

NUEVOS PROYECTOS QUE ACTIVAN EL AGRO

EDICIÓN  
MEJORES  
CMO

CLAVES PARA LA DIGITALIZACIÓN FINANCIERA

# Forbes

REPÚBLICA DOMINICANA

LEERLA ES NEGOCIO | OCTUBRE-NOVIEMBRE 2025

## LOS LÍDERES DEL MARKETING DISRUPTIVO

LA VISIÓN ESTRATÉGICA  
DETRÁS DE LA CREATIVIDAD E  
INNOVACIÓN QUE IMPULSAN  
EL CRECIMIENTO DE LAS  
PRINCIPALES MARCAS Y  
EMPRESAS DEL PAÍS.

GISELLE MORENO  
BANCO POPULAR  
DOMINICANO

JUAN FRANCISCO ÁLVAREZ  
CERVECERÍA NACIONAL  
DOMINICANA

CAROLINA PANTALEÓN  
HELADOS BON

FORBES REPÚBLICA DOMINICANA

RD\$ 300,00



TENDENCIA  
MOVILIDAD  
ELÉCTRICA

270 YEARS  
OF DOING BETTER  
IF POSSIBLE

*And That is  
always  
Possible*



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

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

*the  
Quest*



**VACHERON CONSTANTIN**  
GENÈVE

• **CONTENIDO** •

2



# VISIÓN INNOVADORA DEL MARKETING

Presentamos la lista Forbes de los mejores Chief Marketing Officer que con su creatividad y estrategia aumentan el valor de marcas y empresas dominicanas.

FOTOGRAFÍA DE PORTADA TOMADA POR © BAYOÁN FREITES EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA, OCTUBRE 2025.

PÁG.  
**36**

## **FRONTAL**

### **08 • LA HUELLA SOCIOECONÓMICA DEL SISTEMA COCA-COLA**

El impacto de una empresa que tiene un movimiento comercial de más de 21,000 millones de pesos.

### **12 • DIGITALIZACIÓN FINANCIERA CATAPULTA INCLUSIÓN**

Una nota sobre la importancia de ampliar la inclusión financiera.

### **14 • NUEVOS NEGOCIOS RELACIONADOS A LA IA Y LA CIBERSEGURIDAD**

Los sectores con mayor potencial para la aplicación de la Inteligencia Artificial en el país.

## **OPINIÓN**

### **19 • ¿SON TODAS LAS OPINIONES RESPETABLES?/ Eduardo Valcárcel**

### **20 • EL MOMENTO DEL ORO/ Miguel Collado**

### **21 • EL PODER DEL CONTENIDO GENERADO POR MUJERES/**

María Eugenia del pozo

### **22 • EL COSTO INVISIBLE DE LAS FAKE NEWS/ Ailyn Hilario**

## **REPORTAJE**

### **24 • CUANDO LOS AUTOS ELÉCTRICOS SE VUELVEN MODA**

Una mirada al potencial de la electromovilidad en el país.

## **FORBES LIFE**

### **74 • REVELACIÓN CULINARIA**

La experiencia en el restaurante Nina, en The St. Regis Cap Cana, coloca al país como centro del circuito de destinos gastronómicos de lujo en el Caribe.

## • DIRECTORIO •

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

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

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

Editora de video  
**ARIADNA CASTRO**

Coordinadora Redes Sociales  
**JANE DENNISE AGREDA**

Director de Arte LATAM  
**RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

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

Director de fotografía  
**PACO GRAMONTTI**

Editor de fotografía  
**NAIM BARRUETA**

3

### Colaboradores

**JOAN SEBASTIAN, BAYOÁN FREITES, MANUEL GRAJALES, PHILIP KOTLER, GIUSEPPE STIGLIANO, CARLA SZEMZO, JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA, OSCAR MORA VELÁZQUEZ, MARIEL FERNÁNDEZ.**

### CEO

**DANTE ACEVEDO RICARDEZ**

Managing Director  
**MARIANO BENÍTEZ**

CFO  
**MARTÍN CELAYA**

CDO  
**CARLOS VALERIO**

Senior Advisor  
**ENRIQUE CARRASCO**

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

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

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

Coordinador Editorial Regional: **GIORGIO ARTURI**

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

Forbes República Dominicana, Año 11 No. 103

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

Impresa en Editora Corripio-S.A.S.

# CMO A LA VANGUARDIA

4

**P**or primera vez, Forbes República Dominicana presenta la edición que reconoce a los Chief Marketing Officer (CMO) que están transformando la forma en que las marcas se conectan con sus consumidores. En un entorno competitivo y cambiante —marcado por la disrupción tecnológica, la aceleración del comportamiento del consumidor y el auge de la economía digital—, el rol del CMO se ha convertido en una pieza clave del éxito empresarial.

Hoy, el marketing va mucho más allá de la publicidad: es estrategia, propósito y ciencia de datos. Los nuevos líderes del sector no solo dirigen la creatividad, sino que impulsan el crecimiento de las compañías, traduciendo la información en conocimiento y el diálogo con el consumidor en valor de marca. Su capacidad para construir experiencias memorables y conectar con las emociones humanas es, más que nunca, un diferenciador competitivo.

Según datos de Statista, el mercado de Search Advertising en República Dominicana está experimentando un crecimiento acelerado, impulsado por la mayor penetración de internet, el auge del comercio electrónico y la digitalización de las estrategias empresariales. A medida que los consumidores —especialmente los más jóvenes— migran hacia experiencias móviles y sociales, las marcas están invirtiendo más en visibilidad online y campañas segmentadas que respondan a sus hábitos de búsqueda y consumo.

Este dinamismo se ve reforzado por el contexto económico favorable y por el carácter cultural y turístico del país, que inspira a las empresas a crear contenidos publicitarios más locales, auténticos y emocionalmente conectados. En conjunto, estos factores están transformando el marketing dominicano en un ecosistema cada vez más competitivo, innovador y orientado a datos.

En República Dominicana, los CMO están redefiniendo esa dinámica con una visión propia. Figuras como Carolina Pantaleón (Helados Bon), Juan Francisco Álvarez (Cervecería Nacional Dominicana) o Gisselle Moreno (Banco Popular Dominicano), por mencionar algunos, representan distintas formas de liderazgo: la conexión emocional con el consumidor, la innovación tecnológica aplicada al negocio y la construcción de marcas con propósito. Otros nombres como Chiara Pennacchio (Ron Barceló) demuestran que la creatividad gestada en empresas dominicanas puede tener escala global y sostener un impacto duradero.

Para esta edición, Forbes convocó a un Consejo Editorial formado por especialistas de alto nivel —entre ellos Claudia



**ELADIO GONZÁLEZ**

Director editorial para  
República Dominicana y  
Centroamérica



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

Montás (ADECC), Eduardo Valcárcel (NewLink) y Thony Da Silva Romero (Pizzolante)—, quienes evaluaron a los candidatos bajo criterios de cercanía con el consumidor, valor de marca, innovación, reconocimiento y resultados empresariales. Este proceso editorial no responde a una medición rígida, sino al juicio cualitativo de expertos que conocen el pulso del marketing dominicano y su papel en la economía creativa.

El marketing ya no es solo una herramienta para vender, sino una plataforma para conectar, inspirar y transformar. En ese proceso, los nuevos estrategias del crecimiento —los CMO dominicanos— están escribiendo el próximo capítulo de las marcas más admiradas del país.

La edición CMOs 2025 no solo celebra a quienes lideran el marketing, sino a quienes lo están reinventando desde la creatividad, los datos y la empatía. Sus decisiones moldean el futuro de las empresas, pero también el de la economía creativa dominicana. Y en ese futuro, el crecimiento no se mide solo en cifras, sino en inspiración, impacto y relevancia. **F**

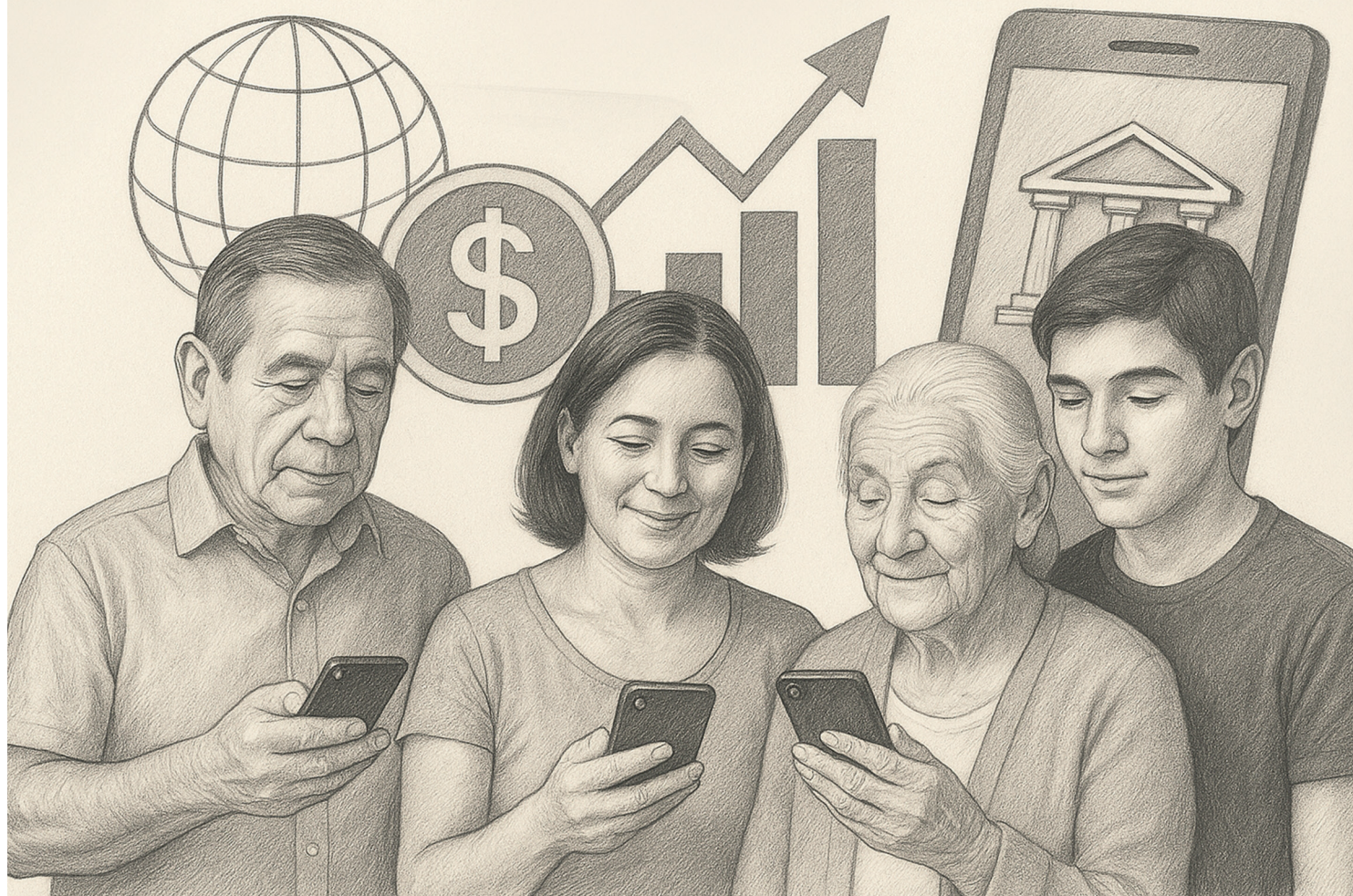
**9,485**

**MILLONES DE DÓLARES**

es el monto de las mercancías exportadas por República Dominicana durante el período enero–agosto 2025, lo que representa un crecimiento interanual de 10.4%, en comparación con el mismo período de 2024, de acuerdo a registros de ProDominicana.

# DIGITALIZACIÓN FINANCIERA CATAPULTA INCLUSIÓN

AMPLIAR LA INCLUSIÓN FINANCIERA ES UNO DE LOS ASPECTOS QUE CONTRIBUYE A VIRAR EL PANORAMA SOCIOECONÓMICO DE LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE. SI EN OTRO TIEMPO LA BRECHA EN ESTE TEMA SE MIRABA ALGO COMPLEJO DE ABORDAR, EL SURGIMIENTO DE LAS FINTECH Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA BANCA TRADICIONAL HAN ABIERTO LAS ALTERNATIVAS PARA QUE UN MAYOR NÚMERO DE USUARIOS ACCEDA A SERVICIOS FINANCIEROS, EMPODERANDO A LAS PERSONAS CON CONOCIMIENTO PARA ACTUAR CON MAYOR CONFIANZA EN EL SECTOR FINANCIERO.



## INCLUSIÓN

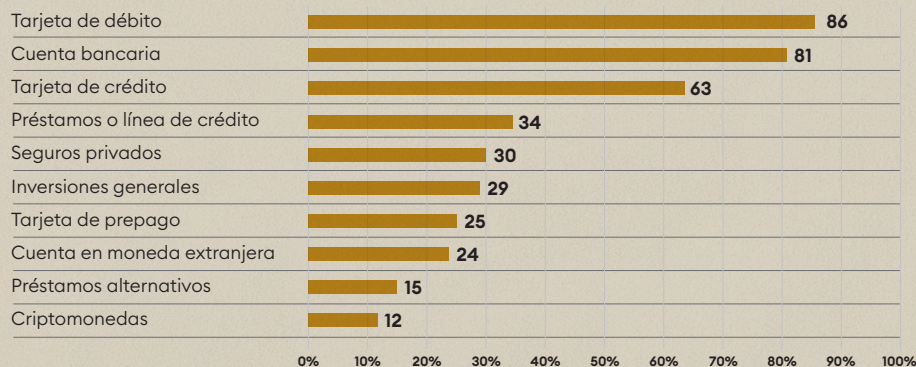
23%

TASA DE CRECIMIENTO DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA

2017 ~~~~~ 55%  
2021 ~~~~~ 74%  
2024 ~~~~~ 81%

% de población con cuenta bancaria

### Productos financieros con los que ahora cuentan los latinoamericanos



## FINTECH

340%

HA CRECIDO LA CANTIDAD DE FINTECH DESDE 2017 A LA FECHA

+3MIL

FINTECH OPERAN ACTUALMENTE EN LA REGIÓN

53%

ASEGURA TENER ACCESO A MÁS CRÉDITO A TRAVÉS DE LAS FINTECH

+50%

CONSIDERAN QUE LAS FINTECH LES PROPORCIONARON ACCESO A PRODUCTOS FINANCIEROS QUE ANTES NO ESTABAN DISPONIBLES PARA ELLOS

### Soluciones de inclusión financiera que ofertan las fintech



- Préstamos a empresas y consumidores
- Crowdfunding
- Banca digital
- Gestión de finanzas
- Tecnologías para instituciones financieras
- Seguros
- Pagos y remesas
- Trading y mercado de capitales

## BANCA

82%

de la banca tradicional ya permite abrir una cuenta de manera completamente digital.

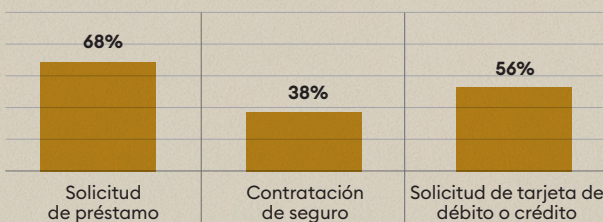
80%

de los bancos considera que la inteligencia artificial y el machine learning son herramientas estratégicas para diferenciarse en eficiencia operativa y personalización.

87%

de la banca tradicional aumentó su inversión en tecnología en 2024 y 44% la está incrementando este año.

### Transacciones digitales que permite la banca tradicional



85%

DE LA BANCA TRADICIONAL COLABORA CON FINTECH

# LA HUELLA SOCIOECONÓMICA DEL SISTEMA COCA-COLA

**EL SISTEMA COCA-COLA GENERA 18,000 EMPLEOS DIRECTOS E INDIRECTOS Y APORTA AL ESTADO ALREDEDOR DE 6,775 MILLONES DE PESOS EN PAGO DE IMPUESTOS.**

**E**l impacto económico del Sistema Coca-Cola en el país ronda los 21,700 millones de pesos al año, derivado de la cantidad de empleos que generan sus operaciones, las compras que realizan a productores locales, su aporte al fisco, entre otras variables, lo cual representa el 0.3% del Producto Interno Bruto del país.

Con una operación totalmente local, por cada empleo directo que genera esa empresa, se crean seis indirectos, sumando al día de hoy más de 18,600 puestos de trabajo nivel nacional. En tanto que, en 2023 sus compras a proveedores dominicanos ascendieron a 4,900 millones de pesos (mdp), de acuerdo con resultados recientes de su estudio de huella socioeconómica, presentados en el marco de la celebración de sus 80 años en el país.

Las operaciones locales, dirigidas por la Compañía Coca-Cola y su socio embotellador Bepensa Dominicana, abarcan desde la fabricación hasta la distribución de las bebidas del portafolio de la marca, apoyadas por una planta ubicada en Santo Domingo y una red de 19 centros de distribución que cubren el territorio nacional.

Por cada peso que los consumidores dominicanos invierten en productos Coca-Cola, se reinvierten 0.77 centavos de pesos en la economía local, lo que confirma el efecto multiplicador de esta operación, explicó Roberto Despradel, quien lideró la investigación y presentó las conclusiones del estudio.

“En cada producto que se consume aquí hay una operación hecha orgullosamente por manos dominicanas. Nuestro compromiso es seguir fortaleciendo nuestra cadena de valor local y contribuir al bienestar de las comunidades donde estamos presentes”, expresó Paz Cereijo, gerente general de Coca-Cola República Dominicana.

## CIFRAS DE LA ACTIVIDAD DOMINICANA DEL SISTEMA COCA-COLA

**5,000**

millones de pesos en compras locales

**28,000**

millones de pesos en ventas

**16,000**

empleos indirectos locales

**2,608**

empleos directos

**6,775**

millones de pesos pagan de impuestos

De los 18,600 puestos de trabajo que crea esa fábrica de refrescos, 2,608 son empleos directos, mientras que los restantes 16,000 se generan a través de actividades de transporte, logística, ventas y comercio, entre otras. Esta cifra es equivalente a llenar por completo el Estadio Cibao, lo que dimensiona la magnitud de este impacto en términos humanos.

El impacto económico también se refleja en las compras locales. En 2023, el Sistema Coca-Cola destinó 4,900 millones a la adquisición de bienes y servicios a proveedores establecidos en República Dominicana. Esto incluye desde materias primas hasta servicios logísticos y tecnológicos, lo que fortalece a decenas de empresas locales y dinamiza sectores clave de la economía.

“Detrás de cada número hay historias de progreso, familias que dependen de esta operación, emprendedores que crecen con nosotros y comunidades que se benefician de nuestras inversiones”, afirmó Alejandro Herrera, director general de Bepensa Dominicana.

Entre esos emprendedores está Vicente, propietario del colmado La economía en San Cristóbal, quien como parte del programa “Emprendamos juntos” ha recibido capacitación para mejorar el manejo de su negocio, lo cual se le traduce en multiplicación de las ventas.

Otro programa que desarrollan es “Aliados por el agua”, que desde el 2013 genera las condiciones para mantener las cuencas de las principales fuentes de agua de sus operaciones, los ríos Haina y Nizao.

También está el proyecto “Aliados por el reciclaje”, a través del cual desarrollan acciones para lograr un manejo adecuado de sus residuos. Solo en 2024 recolectaron alrededor de 400 millones de botellas plásticas por esa iniciativa. **IF**



# POPULAR

Depósito a Plazo Digital

## Haz crecer tus fondos y potencia tus finanzas

Invierte en un Depósito a Plazo  
desde la App Popular

Solicítalo aquí



A tu lado, siempre.

www.popularenlinea.com  
Telebanco 809-544-5555

@Popularenlinea

Banco Popular Dominicano

Por FELIVIA MEJÍA

**V**íctor Küppers, doctorado en Humanidades, comparte sus conceptos de Psicología Positiva, una ciencia que estudia lo que hacen las personas que van por la vida con problemas, preocupaciones, pero que la afrontan con alegría, ilusión y optimismo.

Küppers, holandés que vive en Camprodon, España, visitó República Dominicana como parte del ciclo de conferencias sobre liderazgo Mentees Expertas, un proyecto ideado por Marina Zambrana y Pedro Cornejo.

-SU MENSAJE SE CENTRA EN LA IMPORTANCIA DE SER UNA BUENA PERSONA Y EN LA ACTITUD. ¿CÓMO SE TRADUCE ESTA FILOSOFÍA EN EL CONTEXTO DE UNA EMPRESA Y POR QUÉ CREE QUE ES TAN CRUCIAL PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL, MÁS ALLÁ DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS?

El valor profesional de una persona lo configuran sus conocimientos, su experiencia y su actitud. Las dos primeras son muy importantes y necesarias; pero, salvo profesiones muy excepcionales, la diferencia entre las personas extraordinarias y el resto está en su actitud, en sus ganas, su carácter positivo, sus ganas de ayudar a los demás, su compromiso, su voluntad de aprender y mejorar, su empatía, su amabilidad, su humildad, sobre todo, en su calidad humana.

En un capitalismo salvaje como el que vivimos, necesitamos humanizar las empresas, reivindicar la importancia de la bondad, la solidaridad, la compasión, el altruismo. Sería fantástico ir hacia un capitalismo más humano, en el que las personas, y no solo el dinero, estuvieran en el centro.

-¿CÓMO SE APLICA SU FÓRMULA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y LA CULTURA CORPORATIVA?

# VÍCTOR KÜPPERS: “NECESITAMOS HUMANIZAR A LAS EMPRESAS”

EL ESPECIALISTA EN PSICOLOGÍA POSITIVA PROMUEVE QUE LOS LÍDERES SEAN BUENAS PERSONAS QUE AYUDEN AL CRECIMIENTO DE SUS COLABORADORES.



El sentido común nos dice que personas contentas y comprometidas con una empresa trabajan mejor. La actitud que tenemos las personas es algo que damos voluntariamente. Ser

creativos, dar lo mejor de nosotros, ayudar a un cliente más allá de lo normal, sonreír, ser amables, ayudar a los compañeros, eso no se puede exigir, la empresa se lo tiene que ganar, se lo

tiene que merecer. Muchas veces, la actitud de un equipo es un reflejo del liderazgo que tiene. Exigir por encima de lo normal, tratar injustamente a las personas, estresarlas y presionarlas puede tener éxito a corto plazo, pero no se puede mantener en el tiempo.

**-CUÉNTENOS ALGUNA EXPERIENCIA AL APLICAR SUS PRINCIPIOS EN UNA ORGANIZACIÓN.**

He visto muchas cosas que me han impactado, cosas sencillas. Un jefe que corta el suministro eléctrico a una hora determinada porque quiere que sus equipos no hagan horas extras y concilien su vida personal y profesional, una empresa que sube los sueldos a las mujeres que se quedan embarazadas, un CEO que desayunaba cada semana con las nuevas incorporaciones, convenciones en las que los directivos ocupaban las últimas filas y el personal de almacén las primeras. Pequeños gestos que demuestran la cultura humana de una compañía.

**-EN ESTA ÉPOCA DE TANTA INMEDIATEZ, ¿QUÉ TENDENCIAS LE PREOCUPAN Y QUÉ SUGIERE PARA QUE PODAMOS ENFRENTARLAS SIN PERDER EL ENFOQUE EN LO VERDADERAMENTE ESENCIAL?**

A los expertos en psicología positiva les preocupa el creciente desánimo de las personas provocado por el entorno en el que vivimos. Todo es rápido, urgente, para ya, todo es presión, estrés, cambios, problemas, preocupaciones, disgustos y eso puede con cualquiera. Tenemos que buscar espacios de reflexión diarios, 5 o 10 minutos, no necesitamos más, para dejar de correr como pollos sin cabeza, para recordar que en la vida lo más importante es que lo más importante sea lo más importante. Para aprender a decidir nuestras actitudes ante el entorno de locos en el que vivimos y no que nuestras actitudes sean un simple automatismo ante las circunstancias.

**-EN UN MUNDO CAMBIANTE, CON LA IA Y AUTOMATIZACIÓN, ¿CÓMO DEBEN LOS LÍDERES MOTIVAR A SUS EQUIPOS PARA QUE NO PIERDAN EL "ENTUSIASMO" Y EL ENFOQUE EN LO HUMANO?**

La respuesta a esta pregunta quizá daría para un libro, pero sin querer ser superficial, sí que considero que necesitamos líderes que sean buenas personas, que su objetivo sea servir, ayudar a sus equipos, que elogien y reconozcan las cosas que se hacen bien, que escuchen, sobre todo que escuchen, que hagan sentir a sus equipos apreciados y valorados, que formen, que exijan con justicia, que les hagan crecer. La tecnología está para ayudarnos a ser más eficientes, pero los líderes no deberían olvidar que las empresas son personas, personas que trabajan para ayudar a otras personas y que la base de todo sistema productivo son las relaciones humanas.

**-¿QUÉ CONSEJO LE DARÍA A UN LÍDER QUE SE ENFRENTA A LA DESMOTIVACIÓN O EL BURNOUT DE SU EQUIPO?**

Que haga autocrítica para identificar por qué se llegó a esa situación y que dedique la mayor parte de su tiempo a estar en contacto con las personas. No me gustan los líderes que están gran parte de su tiempo encerrados en su despacho. Me gustan los que salen, hablan, preguntan y escuchan.

