

ZONAS FRANCAS MÁS TECNOLÓGICAS

ESPECIAL
INDUSTRIA
DE BEBIDAS

EMPRESAS CON CULTURA DE INNOVACIÓN

Forbes

REPÚBLICA DOMINICANA

LEERLA ES NEGOCIO | ABRIL-MAYO 2026

ABRAHAM
SELMAN HASBÚN
CEO DE IEMCA

LUIS EMILIO
VELUTINI MANZO
CEO DE GRUPO VELUTINI

EL NUEVO LUJO TURÍSTICO DEL NORTE

GRUPO VELSEL, SOCIEDAD DE LUIS EMILIO VELUTINI Y ABRAHAM SELMAN, CAPITALIZA EL BOOM DE LA INMOBILIARIA TURÍSTICA DE RENTA CORTA EN PUERTO PLATA, CON DESARROLLOS QUE PROYECTAN VENTAS SUPERIORES A LOS 330 MILLONES DE DÓLARES

MÁS: CLAVES PARA MITIGAR RIESGOS

FORBES REPÚBLICA DOMINICANA
RD\$ 300,00



Moviéndote. Aun en reposo.

Nuevo Audi Q5 SUV

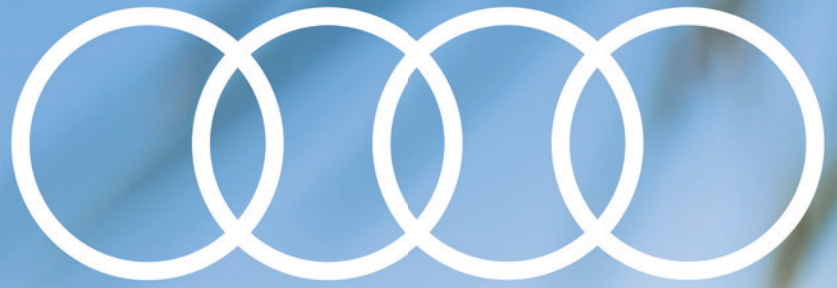
Con un diseño exterior moderno
que te hace sentir un nuevo camino.

Avelino Abreu, SAS
www.audi.com.do

Santo Domingo | 809 562 0020



Audirepdom



Audi Vorsprung durch Technik

• CONTENIDO •

2

PÁG.
46



LOS VISIONARIOS DEL TURISMO INMOBILIARIO

BRAHIM SELMAN Y LUIS EMILIO VELUTINI IMPULSAN EL TURISMO EN PLAYA DORADA, PUERTO PLATA, CON EL DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS DISRUPTIVOS ORIENTADOS A LA ESTANCIA CORTA Y SEGUNDA VIVIENDA.

FOTOGRAFÍA TOMADA POR MATÍAS BONCOSKY EN LAS OFICINAS CORPORATIVAS DE BLUE MALL, EN FEBRERO DE 2026.

FRONTAL

06 • 2026: AÑO DE LA FLEXIBILIDAD

Un mapa del ambiente empresarial para definir estrategias este año.

10 • EL PODER DE LA COMPETENCIA.

Una entrevista a la directora de ProCompetencia, María Elena Vásquez.

12 • RIESGOS GLOBALES, OPORTUNIDADES REGIONALES. El especialista César Rodríguez explica cómo los países pueden catalizar riesgos mediante la cooperación.

OPINIÓN

14 • HOY TODOS “SOMOS OTROS” / Eduardo Valcárcel.

16 • LOS EMPRENDEDORES ANTES QUE LA POLÍTICA / Miguel Collado.

21 • TURISMO DEPORTIVO / José Maldonado y Joan Peignand.

20 • EL DINERO DETRÁS DEL SHOW DEL MEDIO TIEMPO / Alex Yaryura.

22 • DE BRUJAS A ALGORITMOS / Santiago Camarena.

24 • LA POLÍTICA MONETARIA EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE / Joel González.

