

acostumbrarnos, como país, a hacer las cosas bien”.

La sensibilidad por el diseño es intrínseca en Crepes & Waffles. Sus restaurantes tienen una identidad visual única, definida por la armonía de formas, techos altos y el característico ladrillo Cartagena, un legado del arquitecto Guillermo Fischer, quien falleció el año pasado.

“Siempre hemos tenido la mentalidad de generar belleza y ética con generosidad”, asegura Fernández. “Yo le decía a Fischer que debíamos crear espacios que abrazaran la soledad. En un mundo cada vez más solitario, necesitamos lugares hermosos que reconforten a quienes los habitan”.

Esta intención estética se extiende también a la gastronomía.

“Me encanta diseñar una gastronomía que sea distinta, que exprese creatividad. Uso ingredientes de toda Colombia e internacionales, integrándolos en el menú para crear belleza. Cada plato es mucho más que una combinación de productos; es una composición en la que cada ingrediente participa para crear un sabor que toca el alma, no solo el cuerpo”, agrega.

Para Fernández, la creación culinaria es una forma de arte poético. “Yo veo la poesía en todo: en los champiñones, en las moras, en cada plato. Y esa poesía forma parte de mi ser; la expreso y la elevo en cada creación”.

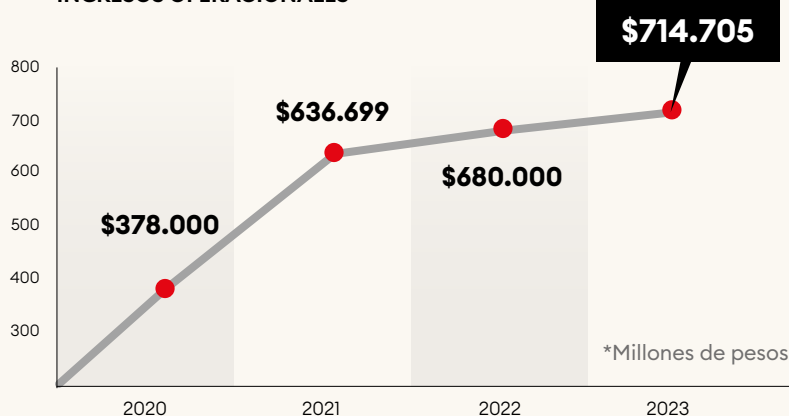
Durante la cumbre de la biodiversidad que se llevó a cabo en Cali, Beatriz Fernández presentó ‘Colombia se pegó a mi piel’, una canción que interpreta junto a Kombilesa Mi, Poliarco y Celis Sisters Gospel, e incluye aportes de artistas vinculados a la empresa, así como comunidades de San Basilio de Palenque, La Guajira y San Andrés.

“Se refiere a la belleza de lo que es Colombia y a la posibilidad de exaltar la majestuosidad del paisaje, de los



## CREPES & WAFFLES

INGRESOS OPERACIONALES\*



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

territorios, de la cultura, de la danza, de la música, de la gastronomía, la biodiversidad, esa riqueza que somos”, resalta Fernández. “Esta es la oportunidad para mostrarle al mundo lo que somos, para que, ojalá, con esta producción magnífica del talento de todos los que participan y del paisaje, podamos tener esa mirada internacional para que vean la belleza de nuestro país de una forma muy auténtica y original”.

Desde 2005, existe la Academia de las Artes de Crepes & Waffles para los empleados, como un centro de desarrollo humano a través del arte y de capacitación en lo personal.

“Es un liderazgo emocional con enfoque artístico”, enfatiza Fernández. “Las emociones crean los pensamientos, y por ende las acciones. Los pensamientos se originan en las emociones, y ahí es donde está la clave: debemos superarnos para lograr sentir la música, darnos cuenta de que todos somos arte y grandeza. Desde ese lugar hacemos empresa y construimos país”.

Este enfoque es consistente las operaciones de la compañía.

“Nuestra filosofía es unirnos en este crecimiento expansivo con una misma manera de ser y estar en Crepes & Waffles”, concreta. “Sentirnos bien, hacer el bien y hacerlo bien”.





Por Felivia Mejía

FABIÁN SUÁREZ • PRESIDENTE DE CERVECERÍA NACIONAL DOMINICANA

# UN LÍDER QUE PIENSA EN VERDE

**EL PLAN DE SOSTENIBILIDAD QUE TRANSFORMA A CERVECERÍA NACIONAL DOMINICANA RETA A LA INDUSTRIA A ASUMIR UN COMPROMISO PARA SER MÁS EFICIENTES EN CUANTO AL MANEJO DEL AGUA Y EL CONSUMO DE ENERGÍA.**

**L**a cerveza Presidente, ícono de los dominicanos, es ahora el referente de sustentabilidad más poderoso con el que cuenta la industria en el país. De la mano de Fabián Suárez, Cervecería Nacional Dominicana (CND) evoluciona a una empresa de procesos eficientes en cuanto al manejo del agua y una generación cero de carbono al medioambiente. Para empujar ese propósito la compañía invierte unos 10,000 millones de pesos, de los que en los próximos tres años destinará una gran parte, principalmente, al desarrollo de proyectos de economía circular y de apoyo al sector agrícola, con la intención de

adquirir en el país productos como el maíz, que es materia prima de algunas de sus bebidas.

Un gran paso dado el reciente agosto representa la celebración de que elaboraron este año el ciento por ciento de sus bebidas con energía proveniente de su planta solar Matrisol, convirtiéndose así en la primera empresa de su clase en el Caribe en alcanzar ese hito. “Eso es súper gratificante, nos ha ayudado a disminuir más de 60,000 toneladas de carbono, que equivale a darle luz a más de 135,000 personas”, apunta el Presidente de CND.

La energía del parque solar alimenta la producción y envasado de la Presidente, The One, Brahma, Bohemia y

Modelo; y en las bebidas no alcohólicas como Malta Morena, Lowenbräu, refrescos, aguas y la energizante 911.

Esta transición energética, además de su impacto ambiental positivo, generó 600 empleos directos y 2,000 indirectos durante la construcción, y en su operación participan 40 colaboradores directos y 150 indirectos.

La generación del parque Matrisol, construido en la provincia María Trinidad Sánchez con una inversión de 50 millones de dólares (mdd), en alianza con la empresa alemana AKUA Energy, es parte de un plan que se ejecuta desde hace cinco años, el cual inició con la integración de la CND al proyecto NUVI (Nueva Vida para el plástico).



NUVI, impulsado por la Asociación de Industrias de la República Dominicana, ha recolectado desde 2020, 82 millones de botellas PET, lo que equivale a la recogida de unos 5,500 camiones de basura.

“Nuestra meta viene desde casa matriz, que está comprometida a ser una compañía carbono neutro para 2040, en el mundo; pero, en República Dominicana queremos que sea máximo a 2035”, apunta Fabián.

### VISIÓN GLOBAL

La CND tiene como casa matriz a la cervecera Anheuser-Busch InBev (AB InBev) una empresa multinacional con sede en Lovaina, Bélgica. Es la mayor fabricante mundial de cerveza, con una cuota del mercado próxima al 25%.

AB InBev fue creada gracias a la compra de la cervecera estadounidense Anheuser-Busch por parte de la compañía belgo-brasileña InBev.

En 2012 ese corporativo adquirió una parte de Cervecería Nacional Dominicana, empresa de capital dominicano que fue fundada en 1929, creadora de la marca Presidente, que es la cerveza más representativa del país.

A partir de la integración a la colosal AB InBev, la CND ha ido adoptando prácticas de producción sostenibles. Otra iniciativa que complementa el plan es la recogida de las botellas de cerveza que inició en 2021.

Al día de hoy han logrado que el 85% de sus ventas sean en botellas de vidrio retornables y el 85% de esas regresan a la fábrica. A pesar de que es una cantidad significativa, Fabián dice sentirse insatisfechos aún, ya que la meta es alcanzar números por encima del 95% como ya ocurre en otros países en los que opera AB-Inbev

En el periodo enero-septiembre de este año recuperaron 410 millones de botellas, una cifra que equivale a retirar 6,707 vehículos de gasolina. Representa un incremento de 62 millones en comparación con el mismo periodo del



**NUESTRA META VIENE DESDE CASA MATRIZ, QUE ESTÁ COMPROMETIDA A SER UNA COMPAÑÍA CARBONO NEUTRO PARA 2024, EN EL MUNDO; PERO, EN REPÚBLICA DOMINICANA QUEREMOS QUE SEA MÁXIMO A 2035”**

año anterior. “Adicional a eso nosotros venimos con un proyecto de eficiencia de agua muy fuerte, hemos reducido más de un 30% de la cantidad que utilizamos en la elaboración de nuestros productos”, indica Fabián.