**-¿QUÉ CUALIDADES CONSIDERA ESENCIALES EN UN LÍDER HOY EN DÍA, MÁS ALLÁ DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS O DE GESTIÓN?**

Además de lo ya comentado anteriormente, creo que en algunos casos sería suficiente con tener líderes que no desmotiven a sus equipos. Ya no pedimos que motiven, basta con que no desmotiven a sus equipos. Los líderes deberían preguntarse si su equipo les admira. Porque el trabajo de un líder no es decir a las personas lo que tienen

que hacer y después comprobar si esta hecho en tiempo y forma, eso es el ejército. El trabajo de un líder es el de inspirar, influir, transmitir, contagiar, y eso solo puede hacerlo si le admiran. Y a un líder no se le admira por su despacho o su forma de vestir, se le admira fundamentalmente por su manera de ser, por su calidad humana.


**-USTED MENCIONA LA IMPORTANCIA DE "PARAR Y PENSAR". EN UNA CULTURA DE CONSTANTE URGENCIA, ¿CÓMO PUEDEN LAS EMPRESAS INTEGRAR LA REFLEXIÓN EN SU DÍA A DÍA SIN SENTIR QUE PIERDEN EL TIEMPO?**

Consierar que parar a pensar es perder el tiempo es como considerar que no debemos llenar el depósito de gasolina del auto porque es una pérdida de tiempo. Necesitamos parar para reflexionar, ordenar ideas, planificar, analizar dónde estamos y dónde queremos estar. Correr por correr no sirve si vamos a llegar a un punto que no queremos. Y a nivel personal, no buscar espacios para nosotros, para respirar, meditar, desconectar, nos conduce a estados de mal humor, estrés y ansiedad.

**-¿CUÁL ES EL MENSAJE QUE DESEA QUE LA GENTE CONSERVE DE SU CONFERENCIA?**

Son ideas sencillas: ser agradecidos, relativizar los problemas, centrarnos en lo que controlamos, querer a las personas que más queremos, ser buenas personas, ayudar a los demás, ser amable con todo el mundo.

Comparto ideas muy simples, pero que en el fondo cada uno de nosotros sabe que son las correctas. Son ideas que nos interpelan, seguramente, porque son las más coherentes con nuestra esencia. Y cuando uno es coherente con su esencia, se siente bien.

Mi frase favorita es de la Madre Teresa de Calcuta: "Que nadie se acerque jamás a ti sin que al irse se sienta un poco mejor y más feliz". 

# ÍNDICE DE OPORTUNIDAD GLOBAL 2025

En medio de dificultades para atraer inversión extranjera directa (IED) ante un clima global incierto, Costa Rica y Panamá destacan por su capacidad para gestionar capital extranjero.

## TOP 10 LATINOAMÉRICA

Posición en el ranking, entre 116 naciones

1	 Chile	40
2	 Uruguay	44
3	 Costa Rica	47
4	 México	62
5	 Perú	64
6	 Jamaica	65
7	 Brasil	68
8	 Colombia	69
9	 Panamá	71
10	 R. Dominicana	76

FUENTE: Elaborado por el think tank californiano Milken Institute. Este índice se basa en indicadores del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y Transparency International. Revisa cinco categorías: Percepción comercial, bases económicas, servicios financieros, marco institucional y normas y políticas internacionales de 116 países a nivel global.



**PRO  
DOMINICANA**  
CENTRO DE EXPORTACIÓN E INVERSIÓN  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

# La confianza es el sello distintivo de los buenos amigos.



INVIERTE EN  
REPÚBLICA DOMINICANA

**EL PAÍS** *Amigo*  
**PARA CRECER**



[www.prodominicana.gob.do](http://www.prodominicana.gob.do)

# NUEVOS NEGOCIOS RELACIONADOS A LA IA Y CIBERSEGURIDAD

LOS SECTORES CON MAYOR POTENCIAL PARA LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN REPÚBLICA DOMINICANA SON SALUD, RETAIL E INDUSTRIA, ASÍ COMO PROCESOS GUBERNAMENTALES.



La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en un motor clave de transformación en múltiples industrias a nivel global y República Dominicana no es la excepción a esa realidad.

Desde mejorar la eficiencia de procesos internos hasta optimizar la experiencia de clientes y ciudadanos, la adopción de estas tecnologías genera nuevas oportunidades de negocios y plantea un enfoque distinto para la competitividad regional.

De acuerdo con Luis Carlotti, director regional de Cisco Systems para Centroamérica y el Caribe, y Ángelo Liriano, especialista en ciberseguridad de la compañía en el país, la IA puede aplicarse en sectores tan diversos como salud, retail, banca, seguros

e incluso administración pública, abriendo posibilidades para empresas y gobierno. Ambos coinciden en que la IA no solo optimiza procesos internos, sino que abre oportunidades para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia gubernamental.

Liriano destacó que, gracias a adquisiciones como la de Splunk, Cisco integra soluciones de observabilidad que permiten a los gerentes de IT procesar grandes volúmenes de datos distribuidos en distintos centros de datos, incluyendo nubes públicas y servicios externos, facilitando la identificación de fallas y optimizando el flujo de información. "Esto abre un mundo de posibilidades para casos de negocio, no solo de IT", explicó, señalando ejemplos en manufactura y retail donde la IA optimiza procesos y mejora la experiencia del usuario.

Los ejecutivos de Cisco coinciden en que los sectores con mayor potencial para la IA en República Dominicana incluyen salud, retail e industria, así como procesos gubernamentales. Ángelo Liriano, Cybersecurity Virtual Account Executive de Cisco para República Dominicana y Caribe, señaló que la IA puede mejorar la eficiencia en el triaje médico, la gestión de historias clínicas y la planificación de tratamientos, ofreciendo a los doctores información consolidada de manera rápida y confiable.

En el retail, la IA permite analizar patrones de consumo, optimizar inventarios y personalizar experiencias de clientes mediante sistemas que predicen preferencias y hábitos de compra. En el sector público, estas tecnologías pueden agilizar procesos como la renovación de pasaportes o licencias, reduciendo tiempos de espera y mejorando la atención ciudadana. No obstante, Carlotti enfatizó que el éxito en estas aplicaciones depende de un entrenamiento adecuado de los modelos de IA, utilizando datos limpios y sin sesgos, un paso fundamental antes de implementar cualquier solución.

## DESAFÍOS

A pesar del potencial, la adopción de IA enfrenta retos significativos. El talento especializado en ciencia de datos es limitado en la región, y la formación de profesionales capacitados es un proceso que requiere tiempo y planificación.

Carlotti destacó que, más allá de la inversión en tecnología, las empresas y los gobiernos deben invertir en capacitación y gobernanza de datos para garantizar resultados confiables y éticos.

Infraestructura, regulación y seguridad jurídica también son factores críticos, pero según los expertos, el principal desafío radica en el desarrollo del capital humano. Desde Cisco entienden que, con inversión y apoyo institucional, República Dominicana tiene el potencial de convertirse en un hub regional de IA, aprovechando el dinamismo económico y el talento local.

## CIBERSEGURIDAD


El crecimiento de la IA trae consigo nuevos riesgos de seguridad. Liriano explicó que la implementación de estos sistemas requiere una estrategia robusta de ciberseguridad, que proteja los datos frente a ataques o manipulaciones que puedan comprometer las decisiones generadas por los modelos de IA. "Si no se cuida la seguridad, la IA puede ser vulnerable a inyecciones de datos maliciosos que alteren sus recomendaciones", advirtió.

Cisco cuenta con la unidad Talos, compuesta por más de 500 expertos que monitorean amenazas globales y alimentan sus soluciones de ciberseguridad en tiempo real. Este enfoque permite detectar y neutralizar ataques de manera preventiva, beneficiando tanto a empresas como a entidades gubernamentales y reforzando la confianza en la digitalización de procesos críticos.

Desde su fundación hace más de 40 años, Cisco ha sido reconocida como fabricante líder de hardware de networking. Sin embargo, en la última década, la empresa ha diversificado su portafolio, incorporando áreas de colaboración, ciberseguridad y data centers, transformando esta última unidad en un eje estratégico para la IA. Un paso clave para la empresa fue la adquisición de la empresa Splunk en marzo del año pasado, especializada en observabilidad de datos, una herramienta que permite a los gerentes de TI identificar fallas y analizar flujos de información de manera automatizada y eficiente.

Desde la perspectiva regional, República Dominicana se perfila como un país dinámico y competitivo, con un ecosistema empresarial capaz de adoptar la IA y aprovechar sus beneficios. Carlotti resaltó que la combinación de infraestructura tecnológica, talento local y voluntad institucional posiciona al país como un líder potencial en Centroamérica y el Caribe.

Asimismo, la colaboración entre empresas, gobierno y sector educativo crea un entorno propicio para la innovación y la transferencia de conocimiento, facilitando la adopción de tecnologías avanzadas y fortaleciendo la competitividad de los sectores productivos.

La inteligencia artificial se consolida como una herramienta estratégica que puede transformar la manera de hacer negocios en República Dominicana, ofreciendo oportunidades en sectores como salud, retail e industria, y optimizando procesos en el ámbito gubernamental. Sin embargo, su adopción exitosa depende de una correcta curación y entrenamiento de datos, del desarrollo de talento especializado y de un enfoque sólido en ciberseguridad. Con estas condiciones, el país tiene la oportunidad de posicionarse como un hub regional de innovación tecnológica, capaz de atraer inversiones y fortalecer su competitividad en el Caribe. 

# Nicolas Delrieu: La mansión que redefine el lujo en el mundo

Más allá de ser un refugio paradisíaco, la propiedad funciona como un símbolo de influencia global, donde convergen lujo, negocios y conectividad internacional.





**E**l inversor global Nicolas Delrieu ha elevado el concepto de exclusividad en el Caribe con la presentación de una mansión de ultralujo de 60,000 pies cuadrados en Cap Cana, uno de los enclaves residenciales más exclusivos del mundo. Más que una residencia, la propiedad encarna la fusión entre estilo de vida de élite, visión empresarial y diplomacia discreta.

Ubicada en un terreno frente al mar de 3.5 acres con vista al arrecife de coral, la mansión no solo destaca por su arquitectura imponente y entorno natural, sino también por su capacidad para convertirse en un centro de poder y relaciones internacionales.

### EL ESCENARIO DEL NUEVO LUJO

La residencia sorprende por su piscina central de 350 pies, más larga que un campo de fútbol, que se extiende como eje simbólico de la propiedad. El helipuerto privado garantiza el acceso inmediato a figuras de alto perfil, consolidando la mansión como un destino para invitados globales.

El interior alberga más de 40 estancias, incluyendo 14 suites, dos cocinas gourmet y múltiples salones concebidos para transicionar entre espacios interiores y exteriores con total fluidez. El área wellness refleja estándares de hospitalidad cinco estrellas: spa con hammam,

gimnasio de última generación, salón de belleza y una red de jacuzzis y piscinas privadas.

Este proyecto no solo redefine el lujo residencial, sino que funciona como plataforma estratégica para la diplomacia privada y la toma de decisiones empresariales al más alto nivel.

**La propiedad encarna la fusión entre estilo de vida de élite, visión empresarial y diplomacia discreta.**

## DEL TRANSPORTE DE VALORES A LA INVERSIÓN GLOBAL

La historia empresarial de Nicolas Delrieu lo posiciona como un visionario de alcance internacional. Su primera gran apuesta estuvo en el negocio de la seguridad y transporte de valores, donde lideró empresas que ofrecían transporte blindado de efectivo y activos preciosos, mantenimiento y reposición de cajeros automáticos (ATM), soluciones integrales de gestión de efectivo, servicios de bóveda, así como envíos internacionales de alto valor —incluyendo oro, diamantes y obras de arte. La venta de esta compañía al gigante multinacional Prosegur marcó el inicio de su expansión hacia el mundo de las inversiones institucionales.

Hoy, Delrieu administra su capital a través de una plataforma privada con presencia en private equity, venture capital, bienes raíces, hedge funds y crédito privado. Su estrategia se basa en preservación de capital a largo plazo y flexibilidad táctica para capturar oportunidades de alto impacto.

“Tomamos una visión a largo plazo, pero con la agilidad necesaria para anticipar cambios de mercado”, explica Delrieu. “Nos enfocamos en oportunidades basadas en convicción, trabajando con gestores de primer nivel o invirtiendo directamente con claridad estratégica”.

### CAP CANA: MÁS QUE UN RETIRO

Con residencias en Londres, Miami, París, Bahamas y Mónaco, Delrieu ha convertido a Cap Cana en su epicentro personal y estratégico. Más allá de ser un refugio paradisíaco, la propiedad funciona como un símbolo de influencia global, un espacio donde convergen el lujo, los negocios y la conectividad internacional.

En un mercado inmobiliario donde el lujo se mide cada vez más por la exclusividad y la capacidad de crear experiencias únicas, la mansión de Nicolas Delrieu en Cap Cana se proyecta como un ícono del nuevo lujo caribeño.



**ACERCA DE SU VISIÓN DE INVERSIÓN GLOBAL, DELRIEU COMPARTE:**



**NOS ENFOCAMOS EN OPORTUNIDADES BASADAS EN CONVICCIÓN, TRABAJANDO CON GESTORES DE PRIMER NIVEL O INVIRTIENDO DIRECTAMENTE CON CLARIDAD ESTRATÉGICA.”**



# ¿SON TODAS LAS OPINIONES RESPETABLES?

Las opiniones en una sociedad democrática pueden ser de gran herramienta para enriquecer los debates de importancia; por ejemplo, como pasa con la salud pública, la administración del Estado, la gestión de la economía o el reconocimiento social.

Los temas pueden ser infinitos y, por cierto, muy reveladores de las preocupaciones de una sociedad: a qué temas ésta le da prioridad, a cuáles no, cuál es la rotundidad con que los manifiesta y qué tanta cabida deja a otras opiniones.

Así, por medio de su opinión pública, la sociedad va dando forma a sus preocupaciones y —no menos importante— a la forma de solucionarlas e, incluso, a los valores que priman en ese proceso.

El cómo se expresan es el otro gran tema: ¿la sociedad en la que estamos nos permite decir todo lo que pensamos? O ¿no nos lo permite porque son desfavorables para un poder determinado, para el grupo de presión tal o cual?

Entramos así en el tema de la libertad de expresión, que es importante para escuchar una pluralidad de voces, para que, como sociedad y ciudadanos, nos entendamos.

Pero como todo derecho de relevancia, debe ser ejercido con altura y no está exento de deberes. Con deberes me refiero a hablar con base en datos reales y comprobables. O sea, las suposiciones, los rumores, las noticias falsas (fake news) y los insultos no entran dentro de ese uso responsable de la libertad de opinión.

Y son más reprochables cuando se trata de profesionales de la comunicación o de personas que trabajan en los medios. Porque los medios, incluyendo las redes sociales, ejercen, como nunca, una gran influencia en las personas. En consecuencia, puede favorecer el entendimiento o pueden propiciar, en el peor de los casos, conmociones sociales.

Pensemos: ¿se le está haciendo un bien al país cuando se pone a circular información falsa o sin comprobar?

¿Nuestro país se hace más sólido desde el punto de vista institucional, económico o, muy importante, reputacional?

## MALAS PRÁCTICAS Y SU REPERCUSIÓN

Hay que diferenciar la puesta en circulación de rumores o noticias falsas de la denuncia e investigación periodística. Siempre que esta última esté bien documentada su misión es develar los problemas que tiene una sociedad. Y es deber de los poderes Ejecutivos, Judicial y Legislativo buscar los correctivos que proceden según la circunstancia.

En la esfera digital, desafortunadamente, en el país se ha vuelto una práctica más o menos corriente afirmaciones destempladas e incluso de abiertas injurias en los medios y plataformas digitales, en especial de personas que no son profesionales de la comunicación. Pero lo cierto es que, desde 2007, el país cuenta con una Ley sobre Crímenes y Delitos de Alta Tecnología que establece penas de hasta un año de prisión y multas de hasta quinientos salarios mínimos por difamación e injuria. Es decir, por la divulgación de información falsa sobre alguien y por las ofensas abiertas que afectan la dignidad de una persona.

Pero incluso más importante que esas penalidades es el implacable castigo que puede tener la opinión pública. Cuando alguien, sobre todo en reiteradas oportunidades, emite información falsa sin que nunca llegue a mostrar una prueba de lo que dice, pues la sociedad lo etiqueta como, dicho en criollo, un charlatán. Es decir que, tratando a la ligera de dañar la reputación de alguien sin pruebas, termina dañando su propia reputación, la reputación que es prácticamente el activo o el patrimonio simbólico más importante con el que se cuenta cuando se trabaja en los medios.

Concluimos con que las noticias falsas siempre han existido, pero hoy en día se han visto amplificadas por la tecnología, las redes sociales y los nuevos actores empoderados que viven en ellas; nuevos perfiles profesionales, que no trabajan como antes. **1**

*Eduardo Valcárcel*

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

# EL MOMENTO DEL ORO

20

**E**l día previo a la redacción de este artículo, en septiembre, el precio del oro había alcanzado un récord histórico. Es muy probable que cuando sea publicado, el precio del metal haya registrado otro récord.

El comportamiento del precio durante 2025 evidencia el mayor incremento en un año desde 1979. Buscar una explicación al aumento del precio del oro siempre es una interrogante útil.

Detrás de los incrementos en este activo de refugio suelen encontrarse políticas que tienen repercusiones más amplias en cuanto afectan variables económicas y a los precios de otros activos.

La política monetaria expansionista es un factor fundamental detrás del precio del oro. Los principales bancos centrales del mundo siguen contribuyendo al aumento de la liquidez global.

En los últimos dos años, la oferta monetaria de Estados Unidos, China, Reino Unido y los países de la Unión Europea ha mantenido un ritmo de crecimiento que ha continuado expandiendo la cantidad de dinero; una tendencia que se había acelerado a partir de la declaración de la pandemia en 2020.

El principal instrumento de expansión usado recientemente ha sido la reducción en las tasas de política monetaria, aunque también han sido empleados otros métodos para estimular el crédito y, por consiguiente, la cantidad de moneda en la economía.

El caso de China es el primero que viene a la mente, por el uso de un conjunto de medidas para aumentar el crédito. Esa economía es particularmente activa en el mercado de oro. Existe una relación entre la liquidez monetaria de China y el precio del oro.

Como activo de refugio, el oro es empleado para preservar la riqueza en la medida en que aumenta la cantidad de monedas en circulación. Por definición, una moneda pierde valor en la medida en que los bancos centrales crean más de la misma. En consecuencia, se tiende a producir un incremento en la valoración del oro y en su demanda.

Puede decirse que el oro se vuelve más caro en términos de las monedas fiduciarias, o que las monedas fiduciarias (dólar, euro, libra, yuan) se deprecian con respecto al oro. La inflación monetaria, el aumento de la cantidad de monedas fiduciarias en circulación, es un factor importante en la inflación de precios de los activos, no solo del oro. Hemos visto que acciones, criptomonedas y viviendas han aumentado de precio en términos nominales; cuando se expande el dinero, en un contexto de una relativamente baja demanda de moneda para actividades de la economía real, crece la compra de activos con el nuevo dinero creado.

Los inversionistas particulares y los institucionales también observan los riesgos inherentes a las emisiones de deuda. En tal sentido, no es sorpresa ver la caída de los precios, y en consecuencia, el aumento de los rendimientos de los bonos de deuda pública de las principales economías. Mayores emisiones de deuda es un indicador de que en el futuro será necesaria mayor liquidez para refinanciarla. En consecuencia, algunos bancos centrales se unen a los inversionistas y aumentan el empleo del oro como instrumento de reserva. En este año, el oro pasó a ser el segundo instrumento de reserva en el mundo después del dólar.

En adición a todo lo anterior, las sanciones monetarias impuestas a Rusia desde el año 2022 incrementaron la demanda de oro por parte de Estados que podrían sentirse amenazados en algún momento por sanciones. Ese elemento complementa el análisis de la demanda de oro y del aumento en su precio.

En el futuro cercano no parece que se produzca un cambio de política monetaria para hacerla particularmente restrictiva. Aunque la oferta monetaria generada por los bancos centrales no es el único factor que determina la liquidez mundial, es fundamental.

Por tanto, podríamos seguir presenciando un aumento del oro en los portafolios de los inversionistas; y, tal vez, mayor proactividad en gobiernos en el otorgamiento de permisos para exploración y explotación de yacimientos de este mineral. **F**

*Miguel Collado Di Franco*

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

# EL PODER DEL CONTENIDO GENERADO POR MUJERES

**S**e ha demostrado que el contenido generado por empleados (employee-generated content o EGC) es una estrategia de comunicación corporativa clave para fortalecer la reputación y el posicionamiento de las organizaciones.

Ahora no se habla sólo de publicaciones espontáneas que los colaboradores hacen en sus redes sociales porque conectan con la cultura organizacional, sino que cada vez son más las empresas que lo institucionalizan con programas formales de embajadores internos. Esa estrategia ayuda a la atracción de los mejores talentos, al sentido de pertenencia de los colaboradores y hasta en el incremento de las ventas. Pero hay un ángulo que destaca: el contenido generado por el liderazgo femenino y cómo se promueve en las organizaciones.

Tradicionalmente, las vocerías corporativas han estado dominadas por directivos hombres. El resto de la organización, y en especial las mujeres en áreas técnicas, operativas o de apoyo, rara vez tienen un espacio para aportar sus conocimientos y adueñarse de la narrativa, en su propia voz.

Las tendencias actuales de generación de contenido están cambiando esa dinámica. Cuando una tripulante de barco muestra su experiencia a bordo o una analista de banca digital explica una innovación, no sólo humaniza a la marca, también visibiliza un liderazgo femenino que inspira dentro y fuera de la empresa.

Un ejemplo local es la minera Barrick Pueblo Viejo, que lleva casi cuatro años promoviendo y financiando un programa de empoderamiento femenino interno por medio de su podcast denominado Mujer líder minera.

En LinkedIn encontramos a Emily Durham, su career coach, aprovecha su rol para guiar y motivar a nuevos profesionales, como marca personal que habla en nombre de la empresa.

Ambos casos, muy distintos en la forma en que se aplican (uno es un programa y el otro es una influenciadora interna), reflejan oportunidades probadas de que dar voz a colaboradoras fortalece la identidad de marca y el liderazgo femenino.

Hay un efecto dominó en todo esto, confirmado con datos, que nos hace pensar en qué esperan algunas organizaciones para poner en marcha estrategias enfocadas en las mujeres.

Por ejemplo, analistas digitales muestran que el contenido generado por colaboradores obtiene hasta 8 veces más engagement y es compartido hasta 24 veces más que el publicado por las cuentas oficiales de las compañías.

Por otro lado, según McKinsey, las empresas con mayor representación femenina en liderazgo tienen un 25 % más de probabilidades de superar la rentabilidad promedio de su sector. En otras palabras: dar visibilidad a mujeres dentro de la empresa, no es un gesto simbólico, es una estrategia de negocio con impacto en la línea de resultados.

Vale aclarar que no todo es positivo en la aplicación de este tipo de estrategias, ya que puede acarrear los siguientes desafíos:

**-Exposición desigual.** las colaboradoras pueden ser más vulnerables a críticas o acoso digital si la empresa no establece políticas claras de protección.

**-Manipulación de la imagen:** existe el riesgo de que se impulse el contenido femenino sólo como “imagen” sin un compromiso real con la equidad de género.

**-Carga adicional:** crear contenido no puede convertirse en una tarea no reconocida ni remunerada. Debe ser parte de un plan de desarrollo profesional.

Incluso, qué pasa cuando el que hace el rol de influenciador interno se convierte en detractor de la marca, por la razón que sea. De mi experiencia acompañando este tipo de procesos puedo compartir que para evitar estas brechas, es recomendable establecer, antes que todo: políticas claras, programas formales y un proceso acompañado de formación y reconocimiento a las colaboradoras motivadas a convertirse en influenciadoras internas de la empresa.

Vale la pena, además, estudiar cómo lo está haciendo tu sector y qué adicional puede la empresa aportar al empoderamiento real de las mujeres. Porque la generación de contenido por parte de empleadas ya no es solo una herramienta de marketing. Bien gestionado es un vehículo de equidad y empoderamiento que permite a las mujeres pasar de invisibles a influyentes dentro de las corporaciones. Y el reto para las empresas de alto nivel es claro: además de permitir que sus colaboradoras cuenten historias, deben convertir esas historias en parte de la estrategia de liderazgo, cultura y negocio. **F**

*Maria Eugenia del Pozo*

Consultora de negocios en digitalización y automatización del marketing

# EL COSTO INVISIBLE DE LAS FAKE NEWS

22

Según estimaciones internacionales, las *fake news* causan pérdidas estimadas en 78,000 millones de dólares al año. Sin embargo, si vemos el coste más allá del valor económico, el daño es mayor y más difícil de restaurar, pues impacta su activo más valioso: la reputación. Además, con eso, erosiona la confianza y credibilidad ante sus *stakeholders*.

En este mundo hiperconectado, donde la velocidad del flujo de información es imparable, cada vez más se precisa estar alerta y reaccionar asertivamente ante la difusión de este tipo de narrativas. Es una obligación ineludible.

Todos tenemos claro que las fake news son informaciones erróneas. Vienen en versiones distintas, desde las más burdas, en las que directamente hay una mentira descarada, hasta las más elaboradas, en las que se distorsionan o manipulan datos verídicos para deformar la información. Este último tipo resulta el más lesivo, si tomamos en cuenta que persigue instaurar la duda e implantar una línea difusa para que no se pueda distinguir entre lo que es cierto de lo que es falso. En pocas palabras, desde este tipo de desinformación se busca que la verdad ya no importe y se olvide el análisis crítico.