ESPECIAL

26 • INDUSTRIA DE BEBIDAS

Una mirada al mercado de bebidas espirituosas, cervezas y vinos.

REPORTAJE

36 • ZONAS FRANCAS MÁS

TECNOLÓGICAS. Un reporte de las actividades que impulsan ese sector.

FORBES LIFE

76 • ¿CÓMO SE ACORTA UN OCÉANO?

El artista Erickdony Turbí Pérez nos cuenta de sus nuevos proyectos.

• DIRECTORIO •

Directora Editorial para
República Dominicana

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, SERGIO CID, KARLA ALCÁNTARA, MATÍAS BONCOSKY, MANUEL GRAJALES, ISABEL DÁVILA, ALFREDO CALVO, LUCERO ÁLVAREZ Y JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA.

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CFO
MARTÍN CELAYA

CDO
CARLOS VALERIO

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador Editorial Regional
GIORGIO ARTURI

Directora de Producción y Circulación Latam
LAURA VEGA

Country Manager
República Dominicana
ALEX YARYURA
ayaryura@forbes.do

Ejecutiva Comercial
MERY DISLA
mdisla@forbes.com.mx

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

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

FORBES MEDIA, LLC

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

Global Editions

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

Forbes República Dominicana, Año 12 No. 106

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.

LA ERA DORADA DE LA INMOBILIARIA TURÍSTICA

FRONTAL • EDITORIAL

El turismo inmobiliario representa un poderoso eje de rentabilidad de la industria turística. Con una estructura sofisticada y un concepto de alto valor, ese sector ha registrado un crecimiento superior al 100% en los últimos tres años, de acuerdo a datos de la Asociación Dominicana de Empresas Turísticas Inmobiliarias.

Ese fenómeno es el resultado de una demanda sostenida de segundas viviendas y un marco jurídico competitivo impulsado por los incentivos de la Ley 158-01 (Confotur).

En diferentes épocas, la inmobiliaria turística ha sido el elemento reconfigurador de la oferta de varios destinos. A esa lista se suma hoy la provincia Puerto Plata, cuya historia es una de resiliencia, pero, sobre todo, de evolución.

Luego de ser pionera del modelo de hoteles “todo incluido” en los años 70, la Novia del Atlántico vive una transformación estructural que trasciende el servicio de hotelería tradicional, teniendo como aspectos claves una redefinición del lujo y de la inversión inmobiliaria de la zona.

En esta nueva era, la visión de los empresarios Luis Emilio Velutini y Brahim Selman, al frente de Grupo Velsel, destaca como un catalizador de este cambio, con su



Felivia Mejía

FELIVIA MEJÍA
Directora editorial para
República Dominicana

 fmejia@forbes.com.mx

proyecto Green One Playa Dorada, un complejo cuidadosamente concebido con todos los elementos que requieren las residencias vacacionales, ya sea de renta corta o como segunda vivienda, para un excelente funcionamiento.

En la historia central de esta edición contamos los detalles de la apuesta de Grupo Velsel, que proyecta ventas superiores a los 330 millones de dólares, lo que representa una prueba de que el mercado de segundas viviendas y rentas cortas es un motor de alta rentabilidad en la región norte.

El renacimiento de la zona se complementará con la entrada en operación, dentro de unos años, de Punta Bergantín y el dinamismo del turismo deportivo de Cabarete. Mientras Playa Dorada se afianza como el núcleo residencial de lujo, estos polos adyacentes aportan la diversificación necesaria para crear un ecosistema turístico integral y orgánico.

Pero hay que tener en cuenta que para alcanzar el máximo potencial del desarrollo de la inmobiliaria turística, tanto en Puerto Plata como en cualquier otro destino, se deben garantizar servicios básicos como la conectividad, sea aérea o terrestre.