Queda aún por lograr el cambio de combustible en sus camiones, que todavía siguen operando bajo fósiles de carbono, ya sea gasolina, diésel o gas natural. Además, algunos centros de distribución y proveedores utilizan ese combustible en sus procesos. La idea es que todo lo que tenga que ver con sus procesos sea sostenible. Incluso, podría considerarse el uso de motocicletas eléctricas para el delivery.



## EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

Cuando veinte años atrás Fabián incurrió en la industria cervecera, en su natal Colombia, unas ocho marcas se repartían la mayoría del mercado de cervezas a nivel mundial, recuerda el ejecutivo. “Antes era una cerveza para todos, la misma campaña. Ahora tenemos muchos segmentos distintos, por lo que es mucho más personalizada la oferta”, dice.

Y agrega: “es un negocio con un nivel tecnológico totalmente distinto, que está apalancando tendencias de consumo responsable, de consumo de salud y bienestar mucho más consciente de lo que inicialmente estaba”.

En la actualidad, alrededor del 70% de la industria la dominan solo cuatro jugadores, siendo la más puntera AB InBev, madre de la fábrica cervecera que lidera Fabián desde hace tres años en República Dominicana.

Datos de la investigadora de mercados Statista revelan que AB InBev fue la empresa cervecera que más facturó del mundo en 2024. En concreto, sus ventas le reportaron unos ingresos globales de aproximadamente 59,400 millones de dólares; mientras que su competidor más próximo, Heineken Holding, alcanzó unos 32,800 millones de dólares, quedando en tercer lugar Asahi Group Holdings.

“Es una industria más consolidada. Pero, al mismo tiempo es una industria que tiene una mayor cantidad de oferta. O sea, la cantidad de oferta de la explosión de cervezas artesanales en Estados Unidos y en Europa de los 2000 hasta el 2015 fue impresionante”, dice Fabián.

El ejecutivo apunta que en República Dominicana hay una amplia oportunidad de crecimiento, ya que el consumo per cápita de cerveza está por debajo de lo que registra la mayoría de los países de Latinoamérica.

El promedio de consumo de cerveza de los dominicanos ronda los 45 litros al año. En tanto que en países como Colombia el consumo per cápita asciende a 60, en Panamá, Brasil y México es 70 y Venezuela sube hasta 90.

AB InBev forma parte de un mercado cuyo valor a nivel mundial se aproximó en 2023 a los 674,000 mdd y las previsiones apuntan a un constante incremento de este sector hasta sobrepasar el umbral de los 797,000 mdd en 2032, indican proyecciones de la investigadora de mercados Statista.

Sólo en 2023 el consumo de cervezas superó en más de 25,000 millones de litros al resto de opciones en conjunto. Por otro lado, su producción anual ha logrado mantenerse en torno a los 2,000 millones de hectolitros.

## PRODUCTORES LOCALES

Hace unos cinco años el equipo de Cervecería Nacional Dominicana inició, junto a los Ministerios de Agricultura y de Industria, Comercio y Mipymes, la formación de productores de maíz de la provincia San Juan de la Maguana, con la intención de comprar esa materia prima en el país, para la elaboración de sus bebidas.

El propósito es que de su portafolio de 20 cervezas, de las que actualmente importan ocho, ese proyecto cree las condiciones para obtener el maíz necesario que permita elaborar la mayoría de las bebidas.

Fabián indicó que ya realizaron una prueba con el maíz que resultó muy bien. Pero, identificaron que aún hay debilidades que fortalecer.

“la idea es tecnificarlos aún más, ampliar sus capacidades y colocarles una red de apoyo lo suficientemente fuerte para que ese mismo maíz que ya sabemos que funciona pueda tener una cosecha mucho más amplia y en un futuro cercano pudiéramos ya no depender de esa importación de maíz, sino simplemente tenerlo como producción local”, indica.

Fabián declara que, además de capacitación, los productores locales requieren contar con apoyo para tener lugares de acopio adecuados, con la temperatura y condiciones de humedad correctas que permitan la preservación del maíz.

De parte de Cervecería han planteado al Gobierno que faciliten a esos productores el acceso a créditos, de manera que puedan expandir sus plantaciones, de tal forma que las cosechas alcancen hasta vender a otras empresas. “Al momento en que estas inversiones se hagan y sea un tema más continuo en el tiempo, nosotros vamos a comprometer a comprar ese maíz en República Dominicana”, afirma el ejecutivo.



Datos de Statista señalan que la cerveza Corona, que forma parte del portafolio de AB InBev, es la marca más valiosa del mundo, ascendiendo a un monto de 19,045 mdd, dejando en segundo lugar a la estadounidense Budweiser, que por mucho tiempo había ocupado el primer lugar.

### CLAVES: NUEVAS EXPERIENCIAS Y EL USO DE TECNOLOGÍAS

La industria de la cerveza en República Dominicana produce alrededor de 19.3 millones de litros de esa bebida, de acuerdo a registros del periodo enero-diciembre de 2023 de la Dirección General de Impuestos Internos.

De esa cantidad, la CND produce alrededor de 5,000 litros de cerveza al año, de los que solo se exporta el 15% (alrededor de 200,000 litros), principalmente a España, Alemania y los países caribeños, indica Fabián. En menor medida, venden a Centroamérica y Suramérica. No se exporta a Estados Unidos, ya que allá se produce la cerveza para ese mercado.

Ante el reto de hacer crecer la categoría en el país, el punto clave de la estrategia se centra en la creación de experiencias para el cliente. La estrategia incluye a las bebidas no alcohólicas de su portafolio, como la Malta Morena, muy popular sobre todo en el segmento infantil, por lo cual patrocinan eventos deportivos de fútbol, baloncesto, patinaje, ciclismo, maratones, actividades escolares y otras que requieran el consumo de bebidas que proporcionan energía al cuerpo.

En Cervecería apelan a los recuerdos y añoranzas del consumidor, por lo que rescatan propuestas guardadas, como la versión Black de la marca Presidente. “Vimos que el consumidor estaba buscando una cerveza con cuerpo, con más sabor, estaba buscando esas alternativas que le den un poquito más de ese kit de alcohol. Evaluamos varias alternativas y Presidente Black fue el número uno de lejos”, indicó.



### INDUSTRIA CERCERERA DOMINICANA

92,483

millones de pesos  
aporta a la economía

33%

es la incidencia de la cerveza  
en la venta de los colmados

FUENTE: INFORME “ANÁLISIS DE LOS APORTES DE LA INDUSTRIA DE CERVEZAS EN LA ECONOMÍA DOMINICANA Y SU EFECTO MULTIPLICADOR”, ELABORADO POR LA CONSULTORA DASA (2024).

Esa estrategia está en consonancia con la visión global de AB InBev de ampliar portafolio a partir de nuevas experiencias para consumidores y patrocinar grandes eventos masivos, como el Mundial de clubes de fútbol, en los Estados Unidos, el próximo año. También están presentes en los grandes torneos de baloncestos, de fútbol americano, y otros.

El segundo pilar de su estrategia es digitalizar y monetizar su ecosistema. Por eso la creación de plataformas como Bees, que es una aplicación de ventas que arrancó en República Dominicana y rápido se convirtió en una estrategia global con presencia en más de 25 países y tres millones de usuarios.

Otra aplicación es TaDa, un servicio de entrega a domicilio de cervezas frías, listas para tomar.

Asimismo, invierten en herramientas de inteligencia artificial para optimizar sus ventas. Tienen un sistema que acumula información sobre los

## CND POR DENTRO

### ■ Empleos que generan

Más de 51,000 empleos dependen directa e indirectamente

### ■ Cervezas que producen

En el 2023, sus exportaciones y reexportaciones alcanzaron 52 millones de litros (equivalente a 523,000 hectolitros)

### ■ Países a los que exportan

Tienen presencia en 22 mercados clave, incluyendo Venezuela, Puerto Rico, Aruba, España y Alemania, distribuyendo más de 50 productos.