Todo este contexto, nos plantea un riesgo estratégico que trasciende lo comunicacional para impactar transversalmente la continuidad y estabilidad de las organizaciones, sistemas democráticos o personas, según sea el caso. Y si bien el fenómeno no es nuevo, porque las noticias falsas han existido a lo largo de la historia de la humanidad, ahora la alta penetración que tienen las redes sociales y el uso de la inteligencia artificial plantean un fenómeno más complejo y peligroso, capaz de distorsionar la realidad hasta el punto de parecerse la realidad misma.

Antes, el juego consistía en diseminar información incorrecta o manipular imágenes usando técnicas primitivas, ahora basta con redactar un 'prompt' en un software para generar un video sofisticado en 'deepfake', que puede confundir a quien no sea lo suficientemente perceptivo para visualizar que la voz, los gestos y movimientos no pertenecen a una persona real.

Tomemos el caso ocurrido a mediados de mayo de este año, donde se difundió por X (antiguo Twitter) un video falso

de Mauricio Macri, expresidente de Argentina, endosando a un candidato horas antes de las elecciones legislativas en ese país, en plena veda electoral. De inmediato, Macri emitió un desmentido por la red social X y, luego, su partido Propuesta Republicana presentó una denuncia judicial ante las autoridades correspondientes.

Si bien este caso logró notoriedad por el tipo de figura que involucraba y el momento en que se produjo, se demostró que en momentos críticos un solo video puede contaminar y dañar la reputación (o agenda política en este caso), principalmente si se carece de un protocolo claro y efectivo de actuación y una vocería única inmediata.

Después de que corre una noticia falsa el daño se queda. Pues, aunque se desmienta la falsedad, la corrección no siempre tiene el mismo alcance que la mentira viralizada.

Ante ese contexto, hay que estar preparados para mitigar sus efectos. Afortunadamente, existen estrategias para proteger la reputación lo mejor posible. Y aquí, el arma fundamental tiene que ver con las métricas y los pasos predefinidos.

Una empresa, organización o persona debe identificar los riesgos a los que puede ser susceptible, elaborar narrativas sobre sus "reclamos sensibles" con respaldo documental listo para publicar y mantenerse en monitoreo constante sobre qué se dice. Hay quienes hablan de tener un "maletín del pánico" (en sentido figurado), donde estén descritas las políticas y metodologías para tomar decisiones de manera ágil. En tanto, yo visualizo eso como un plan de acción, detallado y listo para ser utilizado. La velocidad de respuesta es esencial, pero debe ser una respuesta asertiva en un escenario controlado, previsto y sin improvisación.

Igualmente, se recomienda mantener activos los canales oficiales para dominar la narrativa y, si así se decide en la estrategia, brindar informaciones que desmonten cualquier tipo de falsedad, sin chance a la dilación o a la duda.

La desinformación se ha vuelto sistémica, pero con estrategias bien pensadas y herramientas delimitadas se puede hacer frente a esa vorágine, salvando lo máspreciado. la confianza corporativa que se ha convertido en el nuevo capital reputacional. **F**



Especialista en comunicación estratégica, gestión de crisis y construcción de narrativas.  
LinkedIn: Ailyn Hilario

# Arlenys Nicasio: liderazgo auténtico para inspirar y transformar



Visión clara del liderazgo que une estrategia, humanidad y el deseo de inspirar a más mujeres a descubrir su propio poder.

**E**n la República Dominicana, el nombre de Arlenys Nicasio se ha convertido en sinónimo de liderazgo con propósito. Como directora ejecutiva de Fuente de Luz Memorial Service, ha transformado la manera en que se conciben los servicios exequiales, integrando sensibilidad, innovación y una visión estratégica que coloca a las familias en el centro. Su gestión demuestra que incluso en sectores marcados por la tradición es posible generar cambios profundos, sostenibles y humanos.

Con más de 15 años de experiencia, Nicasio ha sido testigo de los desafíos que enfrentan las familias cuando deben planificar el futuro o despedir a un ser querido. Esa experiencia moldeó su estilo de liderazgo: empático, pero también orientado a la creación de soluciones prácticas y duraderas. Su trabajo ha convertido a Fuente de Luz en un referente de confianza, mientras la proyecta como una de las voces más influyentes en un sector liderado tradicionalmente por hombres.

## LIDERAR CON PROPÓSITO

Más allá de su rol empresarial, Arlenys ha impulsado conversaciones necesarias en torno a la importancia de educar, planificar y ofrecer herramientas que permitan a las personas decidir con serenidad. Su capacidad de conectar lo técnico con lo humano ha redefinido la gestión de servicios funerarios, al mismo tiempo que plantea un modelo de liderazgo que inspira dentro y fuera del sector.

Quienes han trabajado a su lado coinciden en que su fortaleza no reside solo en la toma de decisiones estratégicas, sino también en la manera en que logra movilizar equipos y comunidades hacia un mismo propósito. En un contexto donde la adaptabilidad y la innovación son esenciales, Nicasio encarna un liderazgo que invita a pensar diferente y a actuar con determinación.

## MUJER IMPARABLE: DE CERO A LÍDER

Ese mismo espíritu de transformación se refleja en su más reciente proyecto intelectual: el e-book “Mujer Imparable: de

Cero a Líder”, concebido como una guía práctica para mujeres que desean asumir las riendas de su vida personal y profesional. No se trata de un manual rígido, sino de un acompañamiento cercano que busca desbloquear el potencial que todas tenemos para liderar, comenzando por nosotras mismas.

El libro plantea que el liderazgo no se hereda ni se otorga, se construye. Desde el reconocimiento de fortalezas hasta la superación de creencias limitantes, invita a cada lectora a trazar su propio mapa de ruta hacia el crecimiento. Con un lenguaje accesible y directo, Nicasio comparte aprendizajes personales y herramientas estratégicas que ayudan a negociar, planificar y actuar con mayor seguridad.

## UN LLAMADO A LA ACCIÓN FEMENINA

En *Mujer Imparable*, Arlenys sostiene que el liderazgo auténtico no se otorga, se construye. Sus páginas transmiten un mensaje poderoso: cada mujer tiene la capacidad de convertirse en protagonista de su propia historia, sembrando confianza y generando impacto positivo en su entorno.

“El liderazgo verdadero nace de la decisión de creer en ti misma y avanzar con disciplina, incluso en medio de la incertidumbre”, afirma.

Más que un texto motivacional, el e-book abre una conversación sobre el papel de la mujer en la sociedad contemporánea. Es un mapa de ruta que combina inspiración con estrategias aplicables, reforzando su compromiso de acompañar a una nueva generación de líderes. Un proyecto que evidencia que el cambio comienza cuando se combina disciplina, visión y la valentía de actuar.





# CUANDO LOS AUTOS ELÉCTRICOS SE VUELVEN MODA

AUNQUE EL PARQUE DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS  
CRECE A BUEN RITMO EN REPÚBLICA DOMINICANA,  
EL POTENCIAL DEL SECTOR ESTÁ LEJOS DE  
HABERSE AGOTADO.

POR **ELADIO GONZÁLEZ Y LILIAN TEJEDA**

**E**stamos a finales de abril en Shanghai. Una gran multitud avanza a empujones hacia las ventanillas de registro del National Exhibition and Convention Center como si se tratara del acceso a un concierto de Taylor Swift. El público es muy diverso, algunos visten atuendos tradicionales, joyas y ornamentos de sus países de origen. También hay muchas cámaras y teléfonos celulares tomando imágenes a cada paso. Ingresar a Auto Shanghai, la feria automotriz más grande de Asia y una de las más importantes del mundo, tiene algo de ceremonial.

Una vez dentro es fácil perderse. El espacio es monumental, con 360,000 metros cuadrados de superficie y más de 1,000 exhibidores. Los modelos de autos que se muestran son tan diversos como las personas, pero los que acaparan los focos son los *made in China*. BYD, Geely, Zeekr, Chirey, Changan... todas estas marcas hacen muestra de su poderío, especialmente, con sus modelos eléctricos. Sus stands son futuristas, con luces, proyecciones y edecanes uniformadas que hacen que admirar los autos se asimile a la experiencia en un museo.

Es casi imposible acercarte a un auto sin interferir con otras personas que están tratando de capturar hasta el más mínimo detalle de estas hermosas máquinas para compartirlo en tiempo real con millones de seguidores en todo el mundo. Estos nuevos objetos de deseo te remiten a las pasarelas de moda de los años 90 o a los lanzamientos de nuevos teléfonos celulares de la década pasada.

Hoy, ya nadie cuestiona el liderazgo de China en electromovilidad. A finales de 2024, circulaban alrededor de 49 millones de vehículos eléctricos por sus calles, casi la mitad del total global, y solo en 2023 se vendieron

## El dominio chino tiene un efecto directo en América Latina y el Caribe, donde la mayoría de sus autos eléctricos provienen de ese país.

6,3 millones de unidades, más de la mitad del mercado mundial. Como señala la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE), “el avance tecnológico en la fabricación de autos eléctricos, junto con la reducción de costos de las baterías y el incremento de la oferta de fabricantes, ha hecho que estos vehículos sean cada vez más competitivos frente a los autos de combustión”.

El dominio chino tiene un efecto directo en América Latina y el Caribe, donde la mayoría de los autos eléctricos importados provienen de este país. Según la consultora McKinsey, la creciente fragmentación global y los aranceles diferenciados generan una “curva de costos arancelarios” que convierte a países con menores barreras, como México, Guatemala, Costa Rica o Panamá, en destinos más atractivos para la producción o la exportación.

Toda la región ha mostrado un crecimiento notable en movilidad eléctrica.

Según la OLADE, hasta junio de 2024 circulaban 249,000 vehículos eléctricos livianos, cifra que aumentó a 444,071 a finales de ese año, un incremento del 78% en seis meses y un crecimiento anual del 187%. Brasil lidera con 237,200 unidades, seguido de México con 95,437, Costa Rica con 22,732.

En República Dominicana, la cifra es de 3,043, situándose en décimo lugar. En términos relativos a su población, Uruguay y Costa Rica encabezan la tabla con 5,382 y 4,362 vehículos eléctricos por millón de habitantes, respectivamente, mientras que República Dominicana cae hasta la posición número 13.

La movilidad eléctrica en Centroamérica y el Caribe se está beneficiando de las lecciones de otros países que han avanzado en transporte sostenible. Según un estudio de la Asociación de Distribuidoras de Energía Eléctrica Latinoamericanas (ADELAT), de mayo 2024, algunos de los factores clave para acelerar la adopción incluyen el respaldo político y normativo, la colaboración público-privada y los estímulos financieros, como los observados en China y Noruega. Las experiencias de Estados Unidos, Japón e India muestran sobre todo la importancia de combinar los incentivos fiscales, la expansión de infraestructura de carga y los proyectos piloto.

### COSTA RICA AVANZA POR LA DELANTERA

A nivel global, los vehículos eléctricos ya han desplazado 1,3 millones de barriles de petróleo diarios en 2024. Según la Agencia Internacional de Energía (IEA), esta cifra podría multiplicarse hasta 12 millones diarios para 2035 si los países cumplen sus metas climáticas.

En este contexto, Costa Rica se ha consolidado como líder indiscutible de la movilidad eléctrica en América, superando incluso a las mayores economías del continente. El Global EV Outlook 2025 sitúa al país como el que tiene la mayor penetración de autos eléctricos en la región, alcanzando un

## ¿Realmente ecológicos?

El transporte genera el 34% de las emisiones de energía en América Latina, más que la media del 28% de los países de la OCDE. Según ADELAT, un auto eléctrico pequeño emite solo un tercio de lo que produce un equivalente a gasolina, con la ventaja de concentrar emisiones en puntos de generación controlables. Estudios de Enel y Deloitte proyectan que la región podría reducir hasta un 96% las emisiones del transporte con políticas de electrificación y energías renovables.

Los beneficios van más allá del clima: menos residuos tóxicos, menor consumo de materias primas, ciudades más limpias y silenciosas, y un impacto directo en la salud pública. ADELAT calcula que la transición eléctrica podría ahorrar 30,000 millones de dólares en costos sanitarios, al reducir hasta en 78% los óxidos de nitrógeno y 72% el material particulado en zonas urbanas.

15% de participación de mercado en 2024, muy por encima de Brasil con 6,5%, México con 3%, Estados Unidos con 10,5% y Canadá con 12%. Este avance responde a un ecosistema que combina políticas públicas visionarias, un sector privado dinámico y activismo ciudadano constante.

Silvia Rojas, directora ejecutiva de la Asociación Costarricense de Movilidad Eléctrica (ASOMOVE), explica a Forbes que la estrategia comenzó hace una década: “En 2015 empezamos a formular una ley de incentivos y promoción para el transporte eléctrico que se convirtió en realidad en 2018”. La Ley 9518 estableció tres pilares fundamentales: exoneración de impuestos para vehículos eléctricos, instalación obligatoria de cargadores rápidos cada 80 a 120 km y apertura del mercado a la importación masiva de autos eléctricos. Esto permitió que muchos vehículos eléctricos costaran igual o menos que autos de combustión con especificaciones similares.

Los resultados son claros. En 2024, el 16% de los vehículos nuevos fueron 100% eléctricos, y al cierre de mayo de 2025 circulaban 27,879 unidades registradas, con proyecciones de superar los 35,000 antes de fin de año. Costa Rica prioriza los autos eléctricos

puros, evitando híbridos intermedios. “Eso ha sido clave: las personas tenían dos opciones claras, pagar todos los impuestos por un vehículo de combustión o no pagar impuestos por un eléctrico”, explica Rojas.

Gracias a eso, el mercado secundario también se ha fortalecido. “Modelos como el Nissan Leaf, introducidos en 2016, siguen operando sin fallas significativas en sus baterías. Esos vehículos todavía funcionan perfectamente. Ninguno se ha retirado ni ha tenido problemas serios con la batería”, destaca Rojas. Esto ha impulsado talleres especializados, seguros, servicios de reciclaje de baterías y un ecosistema económico en expansión.

Panamá, aunque avanza de manera más gradual, también tiene un gran potencial por ser uno de los tres países carbono negativo del mundo —junto a Bután y Surinam—. La Ley 295, aprobada en 2022, ha reducido significativamente los impuestos a autos eléctricos, y el país ya cuenta con 2,400 unidades enchufables. La irrupción de más de 50 marcas chinas en los últimos años ha ayudado a democratizar la oferta.

Eduardo López de Victoria, presidente de la Cámara de Movilidad Eléctrica de Panamá (CAMEPA) y regional manager de BYD, comenta

a Forbes: “Este año se ha marcado un hito: el 1,5% de los autos vendidos en Panamá ya son eléctricos. Antes no llegábamos ni siquiera al 1%”. No obstante, señala que los incentivos fiscales deben fortalecerse. La exoneración en Panamá no es permanente, a partir de 2030 cambiará a 5% para los eléctricos, mientras que los híbridos mantendrán el 10%.

Más allá del aspecto fiscal, el reto también es cultural. “La gente debe saber que cargar en casa u oficina es suficiente para la mayoría de los trayectos y que la infraestructura de carga pública sigue creciendo”, enfatiza Norberto Cussati, Tesorero de CAMEPA y Gerente Comercial InterEnergy Group / Evergo.

Rojas explica que la movilidad eléctrica no solo transforma el transporte, sino que impulsa todo un encadenamiento económico: servicios especializados, infraestructura de carga, seguros, reciclaje de baterías y educación del usuario. Los beneficios superan el impacto ambiental, incluyendo generación de empleo local, innovación tecnológica, diversificación de la matriz energética y reducción de costos operativos. El desarrollo de la industria local es una de las claves para consolidar este cambio.

## EL FRENO DE LA ELECTROMOVILIDAD EN RD

La electromovilidad avanza en el país, impulsada por la llegada masiva de modelos chinos, la reducción de precios y la confianza cada vez mayor de los usuarios. Sin embargo, las barreras que frenan su despegue masivo siguen siendo notorias.

Para Edwin Martínez, presidente de la Asociación de Movilidad Eléctrica Dominicana (ASOMOEDO) y de la Asociación Latinoamericana de Movilidad Sostenible (ALAMOS), uno de los principales problemas es que los beneficios fiscales otorgados a los híbridos son idénticos a los de los 100 % eléctricos.

“A mi entender, eso constituye un disfraz y se ha convertido en el principal enemigo de la electromovilidad”, advierte Martínez en conversación con Forbes República Dominicana.

Con más de una década de experiencia en el sector, sostiene que la medida distorsiona el mercado: los híbridos siguen dependiendo de combustibles fósiles, mientras que el verdadero propósito de la electromovilidad es reducir drásticamente las emisiones contaminantes.

Aunque el número de vehículos eléctricos, en su mayoría motocicletas y patinetas, va en ascenso, apenas representa el 1 % del parque vehicular nacional, que al cierre de 2024 sumaba más de 6.1 millones de unidades, de acuerdo con la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

El Plan Estratégico Nacional de Movilidad Eléctrica, elaborado por el BID para el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTRANT), fija metas ambiciosas para 2030: 30 % de participación en flotas oficiales, 10 % en el parque privado, 5 % en motocicletas eléctricas, 30 % de autobuses públicos y 10 % en vehículos de carga ligera de empresas privadas.

Para lograrlas, Martínez propone medidas concretas: placas verdes exclusivas para eléctricos, exención de peajes, parqueos preferenciales, carriles especiales y, sobre todo, ampliar la infraestructura de carga y crear talleres especializados. A ello suma la urgencia de educar más a la población sobre los beneficios en ahorro, seguridad, costos y sostenibilidad. “El mayor desafío sigue siendo el desconocimiento y la incertidumbre”, asegura.

El sector privado también tiene un papel central. La banca, por ejemplo, podría impulsar la transición con financiamiento más accesible. “Es necesario que todos los actores se comprometan, y el Gobierno debe liderar con políticas públicas claras”, insiste Martínez.

La coyuntura actual abre una ventana de oportunidad: el auge de los

### PAÍSES EN LATAM CON MAYOR NÚMERO DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS LIVIANOS A DICIEMBRE DE 2024

País	Unidades
Brasil	237,200
México	95,437
Costa Rica	22,732
Colombia	20,392
Uruguay	18,423
Guatemala	14,061
Chile	12,319
Ecuador	4,813
Bolivia	3,839
Rep. Dominicana	3,043
Paraguay	1,962
Nicaragua	1,950
Panamá	1,851
Argentina	1,761
Perú	1,666
El Salvador	1,590
Jamaica	552
Honduras	256
Guyana	224

Fuente: Movilidad Eléctrica en América Latina y el Caribe. Monitoreando la electromovilidad, de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE).

### PENETRACIÓN DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS EN AMÉRICA (2024)

#### Cuota de mercado de vehículos eléctricos (%)

Costa Rica	15.0
Uruguay	13.0
Colombia	7.5
Brasil	6.5
México	3.0
Estados Unidos	10.5
Canadá	12.0

Fuente: Global EV Outlook 2025, Agencia Internacional de Energía.

fabricantes chinos que están democratizando la movilidad eléctrica en la región. El Libro Blanco de la Movilidad Sostenible en América Latina y el Caribe 2025, de OLADE, lo confirma:

China representa un aliado estratégico al poner en el mercado modelos más asequibles para transporte público, comercial y particular.

Pese a los desafíos, República Dominicana se ubica entre los 10 países de la región con mayor parque vehicular electrificado y como uno de los que más incentivos fiscales ofrece, según OLADE.

La red de carga también marca una diferencia. Evergo, la empresa líder del sector, ha instalado más de 560 puntos en plazas, bancos y comercios. En 2024 inauguró además la primera electroliñera del país, en La Altagracia, con capacidad para cargar hasta 29 vehículos de forma simultánea. “Estas estaciones destacan por su potencia, permitiendo recargar un vehículo en menos de 15 minutos”, informó la compañía.

El camino hacia la electromovilidad está trazado. La cuestión es si República Dominicana logrará acelerar lo suficiente para no quedarse rezagada en una transición que ya marca el pulso de la industria automotriz mundial.

### LOS AUTOS CHINOS Y LOS DEMÁS

En una reciente entrevista con Walter Isaacson, el CEO global de Ford, Jim Farley, abordó -sin ocultar su impotencia- los desafíos que enfrenta la compañía frente a las marcas chinas de autos eléctricos, en la que aseguró que lo que ha visto en China es impactante: allí se fabrica el 70% de los vehículos eléctricos del mundo, con una tecnología a bordo muy superior, impulsada por gigantes como Huawei y Xiaomi, y con autos que superan a Occidente en costo y calidad. Subrayó que la competencia con China es global y no se limita solo a los eléctricos, advirtiendo que, si Ford pierde esta batalla, no tendrá futuro.

Norberto Cussati, quien ha recorrido cerca de 100.000 kilómetros en menos de dos años con su propio auto eléctrico chino, comparte una anécdota personal: “Un día se fue la luz en casa. Llamé a mi

esposa e hijo al carro, pusimos Netflix y el aire acondicionado durante hora y media, y solo consumimos el 5% de la batería. No hay comparación con nada que ofrezca un vehículo de combustión”. Esta historia evidencia no solo la eficiencia energética de los Evs chinos, sino también su versatilidad y capacidad de adaptación a la vida cotidiana.

Mientras el mercado global de vehículos eléctricos sigue su expansión, impulsado por la caída de los precios de las baterías y la ampliación de la infraestructura de carga, China lidera no solo en producción, sino también en innovación tecnológica: cinco de sus fabricantes figuran entre los diez más innovadores del mundo, según el Center of Automotive Management, gracias a avances en baterías, sistemas de asistencia y diseño inteligente.

Además, los modelos chinos se han vuelto más asequibles que sus equivalentes convencionales en muchos mercados emergentes, acelerando las ventas incluso cuando los incentivos gubernamentales disminuyen. En contraste, en Estados Unidos y Alemania, los autos eléctricos siguen siendo entre un 20% y 30% más caros que los vehículos de combustión interna, limitando su expansión.

Por si eso fuera poco, “es casi imposible que Estados Unidos o Europa alcancen los niveles de producción que tiene China. He visto plantas casi totalmente automatizadas que fabrican un auto cada 50 segundos” afirma el gerente regional de BYD.

En 2024, BYD mantuvo el liderazgo global con 3.84 millones de unidades vendidas, seguida de Tesla con 1.78 millones. Completando el top 10 global de ventas se encuentran Geely/Zeekr, General Motors, Volkswagen, BMW, Wuling, Changan, Toyota/Lexus y Mercedes-Benz, lo que evidencia la creciente presencia de fabricantes chinos.

En Costa Rica, el BYD Yuan Pro lidera las ventas con 606 unidades importadas en el primer trimestre



**Hoy el mercado es más complicado que hace tres años, con muchas marcas chinas entrando”**

**Bryan Wu**  
vicepresidente de Geely  
International y gerente general  
de Geely México

de 2025, seguido del BYD Seagull y el Geely Geometry E. Otros modelos destacados incluyen el Geely EX5 y el BMW iX1. Hoy, los autos eléctricos chinos acaparan cerca del 70% del mercado costarricense en este segmento.

En Panamá, la presencia de marcas chinas también ha transformado la dinámica competitiva. Según López de Victoria, “un carro eléctrico chino hoy integra inteligencia automotriz, sistemas de frenado automático, estacionamiento inteligente y conectividad total, a un costo muy bajo. No tienen nada que envidiar a los modelos europeos o estadounidenses”. Además, la estrategia de las marcas incluye alianzas con grupos locales y un modelo de atención al cliente basado en la asesoría tecnológica.

Bryan Wu, vicepresidente de Geely International y gerente general de Geely México, explica que la estrategia de la compañía se basa en producto, equipo local y atención al cliente, por eso, la marca ha adaptado sus vehículos a estándares de carga locales y sistemas como Android Auto y Apple CarPlay, garantizando funcionalidad completa en la región.

A pesar del crecimiento de este segmento, la oferta aún enfrenta desafíos. Muchos modelos deseados por los consumidores no llegan a Centroamérica debido a prioridades de las casas matrices en mercados más grandes, dejando un vacío que los vehículos chinos han llenado. “No es que la gente prefiera necesariamente un vehículo chino; es que los modelos que la gente quiere no se envían desde Europa o Estados Unidos”, explica Rojas.

“Hoy, el mercado es más complicado que hace tres años, con muchas marcas chinas entrando”, señala Wu, pero al mismo tiempo afirma haber recibido una retroalimentación positiva de concesionarios y usuarios, principalmente, por la calidad de sus vehículos y la disponibilidad de repuestos, un factor crítico frente a otros competidores que enfrentan retrasos de hasta un año en piezas esenciales.

En Centroamérica, los precios competitivos, la tecnología avanzada y el respaldo posventa son lo que están consolidando la región como un terreno fértil para la expansión de las marcas chinas.

### UN CAMINO CON CURVAS

En 2023, la Asociación Latinoamericana de Movilidad Sostenible (ALAMOS) organizó la primera “Ruta Centroamericana” en vehículos eléctricos, recorriendo desde Guatemala hasta Panamá. La iniciativa buscaba demostrar que la movilidad eléctrica transfronteriza es viable, aunque aún enfrenta limitaciones por la infraestructura regional.