En cuanto al desarrollo del norte, la ejecución de la Autopista del Ámbar es imperativa para conectar estratégicamente a Puerto Plata con el dinamismo económico de Santiago. Asimismo, la agilización de los procesos institucionales será el factor que determine la velocidad del retorno de inversión (ROI) para los nuevos desarrollos.

La sinergia entre el capital, la visión estratégica de las nuevas generaciones y el respaldo estatal están trazando una nueva hoja de ruta. Estamos ante un ecosistema donde el lujo ya no se mide solo en estrellas de hotel, sino en metros cuadrados de alta plusvalía y en la capacidad de garantizar el retorno de la inversión patrimonial. **F**

95%

**DE LOS TURISTAS AFIRMA QUE
REGRESARÍA A VACACIONAR AL PAÍS,**

mientras que el 84% de los que visitaron República Dominicana a principios de este año valoró como positiva la experiencia gastronómica disfrutada, de acuerdo a informaciones del Ministerio de Turismo.

2026: LA ERA DE LA FLEXIBILIDAD

EL ESCENARIO DE ESTE AÑO VUELVE A PONER A PRUEBA LA RESILIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS REGIONALES. MATERIAS COMO LA INNOVACIÓN, EL LIDERAZGO, LA GESTIÓN DE RIESGOS, EL AMBIENTE EMPRESARIAL Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS ESG, DEFINEN LA ADAPTACIÓN QUE LOS MODELOS DE NEGOCIO TIENEN PARA ENFRENTAR DE MANERA EFECTIVA LOS NUEVOS RETOS, ENTRE ELLOS LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN. LA CONSULTORA KPMG ENCUESTÓ A CASI 300 LÍDERES DE NEGOCIOS DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA PARA TRAZAR UN MAPA EN TORNO A ESTAS DIRECTRICES. AQUÍ, UNA MIRADA A LAS PRÁCTICAS QUE ACTUALMENTE SE IMPLEMENTAN PARA SALIR ADELANTE.

POR FORBES REPÚBLICA DOMINICANA STAFF

70%

de los encuestados estima que la economía de su país se mantendrá en crecimiento en 2026.

37%

piensa que sus negocios podrían mantener un rumbo positivo con crecimientos en algunos casos de hasta 10% en sus ventas.

39%

planea expandir su presencia nacional.

73%

de los líderes de negocio prevé realizar nuevas inversiones.

DESTINO DE LA INVERSIÓN EMPRESARIAL EN 2026

1. Desarrollo de nuevos productos o servicios.
2. Atención a las nuevas necesidades de clientes.
3. Acceso a nuevos mercados.
4. Captación de talento.

FACTORES DE MAYOR IMPACTO EN LAS OPERACIONES

1. Atracción y retención de talento.
2. Fluctuaciones en el consumo interno.
3. Cambios regulatorios a nivel local.
4. Tasas de interés.
5. Implementación de nuevas tecnologías, incluyendo IA.
6. Fluctuaciones en el tipo de cambio.
7. Eventos geopolíticos.
8. Política comercial de Estados Unidos.

IMPACTO POR ARANCELES

33%

considera que las políticas arancelarias de 2025 no ha tenido impacto en sus operaciones.

29%

refiere una disminución en la participación de mercado y en ventas de manera significativa.

25%

hace frente a desafíos logísticos.

ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR IMPACTOS

- Reducción de gastos operativos y mejora de la eficiencia.
- Búsqueda de proveedores alternos con costos más competitivos.
- Automatización de procesos para mejorar la competitividad.
- Aumento de presencia en otros países.
- Aprovechar acuerdos comerciales para facilitar exportaciones e importaciones.

PRIORIDADES

1. Permear una cultura enfocada en un propósito.
2. Capacitar al talento.
3. Brindar herramientas para adoptarse a la disrupción.

ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA OTORGAR VALOR AL TALENTO

1. Entrenamiento y capacitación.
2. Oferta económica competitiva.
3. Flexibilidad de horarios.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

(Porcentaje de líderes que recurrirán a esa fuente)

55%

Créditos bancarios internacionales.