### ■ Impacto nacional

Posicionar a República Dominicana como el 4to mayor exportador de cervezas en Centroamérica y el Caribe, con exportaciones que superan los US\$31 millones.

### ■ Aporte a la economía

Cada año, aportan alrededor de 43 mil millones de pesos a la economía local.

### ■ Líneas de negocios

El segmento alto es atendido con las marcas “Presidente”, “Presidente Light”, “Corona” y “The One”; y el segmento bajo con las marcas “Bohemia” y “Bohemia Light”. Adicionalmente el portafolio de productos cuenta con las marcas de malta “Morena” y marcas de refrescos.

detalles de las compras que realizan sus clientes y luego un algoritmo lo clasifica para crear recomendaciones de productos que le pueden interesar.

La IA también les funciona para responder preguntas de sus proveedores, consumidores y clientes a través de chatbots. “Desde el 2019 nosotros digitalizamos la totalidad del contacto con el cliente y hoy más del 96% de nuestras ventas totales son digitales”, afirma Fabián.



Su tercer foco de inversión está dirigido al apoyo de la producción agrícola no solamente yéndose a maíz sino otro tipo de insumos, como los que necesitan para fabricar la malta.

### TRES DESAFÍOS

El CEO de CND señala tres desafíos que tiene República Dominicana para que la industria de la cerveza mantenga un crecimiento sostenido. El primero que indica es impulsar el desarrollo de una categoría de bebidas más dinámica y mucho más atada a lo que el consumidor demanda.

“Yo quisiera volver a traer experiencias que en el pasado fueron exitosas y todavía el consumidor recuerda, experiencias de entretenimiento, de consumo, experiencias con nuevas marcas, más innovación; o sea, que pudiéramos tener una categoría mucho más vibrante. Eso lo estamos comenzando a hacer cada vez más seguido”, dijo.

Respondiendo a esos planteamientos es que recientemente lanzaron una lata de mayor tamaño de cerveza, también presentaron una edición limitada de la marca Corona en formato Zero y con sabores a chinola y guayaba, entre otros.

El segundo punto tiene que ver con que el país para los siguientes 10 años provea la suficiente estabilidad fiscal, jurídica y tributaria que permita que la industria de bebidas alcohólicas crezca. “Que no estemos con la incertidumbre de que me cambian las condiciones, ¿será que invierto, será que no invierto, será que voy, será que no voy?, sino que tengamos un país con una estabilidad y definamos ya un camino y estamos abiertos a escuchar y a replantear lo que sea necesario replantear”, Puntualiza.

Por último, Fabián asevera que es necesario impulsar todo lo referente con tecnología de manera que se le haga más fácil a la gente el acceso a información y a productos. **F**



STEPHANIE MELVILLE PRESIDENTA DE PROGRESO

# LEGADO Y FUTURO

**PROGRESO CELEBRA 125 AÑOS DE HISTORIA CON EL NOMBRAMIENTO DE LA PRIMERA MUJER AL FRENTE DE LA EMPRESA. SU RETO: CONSOLIDAR LA RÁPIDA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE MANERA SOSTENIBLE.**



No es lo mismo verla venir que bailar con ella”, reconoce Stephanie Melville, al referirse a su nueva posición como presidenta de Progreso desde mayo. Su nombramiento al frente de este emblemático holding familiar guatemalteco no sólo representa un hito en el liderazgo femenino, sino que se produce en un contexto de importante transformación y crecimiento en sus operaciones y de un compromiso expreso con la sostenibilidad.

En los últimos años, Cementos Progreso ha llevado a cabo un ambicioso plan de expansión que ha incluido la compra de las operaciones de CEMEX en Costa Rica y El Salvador, anunciada en 2021 por 335 millones de dólares (MDD), así como la adquisición de Cemento Interoceánico en Panamá en 2019. En agosto de este año, como parte de esta estrategia, la compañía anunció también la adquisición del 100% de las operaciones de CEMEX en República Dominicana, valorada en 950 millones de dólares (MDD), la mayor transacción hasta la fecha.

Desde una perspectiva de mercado, la adquisición implica un aumento considerable en

la capacidad productiva de la empresa, con un incremento en su producción de cemento que alcanza aproximadamente los 9 millones de toneladas anuales, frente a los 7 millones que tenía anteriormente.

De esta forma, la cementera expande su presencia a ocho países de América Latina y el Caribe: Guatemala, Belice, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia y República Dominicana. Además, sus exportaciones se extienden a otras regiones, como el sur de México, Nicaragua, Trinidad y Tobago, Haití y Ecuador.

Con 125 años de historia, Cementos Progreso es un referente en la industria cementera de la región. Ahora, Melville enfrenta el desafío de tomar las riendas de este legado, con la innovación, la sostenibilidad y el crecimiento regional como los caballos de batalla de un negocio que, en 2023, generó ingresos brutos de 1,194.7 MDD.

Este periodo de expansión, exige tanto adaptarse a las dinámicas de los mercados locales, como también abordar los desafíos económicos y políticos que afectan a la región. Además, la competencia en el mercado regional de soluciones



DESDE LA FUNDACIÓN DE LA EMPRESA POR MI BISABUELO, LA SOSTENIBILIDAD HA SIDO UN ENFOQUE CENTRAL, AUNQUE EN ESE MOMENTO NO EXISTÍA UN TÉRMINO ESPECÍFICO PARA DESCRIBIRLO. UN CLARO EJEMPLO DE ESTA VISIÓN ES EL PROYECTO DE REFORESTACIÓN QUE DIO ORIGEN A AGROPROGRESO... HASTA LA FECHA HEMOS SEMBRADO MÁS DE 30 MILLONES DE ÁRBOLES”

—S. MELVILLE





para la construcción se encuentra en efervescencia, especialmente por los movimientos de jugadores globales como la suiza Holcim y la mexicana CEMEX, que están tomando nuevas posiciones estratégicas.

Melville destaca que Holcim ha adoptado una postura más agresiva, mientras que CEMEX ha decidido enfocarse en mercados más maduros, como Estados Unidos, vendiendo sus operaciones en Centroamérica y el Caribe.

Holcim, uno de los líderes mundiales en soluciones para la construcción, acaba de anunciar la adquisición del 100% de las operaciones de CEMEX en Guatemala, consolidando su presencia en Centroamérica, donde ya opera en El Salvador, Costa Rica y Nicaragua. Hace poco más de una década, Cementos Progreso recompró el 20% de sus propias acciones a esta cementera suiza, que ahora se ha convertido en su principal competidor.

Desde Progreso, se observa con atención el panorama actual, buscando adaptarse y mantenerse competitivos sin perder de vista sus valores fundamentales. Aunque Melville reconoce que la competencia será intensa, confía en la fortaleza de su empresa y en el respaldo de sus accionistas.

### EL DESAFÍO DE LA INTEGRACIÓN

Desde que Progreso inició esta nueva fase de expansión, el principal desafío no ha sido únicamente aumentar su presencia física, sino también integrar a cientos de nuevos colaboradores, enfrentando un obstáculo común en muchas adquisiciones: la incompatibilidad cultural. Sin embargo, la cementera guatemalteca ha logrado superar esta barrera gracias a lo que su CEO, José Raúl González, describe como su “ventaja competitiva”: la cultura de la empresa.

En lugar de imponer un modelo único, Progreso ha optado por una estrategia basada en la humildad y la adaptabilidad, entendiendo que cada país tiene su propia identidad y desafíos,



pero sobre todo buenas prácticas que pueden incorporar. Esta apertura al aprendizaje ha enriquecido la cultura de la empresa y ha abierto el camino a una integración que trasciende lo operativo.

Según González, el verdadero propósito de la compañía no es crecer por crecer, sino generar valor económico, social y ambiental en las comunidades donde opera. “El crecimiento es el medio, el fin será siempre crear esas tres fuentes de valor”, subraya.

En un mercado donde la competencia es feroz, reconoce que un crecimiento acelerado conlleva vulnerabilidades, por ello es esencial la prudencia y la atención al detalle, para garantizar una integración exitosa y sostenible.

Con la llegada de Stephanie Melville a la presidencia, Progreso ha adoptado

una perspectiva centrada en las personas y en el equilibrio. Desde que asumió el cargo, la abogada ha puesto un fuerte énfasis en la integración de las adquisiciones y en el bienestar de los colaboradores, a quienes considera parte de la “familia Progreso”.