El reciente apetito por los autos eléctricos ha ejercido presión sobre la

### PAÍSES DE LATAM CON MAYOR NÚMERO DE ESTACIONES DE CARGA POR CADA 100 VEHÍCULOS ELÉCTRICOS (A DIC. 2024)

País	Estaciones de carga / 100 autos
Panamá	10.5
Jamaica	10.1
Chile	9.2
Argentina	6.2
Brasil	5.4
Honduras	5.1
Perú	4.6
Paraguay	4.6
El Salvador	3.5
Nicaragua	3.4
México	3.4
Rep. Dominicana	3.2
Ecuador	3.0
Guyana	2.7
Colombia	1.5
Uruguay	1.1
Guatemala	0.7
Bolivia	0.4
Costa Rica	0.3

Fuente: Movilidad Eléctrica en América Latina y el Caribe. Monitoreando la electromovilidad, de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE).

infraestructura de carga. Según datos de 2024, en Centroamérica lidera Panamá con 195 estaciones, seguido por Guatemala con 100, Nicaragua con 67, Costa Rica con 60 y El Salvador con 56. En casi todos los casos, esos números representan un déficit de estaciones en relación con sus vehículos, lo que limita la movilidad fuera de entornos urbanos.

Según Silvia Rojas: “El 93% de las cargas se realizan en casa, así que no siempre se necesita un cargador rápido. Pero para flotas empresariales, taxis eléctricos y transporte de plataformas, estos cargadores son esenciales”.

La normativa costarricense exige un cargador rápido cada 80 km en carreteras nacionales, pero ahora se busca

abrir el mercado al sector privado para expandir la infraestructura.

El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) identifica la infraestructura insuficiente como uno de los principales obstáculos para la adopción masiva de vehículos eléctricos. Por ello, está promoviendo alianzas público-privadas, financiamiento mixto y proyectos piloto en ciudades como Guatemala con Transmetro y Aerometro.

Para Rosa María Morales, Directora General de Qualitas Costa Rica, la expansión en Centroamérica enfrenta otros desafíos críticos, como la falta de talleres especializados y la complejidad de las reparaciones, que han obligado a la aseguradora a implementar el pago de valor convenido en pérdida total, para dar mayor confianza al usuario. Además, la falta de grúas capacitadas y repuestos confiables incrementa la siniestralidad, según la experta.

La cadena de suministro sigue siendo un cuello de botella: piezas importadas de distintos mercados generan incompatibilidades, mientras que la pandemia de COVID-19 y la guerra comercial entre China y Estados Unidos ha afectado la producción y logística global. Morales afirma que “China inundó el tercer mundo de vehículos eléctricos... pero en el momento en que les cierran la puerta en Estados Unidos, paran la producción y todo se encarece”.

Mientras en Centroamérica la historia de la electromovilidad aún se está escribiendo, los fabricantes chinos ya apuntan hacia un nuevo capítulo: la movilidad autónoma. Y si las advertencias del CEO de Ford resultan ciertas, dentro de poco la gran batalla de la industria automotriz se librará casi en exclusiva entre las marcas de China.

Faltan todavía dos años para el próximo Auto Shanghai. Habrá otras ferias y muchos fabricantes de distintas latitudes seguirán mostrando sus avances, pero todos —sin excepción— tienen la mirada fija en lo que sucede en el gigante asiático. **1**



# EX PER TOS

EN DISEÑOS,  
TERMINACIONES  
Y DECORACIONES  
DE ESPACIOS



Tel: (809) 308-4403  
mcsolucionesarquitectonicas@gmail.com



MC  
SOLUCIONES  
ARQUITECTÓNICAS, SRL

Por Joan Sebastian

# LA INNOVACIÓN COMO CLAVE PARA EL RENACER DEL AGRO

JÓVENES, TECNOLOGÍA Y FINANCIAMIENTO  
TRANSFORMAN LA AGRICULTURA DOMINICANA

**H**ace medio siglo, en pleno boom cañero, el sector agrícola era el gran protagonista de la economía dominicana. Solo en la década de 1970, el país alcanzó una producción superior al millón de toneladas de azúcar al año, con los ingenios del Consejo Estatal del Azúcar (CEA) como columna vertebral de una industria que no solo aportaba una fracción decisiva al producto interno bruto (PIB), sino que también generaba más de la mitad de las exportaciones nacionales. En ese entonces, el agro representaba el 23.3% del PIB, consolidando esa industria como el pilar productivo nacional en aquel momento

En su apogeo, miles de familias dependían directamente de ese cultivo. Sin embargo, la privatización de los ingenios en 1997 marcó un punto de inflexión: la caída del azúcar obligó a muchos productores a replantear su modelo productivo. La finca de los padres de César y Kisha Rodríguez refleja esa transformación.

Inicialmente dedicada a la caña, migró hacia la ganadería de leche,

manteniendo durante décadas una producción tradicional destinada al mercado local.

Con la siguiente generación, la finca adoptó un enfoque distinto: en 2015, César inició el cultivo de piña MD2, logrando la primera cosecha en 2016 y la primera exportación en abril de 2017. De ahí surgió Caralinda Agroindustrial, con una producción que hoy alcanza 50,000 piñas semanales destinadas al mercado local e internacional y factura alrededor de 55 millones de pesos (mdp) anuales.

En ese período, entre 1991 y 2023, el valor agregado de la agricultura pasó de 15,294.4 mdp a 215,935 mdp, según cifras oficiales del Banco Central de la República Dominicana. No obstante, ese crecimiento absoluto vino acompañado de una pérdida relativa de peso en la economía. En 2007, el agro representaba apenas el 6.5% del PIB; en 2022, el 5.6%; y hoy se sitúa en 4.5%, reflejando una transformación estructural hacia una economía más diversificada.

## JÓVENES EN LA AGRICULTURA

Proyectos como el de César y Kisha reflejan la evolución del agro dominicano. Aunque el sector sigue estando en gran medida bajo el liderazgo de la 'vieja escuela', una nueva generación de jóvenes emprendedores está marcando la diferencia: incorporan visión empresarial, apuestan por la innovación tecnológica y aportan dinamismo a la productividad. En esa línea, distintos programas impulsados a nivel nacional buscan incentivar el interés de esta generación llamada a renovar el campo.

“Los jóvenes tienen un rol crucial en este cambio. Son quienes pueden aportar nuevas herramientas digitales, visión empresarial y compromiso con la sostenibilidad. Si logramos atraer más jóvenes al campo, el agro puede convertirse en uno de los principales motores de desarrollo del país”, expresa Kisha Rodríguez.

En los últimos años, el Estado dominicano ha puesto en marcha diversos programas orientados a atraer y retener a los jóvenes en el sector agropecuario. Entre ellos destaca Campo Joven, creado en septiembre de 2023



con un presupuesto inicial de 100 mdp a tasa cero.

Solo en la región norte, 142 productores jóvenes recibieron financiamiento por 63 mdp, y en total ya se han destinado más de 150 mdp a proyectos en distintas provincias. En marzo de 2025, el Ministerio de la Juventud y el Banco Agrícola firmaron un convenio por 250 mdp adicionales para fortalecer el programa con financiamiento a tasa cero, becas técnicas, intercambios internacionales y apoyo a la innovación agroindustrial.

“Estamos viendo cómo el

financiamiento con condiciones preferenciales, acompañado de asistencia técnica y acceso a mercados, acelera la formalización y tecnificación de emprendimientos rurales liderados por jóvenes”, aseguró a Forbes República Dominicana Steven Baldera, coordinador del proyecto Campo Joven.

Entre septiembre de 2023 y agosto de 2025, el Banco Agrícola ha financiado a 7,749 jóvenes productores por un total de 4,896.8 mdp. De ese monto, 5,426 accedieron a préstamos a una tasa preferencial de 8% (3,660.9 mdp), mientras que 2,323 lo hicieron

a tasa 0%, equivalente a 1,235.9 mdp. En conjunto, estos créditos representan el 5% del total desembolsado por la institución en ese período, que supera los 100,000 mdp.

Caralinda Agroindustrial, si bien inició con recursos propios, también refleja la importancia de los proyectos orientados a dinamizar el sector agropecuario. “El proyecto comenzó con recursos propios, pero a medida que fuimos creciendo accedimos a líneas de crédito del Banco Agrícola”, explican César y Kisha Rodríguez.

A diciembre de 2024, el Banco

Agrícola concentraba el 32.3% de la cartera del sector agropecuario, con un balance de 41,117.5 mdp, consolidándose como la entidad de mayor participación en este sector. Este monto refleja un crecimiento de 2.3% respecto a 2023. Desde la Superintendencia de Bancos sostienen que el comportamiento histórico del Banco evidencia su enfoque en la inclusión de pequeños productores, muchos de ellos con operaciones informales y ubicados en zonas rurales. De hecho, el 85.9% de los créditos otorgados están dirigidos a Mipymes, reforzando su papel como motor de financiamiento para el desarrollo agrícola.

A estas acciones se suma un acuerdo entre el Ministerio de la Juventud y el Instituto Agrario Dominicano (IAD), que busca facilitar tierras, capacitación y crédito a nuevos productores, además de programas complementarios como Agropecuarios del Mañana, que ha beneficiado a más de 29,000 jóvenes con capital semilla en especie. En paralelo, el FEDA reporta más de 78,000 productores y emprendedores capacitados a nivel nacional mediante talleres, cursos y seminarios.

Los proyectos abarcan desde minigranjas de conejos y crianza ovino-caprina hasta plantaciones de coco enano, gallinas ponedoras y otras iniciativas agropecuarias en regiones como San Juan, Azua, Barahona, Hato Mayor, San Cristóbal, Puerto Plata y Monte Plata.

### INNOVACIÓN

La innovación en el sector agropecuario se ha convertido en un factor clave para aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos y abrir nuevas oportunidades de mercado. Tecnologías, financiamiento y formación permiten a los productores (especialmente a los jóvenes) modernizar sus operaciones y competir en un entorno cada vez más globalizado.

Desde el Banco Agrícola agregan

## AGRO EN EL SISTEMA FINANCIERO

De acuerdo con la Superintendencia de Bancos (SB), el sector agropecuario dominicano ha mostrado una evolución en la última década, impulsado por políticas públicas, innovación tecnológica y un mayor acceso a financiamiento. A diciembre de 2024, la cartera de créditos destinada al agro alcanzó 127,220 millones de pesos (mdp), lo que representa un incremento nominal de 6,270.3 mdp (5.2%) respecto al mismo período de 2023. Este monto equivale al 10.6% del total del balance de créditos comerciales del sistema financiero, consolidando al agro como un segmento estratégico para la intermediación financiera.

El crecimiento de la cartera ha estado liderado principalmente por el segmento de Producción Agrícola y Ganadera, que concentra la mayor parte de los recursos desde diciembre de 2020.

En cuanto a la distribución por tipo de cliente, a cierre de 2024, el 42.3% de los créditos se otorgó a grandes empresas, 24.9% a microempresas, 17.5% a personas físicas con fines agropecuarios, y el restante 15.3% a pequeñas y medianas empresas, así como a otros clientes. Esta diversificación evidencia que el sector no solo concentra recursos en grandes explotaciones, sino que también incluye a productores medianos y pequeños, quienes históricamente han enfrentado dificultades para acceder a financiamiento.

La SB destaca la solidez de la cartera agropecuaria, al mostrar una baja morosidad, que al cierre de diciembre de 2024 se situó en 0.6%, por debajo del promedio de la cartera comercial total de los bancos múltiples. Además, los créditos agropecuarios presentan costos de financiamiento competitivos: 12.9% en moneda nacional y 7.6% en moneda extranjera, inferiores a los niveles promedio de la cartera comercial, lo que favorece la inversión productiva en el campo. La composición de los créditos muestra que 63.1% corresponde a préstamos comerciales, 34.6% a líneas de crédito y 2.3% a otros productos crediticios.

Entre los cinco principales cultivos (cacao, arroz, bananas, café y aguacate) se concentra el 26% de la cartera de créditos agropecuarios (33,106.1 mdp), destacando cacao y arroz con 74.5% de ese monto.

que los programas para jóvenes están mostrando resultados concretos en ese sentido: “Hemos observado una mayor adopción tecnológica, mejoras en la calidad de la producción y reducción de merma, así como un encadenamiento hacia la agroindustria y canales formales. A esta escala, el portafolio juvenil no solo ancla empleo local, sino que también expande la capacidad productiva, con tickets que permiten financiar paquetes tecnológicos completos”,

Entre las innovaciones tecnológicas que están transformando las operaciones agropecuarias de los jóvenes productores destacan el riego inteligente y fertirriego automatizado con sensores y controladores, invernaderos y raschel con manejo climático básico para estandarizar calibres, bombeo solar que reduce costos energéticos, y agroindustria de pequeña escala para

productos como deshidratados, pulpas o lácteos, que permiten capturar mayores márgenes. Además, se impulsa el uso de biocontrol y bioinsumos, trazabilidad simple mediante códigos QR para acceder a mercados exigentes, y cadenas de frío básicas que minimizan pérdidas poscosecha.

En el caso particular de Caralinda Agroindustrial, destacan la producción de biofertilizante líquido (Birole), elaborado a partir de sargazo marino descompuesto con microorganismos. Esta innovación ha permitido reducir la carga química en la producción, ahorrar en fertilizantes tradicionales y cumplir con la condición de residuo cero de pesticidas en la fruta final.

“Además, hemos incorporado otras innovaciones como riego tecnificado, monitoreo de plantaciones con drones, escalonamiento de siembras por lotes y la implementación de protocolos de



certificación internacional, que nos permiten competir en mercados cada vez más exigentes”, agregan.

César y Kisha Rodríguez destacan que el futuro del agro dominicano requiere apostar por integrar tecnología, sostenibilidad e innovación, transformando la producción agrícola de una actividad tradicional a una competitiva a nivel internacional. “Los jóvenes tienen un rol crucial en este cambio. Son quienes pueden aportar nuevas herramientas digitales, visión empresarial y compromiso con la sostenibilidad. Si logramos atraer más jóvenes al campo, el agro puede convertirse en uno de los principales motores de desarrollo del país”, señalan, destacando así la importancia de la nueva generación en la modernización y expansión del sector.

Es así como el desempeño financiero del agro se complementa con la adopción de innovaciones

## INYECCIÓN MONETARIA

El crecimiento de la cartera agropecuaria ha sido respaldado por medidas complementarias, como la liberación de encaje legal y facilidades de liquidez rápida, implementadas desde 2016. Entre septiembre de 2020 y diciembre de 2024, estos instrumentos permitieron desembolsos por más de 42,982 millones de pesos al sector, incluyendo recursos colocados a tasa cero a través del Banco Agrícola. Solo en los últimos tres años, la cartera del sector creció 28,961.3 millones de pesos, reflejando tanto la respuesta institucional a la demanda de crédito como la consolidación de proyectos productivos sostenibles.

tecnológicas y asistencia técnica, que han permitido mejorar la productividad y reducir riesgos.

Riego tecnificado, fertilización automatizada, agroindustria de pequeña escala, bioinsumos y trazabilidad simple son algunas de las herramientas

que acompañan la expansión de la cartera, especialmente en proyectos liderados por jóvenes emprendedores. Estas iniciativas no solo incrementan la eficiencia productiva, sino que también fortalecen la competitividad del sector en mercados locales e internacionales.

En conjunto, los datos muestran que el agro dominicano ha logrado una combinación de crecimiento financiero, estabilidad de cartera y modernización productiva, consolidándose como un sector estratégico y resiliente en la economía nacional.

La sostenibilidad de este crecimiento dependerá de la continuidad de políticas de apoyo, acceso a financiamiento competitivo y adopción de tecnología que permita a pequeños, medianos y grandes productores mantener un ciclo productivo eficiente y rentable. **F**

# LOS LÍDERES DEL MARKETING DISRUPTIVO

**FORBES REPÚBLICA DOMINICANA PRESENTA SU PRIMERA LISTA DE LOS MEJORES CHIEF MARKETING OFFICER, UN GRUPO SELECTO QUE DESDE LA INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y VISIÓN ESTRATÉGICA IMPULSAN EL CRECIMIENTO DE MARCAS Y EMPRESAS EN LAS QUE PARTICIPAN.**

# L

a rápida evolución de la Inteligencia Artificial y el auge de la publicidad comparativa representan oportunidades interesantes para la innovación en el marketing. Pero, al mismo tiempo, 2025 ha sido retador para los líderes de mercadeo por los cambios en la cadena de suministro global y la confianza del consumidor, de acuerdo a los resultados del reporte de este año que sobre ese sector presentó la agencia de medición de audiencias Nielsen.

“Ha sido complicado elaborar planes de marketing a largo plazo cuando no se sabe si habrá productos disponibles en los estantes en los próximos meses y a un precio asequible para los consumidores”, contiene el informe de Nielsen.

Ante ese escenario, un selecto grupo de profesionales del marketing en República Dominicana ha demostrado estar preparado para estos tiempos de dificultades y nuevas tecnologías. Son esos perfiles que Forbes República Dominicana resalta en su primera lista de los mejores Chief Marketing Officer (CMO).

Sus desempeños evidencian que han sabido adaptarse a cambios repentinos, cambios de presupuestos, canales publicitarios y estrategias para mantener la conexión con los clientes en todo tipo de situaciones.

Se trata de líderes que no solo dirigen la creatividad sino que también impulsan el crecimiento de las empresas.

85%

DE CMO PREFIERE INVERTIR EN UN ECOSISTEMA DIGITAL PARA AGILIZAR LA CREACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO PERSONALIZADO.

84%

BUSCA REDUCIR LAS INEFICIENCIAS REUTILIZANDO EL CONTENIDO E INVIRTIENDO EN HERRAMIENTAS DE CREACIÓN DE PLANTILLAS.

70%

ESTÁ RESERVANDO PRESUPUESTO, MIENTRAS QUE EL 56% ESTÁ INVIRTIENDO ACTIVAMENTE EN PUBLICIDAD.

### ¿QUÉ ESTÁ PASANDO EN EL MERCADO?

Un estudio publicado este año por la firma investigadora Deloitte destaca que las marcas tienen hoy el reto de identificar cómo pueden ofrecer mayor valor al crear experiencias que los consumidores consideren relevantes.

Apunta que la inversión en personalización sigue dando sus frutos y es un activo estratégico para que las empresas impulsen el crecimiento empresarial.

“A medida que aumenta la competencia por la participación en el mercado y la preferencia de los consumidores, las organizaciones que adoptan la personalización y las nuevas tecnologías están mejor preparadas para el éxito”, contiene el informe.

Los CMO están frente a clientes que se inclinan por marcas que les hacen sentir comprendidos como individuos: “Las

marcas que destacan en personalización están superando con creces sus objetivos de ingresos porque sus clientes compran más, con mayor frecuencia y se mantienen fieles a lo largo del tiempo”, indican los resultados del análisis de Deoitte.

De cara al futuro, el gran reto de los líderes del marketing es no perder de vista que el enfoque de sus proyectos debe estar siempre en el consumidor, entender sus deseos y motivaciones para crear productos y experiencias que satisfagan sus necesidades. El consumidor como centro es esencial.

Las nuevas tecnologías les servirán para implementar campañas basadas en datos, no en suposiciones, lo que permitiría el entendimiento real de los intereses del cliente y la eficiencia de la personalización de experiencias y de las estrategias en conjunto que decidan implementar.

### JURADO EVALUADOR

#### CLAUDIA MONTÁS

Desde el 2012 se desempeña como directora ejecutiva de la Asociación Dominicana de Empresas de Comunicación Comercial (ADECC), anteriormente LIDAP -Liga Dominicana de Agencias Publicitarias. Graduada de administración de empresas y máster en Mercadeo en la PUCMM, con más de 15 años de experiencia en el manejo de estrategia de marcas para empresas del sector de consumo masivo, financiero y telecomunicaciones.

#### EDUARDO VALCÁRCEL

Publicista, mercadólogo y consultor de negocios con más de 30 años de experiencia en agencias publicitarias, multinacionales de las telecomunicaciones, grupos familiares y desde 2015 desempeña el rol de socio-director de la agencia de comunicación NewLink en República Dominicana. Cuenta con más de 10 años como profesor universitario.

#### THONY DA SILVA ROMERO

CEO y socio-director de la firma internacional de consultoría PIZZOLANTE, lugar desde el cual ha trabajado durante más de 30 años con más de 500 empresas en América Latina, Estados Unidos, África y Europa. Su trabajo ha sido galardonado con múltiples reconocimientos nacionales e internacionales entre los cuales destacan el Stevie Award, Gold Quill Award, Muse Creative Award, Titan Awards y New York Festival.

### METODOLOGÍA

Para la selección de esta lista, el equipo editorial de Forbes reunió a 50 candidatos, quienes por su cercanía con las marcas que promueven, el valor de las marcas para las que trabajan o han trabajado, sus premios y reconocimientos y la dimensión de la compañía para la que colaboran destacan en el mundo del marketing.

Esa lista fue depurada por el equipo editorial de Forbes y la preselección fue depositada a un Consejo Editorial, integrado por aliados estratégicos externos, quienes bajo la lupa de su expertise sometieron a los candidatos a evaluación para dar como resultado la lista final que publicamos en esta edición.

# UN MARKETING DE EMOCIONES

La estrategia de negocio de Carolina Pantaleón, al frente de Helados Bon, se basa en la innovación, el desarrollo sostenible y el fuerte vínculo con la cultura local.

Carolina Pantaleón lleva 30 años liderando el posicionamiento de Helados Bon, una de las marcas más emblemáticas de República Dominicana y que se lleva el título de ser la primera cadena de franquicias local.

Ella se ha dedicado a transformar negocios y a inspirar a nuevas generaciones del mercadeo, con un liderazgo basado en la creatividad, la estrategia y la capacidad de formar equipos innovadores y visionarios.

“Para mí ha sido una experiencia muy linda formar parte de Helados Bon, trabajar en una empresa que tiene un propósito superior de prosperidad, compartida desde su fundación, que abraza el objetivo de generar desarrollo para las personas y de ser el anfitrión de los momentos de felicidad de la familia dominicana”, apunta Pantaleón.

El crecimiento de Helados Bon está sustentado en 330 puntos de venta a nivel nacional, operados por 180 emprendedores en el modelo de franquicia.

En 2020 inició en la empresa un plan de expansión internacional que ha llevado a la marca a más de 10 islas del Caribe, entre las que destacan Trinidad y Tobago, Barbados, Antigua, Turcos y Caicos y Jamaica. Además, tienen presencia en el noreste de Estados Unidos, en heladerías de Connecticut, Boston y New Jersey, que son comunidades con amplia población dominicana.



**EL RETO MÁS GRANDE QUE TENEMOS EN MARKETING ESTÁ EN CÓMO UTILIZAR TODA ESE ECOSISTEMA DIGITAL, LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, A FAVOR DE LO QUE HACEMOS, HACIENDO EL USO MÁS ÉTICO DE ESOS RECURSOS, SIN OLVIDAR QUE EL CENTRO DE NUESTROS PROYECTOS SON LAS PERSONAS”**

Helados Bon es una empresa fundada por una familia dominicana hace más de 50 años. En el año 2011 fue adquirida en un 81% por Grupo Nutresa, que es una sociedad centenaria colombiana con presencia en Centroamérica, Suramérica, Estados Unidos y el Caribe.

“Nuestro marketing es muy emocional. Las ocasiones de consumo, en su gran mayoría, están muy enfocadas en agradar a otros y en cumplir promesas, en el paseo familiar. Es decir, que es un producto que no solamente lleva una satisfacción por sí mismo, sino

también que va acompañado de muchísimos momentos de alegría”, dice.

La empresa, que vende más de 100 millones de unidades de helado al año, ha mantenido su liderazgo lanzando sabores de temporada y manteniendo precios asequibles, lo que ha generado la lealtad de los consumidores y un crecimiento sostenido.

“Nuestra aspiración es ser la marca de helados más reconocida del Caribe y también llegar con éxito a otros mercados de Estados Unidos, donde está nuestra gente dominicana, caribeña y latina”, concluye Pantaleón.

# CAROLINA PANTALEÓN GARCÍA

DIRECTORA DE  
MERCADERO Y  
NUEVOS NEGOCIOS  
DE HELADOS BON  
(GRUPO NUTRESA)



© BAYAÓAN FREITES

# ESTRATEGIA CON AUDACIA

En medio de la complejidad de las redes sociales, que son los canales preferidos por los consumidores, Juan Francisco considera que un reto para las marcas es decir algo de valor, útil, que rompa con todo el ruido y congestión de información que abunda en esas plataformas.

Juan Francisco Álvarez lidera la estrategia de marca y la interacción con el consumidor de la fábrica de cervezas más grande de República Dominicana, así como su portafolio de marcas que incluye a la icónica Presidente, también Corona, Brahma, Modelo, entre otras.

Cuenta con 18 años de experiencia en la industria cervecera en Latinoamérica, bajo la sombrilla de Anheuser-Busch InBev (AB-InBev), una empresa multinacional con sede en Lovania, Bélgica, que es la casa matriz de la Cervecería Nacional Dominicana (CND).

Esa empresa belga es la mayor fabricante mundial de cerveza, con una cuota de mercado global próxima al 25%.

Álvarez lleva tres años al frente del equipo de marketing de CND, dirigiendo el crecimiento de sus marcas y consolidando estrategias que conectan con el consumidor desde la autenticidad y el orgullo cultural.

Bajo su liderazgo, la marca Presidente Original duplicó su consumo en tan solo dos años. Asimismo, introdujo innovaciones como Corona Cero y Michelob Ultra, respondiendo a la creciente búsqueda del consumidor por opciones alineadas a la salud y bienestar. También incorporó la digitalización y la inteligencia artificial a la estrategia de marketing a través de la aplicación TaDa, optimizando la experiencia del consumidor y generando ideas estratégicas en tiempo real.