30%

Crédito en la banca en desarrollo.

21%

Aportación de socios actuales.

17%

Fondos de capital.

15%

Colocación de valores en la bolsa.

10%

Emisión de instrumentos en colocaciones privadas.

APLICAR LA IA PARA...

55%

mejorar la experiencia del cliente.

49%

incrementar las ventas.

48%

desarrollar productos y servicios.

RETOS

1. Atracción de inversiones tanto nacionales como extranjeras.
2. Implementación de políticas públicas que fomenten la inversión privada.
3. Garantizar la sostenibilidad de las políticas públicas.
4. Incrementar la confianza en el Estado de Derecho.
5. Mantener la competitividad en los mercados globales.

RIESGOS EN EL CORTO PLAZO

1. Ciberataques.
2. Impacto de la IA en los procesos.
3. Ser víctima de fraudes y robos.

FUENTE: Perspectivas regionales y de negocio 2026: Centroamérica y República Dominicana, de KPMG.

AZUL, un aliado de la modernización y digitalización del sector turístico



Eugene A. Rault Grullón, Vicepresidente Ejecutivo Servicios Digitales Popular.

La empresa ha desarrollado un ecosistema omnicanal que responde a las necesidades del turismo, donde la experiencia de pago del cliente es clave.

El turismo en República Dominicana no solo crece en llegada de visitantes e inversión hotelera. También se transforma en la forma en que los viajeros interactúan con el destino. Cada reserva, consumo en restaurantes, excursión o transporte forma parte de una cadena de servicios donde la experiencia de pago se ha convertido en un componente esencial del viaje.

En este proceso de transformación, las soluciones digitales están jugando un rol clave al conectar a los comercios locales con un turista cada vez más global, digital y acostumbrado a pagar sin fricciones.

Dentro de este ecosistema, AZUL, la empresa adquirente del ecosistema de medios de pago del Grupo Popular Dominicano, se ha posicionado como una de las infraestructuras tecnológicas que impulsan la modernización del sistema de pagos en el país.

Actualmente la plataforma opera con más de 60,000 terminales de pago activos, ha procesado más de 1,135 millones de transacciones en sus primeros once años y cuenta con 49.6 % de participación en el mercado de adquirencia, cifras que reflejan el crecimiento de los pagos electrónicos en la economía dominicana.

EL TURISMO IMPULSA LA ADOPCIÓN DE PAGOS DIGITALES

El turismo se ha convertido en uno de los principales catalizadores de la digitalización de los pagos en el país.

Sectores como hoteles, restaurantes, agencias de viaje, entretenimiento, aerolíneas y alquiler de vehículos han registrado crecimientos de doble dígito en los últimos años, con incrementos que en algunos periodos han superado el 25 %, impulsados tanto por la expansión del turismo como por la adopción de tecnologías de pago más eficientes.

Este cambio responde a un perfil de viajero cada vez más digital. Los visitantes internacionales esperan poder pagar con tarjeta, billeteras electrónicas o desde su propio teléfono móvil, con la misma facilidad con la que lo hacen en sus países de origen.

Para responder a esta dinámica, el ecosistema de soluciones de pago ha evolucionado hacia modelos omnicanal, capaces de acompañar toda la experiencia del viajero.

UN ECOSISTEMA QUE ACOMPAÑA EL VIAJE COMPLETO

En el caso de AZUL, las soluciones desarrolladas para el sector turístico están diseñadas para integrarse en los distintos momentos del viaje.

Antes de llegar al destino, los turistas pueden realizar prepagos internacionales a través de pasarelas de pago y links integrados en motores de reserva. Durante su estadía, hoteles, restaurantes o comercios turísticos pueden ofrecer pagos ágiles mediante terminales, PIN Pads integrados y soluciones móviles, incluyendo herramientas como la conversión dinámica de moneda (DCC), que permite al visitante pagar en su moneda de origen.