Para la nueva presidenta, la expansión internacional de Progreso representa una oportunidad para integrar culturas, conocimientos y estrategias, siempre con un enfoque inclusivo. Involucrar a los colaboradores y fomentar una cohesión sólida durante el crecimiento forma parte de su visión para lograr una expansión sostenible.

En su informe de sostenibilidad de 2023, la compañía informa que cuenta con 4,760 colaboradores, lo que representa un aumento del 24.5% respecto al año anterior. De este total, el 15.9%

se encuentra fuera de Guatemala, el 65% proviene de comunidades locales y el 19% tiene menos de 30 años. Más de la mitad de las 938 nuevas plazas creadas en el año fueron destinadas a las operaciones de Costa Rica y El Salvador. Además, la empresa destaca que el 21.3% de las gerencias están a cargo de mujeres.

## EL CAMINO A LA DESCARBONIZACIÓN

La sostenibilidad en la industria del cemento ha evolucionado de ser una simple aspiración a convertirse en una necesidad. En su reciente informe de sostenibilidad, Progreso ha delineado su ruta hacia la descarbonización, un camino que, aunque técnicamente viable, plantea cuestiones y desafíos fundamentales sobre la

responsabilidad y la ética en el contexto del cambio climático, especialmente en América Latina.

José Raúl González, quien también es presidente de la Federación Interamericana de Cemento (FICEM), sostiene que la responsabilidad de reducir las emisiones debe ser equitativa y proporcional al nivel de desarrollo económico de cada región. América Latina, que contribuye con apenas el 4% de las emisiones globales de CO<sub>2</sub>, no puede cargar con el peso de una mitigación a gran escala que obstaculice su desarrollo.

Sin embargo, Progreso ha demostrado que es posible avanzar hacia una industria más limpia.

La empresa ha adoptado diversas tecnologías para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, incluyendo el uso de aditivos como puzolanas o cenizas volcánicas en la producción de cemento, lo que disminuye significativamente la huella ambiental del producto final.

Adicionalmente, el coprocesamiento de residuos sólidos urbanos, como plásticos y llantas, en los hornos de clínker, contribuye a la reducción de desechos, a la vez que mitiga la contaminación en ecosistemas vulnerables. Un ejemplo destacable es la planta de Colorado en Costa Rica, donde se han coprocesado más de 1 millón de llantas, evitando que se conviertan en focos de enfermedades.

Progreso también ha comenzado a integrar la inteligencia artificial (IA) en áreas clave de su operación, como la producción de cal y clínker en la planta de San Miguel. Aunque la IA aún no tiene control total, esta iniciativa representa un avance hacia la eficiencia operativa y la optimización de recursos, temas fundamentales en una industria intensiva como la cementera.

Otro paso innovador es la creación de *Clara*, la asistente virtual sobre temas de sostenibilidad basada en inteligencia artificial de Progreso, que facilita la comunicación transparente sobre sus esfuerzos en esta materia.

Aunque fue hasta 2011 que Progreso se convirtió en la primera empresa guatemalteca en adherirse al Pacto Global de las Naciones Unidas, la sostenibilidad siempre ha estado en su ADN, asegura su presidenta. Desde entonces, la empresa fundamenta su estrategia en cinco pilares: construcción resiliente, gestión del agua, economía circular, energía y biodiversidad, asegurando que tanto sus actividades industriales como su cadena de suministro estén alineadas con estos principios.

Pero si hay un proyecto que ilustra la visión centenaria de esta empresa y que conecta a la actual presidenta con el legado que ahora tiene en sus manos es AgroProgreso.

“Desde la fundación de la empresa por mi bisabuelo, la sostenibilidad ha sido un enfoque central, aunque en ese momento no existía un término específico para describirlo. Un claro ejemplo de esta visión es el proyecto de reforestación que dio origen a AgroProgreso.

“En un periodo complicado para la empresa, él tomó la decisión de no despedir a sus colaboradores y, en cambio, los involucró en la siembra de árboles. Esta iniciativa no sólo permitió la recuperación de las áreas alrededor de nuestras plantas, sino que también estableció las bases de lo que hoy continuamos promoviendo. Hasta la fecha, hemos sembrado más de 30 millones de árboles”, cuenta la presidenta de la cementera.

Como en toda empresa familiar, una de las principales responsabilidades de su nueva líder es garantizar la continuidad del legado.

Como miembro de la cuarta generación de la familia fundadora de Progreso, Stephanie Melville tiene el deber de transmitir los valores que han guiado a la organización durante más de un siglo, asegurando que las próximas generaciones los comprendan y los hagan parte de su propia historia. Esa es, sin duda, la mayor fortaleza de cualquier empresa familiar. **F**



# FRANCO COLAPINTO EL TIEMPO ES VELOZ

EL PILOTO ORIUNDO DE PILAR AÚN NO NACÍA CUANDO EL ÚLTIMO ARGENTINO QUE COMPITIÓ EN FÓRMULA 1 ABANDONABA LA CATEGORÍA. AHORA, TRAS "ARRASAR" EN LA F4 ESPAÑOLA A LOS 15 AÑOS Y SER, EN 2021, EL SEGUNDO CONDUCTOR MÁS JOVEN EN CORRER Y LIDERAR LE MANS, HA SIDO CONVOCADO POR JAMES VOWLES, JEFE DEL EQUIPO WILLIAMS, A OCUPAR EL COCKPIT DE UNO DE SUS DOS FW46, HASTA EL FINAL DE LA TEMPORADA. EN ENTREVISTA EXCLUSIVA CON FORBES, FRANCO COLAPINTO NOS CUENTA CÓMO SE TRANSFORMÓ EN EL NUEVO ABANDERADO ALBICELESTE DEL DEPORTE MOTOR.

POR GIORGIO ARTURI / FOTOS: JAMES RAJOTTE



## P

**asaron 23 años** desde que el piloto de Fórmula 1 Gastón Mazzacane alcanzara la máxima categoría del deporte motor, uniéndose a la escudería Minardi (y que, apenas un año después, fuera reemplazado por un prometedor Fernando Alonso, de 17 años), para que Argentina tuviera a quien vitorear de nuevo en las pistas. Por azares del destino y del trabajo duro, hace pocos meses el piloto Franco Colapinto (de 21 años) logró su sueño de debutar en unos entrenamientos libres de F1 en Gran Bretaña y, por decisión inesperada de James Vowles, jefe del equipo Williams de F1, hoy ocupa el lugar de Logan Sargeant, y lo seguirá haciendo hasta el final de esta temporada.





Para este primer especial de F1, con motivo de la realización del GP de México, FORBES entrevistó en exclusiva, vía telefónica, a Franco Colapinto, quien, en una pausa en su compleja agenda de entrenamientos, compartió su alegría por alcanzar el sueño de ser piloto de Fórmula 1, y otros aspectos, no menos íntimos, de ser el nuevo abanderado argentino del deporte motor.

*“Nuestra idea es que Franco esté dos años con Audi, pero siempre será parte de nuestro programa de la academia”, afirmó recientemente James Vowles, en una charla con The Wall Street Journal. ¿Cómo lidias con las emociones encontradas de pensar en tu futuro en la F1, cuando dicho futuro en la categoría requiere de tu mejor desempeño el día de hoy?*

No pienso en el futuro; pienso en lo que está pasando ahora, en todo lo que estoy disfrutando de tener la chance de correr en Fórmula 1 y, la verdad, estoy tratando dar lo mejor que puedo, todo lo que tengo... y después veremos qué sucede. Más allá de estas nueve carreras que tengo con Williams, obviamente para mí sería un sueño seguir en la F1 y es para lo que estamos trabajando; pero hay un montón de factores, una gran cantidad de cosas involucradas. Así que me estoy dedicando a disfrutar lo que tengo ahora.

Obviamente, es un sueño hecho realidad estar en la Fórmula 1 y haber tenido esta oportunidad este año. Es algo increíble. Así que trato de no pensar en todo eso que se dice, en qué voy a hacer el año que viene, y trato de disfrutar y hacer lo mejor que pueda este año. Sé que van a venir cosas buenas en el futuro. No estoy preocupado: tengo un gran equipo atrás”.

*Comenzaste en los kartings a los nueve años. ¿Qué te llevó a subirte a uno y cuándo comenzaste a sentir que tu futuro estaba en los monostos?*

Desde muy chico me gustaron los autos, me gustó el automovilismo, el deporte motor. En karting empecé a los nueve, pero mucho antes ya andaba en cuatriciclos, siempre en algo [relacionado] con [los] motores y con cuatro ruedas. Ahí entré a las pistas y empecé a fanatizarme con la F1, con el karting, con todo eso. El automovilismo fue el deporte que abracé de muy chico: las carreras de TC y demás. Fui siempre muy fanático.