Ha impulsado campañas culturales de alto impacto: “Duras Village” y “Presidente Studios”, plataformas de experiencias que celebran la música y



**A FUTURO VAMOS A TENER UN MONTÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL, TECNOLOGÍA QUE NOS VA A AYUDAR A PLANEAR, A LA CREATIVIDAD, A DISEÑAR; PERO, AL FINAL DEBEMOS TENER AL CONSUMIDOR SIEMPRE AL CENTRO. LA GENTE BUSCA EXPERIENCIAS, MARCAS QUE NO SOLO LE HABLEN SINO QUE LES HAGAN VIVIR LO QUE SON, MOMENTOS MEMORABLES QUE NUNCA SE LES OLVIDEN.**

la cultura urbana; la primera fue premiada con una medalla de plata en los Effie Awards 2025 en Experiential Marketing y Brand Integration & Entertainment Partners.

“Un reto gigante es tener un punto de vista honesto y útil de comunicación, porque ante tanta desinformación en redes sociales, cada vez más las marcas y las personas, para diferenciarse, necesitan comunicar de forma más disruptiva y eso hace que caigamos en desinformación o en cosas que no son tan sanas en cuanto a valores”, opina Álvarez.

Otro desafío que él identifica es entender lo que realmente quiere el consumidor. Por eso, señala que hay que estar muy alerta tomando el pulso y anticipándose para planear lo que va a pasar en dos o tres años, manteniendo el core de hoy el volumen.

“Tenemos la tarea de mantener la relevancia pero con valores estructurales

que respeten lo que la marca debe ser y lo que uno quiere que sea la compañía”, agrega.

Las ventas de CND, que distribuye al año alrededor de 500 millones de litros de cervezas, superan los mil millones de dólares al año.

Junto a su equipo, Álvarez analiza cómo podrían ampliar su portafolio tanto de marcas y productos para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores, porque considera que no se pueden tener “todos los huevos en la misma canasta”.

“Debemos tener muy claro que no podemos dejarnos perder por toda la tecnología que estamos viendo, no podemos perder de vista que lo que no va a cambiar es el ser humano, ese consumidor que tiene deseos, aspiraciones, motivaciones; no podemos permitir que la tecnología nos desvíe la atención”, concluye el especialista en mercadeo.

**JUAN  
FRANCISCO  
ÁLVAREZ**

DIRECTOR DE  
MARKETING DE  
CERVECERÍA  
NACIONAL  
DOMINICANA



© BAYACÁN FREITES

# CAMPAÑAS QUE TRANSFORMAN VIDAS

En Banco Popular Dominicano no ven el marketing solo como publicidad o comunicación, sino como la estrategia que mueve la relación con los clientes y la creación de productos y segmentos.

Giselle Moreno dirige el área de mercado del banco múltiple dominicano que ocupa la mayor parte del mercado nacional, alrededor del 35%, con un total de activos que sobrepasa los 900,608 millones de pesos.

Moreno tiene a su cargo liderar un equipo de más de 70 profesionales, que trabajan para superar las expectativas de más de 1.6 millones de clientes del banco múltiple más grande del país, de capital privado.

“En el mundo del marketing tenemos el mejor de los privilegios, que es conocer lo que la gente quiere, ayudar a entender, incluso, lo que la gente no sabe que quiere, para inventarlo y tener esa oportunidad de inventar continuamente cosas que cambian la vida de las personas para mejor”, opina la mercadóloga.

Explica que cuando empezó a hacer marketing, hace dos décadas, los procesos eran mucho más estructurados, pero ahora ese sector está evolucionando hacia la digitalidad, lo cual ha cambiado la forma en que el cliente recibe la información e interactúa.

Dice que ya no es un mensaje que viene solo de la marca, sino que el consumidor transforma con su uso, con su opinión, lo que los mercadólogos entregan.

“No se trata de hacer una estrategia y servirla, hay un reto continuo de mantener vivo ese producto que creaste. En la banca nosotros tenemos el reto de que la gente se eduque financieramente



**ENTENDER AL CLIENTE DESDE SU REALIDAD PARA, ENTONCES, A PARTIR DE AHÍ CREAR, ES EL GRAN CAMBIO QUE HEMOS VIVIDO. LA FORMA EN QUE ÉL SE SIRVE YA NO LA DICTO YO. NOSOTROS PONEMOS TODOS LOS CANALES PARA QUE EL CLIENTE PUEDA ELEGIR EL MEJOR LUGAR DONDE ATENDERSE Y TENER LA EXPERIENCIA, LA CUAL PROCURAMOS QUE SEA LA MEJOR NO IMPORTA EL CANAL.**

y que utilice nuestros productos de la mejor manera”, apunta.

Sobre la evolución del marketing expresa que antes trabajaban con data utilizando Excel, pero ahora existe un equipo de marketing analítico que reúne y estudia la data, para que la empresa pueda tomar decisiones totalmente basada en informaciones de mercado o de clientes. Ese es el equipo que más crece en cantidad de colaboradores. “Tenemos una visión cliente-céntrica, donde el cliente está primero, creamos contenido para que su vida mejor”, dice.

La digitalidad ha cambiado la forma en que el cliente recibe la información, pero, sobre todo, en la que interactúa: “Ya no es un mensaje que viene solo de mí. No es una marca que solo se relaciona a través de lo que hace el marketing, ahora el consumidor transforma eso con su uso, su opinión, con su vida”.

Ese comportamiento del consumidor que describe Moreno representa un reto continuo, a su juicio, ya que las tendencias y preferencias cambian mucho más rápido. “El marketing está evolucionando para mejor. Continuamente hay una nueva tendencia”, dice.

Y agrega: “Mantener vivo un producto que creaste conlleva un trabajo no solo de un plan trimestral, es tener un plan diario, hay una reacción diaria. Tenemos que ver tendencias continuamente de mucha gente y eso nos lleva a estar activos, como unos corredores”.

Moreno ha dirigido lanzamientos exitosos de nuevos productos y servicios en tarjetas de crédito y débito, además de la gestión estratégica de diversos segmentos del banco, que le han permitido formar parte de varios objetivos de transformación de la organización y de fortalecimiento de la marca.

# GISELLE MORENO

VICEPRESIDENTA  
DEL ÁREA DE  
MERCADERO DE  
BANCO POPULAR  
DOMINICANO



© BAYAÓAN FREITES



## CHIARA PENNACCHIO

DIRECTORA GLOBAL DE MARKETING DE RON BARCELÓ

Representa el liderazgo global y visión estratégica detrás del éxito internacional de Ron Barceló. Como directora global de marketing de Ron Barceló, es una de las fuerzas impulsoras detrás de la evolución y expansión internacional de una de las marcas de ron más icónicas de la República Dominicana.

Con más de dos décadas de experiencia en el desarrollo de marcas dentro del sector de bebidas espirituosas y consumo masivo, ha contribuido a posicionar a Ron Barceló no solo como un producto de alta calidad, sino como una marca con propósito.

Más allá de su rol corporativo, Pennacchio es una voz activa en espacios internacionales dedicados al marketing, la innovación y el liderazgo femenino dentro y fuera de la industria del ron. Participa en paneles y conferencias, donde comparte su visión sobre la transformación de la industria y la importancia de liderar con autenticidad.



## AURORA VIÑAS

DIRECTORA DE MERCADEO Y EXPERIENCIA DEL CLIENTES DE ALPHA PUESTO DE BOLSA

Reconocida por su visión estratégica y capacidad de liderazgo en Alpha Puesto de Bolsa.

Ha diseñado e implementado planes de marketing innovadores, impulsando iniciativas que fortalecen la relación con los clientes y la proyección de la marca.

Entre las campañas más relevantes bajo su dirección destacan: Inversiones que te dejan ser, Finanzas sin filtro, Oportunidades que transforman, #VallaReusable, La gran pregunta, entre otras. Asimismo, lideró la implementación de la nueva imagen y la app de Alpha.

Bajo su liderazgo, ese puesto de bolsa ha obtenido un Effie Award de plata por la campaña “La gran respuesta” y el Effie Award de Bronce por la campaña “#VallaReusable”. Además, representó a la República Dominicana como jurado en los Global Best of the Best Effie Awards, en 2023 y 2024. Mientras que este año participa como jurado para el premio internacional de creatividad FIAP 2025.



## NINOSKA SUÁREZ

VP DE MERCADEO DE ASOCIACIÓN CIBAO DE AHORROS Y PRÉSTAMOS

Desde 2017 ha sido la estratega de mercadeo de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. Bajo su liderazgo, la institución presentó su nueva identidad corporativa y el lema “Juntos lo hacemos realidad”, con la visión de un posicionamiento moderno, cercano y alineado con los retos de la era digital.

Dirige la consolidación de una marca nacional, multiproducto, multisegmento y digital, y el desarrollo de diversas soluciones financieras diseñadas para cada etapa de la vida de los clientes. Entre otros proyectos, ha liderado el fortalecimiento de canales como ‘phone banking’, subagentes bancarios, integración a Unared y la billetera electrónica Apple Pay.

Ha sido reconocida en la lista de ‘Los 30 innovadores del marketing’, por dos años consecutivos, y considerada en listas que reconocen a las mujeres de éxito, además de recibir distinciones como Marketer of the Year (Cannes Dominicana) y un Premio Effie.



**OSCAR NÚÑEZ**  
VICEPRESIDENTE DE  
MARKETING DE ALTICE  
DOMINICANA

Sus 18 años de trayectoria en el sector de telecomunicaciones están marcados por su liderazgo estratégico e innovación comercial. Durante los últimos ocho años se desempeñó como director de marketing para los segmentos Móvil y Hogar en Altice, liderando con éxito iniciativas orientadas al crecimiento y la rentabilidad del negocio.

Con un enfoque en el cliente, ha sido responsable de crear y lanzar productos alineados con los objetivos estratégicos y financieros de la compañía.

Hoy dirige las estrategias de posicionamiento, fidelización y comunicación de la marca, impulsando la innovación y la consolidación de la empresa en un entorno altamente competitivo.

Altice se ha posicionado como la empresa con la mayor y mejor cobertura móvil 4G LTE, así como con el internet y entretenimiento, para el hogar y empresas, de mayor variedad, velocidad y estabilidad en el mercado.



**MARIELLY FIGUEROA**  
DIRECTORA COMERCIAL  
Y POSVENTA DE SANTO  
DOMINGO MOTORS

Con más de 15 años de experiencia en el sector automotriz en República Dominicana y Venezuela, Marielly encabeza la estrategia comercial de las marcas Chevrolet, Cadillac, Nissan, Infiniti, Suzuki y Yamaha. A su vez, se encarga en Santo Domingo Motors (SDM) de definir y ejecutar la red de distribución de esas marcas, manteniendo los estándares de calidad de cada fabricante.

Bajo su liderazgo, SDM ha reposicionado modelos clave, fortalecido la relación con el cliente más allá de la venta y consolidado una narrativa de marca coherente y emocionalmente poderosa. Además, acompaña las áreas de comunicaciones y sostenibilidad, ampliando el alcance del marketing hacia iniciativas de impacto social y reputacional que refuerzan la conexión entre la empresa, sus clientes y la comunidad. Su enfoque integra datos, creatividad y propósito, con un equipo enfocado en generar valor comercial y construir confianza de marca a largo plazo.

69%

EL 69% DE LAS ORGANIZACIONES EN LATINOAMÉRICA DESTINÓ MAYOR PRESUPUESTO AL ÁREA DE MARKETING EN 2025, DE ACUERDO CON HUBSPOT, LO QUE NO SÓLO MUESTRA LA RELEVANCIA QUE ESTA ÁREA ADQUIERE EN LOS NEGOCIOS, SINO TAMBIÉN LOS BUENOS RESULTADOS QUE HA APORTADO PARA EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Y LOS INGRESOS.

58%

DE LOS PROFESIONALES DE LA VISIÓN DEL MARKETING EN 2025 DESTACA A INSTAGRAM EN LAS PREFERENCIAS, SEGUIDA DE TIKTOK, FACEBOOK Y YOUTUBE, SOBRE TODO EN TRANSACCIONES BTC, Y REFIERE QUE "4 DE CADA 10 EMPRESAS YA USAN SUS REDES PARA ATENDER DIRECTAMENTE A SUS CLIENTES, SABRIENDO QUE ES AHÍ DONDE ESPERAN RESPUESTAS RÁPIDAS Y PERSONALIZADAS".



**MADelyn MARTÍNEZ**  
VICEPRESIDENTA DE  
MARKETING DE CENTRO  
CUESTA NACIONAL (CCN)

La marca Jumbo ha crecido bajo la visión estratégica de Madelyn Martínez desde su lanzamiento en 2002, siendo una de las más destacadas en marketing del país.

En el 2023, la campaña de mercadeo y comunicación de hipermercados Jumbo ganó el premio a la marca más efectiva de Cannes Lions Dominicana. Antes, en 2017, había obtenido en el escenario internacional un premio de bronce en el Festival Cannes Lions.

La revista internacional Marketers by Adlatina la incluyó dentro de las Top 30 Regional Marketers de Latinoamérica, en el 2023. Asimismo, fue reconocida por We Dominicana dentro de los 30 profesionales más creativos e innovadores de su sector.

En 2018 obtuvo el premio “Marketer of The Year”, por Cannes Lions Dominicana.

También ha dirigido el desarrollo de otros proyectos corporativos de CCN como Orgullo de Mi Tierra y Corazón Dominicano.



**PATRICIA MARCANO**  
GERENTE DE MARKETING  
DE AMADITA LABORATORIO  
CLÍNICO

En su rol como gerente de marketing en Amadita Laboratorio Clínico desde 2018 se encarga del diseño y ejecución de las estrategias de mercadeo, del desarrollo de planes de relaciones públicas y de la implementación de investigaciones de mercado, entre otros proyectos.

Ese laboratorio ha mostrado un crecimiento constante impulsado por su expansión de sucursales, la implementación de nuevas tecnologías y servicios, y un enfoque en la experiencia del cliente. La empresa ha crecido hasta tener 75 sucursales, en distintas provincias del país, ha ampliado su cobertura y servicios y también implementa estrategias tecnológicas para mejorar la eficiencia y la atención al paciente, como la reducción del tiempo de espera en un 50%.

Es licenciada en administración de empresas y máster en mercadeo y comunicación corporativa. Su trayectoria incluye su paso por GSC International, VIVA y Orange Dominicana.



**CAROLINA VERAS**  
CHIEF MARKETING OFFICER  
DE LA ASOCIACIÓN POPULAR  
DE AHORROS Y PRÉSTAMOS

Ocupa la posición de segunda vicepresidente de Mercadeo y Experiencia de la mutualista más grande del país, la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP), donde ha impulsado la evolución a una entidad más inclusiva y conectada con las nuevas generaciones.

Con más de 20 años de experiencia, Carolina Veras gestiona campañas que integran creatividad e innovación, lo cual le ha valido al banco cinco premios Effie y el reconocimiento como “La marca más efectiva del país”.

Con campañas icónicas como “Cero de oro” captaron más de 125,000 nuevos miembros en sus plataformas de fidelización. Mientras que con su programa “Somos APAP” la entidad alcanzó más de 200,000 miembros, por lo cual obtuvo el reconocimiento en Dubai, España y Fintech América del Premio Platino País en innovación disruptiva de servicios financieros.



**EMILIA VILLAMARÍN**  
CHIEF MARKETING OFFICER  
FRONTLINE EN COCA-COLA  
CARIBE

Su trayectoria de más de 16 años al frente del mercadeo de algunas de las marcas de bebidas más emblemáticas, en Ecuador, Perú y países del Caribe, le ha valido el reconocimiento internacional. Su trayectoria se distingue por impulsar innovación de portafolio, unificar mercados diversos bajo una sola visión estratégica y liderar la implementación de iniciativas globales de alto impacto.

En su rol dentro de Coca Cola Caribe, ha liderado lanzamientos innovadores, expansiones hacia versiones sin azúcar de esa bebida, migraciones de marca y adaptaciones estratégicas en distintos países, siempre impulsando relevancia y crecimiento.

Ha encabezado la implementación de dos Mundiales de Fútbol en sus mercados y liderará nuevamente este desafío en 2026 para el Caribe, combinando ejecución impecable con relevancia cultural.

Actualmente lidera la unificación de 24 mercados del Caribe bajo la visión estratégica “Un Solo Caribe”, logrando escala en ejecución, optimización de recursos y una estrategia de portafolio global con aterrizaje local.



**CAROLINA UREÑA**  
VICEPRESIDENTA DE  
MERCADERO Y PUBLICIDAD  
DE BANCO BHD

Es una experimentada profesional del mercadeo y la comunicación con dos décadas de trayectoria en el sector financiero y de telecomunicaciones.

Ha desempeñado roles de liderazgo en gestión de productos, estrategias comerciales, innovación y mercadeo digital.

Actualmente, se desempeña como vicepresidenta de mercadeo y ventas digitales en el Banco BHD.

Su rol principal es liderar la definición e implementación de estrategias de posicionamiento de marca y performance para diferentes productos y segmentos, contribuyendo al logro de los objetivos comerciales del banco y sus empresas filiales en el Centro Financiero BHD.

Desde su posición también lideró el desarrollo e impulso de la estrategia de ventas digitales, área desde la que se motiva la propuesta de valor de productos completamente digitales, facilitando a los clientes el acceso a estos. Sus resultados han sido una experiencia de cliente personalizada, fluida y simple.

# 58%

DE LOS PROFESIONALES DEL MARKETING CONSIDERA AL VIDEO CORTO COMO EL FORMATO CON MAYOR RETORNO EN EL MENOR TIEMPO, SUPERANDO A OTRAS OPCIONES COMO EL CONTENIDO INTERACTIVO (47%) Y LAS TRANSMISIONES EN VIVO (36%)<sup>1</sup>, REVELA EL INFORME LA VISIÓN DEL MARKETING EN 2025, DE HUBSPOT.

# 75%

DE LOS CONSUMIDORES TIENEN MÁS PROBABILIDADES DE COMPRAR A MARCAS QUE OFRECEN CONTENIDOS PERSONALIZADOS, DE ACUERDO A INVESTIGACIONES SOBRE LAS TENDENCIAS DEL SECTOR QUE PUBLICÓ LA FIRMA DELOITTE ESTE AÑO.

CLAVES PARA LOS CMOS, POR PHILIP KOTLER & GIUSEPPE STIGLIANO

# OMNISCANALIDAD

EN SU RECIENTE LIBRO, RETAIL DISRUPTIVO, KOTLER Y STIGLIANO ABORDAN LA IMPORTANCIA DE OPTIMIZAR LOS CANALES DE VENTA Y COMUNICACIÓN QUE LAS EMPRESAS TIENEN A SU DISPOSICIÓN, ALGO QUE LLAMAN “OPTISCANALIDAD” (OPTIMIZACIÓN), UN CONCEPTO CLAVE PARA LOS CMOS, ESPECIALMENTE EN UN CONTEXTO DONDE CASI TODAS LAS ORGANIZACIONES ESTÁN INTENTANDO IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE OMNISCANALIDAD (OMNIPRESENCIA).

**La Omniscanalidad se basa en dos grandes pilares: la integración fluida de canales, y la omnipresencia, bajo la premisa de que las marcas deben estar “donde está el cliente”.**

“La teoría es impecable, -dice Stigliano-. Pero en mi experiencia, tras 25 años asesorando a más de 300 empresas en todo el mundo— la Omniscanalidad rara vez se implementa completamente. Por qué? Porque hay demasiados canales y puntos de contacto, y además estos cambian constantemente en número y relevancia. Esto hace prácticamente imposible asignar bien los recursos, medir el impacto relativo de cada touchpoint, y evaluar si realmente estamos haciendo un buen trabajo. Poquísimas empresas tienen los recursos, humanos y financieros, para desarrollar una estrategia de este tipo”.

La omniscanalidad sí puede ser útil en ciertas fases, por ejemplo, al lanzar un nuevo producto o entrar en un mercado nuevo. En ese momento puede ayudar a medir el interés de la audiencia y entender su dieta mediática.

Ejemplos: IKEA, que usa su tecnología inmersiva solo en su app para visualizar los muebles, en lugar de integrarla en todos los puntos de contacto. O Costco, que en su ecommerce solo ofrece una selección limitada de productos, evitando saturar al cliente.



## PASOS FUNDAMENTALES PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA OPTISCANAL

### 1. Diagnóstico del Cliente y del Contexto

- Mapear los perfiles de cliente y sus journeys reales
- Identificar canales actuales vs. canales preferidos
- Considerar variaciones geográficas, demográficas o culturales

### 2. Auditoría Interna de Capacidades

- Evaluar tecnología, datos, talento y presupuesto disponible
- Analizar el rendimiento actual de cada canal
- Identificar fricciones internas: silos, KPIs contradictorios, etc.

### 3. Definición de Objetivos y Prioridades Estratégicas

- ¿Buscamos conversión, engagement, eficiencia, posicionamiento?
- Priorizar canales según impacto, no por presencia
- Identificar KPIs apropiados (importante para 6 y 7)

# VS. OPTICANALIDAD

“ Por eso, junto a Kotler proponemos un enfoque distinto, centrado en optimizar los canales disponibles, en lugar de aspirar a una omnipresencia inalcanzable”

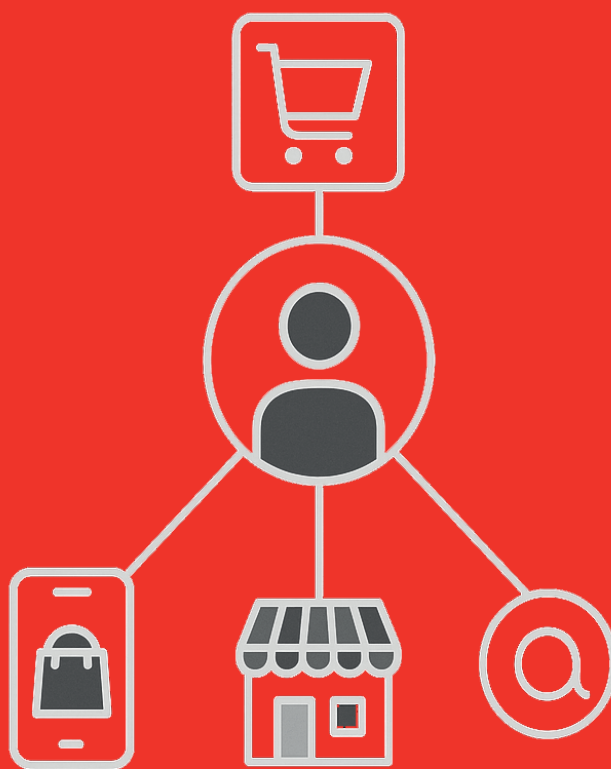
GIUSEPPE STIGLIANO.

Se trata de la importancia de optimizar los canales de venta y comunicación que las empresas tienen a su disposición. Un concepto clave para los CMOs, especialmente en un contexto donde casi todas las organizaciones están intentando implementar estrategias de Omnicanalidad.

Es importante considerar que la Opticanalidad (optimización) también implica alinear la experiencia en todos los puntos de contacto, lo que confirma la importancia de la integración fluida que está en el corazón del concepto omnicanal.

Se define ‘opticanalidad’ como la optimización ideal de todos los canales y puntos de contacto disponibles, de modo que el cliente se sitúe en el centro de una experiencia de marca holística coherente, mientras que la combinación de canales permite a la empresa maximizar las sinergias entre los puntos de contacto. Desde este punto de vista, el objetivo no es estar en todas partes, sino estar donde más importa para el cliente adecuado en el momento preciso.

Por lo tanto, en lugar de priorizar la amplitud, en términos de canales y puntos de contacto, los minoristas y las marcas de consumo que adopten este enfoque priorizarían la profundidad para crear interacciones verdaderamente significativas.



#### 4. Diseño de la Arquitectura Opticanal

- Selección de los canales óptimos (no todos)
- Integración fluida entre canales seleccionados
- Asignación inteligente de recursos (humanos, tecnológicos, económicos)

#### 5. Orquestación de la Experiencia

- Coherencia de tono, propuesta de valor y CX entre canales
- Automatización sin perder el toque humano donde importa
- Personalización basada en contexto, no solo en datos

#### 6. Activación y Gobernanza

- Roadmap de implementación con quick wins y fases
- Roles claros y coordinación cross-funcional
- Sistema de medición y feedback continuo

#### 7. Iteración y Optimización Continua

- Aprendizaje activo del comportamiento real del cliente
- Reasignación dinámica de recursos y ajustes estratégicos
- Cultura de mejora constante vs. estrategia fija

Editado por Giorgio Arturi con autorización de los autores.

# SEGMENTOS INVISIBLES

EL TALENTO +50 BRILLA COMO ACTIVO ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR LA ECONOMÍA, EN UN MOMENTO EN QUE MUCHAS EMPRESAS SIGUEN PONIENDO EL FOCO EN EL TALENTO JOVEN.

POR **CARLA SZEMZO**

**V**ivimos más, trabajamos más y, sin embargo, hoy enfrentamos una crisis global de talento sin precedentes. ¿Cómo es posible que, con trayectorias laborales cada vez más largas y en una *skills-based economy*, sigamos dejando fuera del juego al segmento de la población de más de 50 años, el cual tiene tanto que aportar? La longevidad ha transformado el ciclo profesional, pero muchas empresas y economías siguen operando bajo una lógica obsoleta, enfocada casi exclusivamente en el talento joven, mientras desaprovechan el capital intelectual, la madurez y la visión estratégica del “talento *silver*”.

Resulta sorprendente que organizaciones que suelen dedicar vastos recursos a estrategias de recursos humanos, al desarrollo de talento y bienestar de los empleados, estén descartando o, incluso, desvinculando a quienes tienen mayor experiencia y madurez, desaprovechando activos estratégicos invisibles. En muchas organizaciones, el talento de más de 50 años sigue siendo percibido como “caro”, “poco flexible” o “tecnológicamente obsoleto”. Esta narrativa, además de injusta, es poco visionaria desde el punto de vista económico y estratégico.