Posteriormente, las plataformas también facilitan cargos adicionales, procesos de fidelización y pagos recurrentes,

integrando toda la experiencia de consumo en una misma infraestructura tecnológica.

UN PUENTE ENTRE EL COMERCIO LOCAL Y EL TURISTA INTERNACIONAL

Uno de los principales aportes de los sistemas de pago digitales al turismo es su capacidad de eliminar barreras entre los negocios locales y el visitante extranjero.

Al habilitar la aceptación de tarjetas internacionales, billeteras digitales y pagos remotos, incluso pequeños operadores turísticos —como guías, agencias de excursiones o transportistas— pueden acceder a un mercado global sin necesidad de infraestructuras complejas.

Esta apertura se vuelve especialmente relevante en un contexto donde el mapa turístico dominicano continúa expandiéndose hacia destinos emergentes como Miches, Pedernales y Puerto Plata, zonas donde la llegada de nuevos proyectos hoteleros está generando oportunidades para miles de pequeños y medianos negocios.

INNOVACIÓN EN LA EXPERIENCIA DE PAGO

La evolución tecnológica también está redefiniendo cómo se realizan los pagos en los destinos turísticos.

Entre las innovaciones recientes destacan la integración de billeteras digitales como Apple Pay, Google Pay y Click to Pay, así como soluciones contactless y Tap on Phone, que permiten aceptar pagos directamente desde un teléfono inteligente sin necesidad de terminales tradicionales.

Estas capacidades no solo agilizan las transacciones, sino que también responden a una tendencia global: la preferencia por pagos rápidos, seguros y sin contacto.

SEGURIDAD COMO PILAR DEL TURISMO DIGITAL

En un entorno donde las transacciones internacionales son cada vez más

frecuentes, la seguridad se convierte en un elemento clave.

Las plataformas de pago operan bajo estándares internacionales como PCI DSS, con sistemas de tokenización, autenticación mediante 3D Secure y monitoreo de fraudes en tiempo real. Estas infraestructuras se apoyan además en centros de datos certificados bajo estándares Tier III Operations Gold, que garantizan altos niveles de disponibilidad y resiliencia tecnológica.

EL PRÓXIMO PASO: DIGITALIZAR TODA LA CADENA TURÍSTICA

Aunque el avance ha sido significativo, aún existe un amplio espacio para la digitalización del sector. Diversas estimaciones señalan que cientos de miles de comercios en República Dominicana todavía no aceptan pagos electrónicos, lo que representa una oportunidad para ampliar la inclusión financiera y modernizar la experiencia turística.

En este escenario, la evolución de los medios de pago no solo impacta la eficiencia operativa de los negocios, sino que también redefine la forma en que los visitantes interactúan con el destino.

A medida que el turismo dominicano continúa expandiéndose y diversificándose, la integración entre tecnología, comercio y experiencia del viajero se perfila como uno de los pilares de su próxima etapa de crecimiento.

Para AZUL, esto representa no solo una oportunidad de expansión, sino también un rol activo en la modernización y digitalización del sector.



Por Lilian Tejada

EL PODER DE LA COMPETENCIA

LA PRESIDENTA DE PROCOMPETENCIA, MARÍA ELENA VÁSQUEZ TAVERAS, AFIRMA QUE LA INNOVACIÓN ES UN FACTOR CLAVE PARA FORTALECER EL CLIMA DE NEGOCIOS Y ATRAER INVERSIONES AL PAÍS EN UN CONTEXTO GLOBAL CARACTERIZADO POR CONFLICTOS GEOECONÓMICOS.

E

En medio de un escenario económico internacional convulso, caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad de los mercados, República Dominicana se mantiene resiliente y fortalece su perfil como uno de los principales destinos de inversión extranjera directa (IED) en el Caribe.