Me di cuenta, un poco más adelante, de que mi sueño máximo era llegar a la F1. [Por eso] partí hacia Europa. Ya a los 11 o 12 años anhelaba mucho llegar a la F1. Era lo que quería, de modo que empecé a trabajar para ello, pensando en cómo podría llegar. Mi familia

siempre me apoyó mucho hasta que, al final, con casi 14 años, llegó la oportunidad de irme a vivir y correr en Europa. Era mi anhelo. Obviamente, lo tomé con las dos manos y dije que sí. Ahí empezó todo, en Europa.

*Argentina recibió con mucha alegría tu llegada a la F1. Y, diríamos, “los planetas se alinearon” con la aparición de sponsors que te ayudaron a hacerlo posible. Con un poco más de 21 años, ¿pensaste alguna vez que tu debut en la F1 sería de la forma en la que fue?*

Nunca, nunca pensé que el debut sería así. Claro, siendo piloto de reserva, uno siempre está preparado para subirse [al auto] en cualquier momento, y yo lo estaba, tanto física como mentalmente, por si llegaba esa oportunidad. Gracias a Dios, llegó este año. [Era] algo que queríamos todos en mi equipo, y por lo que trabajamos muy fuerte. Había tenido una *free practice* un poco antes, en este año, y me fue muy bien. Eso me puso más cerca para cuando el equipo tuviera que hacer esa elección y tomar la decisión. Así que, bueno, uno nunca elige cuando llega a la Fórmula 1, y fue de una manera un poco loca, pero creo que estoy demostrando que merezco mi lugar en la categoría y es lo que estamos tratando de hacer: dejar esa marca en la categoría, que es lo que siempre soñé, que merezco una butaca. Viene todo muy bien y, la verdad, estoy disfrutando un montón todo esto que me está pasando.

Realmente no pensaba que iba a suceder de esta manera, pero sucedió... y antes de lo que imaginamos. Obviamente es una alegría enorme y lo estamos disfrutando mucho todos juntos.

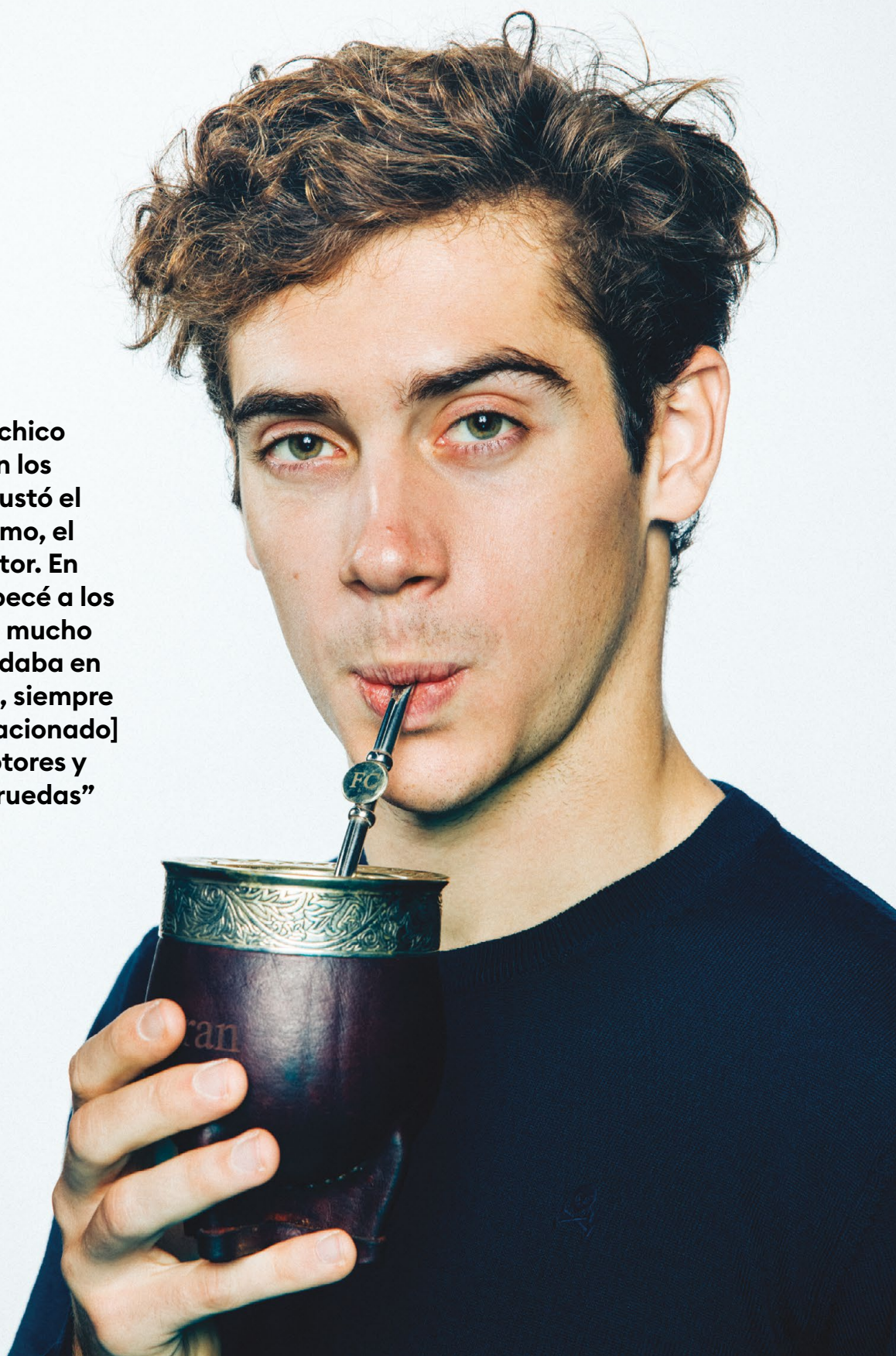
*Antes de subir al F1, hiciste muchas horas de simulador. Cuéntanos tres cosas que te “volaron la cabeza” cuando te subiste al FW46, tal vez algo que no esperabas o que sólo pudiste comprobar cuando giraste por primera vez...*

El auto dio un paso grande con respecto al año pasado: cambiaron mucho el balance mecánico con el aerodinámico; entonces, dependemos más de uno que de otro y eso cambió mucho el auto. Obviamente, el simulador no te “muestra” todo y no sentís lo mismo en la vida real, en la pista, cuando te sientas en el auto, en el circuito; todo es distinto, todo cambia. Fue una cosa nueva para mí en Silverstone, donde, claro, no había usado el auto todavía, no había girado nunca, ya que solamente di un par de vueltas en Abu Dhabi con el auto antiguo y me sentí muy conforme, muy firme; y es un poco lo que me estoy demostrando ahora. Cada vez tengo más confianza con el auto, con el equipo, me



“

Desde muy chico me gustaron los autos, me gustó el automovilismo, el deporte motor. En karting empecé a los nueve, pero mucho antes ya andaba en cuatriciclos, siempre en algo [relacionado] con [los] motores y con cuatro ruedas”





siento muy bien arriba del Williams y de a poco fui entendiendo más el auto, familiarizándome un poco más, ya que la Fórmula 1 va muy muy rápido y cuesta mucho, a veces, entender que podés llegar a doblar tan velozmente en una curva, algo que mentalmente es complicado, pero la verdad que es increíble lo que genera un F1. La sensación que le da al piloto, la velocidad es algo único. Así que estoy feliz de poder estar disfrutando este momento, esta experiencia, de estar haciéndolo bien en la F1 en sólo tres carreras, en el poco tiempo [que llevo corriendo] en circuitos muy complicados, y eso es algo muy bueno. Estoy muy bien, adaptándome todavía al auto y disfrutando de esta gran experiencia. Es un salto enorme comparado con la Fórmula 2. Tuve que cambiar muchas cosas, adaptar mucho mi manejo, pero el equipo me ayudó a hacerlo, así que venimos por un muy buen camino.