Desde una experiencia personal en Estados Unidos, Europa y América Latina, he tenido la oportunidad de observar esta realidad desde múltiples ángulos. Incluso, siendo una ejecutiva joven, quiero proponer una nueva narrativa: la del talento +50 no como un pasivo que deba gestionarse, sino como un activo estratégico capaz de impulsar el crecimiento de empresas y economías enteras.

## ¿Qué pierden las organizaciones al subutilizar al talento +50?

En América Latina, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la tasa de desempleo en personas mayores de 50 años es más alta que en otros grupos de edad. Y, cuando logran reinserirse laboralmente, suelen hacerlo en posiciones por debajo de su nivel de experiencia, con salarios reducidos y contratos informales o más precarios. Simultáneamente, los países enfrentan desafíos demográficos evidentes: envejecimiento poblacional, menor natalidad y una presión creciente sobre los sistemas de pensiones y salud.

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional reportó en abril de 2025 que, en promedio, una persona de 70 años en 2022 tenía capacidades cognitivas similares a las de un individuo de 53 en el año 2000, lo cual potencia su movilidad laboral y su productividad.



### CARLA SZEMZO

Cuenta con más de una década de experiencia en el sector educativo. Fue vicedecana en la reconocida escuela de negocios IE Business School de Madrid. Es profesora galardonada, edu-empresadora y *speaker* internacional, con ponencias y clases magistrales registradas en más de 25 países. Actualmente, se encarga del diseño del Portafolios del Futuro en el Tec de Monterrey (México). Apasionada de la educación, es también *advisor* y miembro de juntas directivas en otras instituciones de educación superior y colegios K-12 a nivel internacional.



Para el año 2031, se proyecta que, dentro del Grupo del G7, más del 25% de la fuerza laboral estará compuesta por personas de 55 años o más, subrayando claramente su peso creciente en el mercado global.

A pesar de que este segmento de la población envejece con mejor salud cognitiva que generaciones anteriores, la tasa de empleo entre quienes tienen de 60 a 64 años apenas llega al 56% en los países de la OCDE, con brechas amplias según educación, género y país. Además, menos del 5% de los trabajadores mayores desempleados logran reinserción en el mercado tras un año de inactividad.

Las empresas que ignoran o subestiman al talento +50 pierden mucho

más que experiencia, ya que, al no incorporar a este segmento de la población, dejan ir:

- **Conocimiento organizacional:** Los profesionales *senior* entienden los procesos, las dinámicas políticas internas y las implicaciones de largo plazo que muchas veces se escapan a los perfiles más jóvenes.
- **Estabilidad emocional y liderazgo empático:** La madurez suele traer mayor inteligencia emocional, capacidad de contención y una visión más constructiva frente al conflicto.
- **Redes y reputación:** Muchos profesionales *senior* han cultivado relaciones de confianza con clientes, aliados y *stakeholders* estratégicos a lo largo de décadas.
- **Capacidad de mentoría:** Son clave para formar nuevas generaciones, evitando que se pierda la experiencia, el conocimiento y facilitando procesos de sucesión saludables.

En un estudio reciente de la Asociación Americana de Personal Retirado (AARP), el 83% de los empleadores estadounidenses afirmó valorar la experiencia del talento mayor, pero sólo el 5% tenía políticas activas de contratación inclusiva para este grupo. Es preocupante observar cómo la brecha entre el discurso y la acción sigue siendo profunda.

## Ejemplos que inspiran

**Afortunadamente**, algunas organizaciones ya están demostrando que otra realidad es posible. A nivel internacional, podemos ver cómo, en Singapur, se ha implementado el SkillsFuture Mid-Career Support Package, que otorga subsidios para la contratación de profesionales de entre 40 y 60 años, promoviendo su reconversión en sectores como tecnología, manufactura avanzada y salud.

En Alemania, por ejemplo, el programa Silver Economy busca fomentar

emprendimientos liderados por mayores de 50, como parte de su estrategia nacional frente al envejecimiento. Por su parte Orange, en Francia, rediseñó su política de talento tras una crisis de bienestar laboral, incorporando programas específicos de salud mental, formación y movilidad para mayores de 45 años.

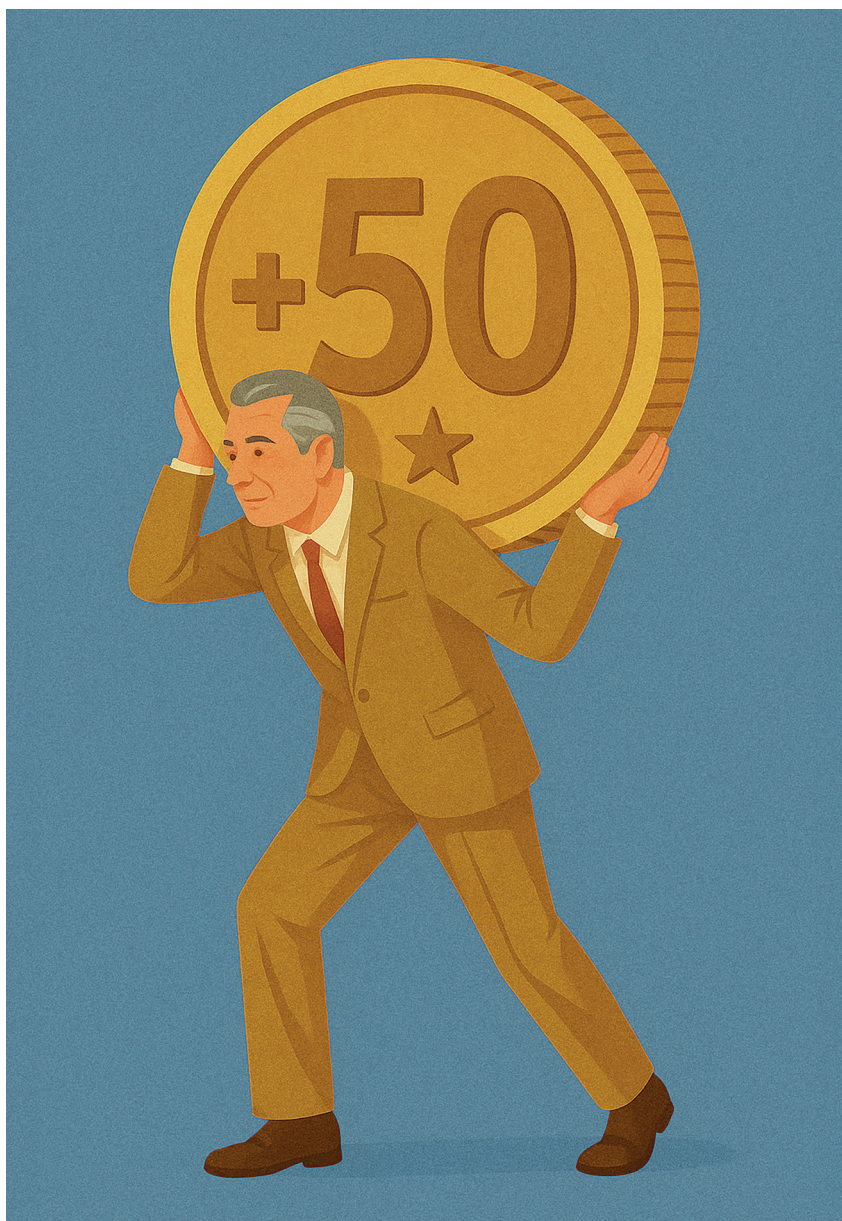
En Estados Unidos, universidades como Harvard y Stanford han creado programas como el Advanced Leadership Initiative y el Distinguished Careers Institute, dirigidos a ejecutivos mayores de 50 años que desean rediseñar su segunda mitad de vida profesional.

Mientras tanto, en América Latina vemos cómo, en Colombia, la empresa Crepes & Waffles reconocida por contratar madres cabeza de familia y mujeres mayores de 45 años, convirtiéndose en todo un referente de inclusión laboral.

En Chile, el programa Talento Mayor impulsa alianzas entre empresas y organismos públicos para reincorporar a profesionales *senior* en áreas de mentoría y gestión de calidad. En Brasil, la red Empresas Amigas do Idoso promueve buenas prácticas intergeneracionales entre sus afiliadas, que incluyen bancos, aseguradoras y *retail*.

Por su parte, en México, la Silver Economy está comenzando a ver cierta luz, con iniciativas de empresas y de algunas organizaciones educativas. La UNAM, por ejemplo, ha explorado diplomados para adultos mayores en áreas como Historia, Derechos Humanos y Alfabetización Digital, promoviendo el aprendizaje continuo sin límite de edad.

Empresas como Grupo Bimbo han desarrollado políticas de inclusión generacional, incluyendo retiros parciales, programas de mentoría y reconversión profesional. La Universidad Tec lanzará, este año, un portafolio de múltiples cursos y experiencias de aprendizaje accesibles, enfocadas



**En América Latina, según la Organización Internacional del Trabajo, la tasa de desempleo en personas mayores de 50 años es más alta que en otros grupos de edad**

en vida después de los 50, con módulos de Reinención Profesional, Bienestar Integral, Comunidad y Liderazgo con Propósito tras la jubilación. Y, en el ámbito emprendedor, incubadoras como Startup México han comenzado a trabajar con emprendedores +50 a través de *bootcamps* de aceleración dirigidos a perfiles *senior* con ideas de impacto social.

### Entonces, ¿cómo convertir al talento +50 en una ventaja competitiva?

**Las empresas** que logran integrar de forma efectiva a sus profesionales +50 reportan beneficios concretos: mayor lealtad, menor rotación, equipos más equilibrados y mejor toma de decisiones. ¿Cómo se logra esto? A través de una estrategia intencional y efectiva.

Algunas *best practices* de las organizaciones que han aplicado este modelo de reinserción del Silver Economy con éxito incluyen:

#### 1. Rediseñar modelos de trabajo más flexibles

Muchos +50 quieren seguir aportando, pero no bajo el esquema de 60 horas semanales. Modelos como el trabajo por proyectos, el *part-time* ejecutivo o el liderazgo fraccional permiten capitalizar su experiencia sin forzarlos a asumir roles tradicionales.

#### 2. Romper sesgos desde el reclutamiento

Hay que capacitar en sesgos por edades y promover procesos de selección sin edad visible, sino basados en experiencia previa y habilidades. En Francia, por ejemplo, algunas empresas públicas, como EDF, implementaron “CV ciego” para evitar

discriminación por edad, género o nacionalidad.

También será de gran ayuda evitar usar frases dentro de los procesos de reclutamiento como “perfil joven”, “recién egresado”, “dinámico” o “nativo digital”, que excluyen, de manera indirecta, al segmento *silver*. Se pueden por ejemplo sustituir por: “experiencia relevante”, “disposición para el aprendizaje continuo”, “adaptabilidad” o “mentalidad de crecimiento”. Otra táctica para perfiles de +50 consiste en diseñar rutas de reinserción para personas mayores que han estado fuera del mercado laboral. Por ejemplo, los “Returnship Programs” de empresas como Goldman Sachs, Amazon y Deloitte han reintegrado con éxito a profesionales +50 de forma exitosa.

#### 3. Apostar por el aprendizaje intergeneracional

Desde las universidades, debemos desarrollar formatos de aprendizaje que sean capaces de interconectar a las generaciones: desde clases espejo entre jóvenes y *seniors* hasta redes de mentoría cruzada y aprendizaje entre pares. Esto es algo que, además, estudiantes, tanto de +20 como de +50 años, señalan de forma continua cuánto lo disfrutan. Y es que, además, desde el punto de vista cognitivo del aprendizaje, permite el intercambio bidireccional de conocimientos y actitudes, reduciendo los estereotipos asociados a la edad. También refuerza la cohesión comunitaria, facilitando vínculos entre generaciones y un sentido de pertenencia compartida.

#### 4. Medir y reconocer la diversidad generacional

Lo que no se mide, no se conoce y, por ende, no se transforma. Incorporar indicadores de diversidad generacional en los reportes Environmental, Social & Governance (ESG) es el primer paso para incluir a los +50 en la estrategia de talento.

### Hacia una economía intergeneracional

**Finalmente**, cabe decir que la economía del futuro será intergeneracional. La combinación de talento joven y *senior* no es un “*nice to have*”, sino que será una necesidad constante que debe gestionarse de forma proactiva, y todos tenemos un papel importante en ello. En América Latina, aún estamos en una fase temprana y, aunque vemos que ya van surgiendo iniciativas en esta dirección, necesitamos pasar de proyectos aislados a políticas sistémicas.

Desde el rediseño de la educación continua hasta incentivos fiscales por contratación de perfiles *senior*, pasando por campañas de comunicación y concientización que derriben estigmas, necesitamos dejar de hablar del talento +50 como si fuera un problema que resolver y hay que comenzar a verlo como una ventaja competitiva aún por capitalizar. Cada día que pasa sin integrar activamente a este segmento experimentado de la población, estamos desperdiciando millones en experiencia, productividad e integración social.

Los líderes del futuro deben asumir la ineludible responsabilidad de construir entornos donde todas las generaciones tengan un espacio para aportar, aprender y prosperar. La revolución de la longevidad ya está aquí. Ahora la pregunta que todos debemos formular es: ¿nuestras empresas y economías están listas para liderarla? **📌**

LIDERAR  
LA LECCIÓN DE DA VINCI  
(PARA EL AÑO 2030) COMO  
GENIO  
POR GIUSEPPE STIGLIANO DEL  
RENACIMIENTO

**L**a encuesta *Future of Jobs 2025* del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) anticipa un cambio sísmico en el panorama de habilidades: los empleadores esperan que casi 4 de cada 10 competencias clave cambien para 2030. Al mismo tiempo, las empresas planean recapacitar a sus fuerzas laborales a una escala sin precedentes: el 85 % de los empleadores prioriza la recapacitación y el 70 % planea contratar talento con nuevas habilidades.

Cuando hablamos del futuro del trabajo, es fácil dejarnos seducir por el brillo de las tecnologías emergentes. Sin embargo, la lección más importante de la encuesta *Future of Jobs 2025* no está en los márgenes, sino en el centro.

El WEF recopiló respuestas de más de 1,000 empleadores en 55 economías, representando a 14 millones de trabajadores, y les planteó dos preguntas:

1. ¿Qué habilidades son esenciales hoy?
2. ¿Cuáles serán más utilizadas en 2030?

Las respuestas se organizaron en una matriz de dos ejes: el eje X mide cuántos empleadores consideran una habilidad como competencia clave en 2025; el eje Y mide el porcentaje de empleadores que espera que el uso de esa habilidad aumente hacia 2030. El cuadrante superior derecho agrupa aquellas habilidades que ya son esenciales hoy y que serán aún más importantes en el futuro. Esas son las habilidades núcleo para 2030.

¿Por qué es tan relevante este cuadrante? Porque revela las capacidades humanas que definirán la relevancia profesional y la ventaja competitiva en la próxima década. Según el WEF,



## GIUSEPPE STIGLIANO

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

el pensamiento analítico sigue siendo la habilidad número uno para los empleadores, mientras que el pensamiento creativo, la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad, la alfabetización tecnológica, el liderazgo y la influencia social, la motivación y la autoconciencia, la curiosidad y el aprendizaje continuo, el pensamiento sistémico, la gestión de talento, la empatía y la escucha activa, así como la orientación al servicio y la atención al cliente, completan el núcleo.

No se trata de simples “habilidades deseables”; son atributos que sustentan la capacidad de navegar la complejidad, innovar con responsabilidad y construir relaciones significativas en una era de disrupción constante.

### El cuadrante que marca el camino

En la matriz del WEF, el cuadrante superior derecho cuenta una historia clara: las habilidades que más importan hoy serán aún más determinantes mañana. No son modas pasajeras; son competencias humanas duraderas que sobreviven a los cambios tecnológicos y multiplican el impacto de

herramientas emergentes como la inteligencia artificial.

Agrupadas en cinco bloques temáticos, ofrecen una hoja de ruta sobre dónde deben enfocar su desarrollo personal y estrategia de talento los líderes, especialmente en entornos de alta presión y cambio acelerado.

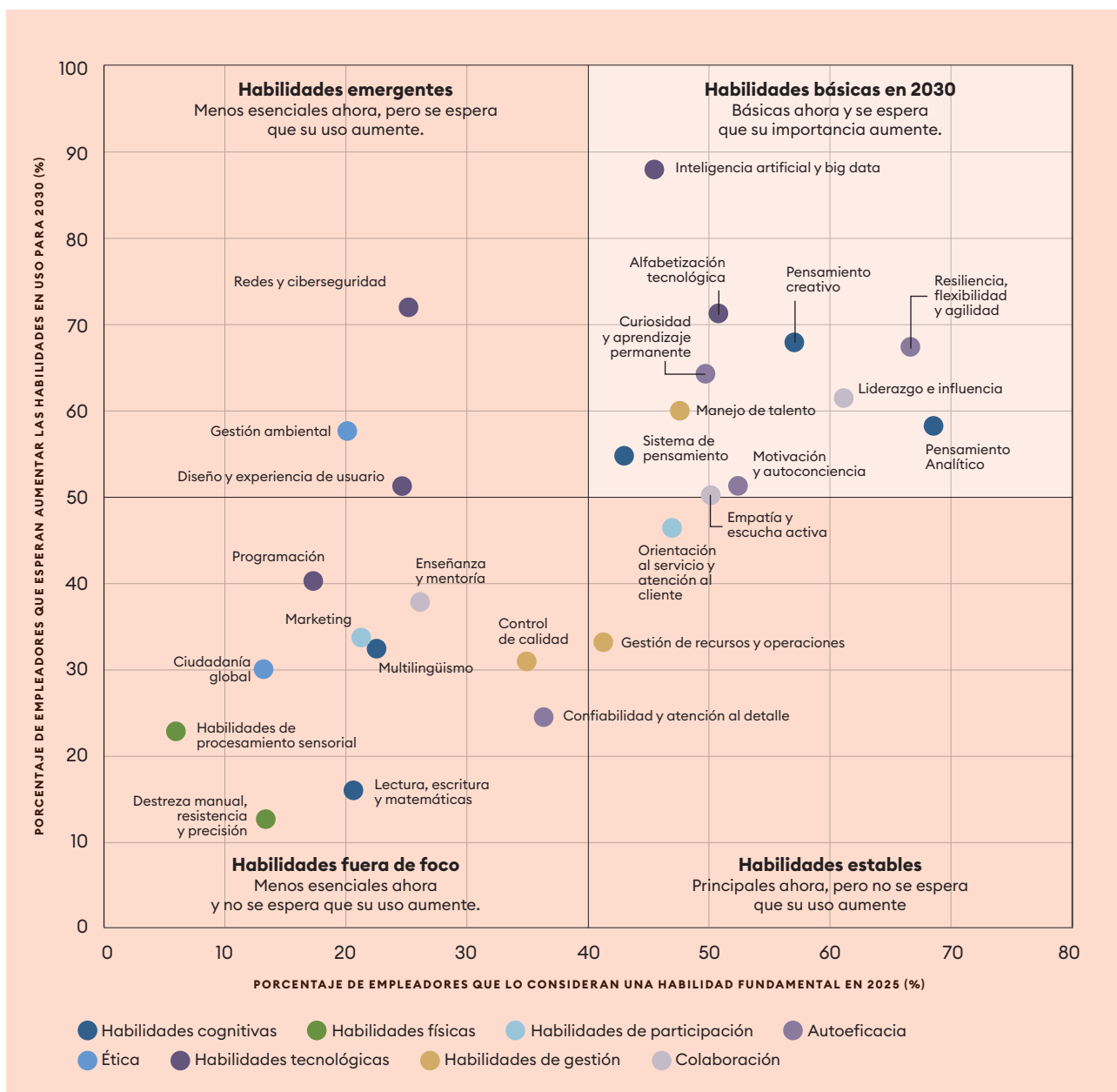
## 1. Excelencia cognitiva y analítica

El pensamiento analítico está en el centro del cuadrante. Ya es un motor clave del éxito empresarial y, en un mundo saturado de datos complejos y a menudo contradictorios, se volverá innegociable. No se trata solo de “ser bueno con los números”, sino de dar sentido a la información: sintetizar insumos diversos, identificar patrones y aplicar juicio cuando los datos son incompletos o desordenados. W. Edwards Deming dijo alguna vez: “Sin datos, eres solo otra persona con una opinión”. Esa era una consigna perfecta en un mundo con escasez de datos. Pero en la realidad actual, de datos abundantes, la frase debería invertirse: sin una opinión, eres solo otra persona con datos.

Los líderes que destacarán serán aquellos capaces de combinar análisis riguroso con un punto de vista claro: encuadrar problemas de forma que atraviesen la complejidad e inspiren acción. Esto implica construir equipos que cuestionen los datos de forma crítica, no que acepten un dashboard sin más. Implica recompensar la capacidad de formular la pregunta correcta antes de salir a buscar la respuesta. El liderazgo del futuro consistirá en transformar información cruda en conocimiento accionable a velocidad, filtrando el ruido.

## 2. Creatividad como multiplicador de negocios

El pensamiento creativo aparece junto al pensamiento analítico, una combinación que sorprendería a quienes aún ven



la creatividad como un campo “blando”. En realidad, cuando la tecnología iguala la cancha en términos de eficiencia, la creatividad se convierte en el factor decisivo. Cuando todos los competidores tienen acceso a datos y herramientas similares, la diferenciación viene de generar soluciones originales y conectar puntos que parecen no relacionados. Los líderes de 2030 deberán hacer de la creatividad un sistema: integrarla en procesos, incentivar la experimentación

y proteger espacios para el pensamiento divergente. No se trata de contratar “perfiles creativos” aislados, sino de cultivar una cultura organizacional que premie el pensamiento original, incluso cuando desafíe el statu quo.

### 3. Autogestión y adaptabilidad

**Resiliencia**, flexibilidad, agilidad, curiosidad y aprendizaje continuo forman un núcleo compacto en este cuadrante,

recordándonos que el futuro favorecerá a quienes traten la adaptabilidad no como una habilidad de supervivencia, sino como una ventaja competitiva.

El futurista Alvin Toffler lo resumió así: “Los analfabetos del siglo XXI no serán los que no sepan leer ni escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender”. Los líderes relevantes en 2030 serán los que puedan pivotar sin perder velocidad, abandonar supuestos obsoletos sin nostalgia

y actualizar sus modelos mentales conforme cambia la realidad. En un mundo de abundancia y escasez de tiempo, una economía de la atención donde el foco se dispersa y los plazos para decidir se acortan, la confianza será aún más determinante. Cuando las personas no pueden reunir o procesar toda la información para tomar decisiones 100 % informadas, recurren a atajos: nombres familiares, voces creíbles, marcas en las que confían. Para las empresas, la marca se convierte en un filtro de decisión. Los líderes deben garantizar que la reputación de su organización, por confiabilidad, ética y consistencia, se gestione con el mismo rigor que sus finanzas.

#### 4. Influencia social y liderazgo basado en la confianza

**El liderazgo y la influencia social, la empatía y la escucha activa** forman otro bloque fundamental. Estas habilidades suelen subestimarse hasta que una crisis expone su ausencia. En un entorno donde el trabajo remoto e híbrido difumina la conexión, y la automatización puede despersonalizar las relaciones con clientes y empleados, los líderes que se destaquen serán los que hagan tangible la confianza. La influencia social en 2030 no dependerá solo de carisma: se basará en alinear a partes interesadas diversas en torno a una visión común y traducir esa visión en acción coordinada. La empatía y la escucha activa dejarán de ser “habilidades blandas” para convertirse en herramientas de precisión que detectan obstáculos invisibles a la ejecución y que facilitan decisiones con verdadero respaldo colectivo.

#### 5. Fluidez tecnológica como requisito básico

**La alfabetización** tecnológica, la inteligencia artificial, el big data y



Los analfabetos del siglo XXI no serán los que no sepan leer ni escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender”.

Alvin Toffler

el pensamiento sistémico también están en el núcleo de habilidades. El mensaje es claro: los líderes no necesitarán programar, pero sí dominar el potencial y las limitaciones estratégicas de las nuevas tecnologías. Para 2030, la ignorancia tecnológica será un freno de carrera. Se esperará que los líderes integren herramientas de IA en los flujos de trabajo, interpreten críticamente resultados algorítmicos y anticipen efectos secundarios, desde implicaciones éticas hasta sesgos imprevistos. El pensamiento sistémico será el puente: ver cómo tecnología, procesos, personas y fuerzas de mercado interactúan de forma no lineal.

La lección de este núcleo de habilidades es doble:

1. La integración supera a la especialización. Los líderes de 2030 no serán los mejores analistas, creativos o empáticos de forma aislada; serán quienes integren estas capacidades en un estilo de liderazgo y una cultura organizacional coherentes.