En 2025 el país caribeño captó 5,032.3 millones de dólares (mdd) por este concepto, lo que representa un crecimiento de 11.3 % respecto al año anterior, según las cifras preliminares del Banco Central de la República Dominicana (BCRD).

La seguridad jurídica, así como la estabilidad política y económica que distinguen al Estado dominicano frente a otros países de América Latina impactados por la inestabilidad, destacan entre los principales factores que influyen en la atracción de inversiones.

Sin embargo, un componente poco mencionado que ha venido tomando fuerza en la economía dominicana —y que juega un rol fundamental en el clima de negocios— es el fomento de la competencia en los mercados, así lo destaca la presidenta de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (ProCompetencia), María Elena Vásquez Taveras.

“En República Dominicana tenemos un clima de negocios fértil, con instituciones fuertes que se consolidan cada día más, como ProCompetencia,



que son una garantía para que los inversionistas puedan venir a competir en igualdad de condiciones”, destaca Vásquez Taveras.

A la vez, subraya que la estabilidad política y económica que el país ha mantenido por más de dos décadas cobra hoy mayor relevancia en un contexto en el que los conflictos geoeconómicos se han posicionado como el principal riesgo global, en una era donde la competencia juega un rol fundamental.

¿CÓMO SE HA FORTALECIDO LA COMPETENCIA?

En los últimos años, la competencia ha dejado de ser un asunto técnico y poco conocido para pasar a formar parte del debate entre estudiantes, servidores públicos y grandes y pequeños empresarios.

Esta ha sido una de las principales acciones impulsadas por la gestión de Vásquez Taveras, cuyo norte es fomentar una cultura de libre y leal competencia en el país. Destaca que poco a poco este objetivo se ha ido alcanzando.

“El empresariado va creando conciencia sobre el rol de esta institución y sobre la importancia de competir en buena lid. Ha entendido que la competencia lo que busca es permitirles ejercer su derecho fundamental a la libre empresa. Por eso trabajamos muy de la mano”, afirma.

El fortalecimiento de ese aspecto también se refleja en políticas concretas, como el lanzamiento, el año pasado, de la Política Nacional de Competencia, un logro que convirtió a República Dominicana en el primer país de América Latina con una herramienta de este tipo.

“Esto demuestra que el tema de competencia es una política macroeconómica que ha sido asumida por el Estado”, puntualiza la funcionaria.

Un paso aún más contundente en esta dirección fue la entrega al Poder Ejecutivo, en febrero pasado, del Anteproyecto de Ley Orgánica

LIDERAZGO REGIONAL

Durante su gestión, iniciada en 2021, María Elena Vásquez Taveras ha posicionado a la autoridad de competencia de República Dominicana como un referente en la región. Esto se evidencia en su reciente elección como presidenta pro tempore de la Red Centroamericana de Autoridades de Competencia (RECAC).

RECAC es el organismo regional que agrupa a las instituciones responsables de promover y proteger la libre competencia en Centroamérica y República Dominicana. Su objetivo principal es fortalecer la cooperación técnica, combatir prácticas anticompetitivas y fomentar mercados eficientes en la región.

Antimonopolio y de Competencia Económica, que busca modificar la actual Ley General de Defensa de la Competencia Núm. 42-08.

Vásquez Taveras subraya que esta nueva ley colocará a la República Dominicana en consonancia con las mejores prácticas internacionales y a los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organismo al que el país aspira a integrarse.

“Esta ley garantizará mayor transparencia, competencia y previsibilidad, lo que se traduce en más seguridad jurídica, reglas claras y un mayor nivel de confianza para la innovación y la inversión en la República Dominicana. Ha sido elaborada a partir de los mejores estándares internacionales y con una visión de futuro, para que pueda adaptarse a las transformaciones de los mercados”, puntualiza.