*Además del entrenamiento físico que se requiere para soportar el cockpit del FW46, ¿cómo es tu equipo de trabajo y qué haces para lidiar con la presión, con la expectativa de un país que te apoya ciegamente?* Mi equipo de trabajo es enorme, tengo a María [Catarineu] y Jamie [Campbell-Walter], que trabajan conmigo desde hace mucho tiempo. Después de mi debut en F4, me empezaron a apoyar a ciegas, me dieron una mano gigante, ayudándome a cumplir mi sueño de llegar a la F1. Estoy súper agradecido con ellos. Fue un sueño que teníamos entre todos, entre los tres, y ahora lo llevamos a cabo. Estamos donde queríamos estar, disfrutando entre los tres, porque es un trabajo en equipo. Cada uno poniéndolo todo de su parte, logramos llegar hasta ese lugar, que parecía tan complicado. Y si bien en algún momento pareció que estaba muy lejano y estábamos a punto de rendirnos, al final siempre me dijeron que había que seguir luchando, y yo, la verdad, seguí haciéndolo por mis sueños, pero también gracias a ellos, a todo el apoyo que tuve de mis *managers*, que nunca me soltaron la mano y siempre me acompañaron a llegar hasta acá. Tuve muchos momentos complicados y siempre trabajé, desde muy chico con mi psicólogo [desde los 12 años]. Eso me ayudó a estar listo para una situación tan complicada como saltar a un Fórmula 1 más tarde que a mitad de temporada. Fue una locura. Y haber estado tan firme de la cabeza... fue todo gracias a él, al trabajo que hizo durante tantos años y con la preparación que tuvimos que hacer con

el tiempo para llegar a este momento. Tener un país atrás, a Argentina, es algo muy lindo. La verdad que lo disfruto muchísimo; no siento ni un poco de presión: solamente lo vivo con alegría. Sé que los argentinos están disfrutando tanto como yo, el tener un piloto de vuelta en la Fórmula 1; que vean cuando me va bien y que se pongan igual de felices como me pongo yo cuando conseguimos buenos resultados... eso es algo que disfrutamos entre todos.

Siento que somos un equipo con todos los argentinos, que me empujaron un montón para llegar a donde estamos; y también esto que conseguimos es parte de ellos. Me encanta que estén contentos con todo lo que está pasando este año. Estoy muy feliz de verlos disfrutar con lo que estoy haciendo. Obviamente que seguir por este camino, ver que tengo tanto apoyo de Argentina, es algo único, algo que muy pocos pilotos tienen, ese apoyo enorme del país del que son los pilotos... eso no se ve en el automovilismo.

Por eso, ser el representante de Argentina en la Fórmula 1 después de tantos años que no tuvimos un piloto fue algo que soñé: ser yo el que llegaba. Me hubiera fascinado de chico haber tenido un piloto argentino al que poder apoyar; pero no tuve. Ahora ser yo ése por el que los chicos se levantan en la mañana a ver las carreras y con el que se motivan... es algo muy lindo.

*Corriste en Monza, Bakú y Singapur. De todos los circuitos de la temporada de la F1, ¿cuáles son tus tres favoritos y por qué?*

Bakú es uno de mis favoritos. No lo conocía y es un circuito en el que disfruté manejar. No tuve la posibilidad de correr muchos circuitos callejeros en mi carrera deportiva, pero manejar un Fórmula 1 ahí fue muy lindo. La parte del castillo, una de las zonas y curvas más difíciles, creo, del calendario, fue algo buenísimo.

De los circuitos que vienen ahora, no conozco ninguno, pero creo que Cota [Circuito de las Américas, abreviado en inglés], por lo que vi en el simulador, será uno de mis favoritos: tiene muchas curvas rápidas, una sección muy veloz. Me han dicho que se disfruta mucho manejar ahí. Es súper rápido, con curvas y contracurvas a muy alta velocidad, muy desafiante para un F1, porque es donde usas toda la carga aerodinámica. Tengo muchas ganas de correr ahí y de acostumbrarme a esas curvas rápidas, que es algo que me falta. Usar toda la carga [aerodinámica] de un F1 es único. Creo que va a ser un muy lindo de manejar.



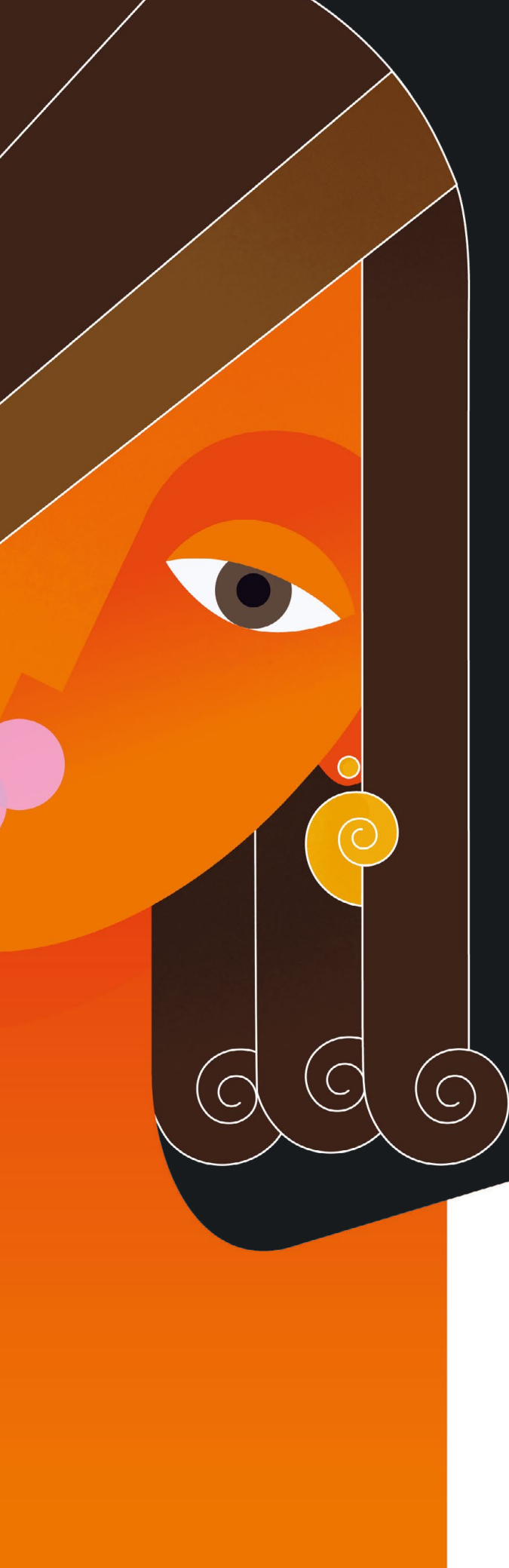
Y el otro circuito [entre los tres favoritos] es Brasil [São Paulo]. Es la carrera [que se realiza] más cerca de casa que tengo [agendada] y es un circuito *old school*, que tampoco conozco, pero que vi muchas veces. Es muy divertido. Así que va a ser una de mis carreras favoritas, incluso por el ambiente y, obviamente, por toda la gente que va a haber. Creo que va a ser un fin de semana para disfrutar entre todos. Estoy con muchas ganas de iniciar la gira por América.

*Ahora viene el GP de Estados Unidos y luego el de México, ambos con vasta audiencia latina... y va a haber mucho público, además del argentino. ¿Cómo está el desarrollo del auto de cara a estos desafíos y cómo te sientes de correr de este lado del océano? Algo más cerca de tu país...*

Va a haber mucha gente latina, muchos argentinos también; así que los espero a todos. Va a ser algo único, tener tanto apoyo de mi país, correr cerca de casa... Eso no lo he hecho nunca aún. Van a ser de mis primeras carreras en América y voy a tratar de disfrutarlas mucho. El auto viene bien y estamos dando pasitos hacia adelante. A partir del GP de Estados Unidos tendré varias mejoras en el auto [este reportaje se realizó antes de dicha fecha en la temporada], y veremos cómo funcionan. Por supuesto, tengo muchas ganas de ver cuáles son los cambios [del auto]. Tengo muchas expectativas de alcanzar un buen resultado y sumar puntos. Ojalá podamos tener una buena *performance* en esas tres carreras.