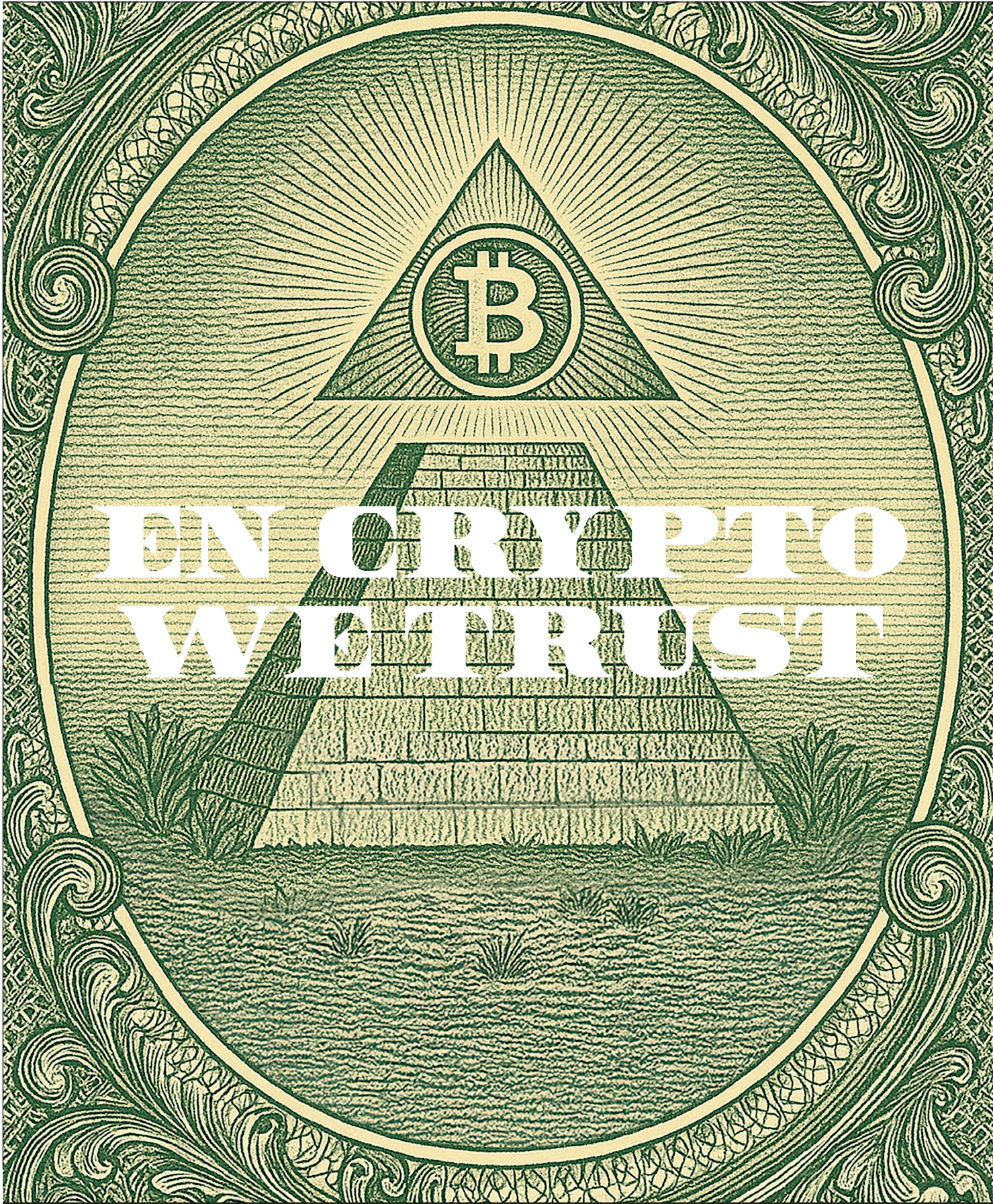
2. Las habilidades humanas escalarán la tecnología. A medida que la IA y la automatización amplían la capacidad, el cuello de botella se moverá de la ejecución al juicio, la visión y la confianza.

Esta tensión entre integración y especialización no es nueva. Las mentes más influyentes de la historia —Leonardo da Vinci entre ellas— no se definían por una sola disciplina. Eran polímatas: personas con conocimiento profundo y experiencia en múltiples campos, a menudo no relacionados, capaces de integrar ideas y resolver problemas complejos o crear conceptos radicalmente nuevos. Leonardo fue científico, ingeniero, artista y filósofo, que unía disciplinas diversas para ver patrones invisibles para otros.

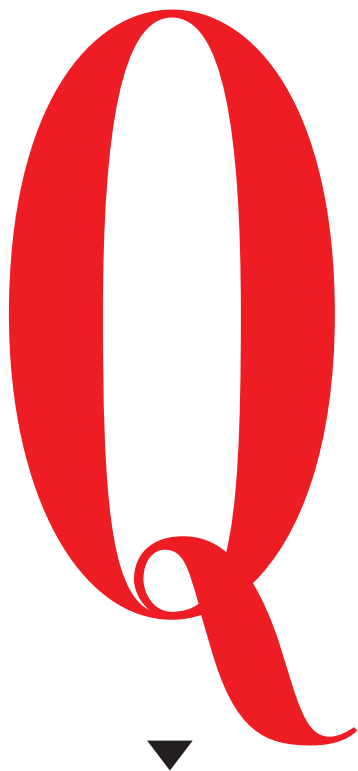
En rigor, el equivalente moderno de un polímata renacentista no necesariamente pintará obras maestras o diseñará máquinas voladoras, pero sí navegará con fluidez entre la prospectiva estratégica, la visión tecnológica, la empatía humana y la resolución creativa de problemas. Esta amplitud no sustituirá la profundidad: permitirá conectar puntos y detectar oportunidades que los especialistas aislados pasarán por alto.

Por esto, en 2030, los líderes que destaquen serán aquellos que rechacen la falsa elección entre “profundidad” o “amplitud”. Cultivarán rango, no aleatoriedad: desarrollarán suficiente dominio para interactuar con propiedad en múltiples áreas y la humildad para apoyarse en expertos cuando su propia profundidad no alcance.

En definitiva, la ventaja competitiva pertenecerá a quienes abracen la integración sobre la especialización, la humanidad sobre la mecanización y la adaptabilidad sobre la comodidad. **1**



# EN CRYPTO WE TRUST



**uien hubiera** pensado que un exjugador de fútbol americano de Yale, cuya carrera deportiva terminó prematuramente debido a una lesión de hombro, sería la pieza clave en la transformación del sistema financiero estadounidense. Bo Hines, de 29 años, pasó de interceptar pases a interceptar el futuro de las criptomonedas en Estados Unidos (EU). Como podría decir cualquier entrenador: “A veces las mejores jugadas surgen cuando el plan original no funciona”.

Nombrado director ejecutivo del Consejo Presidencial de Asesores para Activos Digitales por Donald Trump, Hines se convirtió en el arquitecto principal de la implementación de la Ley GENIUS, demostrando que su transición del campo de juego al campo de batalla regulatorio no fue casualidad, sino una buena jugada del presidente.

No obstante, el *ex-quarterback* de los Yale Bulldogs y N.C. State duró poco como funcionario, ya que renunció el 9 de agosto pasado, para unirse al sector privado, según Reuters. Asimismo, diversos medios revelaron que seguirá colaborando en temas de Inteligencia Artificial (IA) y criptomonedas, como empleado gubernamental especial.

Por su parte, La Ley GENIUS (Guiding and Establishing National Innovation for U.S. Stablecoins)

Estados Unidos aprobó la Ley GENIUS, y la regulación cripto de ese país entra en su fase decisiva. ¿Qué implica la legislación para el ecosistema de activos digitales? Además, analizamos la renuncia de Bo Hines y cómo sigue el panorama para su sucesor natural, Patrick Witt.

Por **JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA**

no es sólo un acrónimo pegajoso que suena como si hubiera salido de una película de superhéroes: básicamente, es como poner cinturones de seguridad en los “autos” cripto: nadie quería usarlos al principio, pero ahora todos estaremos más seguros en el viaje hacia el futuro financiero.

La norma es la primera legislación federal importante que promete gobierno sobre las criptomonedas en Estados Unidos y, pese a haber sido firmada por Trump el 18 de julio último, su implementación aún depende de la coordinación interinstitucional y de la aprobación de la Ley Clarity o Ley de Claridad del Mercado de Activos Digitales de EU, de la que hablaremos más adelante.

### **Fundamentos: más sólido que el oro de Fort Knox**

#### **1. El mercado de 238,000 millones de dólares (MDD) ya no será el Salvaje Oeste**

La ley regula el gigantesco mercado de *stablecoins*, que maneja aproximadamente 238,000 millones. Para ponerlo en perspectiva: eso es más dinero que el PIB de países enteros. La GENIUS Act básicamente dice: “Oigan, si van a manejar tanto dinero, mejor háganlo bien”.

## 2. Respaldo 100% real

Un aspecto práctico clave: la ley exige que cada *stablecoin* esté respaldado al 100% con activos líquidos reales: dólares estadounidenses o bonos del Tesoro a corto plazo. Nada de “confía en mí, bro” o esquemas piramidales disfrazados. Además, las empresas deben hacer divulgaciones públicas mensuales de qué exactamente tienen en sus reservas. Es como obligar a los casinos a mostrar sus cartas.

## 3. Protección al consumidor: Porque nadie quiere perder sus ahorros en un “¡Uy!”

La ley establece reglas estrictas contra el lavado de dinero, porque, aparentemente, algunos narcotraficantes pensaron que las criptomonedas eran su nueva lavandería favorita. Ahora será mucho más difícil que actores maliciosos usen *stablecoins* para actividades ilícitas.

## Las reglas del juego cripto: quién puede jugar (*spoiler: no cualquiera*)

### Implicación práctica inmediata:

Sólo los “emisores de *stablecoins* de pago permitidos” pueden operar en EU. Esto significa que deben ser entidades estadounidenses subsidiarias de instituciones de depósito aseguradas. En otras palabras: si quieres emitir *stablecoins* desde tu garaje, mejor busca otro pasatiempo.

### El estándar 1:1 (matemáticas simples para un mundo complejo)

Por cada *stablecoin* emitido, debe haber exactamente un dólar (o equivalente en bonos del Tesoro) respaldándolo. Tan simple que hasta un político podría entenderlo. Este requisito elimina el riesgo de que los *stablecoins* se conviertan en la próxima crisis financiera.

### Anti-conflicto de interés: porque los políticos tampoco son santos



## ASPECTOS PRÁCTICOS PARA EL CIUDADANO COMÚN

### ¿Qué significa la Ley GENIUS para la billetera digital del ciudadano común?

#### Inmediatamente:

- Mayor confianza en *stablecoins* regulados
- Mejores protecciones contra fraudes y estafas
- Posible integración en plataformas de pago *mainstream*

#### A futuro:

- *Stablecoins* podrían competir directamente con métodos de pago tradicionales
- Menores costos de transferencia internacional
- Mayor adopción empresarial de pagos cripto

#### Para inversionistas: el juego cambió

Los inversionistas institucionales que esperaban en la banca ahora tienen luz verde. Esto podría resultar

en mayor liquidez, precios más estables y, paradójicamente, mayor volatilidad a corto plazo, mientras los mercados se ajustan a la nueva realidad.

En definitiva, la Ley GENIUS no es perfecta, pero es un paso gigante hacia un futuro donde las criptomonedas no son el equivalente financiero del Salvaje Oeste. Con Bo Hines coordinando la implementación desde su posición estratégica, EU está apostando fuerte a que puede liderar la revolución cripto global sin sacrificar la estabilidad financiera.

Como dirían en Wall Street: “En *crypto* we trust, pero ahora también tenemos regulaciones que verificar”. El experimento más ambicioso de la historia financiera moderna acaba de comenzar, y todos tenemos asientos de primera fila para ver cómo se desarrolla.

Una estipulación interesante prohíbe a cualquier miembro del Congreso o funcionario *senior* del poder ejecutivo emitir productos *stablecoin* durante su servicio público. Traducción: Nada de “CongresoCoin” o “SenateBucks” mientras permanezcan en el cargo.

### Implicaciones Inmediatas: el efecto dominó

#### 1. Wall Street ya no puede ignorar las criptos

Inversión institucional masiva: Con regulaciones claras, los grandes fondos de inversión, bancos y corporaciones que antes veían las criptos como “dinero de internet para *nerds*”, ahora pueden participar legalmente y sin miedo a despertar en medio de una investigación federal.

#### 2. Adiós, zona gris; hola, zona verde

La ley cierra un vacío regulatorio que existía desde hace años. Antes, las empresas cripto operaban en una zona legal gris, que era como caminar por un campo minado con los ojos vendados. Ahora tienen un mapa claro del terreno.

#### 3. El dólar estadounidense saca “músculo”

Con *stablecoins* respaldados por dólares como estándar, EU refuerza la posición del dólar como moneda de reserva mundial. Es como decir: “Pueden jugar con criptos, pero van a hacerlo con nuestras reglas y nuestro dinero”.

### Implicaciones futuras: la visión a largo plazo

**Adopción masiva** y predicción práctica: Con protecciones claras al consumidor y marcos regulatorios sólidos, es probable que veamos *stablecoins* en aplicaciones de pago cotidianas. Imaginemos pagar nuestro café matutino

**Aunque la Ley GENIUS se enfoca en *stablecoins*, es parte de una estrategia más amplia, que incluye la, hasta el momento trunca, Ley Clarity, y la creación de una Reserva Estratégica de Bitcoin, mediante la cual la Administración Trump adquiriría Bitcoins de manera agresiva, para posicionarlos como el “oro digital” de EU, que aún espera su concreción**



#### José Luis Díaz Rivera

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

con un *stablecoin* tan estable como un dólar, pero tan rápido como un mensaje de texto.

#### La “capital cripto del mundo”: No es sólo un eslogan

En declaraciones a la BBC, Trump prometió hacer de EU la “Capital cripto del mundo”, y la Ley GENIUS es el

primer paso concreto. Con regulaciones claras, EU puede atraer empresas cripto globales que antes huían hacia jurisdicciones más “amigables”, pero menos estables.

Aunque la Ley GENIUS se enfoca en *stablecoins*, es parte de una estrategia más amplia, que incluye la, hasta el momento trunca, Ley Clarity, y la creación de una Reserva Estratégica de Bitcoin, mediante la cual la Administración Trump adquiriría Bitcoins de manera agresiva, para posicionarlos como el “oro digital” para la nación, que aún espera su concreción.

No obstante, al momento de la aparición de esta edición, el primer paso para la puesta en vigor de la Ley GENIUS habrá concluido, con la consulta a la opinión pública convocada por el Departamento del Tesoro, ya que la norma exige la participación del público para identificar métodos, técnicas o estrategias innovadoras o novedosas que las instituciones financieras reguladas utilizan, o podrían utilizar, para detectar actividades ilícitas, como el blanqueo de capitales relacionado con activos digitales. **IF**

# LA RENUNCIA DEL EXQUARTERBACK DE YALE Y LA CONTINUIDAD DE LA REVOLUCIÓN CRIPTO

POR GIORGIO ARTURI

**L**a renuncia de Bo Hines como director ejecutivo del White House Crypto Council (Consejo de Criptomonedas de la Casa Blanca) el 9 de agosto último, marca un punto de inflexión para la política cripto estadounidense. No es una ruptura abrupta, sino una transición planificada, en medio de negociaciones legislativas críticas y de la implementación de una estrategia sin precedentes: posicionar a Estados Unidos (EU) como líder en activos digitales soberanos.

Durante su gestión, Hines, quien asumió en diciembre del año anterior, fue percibido como un funcionario de visión empresarial y pragmatismo político. Su enfoque buscó reducir la fricción entre innovación y regulación. “Servir en la administración del presidente Trump y trabajar junto a nuestro brillante zar de la IA y las criptomonedas, David Sacks, como director ejecutivo del Consejo de Criptomonedas de la Casa Blanca ha sido un honor inolvidable”, dijo Hines en una reciente publicación en X.

En este sentido, el vacío que deja el ex mariscal de campo de Yale tras ocho meses de gestión, llega justo cuando el Congreso se dispone a debatir la Ley Clarity, el proyecto de 236 páginas que pretende reorganizar el marco regulatorio de los activos digitales, y busca resolver la disputa de competencias entre la Comisión de Bolsa y Valores

**Durante su gestión, Hines, quien asumió en diciembre del año anterior, fue percibido como un funcionario de visión empresarial y pragmatismo político**

compran y venden criptomonedas para su entrega y pago inmediato). Para la industria, representa la posibilidad de contar con una estructura más flexible y alineada con la velocidad del mercado; para sus detractores, podría añadir complejidad, en lugar de resolverla.

**“Gran parte del trabajo pesado ya se ha hecho”**

Hines, quien participó en las primeras fases de la elaboración del proyecto de Ley Clarity, aseguró, antes de partir, que “gran parte del trabajo pesado ya se ha hecho”, y que las bases para avanzar están sentadas. La responsabilidad de llevarla al Senado recae ahora en Patrick Witt, su subdirector. Si bien Witt es visto como un perfil técnico, menos mediático y más orientado a la ejecución, su mandato interino incluirá, además, la tarea de consolidar la Reserva Estratégica de Bitcoin, una iniciativa que aspira a emular la lógica de la reserva de petróleo, pero con un activo digital cuya volatilidad y potencial geopolítico lo convierten en un instrumento de doble filo.

No obstante, el momento es delicado. La GENIUS Act, ofrece el primer marco federal para las *stablecoins*, pero su implementación aún depende de la coordinación entre las instituciones mencionadas. En tanto, la Clarity Act, que aún espera aprobación con respaldo bipartidista, podría definir las

(SEC) y la Comisión de Comercio de Futuros de Productos Básicos (CFTC), otorgando a esta última mayor autoridad sobre los mercados *spot* (donde se



reglas de juego para un mercado que supera los 3 billones de dólares y que, hasta en momento, ha operado bajo un crisol de normativas estatales y disputas judiciales.

### Especulaciones y flamante nombramiento de Hines

Más allá de las especulaciones, la renuncia de Hines parece responder a la lógica de recambios de la Administración Trump, que busca mostrar continuidad sin personalismos. De esta forma, la Casa Blanca mantiene sus planes y, con Witt al mando, apuesta por una fase de implementación, ya que, para el ecosistema, el verdadero examen vendrá en los próximos meses, cuando la Ley Clarity consiga el visto bueno, si la Reserva Estratégica de Bitcoin se convierte en una política de Estado y si las *stablecoins*, son reguladas sin dilaciones.

Al cierre de esta edición, Tether, la empresa más grande del ecosistema de activos digitales, presentó USAT, su futura *stablecoin* regulada y respaldada por dólares, junto con el anuncio y nombramiento de Bo Hines como el director ejecutivo de Tether USAT. La presentación simultánea del token y del director ejecutivo refleja el compromiso de Tether de ofrecer una *stablecoin* regulada por EU y respaldada por dólares, con reservas transparentes, una sólida gobernanza y el liderazgo estadounidense desde el primer día.

Cabe agregar que, como la *stablecoin* más utilizada en el mundo, el token de Tether se ha convertido en la infraestructura que está impulsando la economía de activos digitales, con una capitalización de mercado superior a los 169,000 MDD y con un volumen de transacciones diarias que supera, incluso, a los gigantes tradicionales del sector de pagos, como las principales compañías de tarjetas de crédito y remesas. **T**

**Al cierre de esta edición, Tether presentó USAT, su próxima *stablecoin* regulada y respaldada por dólares, junto con el anuncio y nombramiento de Bo Hines como futuro CEO**



## FÓSILES VS RENOVABLES



# LA GRAN PARADOJA LATINOAMERICANA

LOS RECURSOS QUE FINANCIAN EL PRESENTE SON LOS  
MISMOS QUE AMENAZAN CON PONER EN RIESGO EL  
FUTURO Y ATRAPAN A LA REGIÓN EN UN HÍBRIDO QUE  
PARECE DIFÍCIL DE SUPERAR. EN ESTA COYUNTURA  
SURGE EL NEARSHORING “VERDE”: ¿SOLUCIÓN O  
NARRATIVA ASPIRACIONAL?

POR ÓSCAR MORA VELÁZQUEZ

# A

**mérica Latina se encuentra en el centro de una paradoja energética que define su presente y su futuro. El territorio cuenta con una de las mayores reservas naturales para producir energía renovable en el mundo, pero sigue dependiendo, de manera significativa, de los combustibles fósiles para sostener sus economías.**

La transición verde es un imperativo global y, aunque los discursos oficiales suelen subrayar el compromiso ambiental, en la vida cotidiana de los países latinoamericanos todavía son el petróleo, el gas y el carbón los que impulsan el transporte, mantienen industrias enteras y financian los presupuestos nacionales.

La contradicción es evidente: mientras las cifras de consumo fósil siguen siendo altas, la inversión en proyectos renovables crece con fuerza. En esta encrucijada, América Latina no enfrenta sólo un dilema energético, sino la oportunidad de consolidarse como un polo estratégico capaz de atraer capital, generar empleos y ofrecer una ventaja competitiva en la reconfiguración global de las cadenas productivas.

De acuerdo con la Agencia Internacional de Energía (AIE), en América Latina los combustibles fósiles representan alrededor de dos tercios del consumo energético. Si bien esta cifra es mejor que el promedio global (cerca al 80%), continúa siendo demasiado alta para una región que aspira a liderar la transición.

El transporte es el sector más ilustrativo de esta dependencia: la gasolina y el diésel aún son la base del sistema de movilidad en la mayoría de los países. Incluso Brasil, considerado un líder en la producción de etanol y con un sistema eléctrico dominado por las hidroeléctricas, obtiene cerca de la mitad de su consumo total del petróleo. En Colombia, el panorama es más claro: petróleo y carbón son, al mismo tiempo, energía y pilar económico. Venezuela mantiene su dependencia casi absoluta de las exportaciones de crudo, mientras que México, pese a los avances en energía solar y eólica, continúa destinando miles de millones de dólares al sostén de Pemex.

### Recursos del presente amenazan el futuro

Estos ejemplos muestran la magnitud del reto. Los recursos que financian

el presente son los mismos que amenazan con poner en riesgo el futuro, atrapando a la región en un híbrido que parece difícil de superar.

En contraste, la electricidad presenta un panorama alentador. Según datos de Ember (2024), el 65% de la electricidad en América Latina proviene de fuentes renovables, un porcentaje muy superior al 41% del promedio global. La región no parte de cero: cuenta ya con una base sólida que puede convertirse en plataforma de competitividad.

Uruguay se ha consolidado como un referente mundial, con un 98% de electricidad renovable en 2023. Costa Rica y Paraguay se acercan al 100% y Brasil ronda el 90%. Esa fortaleza se traduce en un imán para grandes corporaciones: Amazon, Microsoft y Google han instalado centros de datos en territorio brasileño porque pueden garantizar operaciones con electricidad limpia.

El dinamismo también se refleja en Chile, convertido en laboratorio de hidrógeno verde con proyectos que buscan exportar energía limpia hacia Asia y Europa. Por su parte, México alberga el parque solar más grande de América Latina (en Sonora), mientras Argentina desarrolla complejos eólicos en la Patagonia con capacidad de competir en los mercados internacionales.

La región ya posee una infraestructura verde que no es promesa, sino realidad. El desafío radica en aprovecharla estratégicamente para posicionarse como proveedor confiable de energía limpia en la economía global.

### Nearshoring y la ventana verde

El fenómeno del *nearshoring* (la relocalización de cadenas productivas hacia territorios más cercanos a los mercados de consumo) se ha convertido en un catalizador adicional. América Latina tiene una ventaja única frente a este proceso: no sólo la proximidad geográfica con Estados

Unidos, sino también la posibilidad de ofrecer energía renovable, abundante y competitiva.

La combinación es poderosa. Una empresa que instale operaciones en México, Colombia o Brasil puede comunicar que produce con una de las matrices eléctricas más limpias del planeta. En Colombia, la capacidad renovable se proyecta con un crecimiento del 36% hacia 2025, respaldada por inversiones que superan los 500 MDD. En la Amazonía peruana, mujeres indígenas lideran proyectos solares que sustituyen al diésel y transforman comunidades enteras, mientras que en Brasil se atraen centros de datos para Inteligencia Artificial que funcionan con electricidad renovable.

Este modelo de “*nearshoring* verde” no es sólo una narrativa aspiracional, sino una propuesta concreta de desarrollo regional y un argumento geopolítico de gran peso. Estados Unidos, en su esfuerzo por diversificar cadenas frente a China, encuentra en América Latina tres ventajas decisivas: cercanía geográfica, disponibilidad de energía limpia y una población joven con potencial productivo.

### Los desafíos de la transición

A pesar del potencial, la transición energética en la región enfrenta obstáculos considerables. La dependencia de exportaciones fósiles sigue siendo un factor determinante en países como Colombia, Venezuela o México, donde el petróleo y el carbón representan no nada más ingresos fiscales, sino también estabilidad política.

En esta línea, el marco regulatorio avanza a paso lento. En Colombia, los proyectos eólicos han enfrentado demoras significativas, mientras que en otras naciones la burocracia limita la velocidad de las inversiones. Además, el predominio de hidroeléctricas plantea un riesgo adicional, y es el de la creciente vulnerabilidad frente al cambio climático y las sequías prolongadas,



**OSCAR MORA VELÁZQUEZ**

Es CEO de ENTI y referente en innovación, emprendimiento y *nearshoring* en América Latina. Arquitecto empresarial y líder de pensamiento en la intersección de tecnología, sostenibilidad y desarrollo económico, impulsa proyectos que conectan esta región con los mercados globales, bajo una visión de colaboración estratégica y futuro con propósito.

**Simplificar regulaciones, diversificar la matriz energética, integrar a las comunidades y formar capital humano: si se consolidan estas condiciones, la región podrá dejar de ser vista como “productora de petróleo y carbón” para convertirse en “productora de futuro”**

que ponen en duda la seguridad del suministro.

La transición no depende solamente de tecnología: requiere de acuerdos políticos duraderos, instituciones sólidas y, sobre todo, de la participación activa de las comunidades. No basta con instalar paneles solares o turbinas eólicas: es indispensable construir confianza social y establecer marcos jurídicos que garanticen certeza a largo plazo.

El riesgo es que la región permanezca atrapada en un híbrido disfuncional, con proyectos renovables que no despegan y una dependencia fósil que se prolongue más de lo necesario.

### Una decisión histórica

La coyuntura actual ofrece a América Latina la posibilidad de redefinir su papel en el mapa energético global. Pocas regiones combinan de manera tan favorable recursos naturales abundantes, demanda creciente y cercanía a grandes mercados.

La ecuación estratégica consiste en simplificar regulaciones, diversificar la matriz energética, integrar a las comunidades y formar capital humano. Si se consolidan estas condiciones, América Latina podrá dejar de ser vista como “productora de petróleo y carbón” para convertirse en “productora de futuro”.

Uruguay ya demostró que es posible. En una década pasó de depender de combustibles fósiles a consolidarse como un referente mundial en electricidad limpia. Ese salto técnico, también lo fue político y cultural. Representa una lección para toda la región: la transición es viable si existe voluntad colectiva y visión estratégica.

Los fósiles aún dominan, pero las renovables ya dejaron de ser promesa. El “*nearshoring* verde” no debe entenderse como una opción más, sino como la gran oportunidad de esta generación. Bien gestionada, puede convertir a América Latina en protagonista del nuevo mapa energético mundial y en un ejemplo de cómo transformar una paradoja en una ventaja histórica. **■**



COLÁGENO HIDROLIZADO: ¿MILAGRO COMERCIAL O CIENCIA APLICADA?

# LA MEDICINA DE DIOS

EN UN MERCADO SATURADO DE PROMESAS VACÍAS POR LAS REDES SOCIALES, SÓLO TRANSPARENCIA, RIGOR TÉCNICO Y UN CONOCIMIENTO PROFUNDO GARANTIZAN RESULTADOS TANGIBLES Y SOSTENIBLES.

POR **MARIEL FERNÁNDEZ CELIS**

**E**l colágeno hidrolizado se ha consolidado como uno de los suplementos más demandados en el mercado global del bienestar, respaldado por la promesa de mejorar la salud la piel, las articulaciones y el pelo, entre otros beneficios. Sin embargo, la popularidad de este ingrediente ha generado un flujo constante de información incompleta, mitos y expectativas que requieren un análisis profundo y fundamentado. Lo primero que debe saberse es que el colágeno es la proteína más abundante en el cuerpo humano, representando aproximadamente el 30% de las proteínas totales y siendo un componente estructural esencial de tejidos como la piel, los tendones, el cartílago y los huesos. Su relevancia en la estructura y función del cuerpo es indiscutible y, por ello, su estudio y aplicación en la nutrición han sido objeto de interés científico por décadas.

Históricamente, el conocimiento del colágeno se remonta a principios del siglo XX, cuando se identificó su función estructural y su papel en la salud de la piel y tejidos conectivos. A partir de entonces, la industria farmacéutica y nutracéutica comenzó a explorar métodos para extraerlo y procesarlo, con el objetivo de aprovechar sus beneficios en formas que pudieran ser absorbidas fácilmente por el organismo. Fue hasta finales del siglo pasado que el colágeno hidrolizado, una forma fragmentada mediante procesos enzimáticos para facilitar su biodisponibilidad, comenzó a popularizarse en suplementos dietéticos. Su avance ha sido

paralelo a la revolución del bienestar y la salud preventiva, que buscan no sólo tratar enfermedades sino optimizar la calidad de vida a través de la nutrición.

### Suplementación, una “herramienta” complementaria

Es importante saber que, con la edad, la producción natural de colágeno disminuye aproximadamente un 1% anual a partir de los 25 años, lo que se traduce en pérdida de elasticidad, rigidez articular, aparición de arrugas y mayor fragilidad ósea. Ante este escenario, la suplementación con colágeno hidrolizado se presenta como una herramienta para complementar la dieta y mitigar estos efectos. Su proceso de hidrólisis fragmenta la proteína en péptidos más pequeños, facilitando su absorción intestinal y posterior distribución a los tejidos que requieren reparación y mantenimiento.

La evidencia científica reciente ha documentado beneficios concretos del consumo de colágeno hidrolizado. Estudios publicados en revistas especializadas, como *Journal of Cosmetic Dermatology* y *Nutrients* reportan mejoras en la hidratación y elasticidad de la piel después de 8 a 12 semanas de consumo diario. Además, se han observado reducciones significativas en el dolor articular en poblaciones con osteoartritis o lesiones deportivas, así como mejoras en la densidad ósea en adultos mayores. Estos hallazgos respaldan el uso terapéutico del colágeno como complemento nutricional, siempre que su calidad, dosis y procedencia estén adecuadamente controladas.

El mercado global de colágeno alcanzó un valor estimado superior a los 4,500 millones de dólares (MDD) en 2023, con una tasa anual de crecimiento proyectada cercana al 9% hacia 2030. Este impulso responde no sólo al auge de la cosmética nutricional y la tendencia de “belleza desde adentro”, sino también a un cambio cultural donde el consumidor exige productos que

## La comunicación irresponsable y la ausencia de regulaciones estrictas en ciertos mercados han propiciado que los consumidores adquieran productos con bajo contenido real de colágeno

aporten beneficios funcionales reales y medibles. En México, el mercado de suplementos alimenticios, en el que se enmarca este ingrediente, mantiene un crecimiento sostenido, impulsado por una población cada vez más informada, con mayor acceso a información científica y una disposición creciente a invertir en productos que combinan estética y salud.

No obstante, el potencial de este suplemento no está exento de complejidades. Su eficacia depende de múltiples variables críticas: la calidad de la materia prima, el grado de hidrólisis, la pureza del producto, la dosis aplicada y la forma de administración. Existen diferencias sustanciales entre un colágeno desarrollado con un riguroso control técnico y otro que se produce sin un conocimiento profundo de los procesos de fabricación. Aspectos como la temperatura durante la producción, el tipo de enzimas utilizadas para la

hidrólisis y las condiciones de almacenamiento influyen directamente en la estabilidad y biodisponibilidad de los péptidos activos.

Además, el mercado global ha sido testigo de una proliferación de marcas que simplifican en exceso el mensaje, reduciendo un suplemento complejo a mensajes publicitarios que prometen resultados universales y rápidos, sin atender a la necesidad de personalización ni a la evidencia científica sólida. La comunicación irresponsable y la ausencia de regulaciones estrictas en ciertos mercados han propiciado que los consumidores adquieran productos con bajo contenido real de colágeno o formulaciones con ingredientes inactivos que no generan beneficios significativos.

Es fundamental comprender que no es un compuesto de acción inmediata ni milagrosa. Para observar mejoras visibles o funcionales, es indispensable mantener un consumo diario constante (especificado en párrafos precedentes), además de continuar su ingesta para sostener los beneficios a largo plazo. La variabilidad individual también juega un papel importante, por lo que los resultados pueden diferir entre personas, según factores como edad, dieta, estado de salud general y nivel de actividad física.

### Más allá de los mitos

Un mito común es que cualquier tipo de colágeno tendrá el mismo efecto en el organismo. En realidad, el colágeno hidrolizado se presenta en diferentes perfiles de péptidos derivados de fuentes variadas: bovino, porcino, marino o membrana de huevo, entre otros. Cada fuente tiene propiedades particulares y niveles variables de respaldo científico. La elección debe fundamentarse en criterios técnicos, como biodisponibilidad, perfil aminoacídico, tolerancia digestiva y aplicación específica, no sólo en decisiones comerciales o en las preferencias de mercado (en pocas palabras, lo que “está de moda”).



Desde la perspectiva científica, el colágeno hidrolizado es una herramienta de soporte, no una cura definitiva. Su efectividad se maximiza cuando se integra a un estilo de vida saludable, que incluye una alimentación equilibrada, hidratación adecuada, protección solar y ejercicio regular. En este sentido, el desafío para la industria es doble: ofrecer productos con formulaciones transparentes y respaldadas por evidencia científica robusta, y educar al consumidor para que distinga entre promesas infundadas y beneficios posibles y comprobables.

El futuro del mercado dependerá de la capacidad de sus actores para profesionalizar toda la cadena de

valor. Esto implica desde la selección rigurosa de materia prima hasta la manufactura con buenas prácticas y la comunicación clara y honesta sobre lo que el producto puede y no puede hacer. Evitar el sensacionalismo y la simplificación excesiva es crucial para recuperar la confianza del consumidor y posicionar este suplemento como un aliado real de la salud y la belleza sin caer en promesas vacías.

### Entre promesas y slogans

En un mercado saturado de promesas y *slogans* atractivos, el colágeno hidrolizado sólo alcanzará su verdadero potencial cuando el rigor científico y la transparencia sean los pilares de



### Mariel Fernández Celis

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

su producción y comercialización. La optimización de la salud es una demanda creciente y legítima entre los consumidores, quienes buscan no sólo bienestar estético, sino también funcionalidad y una mejora tangible en su calidad de vida.

Este suplemento, cuando se utiliza de manera responsable, bajo el respaldo de etiquetas confiables y con evidencia técnica sólida, puede ser una herramienta valiosa para complementar un estilo de vida saludable, además de atender necesidades y padecimientos específicos.

Sin embargo, y a pesar del boom de los últimos años, el éxito del colágeno hidrolizado no radica en la mercadotecnia, sino en la ciencia real que respalda su eficacia y en el compromiso de quienes conforman la industria para educar, proteger y entregar productos de verdadera calidad. La confianza del consumidor, esa base fundamental para cualquier marca en el sector del bienestar, sólo se construye con integridad, conocimiento y responsabilidad. **F**

Forbes  
*life*



## *Extensión sensorial*

PROPUESTAS COMO NINA APUESTAN POR SABORES LOCALES Y UNA IDENTIDAD LATINOAMERICANA CONTEMPORÁNEA. LA COCTELERÍA ES UNA PROLONGACIÓN DE ESTE RELATO CULINARIO.

Por Felivia Mejía

# REVELACIÓN CULINARIA

**THE ST. REGIS CAP CANA IRRUMPE EN EL CARIBE COMO NUEVO REFERENTE DE ALTA COCINA, CON UNA EXPERIENCIA DONDE LA GASTRONOMÍA ES EL EJE DE LA ESTADÍA Y UNA PROPUESTA QUE UNE TRADICIÓN Y VANGUARDIA.**

## C

Con el restaurante Nina como insignia, la gastronomía del hotel The St. Regis Cap Cana se erige como la protagonista de una experiencia multisensorial en la costa este dominicana.

Un tiradito perfumado con ají amarillo despierta el paladar, seguido por un corte premium a la parrilla, jugoso y ahumado, para elevar los sentidos en un viaje de sabores que llevan del Caribe a los Andes. Sus cortes de wagyu, curados por tres o siete días y traídos semanalmente desde Estados Unidos, así como las ostras que llegan frescas cada dos días desde Francia, confirman que no existen límites para ofrecer un servicio excepcional.

El multipremiado chef peruano Diego Muñoz ha diseñado una experiencia exclusiva que conjuga tierra y mar con maestría. Las parrillas y brasas de Nina rinden homenaje al fuego, significado de su nombre en quechua, lengua originaria de los Andes sudamericanos.

Desde cortes en su punto exacto hasta platos fríos presentados con elegancia, cada creación se elabora con ingredientes exóticos provenientes de toda América.





THE ST. REGIS

### **Para escoger**

En el corazón de Cap Cana, The St. Regis redefine el lujo a través de la gastronomía. Con nueve espacios culinarios, desde parrillas de autor hasta bares frente al mar, el resort convierte cada comida en una experiencia que mezcla identidad caribeña y excelencia internacional.

#### **The St. Regis Bar**

Una selección de sofisticados cócteles de autor.

#### **Nina**

La exquisitez gastronómica que deriva de la parrilla y las brasas.

#### **Amber Room**

Espacio gastronómico para disfrutar también de un buen puro.

#### **Cassara**

Cocina dominicana gourmet.

#### **El huerto**

Diseñado para eventos culinarios privados con grupos pequeños de comensales o parejas.

#### **Kawca**

Un concepto propio de tienda de café y chocolate.

#### **Carey Bar**

El clásico próximo a la piscina para disfrutar de platos marinos.

#### **Marola**

Un menú mediterráneo inspirado en la vida en la costa.

#### **Cielo mío**

Cócteles y tapas con vista al mar desde las alturas del complejo.

“Es una celebración de productos de la tierra y el mar transformados por el fuego. Aquí recordamos experiencias de los 25 años que llevo cocinando”, reveló Muñoz a Forbes Life.

En momentos en que República Dominicana impulsa la conquista de un visitante más selecto, Nina eleva el perfil del país dentro del circuito de destinos gastronómicos de lujo en el Caribe. Esto atrae a un turista gourmet y exigente, que busca destinos con propuestas culinarias destacadas.

### EXPLOSIÓN DE SABORES

Luego de una noche exquisita, los buenos días en The St. Regis Cap Cana se ofrecen desde una mesa que tiene como marco el sol en su máximo esplendor sobre palmeras. Luego, un mayor-domo abre el menú que honra la identidad dominicana en Cassava.

En ese restaurante, la mañana sabe a tapioca o, mejor dicho, a yuca, como le llaman los dominicanos al tubérculo más versátil de su cocina.

Mientras se preparan bocados tan diversos como empanadas rellenas de queso o huevos revueltos que tienen a la yuca como elemento principal, el café intenso y aromático, cosechado de los campos dominicanos, llega en tazas que invitan a la calma.

Cassava es otra de las nueve estaciones culinarias de este hotel, donde lo local se exalta sin perder la sutileza de un servicio de clase mundial. Desde desayunos que conectan con la tradición de la isla, como “los tres golpes” (puré de plátano macho acompañado de huevo frito, queso y salami) hasta cenas maridadas en exclusivas salas de vino, el resort The St. Regis Cap Cana establece una experiencia gastronómica memorable, siendo cada plato una combinación de historia, técnica y sofisticación.

Al mediodía, sabores mediterráneos aguardan por los comensales para el almuerzo en Marola. Langostas, camarones, caracoles, mejillones, pulpos se encuentran mezclados en paellas, arroces gustosos, a la plancha, a la parrilla y en todas las formas posibles para agradar al paladar más exigente.

The St. Regis Cap Cana logra lo que pocos resorts: conjugar la excelencia arquitectónica, una hospitalidad de alto nivel y una propuesta gastronómica que trasciende fronteras y abraza diversas culturas, consolidándose, así, como un trascendental referente culinario del Caribe. **F**



**LA PROPUESTA DE NINA DESTACA ESPECIALMENTE POR EL USO DEL FUEGO, BRINDANDO PLATOS INSPIRADOS EN LAS BRASAS, TÉCNICAS ANCESTRALES Y SABORES CONTEMPORÁNEOS.**



Por Forbes Staff



# EL NUEVO ORDEN

**LA CREACIÓN DE VALOR SERÁ CADA VEZ MÁS DETERMINANTE EN LA ESFERA DE LA ALTA GAMA, JUNTO A COMPROMISOS DE SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL QUE HOY YA SON EXIGENCIAS.**

**E**n un contexto global marcado por la incertidumbre económica, la presión inflacionaria y los cambios culturales, la industria del lujo está viviendo una de las transformaciones más significativas de su historia: el paso de lo material a lo experiencial.

Así lo afirma Fflur Roberts, Global Luxury Goods VP de Euromonitor International, con quien conversamos en torno a los factores que están redefiniendo el sector

y el perfil de los nuevos consumidores, en el marco de LuxuryLab Global 2025, evento que celebró su edición número 14 en el Four Seasons Hotel Mexico City, en la capital del país.

“La gente sigue comprando productos de lujo, pero menos; prefiere destinar ese dinero a experiencias que aporten más valor real a sus vidas”, explicó la especialista, resaltando que, durante décadas, la industria estuvo dominada por la adquisición de bienes (bolsos, relojes,



joyas), pero que hoy los consumidores buscan experiencias que enriquezcan su vida: viajes, gastronomía, bienestar y estilos de vida más completos.

Por ello, advirtió que la presión sobre las marcas también ha aumentado. La transparencia en torno a las cadenas de suministro y la producción es ya una exigencia. Descubrir que un bolso de precio elevado fue fabricado en condiciones cuestionables puede resultar devastador para la reputación de una firma, porque el nuevo consumidor demanda autenticidad, trazabilidad y compromiso social.

### LAS NUEVAS GENERACIONES

La llegada de la Generación Z a la riqueza marca otro punto de inflexión. En México, este grupo, junto a los *millennials*, representa cerca de la mitad de la población, y, en los próximos años, concentrará también la mitad de las ventas de lujo. Y, mientras los *millennials* tienden hacia productos de mayor precio, los Z apuestan por un lujo más accesible, ligado a experiencias y estilo de vida.

Este cambio se refleja en los patrones de consumo: menos artículos, más viajes, más restaurantes, más *wellness*. En palabras de la especialista: “Los jóvenes consumidores son quienes están impulsando esta idea del lujo como experiencia de vida”.

México se posiciona como uno de los epicentros mundiales del lujo experiencial: ocupa ya el tercer lugar global en este segmento, impulsado por su oferta hotelera, gastronómica y cultural. La demanda de experiencias ligadas al goce de la vida (viajes, spas, gastronomía) se encuentra en auge, reporta la consultora.

### EL VALOR COMO BRÚJULA

Para Euromonitor, la palabra clave que definirá el futuro del sector es “valor”, no sólo en términos monetarios, sino en el aporte real que un producto o experiencia ofrece al consumidor: bienestar, autenticidad, conexión cultural... De ahí que el futuro del lujo pase por integrar sostenibilidad, respeto cultural, innovación en experiencias y propuestas de estilo de vida completas y holísticas, desde bienes raíces hasta clubes privados.

“Factores como la guerra en Ucrania y la inflación han impactado de manera significativa al sector del lujo en un momento en el que también se transforman los hábitos de consumo. Es, en efecto, una ‘tormenta perfecta’ que obliga a la industria a replantear su propuesta de valor”, asegura Fflur Roberts.

Y concluye: “Más que vestir una marca, lo que importa es cómo vives tu vida”. Una frase que resume el viraje de toda una industria: del lujo como símbolo de estatus al lujo como una forma consciente de vida. **F**

Por Manuel Grajales

# ENTRE LAS FAUCES

78

LIFE • SOSTENIBILIDAD

**A TRAVÉS DE LA FOTOGRAFÍA SUBACUÁTICA, GERARDO DEL VILLAR ENCONTRÓ UNA PASIÓN QUE LO LLEVÓ A ENFRENTAR SUS MIEDOS EN COMPAÑÍA DE LOS TIBURONES. EN LA ACTUALIDAD ES UN FERVIENTE DEFENSOR DE SU CONSERVACIÓN Y DEL ECOTURISMO RESPONSABLE.**

“ Los tiburones no son los asesinos despiadados que todo el mundo piensa”. Así comienza la conversación con Gerardo del Villar, el reconocido fotógrafo subacuático mexicano, el único latinoamericano que ha fotografiado e interactuado con cincuenta de estas especies, entre las cuales están algunos de los más peligrosos del mundo.

Para él, la profundidad del océano si bien esconde muchos misterios, es ahí en donde ha aprendido las mayores lecciones de su vida. Por ello, ha dedicado las últimas dos décadas a crear conciencia sobre la conservación de estos peces cartilaginosos y el ecoturismo responsable; “pues sin ellos habría un mar enfermo y los ecosistemas marinos colapsarían”.

Como un niño nacido en la década de 1970, su temor infundido a estos depredadores se lo debe a la película “Tiburón” de Steven Spielberg. Sin embargo, a la postre eso se convertiría en una relación de amor auténtico.

Su primer encuentro con tiburones fue en Belice en 2004, muy cerca del famoso Blue Hole, una maravilla natural en donde se pueden encontrar varias de estas especies marinas. “La verdad iba muy nervioso”, narra como si volviera a revivir ese momento; “pero, al mismo tiempo, tenía muchas ganas y estaba muy ansioso. Estuve buceando como cuatro o cinco días y todavía no los había visto.”



***“El mar, independientemente de que haya tiburones o no, es una fuerza muy poderosa que requiere respeto”***

**GERARDO DEL VILLAR**  
FOTÓGRAFO SUBACUÁTICO

©GERARDO DELVILLAR



Casi a punto de rendirse, y tras una expedición de 40 minutos, las transparentes aguas del Caribe y sus impresionantes corales le revelaron una imagen: a cinco metros debajo de él pasó un tiburón gata. “Contrario de lo que pensaba: ‘que me iba a dar miedo’, me apasionó”, cuenta mientras su voz adquiere un tono más grave y reflexivo. “Fue un amor a primera vista”, agrega.

La adrenalina del momento lo hizo querer acercarse más, pero su sorpresa fue que el animal al sentirlo salió nadando rápidamente para alejarse. Tenía miedo.

“Fue ahí cuando pensé: ¿Qué está pasando? ¿Qué no era el tiburón de la película?” Lo que observó lo dejó asombrado. Por ello, al regresar a México se preparó para ir a la Isla de Guadalupe, localizada cerca de las costas de Baja California, para encontrarse con el carnívoro más grande y temido de estas especies: el tiburón

***“Los tiburones tienen mucha claridad de cuál es su papel y cumplen un propósito importantísimo en la conservación del ecosistema”***

blanco. Esa vez lo acompañó una pequeña cámara point and shoot, con la cual estaba listo para registrar lo que veía. Fue ahí —reconoce— en donde nació su amor a la fotografía, combinado con su interés por los tiburones.

**AL ENCUENTRO DE UN SUEÑO**

Fotógrafo subacuático, buzo, conferencista motivacional y autor del libro *Los tiburones* también tienen miedo, Gerardo del Villar ilumina su rostro cuando se le pregunta sobre la

importancia de México como santuario de estos depredadores, donde se han registrado 110 especies en aguas nacionales, de las casi 500 existentes en todo el mundo.

“México es increíble”, exclama antes de agregar que gracias a los diferentes mares que bordean las costas del país (el Golfo de California, el océano Pacífico, el Golfo de México, y el Mar Caribe, el cual se junta con el Atlántico) existe una gran biodiversidad marina.

Aunque también ha viajado a países como Costa Rica, Ecuador o Filipinas; en este último tuvo la oportunidad de fotografiar al que considera su especie preferida: el tiburón zorro: “tiene una cola muy larga, más larga que su cuerpo”, narra antes de lamentarse que en México solo tiene dos registros de esta especie en fotografía y video, pero son de animales muertos o que ya habían sido pescados.

Eso no mina su entusiasmo por poder estar frente a otro tiburón: el peregrino, una de las tres especies que junto con el blanco y el ballena están protegidos en el país. “Tengo muchísimas ganas de verlo. Sé que es casi del tamaño del tiburón ballena, el segundo más grande del mundo, y también se alimenta de planto”. Asimismo, espera no morir sin antes poder ver de cerca al tiburón siete agallas, el cual vive en las profundidades del océano y es una especie prehistórica.

### ENTRE EL MIEDO Y EL ASOMBRO

La inquietud por explorar las maravillas de la naturaleza ha llevado a Del Villar a fotografiar también osos polares, orcas, cocodrilos y ballenas. Y algo tiene claro: “si entras en su ecosistema, lo tienes que respetar y tratar de hacer que la convivencia sea lo más gentil posible”, afirma sin temor a equivocarse.

Él asegura que cuando han ocurrido situaciones o encuentros fortuitos con este tipo de depredadores, es porque la gente se entromete en su hábitat natural “por descuido o porque no sabemos interactuar bien con ellos.”

De hecho, fue después de atravesar por un problema familiar en 2023 que decidió sumergirse en las aguas de la Isla de Malpelo en Colombia. Ahí refrendó una idea, la cual desde los inicios de sus días en el mar había reconocido.

Fue un buceo espectacular –rememora– había bastantes tiburones. Siempre tomo muchas fotografías y videos para captar lo más posible, pero ese día decidí parar y simplemente apreciar lo que sucedía a mi alrededor. Entonces, me puse a reflexionar sobre lo que estaba viendo y me di cuenta de que los tiburones también tienen miedo. Ya lo sabía. Pero ahí lo percibí de una manera diferente y pensé: “si ellos que son los



líderes de su ecosistema lo experimentan, por qué yo cuando vivo una situación complicada no puedo darme el permiso de tenerlo. Ahí decidí comenzar a escribir.”

De estas especies también ha aprendido a vivir el presente, sin pensar en qué vamos a hacer mañana. “Estos animales buscan lo que deben comer para sobrevivir y hacen el trabajo que la naturaleza les asignó. Nunca vas a ver a un tiburón cazando peces para guardarlos. No son

codiciosos. Tienen mucha claridad de cuál es su papel y cumplen un propósito importantísimo en la conservación del ecosistema.”

Al estar en contacto con ellos, Gerardo incluso ha reflexionado sobre la tolerancia a la frustración, pues estos peces cartilaginosos hacen 20 o 30 intentos para cazar a su presa, si no lo logran, replantearán su estrategia y volverán a intentarlo.

Por esta razón, su práctica como fotógrafo subacuático ha cambiado desde aquellos primeros días en que buscaba retratar el instante vivido y la adrenalina que le provocaba el encuentro con los “comehombres”. Hoy, en cambio, a través de sus imágenes busca contar la historia de lo que hay detrás de estas especies. “Creo que hacia allá ha evolucionado mi fotografía”, reconoce, mientras admite que los tiburones aún le inspiran un temor contenido; aun así, lo que realmente experimenta al estar cerca de ellos en el mar es un profundo sentimiento de asombro. **F**

The Pit Room

Una cocina por descubrir.

# Houston

[HolaHouston.com](http://HolaHouston.com)



# Playa Nueva Romana

BY BAHIA PRINCIPE RESIDENCES

# Your style of living

with sea views from your home

Lots, villas and apartments  
**809 623 0869**