Fueron seis años los que el joven de Pilar tardó para alcanzar la máxima categoría del deporte motor; por ello, es más que evidente que, para Franco Colapinto, el tiempo es veloz. **F**





— FORO —

# MUJERES PODEROSAS DE REPÚBLICA DOMINICANA

**10 DICIEMBRE**  
**SAVE THE DATE**

REPÚBLICA DOMINICANA  
**Forbes**

[info@forbes.do](mailto:info@forbes.do)





# UN VUELO HACIA LA ESENCIA DEL LUJO

EL PASEO EN HELICÓPTERO MARCA EL COMIENZO DE UNA EXPERIENCIA ÚNICA EN EL FOUR SEASONS HOTEL NEW YORK DOWNTOWN, DONDE LA HOSPITALIDAD ELEVA EL PLACER DE VIVIR Y REVELA EL LADO MÁS EXCLUSIVO DE UNA CIUDAD VIBRANTE, EPICENTRO DE INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y ARTE.



Por Manuel Grajales

**P**reservar la historia de un legado, el cual conduce la mirada hasta 1828, y al mismo tiempo ser relevante en la época actual, es un desafío que enfrenta cada día H. Moser & Cie, casa relojera independiente que encuentra en esta cualidad una amplia libertad para proponer ideas arriesgadas.

“Lo interesante de ser independiente es un poco como lo que hemos visto en la evolución del arte: tiene mucho que ver con la creatividad y la innovación”, afirma con total convencimiento Edouard Meylan, CEO de la firma, quien estuvo presente durante la pasada edición del Salón Internacional de Alta Relojería (SIAR) 2024, celebrada en la Ciudad de México.

Ahí, el directivo de este sello perteneciente a MELB Holding rememora cómo desde el momento de asumir el cargo, en 2013, se enfocó de manera esmerada en comprender la enriquecedora historia de la marca, incluyendo desde su filosofía hasta el diseño. La intención era entender cómo podían seguir honrando este pasado ancestral y tener una mejor comprensión del perfil de sus clientes. Después, supo que había que fusionar ambas visiones para mantener la coherencia en cada una de sus creaciones relojeras.

“En términos de innovación tratamos de ofrecer valor agregado al consumidor. No siempre eso representa una locura que implique 10 años de desarrollo; a veces son pequeñas cosas, las cuales son importantes para el cliente. Es así como respetas la tradición y al mismo tiempo continuas siendo relevante”, asegura convencido de que Moser puede, de esta forma, seguir forjándose una trayectoria memorable en la industria relojera.

Para ello, la casa, que solo produce alrededor de 3,000 relojes cada año, ha desarrollado y diseñado más de 18 calibres.

## DUALIDAD MINIMALISTA

**CON EL ESPÍRITU DE UNA FIRMA INDEPENDIENTE EN SU ADN, H. MOSER & CIE EXPRESA SU LEGADO A TRAVÉS DE PIEZAS RELOJERAS DE NATURALEZA DUAL: SU DISEÑO EVOCA TIEMPOS ANTIGUOS EN SILUETAS CONTEMPORÁNEAS.**



La intención es clara: atraer a un público cada vez más joven, que ronda los 40 años de edad, de espíritu emprendedor, mismo que los impulsa a buscar referencias de alta relojería que les hablen a ellos mismos, con la finalidad de reforzar una personalidad única.

En este afán diferenciador, muchas de las piezas que componen las cuatro colecciones de la firma no tienen el sello de la casa en la esfera del reloj, como es común ver en referencias de otras marcas. Y en los casos en que sí lo hacen, éste apenas es perceptible; siempre reflejado en diseños exclusivos que, a decir de Meylan, están vinculados a la parte funcional, aunque al mismo tiempo intentan ser lo más minimalistas posibles.

Muestra inequívoca de ello es el Pioneer Retrograde Seconds, la nueva referencia de la firma.

“México es el primer país, en el mundo, donde mostramos esta complicación”, remarcó el entrevistado en el marco del SIAR. Así, reconoce que la marca, llegada hace dos años a ese país, está fortaleciendo su relevancia en todo Latinoamérica.

Su más reciente lanzamiento refleja esta búsqueda incansable por la innovación a través de un diseño deportivo y sofisticado. La exclusiva silueta atrae las miradas con su caja de acero de 42.8 mm y una esfera fumé Midnight Blue que incluye motivos de rayos de Sol, así como agujas de horas y minutos en forma de hojas con SuperLuminova e índices facetados.

En un camino de constante reinención, el sello relojero también ha buscado impulsar distintas colaboraciones significativas, como aquellas llevadas a cabo con la escudería de la Fórmula 1, Alpine; o también, la desarrollada con Studio Underdog.

A decir de Edouard Meylan, esta es una estrategia que le permite tanto obtener como probar nuevas experiencias. De esta forma, explica, se logra que la firma continúe su evolución, siempre en una búsqueda irrenunciable de mantener su dualidad característica; esa que se expresa en diseños que evocan, por momentos, tiempos antiguos en siluetas contemporáneas. **P**



***“La palabra ‘independiente’, en el mundo relojero, se asocia a creatividad e innovación”***

**EDOUARD MEYLAN / CEO DE H. MOSER & CIE**







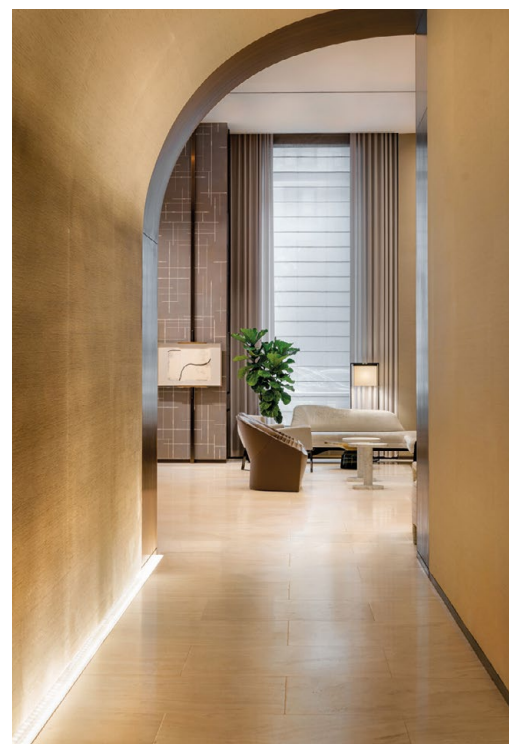
# CITA AL ATARDECER

**UNA INOLVIDABLE TRAVESÍA, QUE COMIENZA AL SOBREVOLAR LA CIUDAD, AGUARDA A LOS HUÉSPEDES DE LA EMPIRE SUITE, EN EL FOUR SEASONS HOTEL NEW YORK DOWNTOWN.**

**E**l hipnotizante skyline domina el paisaje de una ciudad que emociona con tan sólo admirarla desde las alturas. Mientras un helicóptero se desplaza con suavidad por los cielos, la mirada se pierde en el horizonte de líneas impenetrables al contemplar

el atardecer. De pronto, la aeronave descende en el helipuerto de Wall Street, como preámbulo de una experiencia de viaje que augura memorias perdurables.

A su arribo, una limusina aguarda la llegada de los huéspedes para trasladarlos a su destino final: la Empire Suite, ubicada en el piso 24 del Four



Seasons Hotel New York Downtown. Es un espacio sublime de 223 metros cuadrados, donde cada detalle luce meticulosamente dispuesto para conformar una atmósfera de completa intimidad y privacidad.

Desde sus incomparables vistas panorámicas, los visitantes pueden admirar el exclusivo y vibrante barrio de Tribeca, en Lower Manhattan, que fusiona, con maestría, el entorno más auténtico del destino; también sus antiguos edificios, con la parte más moderna y contemporánea vigilada, con recelo, por el World Trade Center.

De esta forma, la propiedad lanza una invitación irresistible a disfrutar los itinerarios más lujosos ofrecidos por “la ciudad que nunca duerme” y que exuda, quizá, la propuesta artística, gastronómica y cultural más sofisticada de Estados Unidos.

Al despertar en este gentil espacio, las parejas pueden deleitarse con un exquisito desayuno para dos, mientras admiran los destellos del Río Hudson y planean el día por West Village, SoHo, Wall Street o, incluso, un poco más allá, en Uptown Manhattan.

Las opciones son tan diversas como emocionantes: desde un recorrido en helicóptero sobre la Estatua de la Libertad hasta visitas a renombrados restaurantes, exclusivas boutiques de lujo y galerías de arte que albergan las propuestas plásticas más vanguardistas de la ciudad y el mundo.

### ENTREGA AL PLACER

Al regreso de una aventura en pareja por la bulliciosa urbe, un piso entero dedicado al bienestar estará en espera de los exhaustos viajeros para consentirlos y darles la oportunidad de relajarse plenamente en una atmósfera de distinguida calma.

En Four Seasons Hotel New York Downtown, también aguarda una oferta gastronómica diseñada



FOUR SEASONS  
HOTEL NEW YORK  
DOWNTOWN  
ES UN ÍCONO  
ARQUITECTÓNICO  
UBICADO EN  
EL VIBRANTE  
CORAZÓN DE  
LOWER MANHATTAN



para seducir a los paladares más experimentados y establecer nuevas referencias sensoriales.

CUT, el primer restaurante del célebre chef Wolfgang Puck ubicado en Manhattan, despliega una elevada experiencia culinaria a través de un succulento menú preparado de manera excepcional, con productos frescos provenientes de proveedores locales, pescadores y agricultores de la región. Su plato insignia es el apetitoso Japanese Pure Wagyu Beef, para el cual se puede elegir entre rib-eye steak o New York sirloin.

Al final del día, una velada en la serenidad de la Empire Suite, arropada con elementos artísticos y lujosas amenidades, pondrá el broche de oro a una travesía que revela el rostro más exclusivo de la vida neoyorquina. **F**



Por Sheila Ramírez

# FUSIÓN EXCEPCIONAL

78

LIFE • OBSESIONES

**T**adao Ando, un maestro de la arquitectura contemporánea, continúa desafiando los límites de su propio arte. En su reciente colaboración

con Bvlgari despliega un lenguaje en el que la precisión y la armonía encuentran nuevas formas de manifestarse. Éste, resultado de su iniciativa de explorar Serpenti —gratamente acogida por la casa romana— para concederle un carácter inspirado en el hábitat y el tiempo. Es la primera vez que el joyero italiano presta a la actualización uno de sus más preciados íconos: la pulsera en espiral, creada mediante la técnica de tubogas, que envuelve la muñeca con una fluidez que evoca la sensualidad y elegancia de una serpiente.

Con enfoque riguroso y poético, Ando logra un diálogo sublime entre su característico minimalismo y el espíritu audaz de la casa. Con cuatro esferas que traen a la memoria



los matices de las estaciones del año —aventurina verde para el verano, ojo de tigre para el otoño, nácar blanco para el invierno y nácar rosa para la primavera—, cada pieza es una oda al espíritu cambiante del entorno.

Las composiciones dinámicas de las esferas, adornadas con coronas de cabujones a juego, son enmarcadas por biseles revestidos con 38 diamantes que añaden un toque refulgente a cada reloj. La firma de Bvlgari, grabada en el fondo de cada pieza, asegura su autenticidad y exclusividad, mientras que la caja y el brazalete de cadenas metálicas estilo tubogas subrayan la herencia de la casa italiana.

Fue en el marco del Salón Internacional Alta Relojería (SIAR 2024), que tuvo lugar en The St. Regis Mexico City, en donde tuvimos la oportunidad de apreciar con detalle esta “sinfonía” que congrega el genio arquitectónico del ganador del Pritzker (1995), y la creatividad y el legado de Bvlgari en la alta relojería. **F**



BVLGARI





Lo que sus clientes reciben a tiempo  
con nuestros Eco Mensajeros:

**FELICIDAD**

Lo que podemos lograr al  
permitirnos ser su aliado de  
logística sostenible  
de última milla:

**UN MUNDO MEJOR  
EN CADA ENTREGA**

[www.ecomensajeria.com.do](http://www.ecomensajeria.com.do)

809-363-8732

@ecomensajeriard



Por Alberto Romero

80

LIFE • TRAVEL

# REFUGIO CREATIVO

**UN CÚMULO DE EXPERIENCIAS, ABANDERADAS POR PERSONAJES QUE ROMPEN FRONTERAS, SE APODERAN DE UN DESTINO INTERNACIONAL FAVORITO DEL TURISMO DE LUJO: SAN MIGUEL DE ALLENDE.**



**A**bordo de un Mercedes-AMG EQS, totalmente eléctrico y de estampa futurista, mi arribo a Casa de Sierra Nevada, a Belmond Hotel en San Miguel de Allende (Guanajuato, México) transcurrió en absoluta armonía.

El motivo de esta visita, curada por los especialistas de NUBA (agencia de viajes especialista en diseñar experiencias de lujo a medida), fue conocer una escena creativa abanderada por personajes de impacto global que despliegan su talento en la cercanía. Bajo esta premisa, los espacios del destino, exquisitos y cobijados por sellos de prestigio internacional, como Belmond, acunán cálidos encuentros creativos que se destacan en la oferta turística nacional.

Uno de ellos se dio en Tunki Rooftop by Handshake, el bar del hotel, que fue inaugurado el año pasado, resultado de una colaboración exclusiva con Handshake, el mejor bar del mundo, de acuerdo con “The World’s 50 Best Bars”, cuyo ranking fue revelado recientemente en Madrid.

En su terraza, de frente a la parroquia de San Miguel Arcángel, Gladys Tamez, fundadora de Gladys Tamez Millinery, reveló el origen de



su pasión por el diseño de sombreros. Su trabajo recoge inspiración de referencias personales acuñadas en el tiempo, que se enriquecen con la visión de sus clientes, entre ellos celebridades como Beyoncé y Lady Gaga. Todo fue parte de Tunki Talks, programa de charlas creativas que dio voz a personajes que enriquecen la escena creativa internacional.

Tras el conversatorio, y en busca de nuevas

fuentes de inspiración, llegué al restaurante Mía, tras caminar algunas cuadras. Aquí, el chef Eduardo Zorrilla tomó la cocina por una noche para ofrecer una inmersión a su propuesta culinaria, la cual busca refrescar la oferta gourmet de los destinos en donde aterriza.

La trayectoria del cocinero incluye estancias en propiedades de lujo en Estados Unidos y Canadá, además de Casa de Sierra Nevada, a Belmond Hotel, donde fue chef ejecutivo. Entre sus planes, reveló tras la cena, destacan la apertura de restaurantes en Oaxaca, Brownsville y el mismo San Miguel de Allende, donde alista un wine bar que tendrá acentos gastronómicos con sabor a mar.

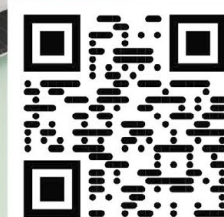
Al cabo de un par de horas, mis pasos apuntaron a una nueva ubicación: La Casa Dragones, que data de 1671 y ofrece un encuentro con las diferentes expresiones líquidas de la tequilera, incluida su más reciente adhesión: Casa Dragones Reposado Mizunara.

La marcha de aromas, sabores y experiencias continúa incesante en este destino mexicano cuando el regreso al hotel, alojado en una mansión histórica, luce como cierre perfecto a una jornada impecable. **F**

EDGARDO CONTRERAS/CASA DE SIERRA NEVADA, CASA DRAGONES, A BELMOND HOTEL

# LEERLA ES NEGOCIO. SUSCRIBIRTE TAMBIÉN.

**30% OFF**



¡ESCANEA EL CÓDIGO  
Y SUSCRÍBETE  
EN NUESTRA WEB!

PRECIO NORMAL ~~\$948~~ | 12 EDICIONES \$ **665**

Teléfono: 5520.0044 ext. 102 [suscripciones@forbes.com.mx](mailto:suscripciones@forbes.com.mx) /  55.2560.7892

**BLM** BUSINESS LUXURY MEDIA  
Forbes | Bubbly | FOOD & WINE | TRAVEL | LIFESTYLE | LUXURY

 @business\_luxury\_media

 business-luxury-media





**BRUGAL** 

## COLECCIÓN VISIONARIA

UNA NUEVA VISIÓN QUE NACE DE  
135 AÑOS DE MAESTRÍA

Casa Brugal, continuando una trayectoria de maestría e innovación de más de 135 años, nos presenta la segunda edición limitada de la prestigiosa Colección Visionaria, obra maestra cuyo líquido nace de una visión única: fusionando los más selectos granos de café dominicano con barricas vírgenes de roble francés. Bajo la dirección experta de la Maestra Ronera Jasill Villanueva, cada elemento es seleccionado cuidadosamente para crear una experiencia sensorial sin precedentes, todo gracias a la novedosa y exclusiva técnica de tostado aromático de barricas.

## EDICIÓN 02