PUNTOS CLAVE DEL PROYECTO

Una de las propuestas más trascendentales que incorpora el anteproyecto es la implementación del control previo de concentraciones. La incorporación de este mecanismo permitirá prevenir prácticas monopólicas en el mercado dominicano, puntualiza la presidenta de ProCompetencia.

De acuerdo con el estudio “Concentración de Mercado en República Dominicana 2023”, publicado por la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), para ese período el 30.9 % de los mercados presentaba una alta concentración, el 7.3 % una concentración moderada y el 61.8 % no mostraba niveles significativos de concentración.

Este análisis, que contempló a 222,554 contribuyentes de unas 55 actividades económicas, ofrece una visión de la realidad del entorno económico dominicano en materia de concentración.

Otros aspectos relevantes que incluiría la nueva ley son el fortalecimiento de la capacidad de la autoridad de competencia del país para imponer multas a los agentes económicos que incurran en prácticas anticompetitivas, así como la incorporación de lineamientos para la vigilancia de los mercados digitales, cuyo auge representa un desafío creciente para las autoridades de competencia a nivel global.

El reporte “Remedios en los mercados digitales en América Latina y el Caribe”, publicado el año pasado por la OCDE, advierte que la creciente relevancia de los mercados digitales exigirá una supervisión permanente por parte de los organismos de competencia.

Con la nueva ley también se ampliarán las facultades de investigación de la autoridad de competencia, entre otras disposiciones que, en conjunto, contribuirán a crear un entorno competitivo más equilibrado, favoreciendo la inversión y la sostenibilidad de los mercados en el largo plazo en el país.

Vásquez resalta que este anteproyecto es el resultado de varios años de trabajo conjunto entre el equipo técnico de la institución y de organismos internacionales como la OCDE, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), George Washington University, el Departamento de Comercio de Estados Unidos, entre otros. **1**

RIESGOS GLOBALES, OPORTUNIDADES REGIONALES

AMÉRICA LATINA PUEDE CATALIZAR LAS VULNERABILIDADES MEDIANTE LA INTEGRACIÓN, LA COOPERACIÓN INTERNA Y EL IMPULSO DE ACUERDOS COMUNES, PLANTEA EL ESPECIALISTA EN RIESGOS CÉSAR RODRÍGUEZ.

La confrontación geoeconómica se ha posicionado como el principal riesgo global en este 2026. Aunque eso representa un desafío para empresas, Estados y la economía mundial en su conjunto, también puede abrir oportunidades para regiones como América Latina.

Así lo considera César Rodríguez, vicepresidente senior y consultor de riesgos para República Dominicana, Centroamérica y el Caribe de la firma Marsh, empresa que por más de 20 años ha participado en la elaboración del Informe de Riesgos Globales que publica anualmente el Foro Económico Mundial.

Rodríguez, con más de 30 años de experiencia en el tema, opina que los riesgos tienen una vertiente negativa y otra positiva. “Si yo tengo la capacidad de reaccionar frente al riesgo, identificar esas oportunidades y gestionarlas más rápido que mis competidores, definitivamente voy a empezar a generar una ventaja competitiva”, afirma.

Por eso plantea que la confrontación geoeconómica, entendida como el aumento de sanciones, aranceles, controles a las inversiones y otras medidas adoptadas por algunos gobiernos para proteger sus intereses o ejercer presión sobre otros países, puede representar una oportunidad para América Latina.

Esta coyuntura, indica Rodríguez, abre un espacio para reforzar la cooperación interna y consolidar estrategias económicas conjuntas en la región, desde donde (en su opinión) se tiende a mirar hacia otras latitudes en lugar de apostar por las relaciones regionales.

En consonancia con este planteamiento, el Foro Económico Mundial señala en su informe que fomentar la resiliencia a nivel regional es una de las acciones clave para enfrentar el desafío de la confrontación geoeconómica.

“Es necesario poner mayor énfasis en la gobernanza liderada por las comunidades, garantizar un acceso equitativo a los recursos y empoderar a los actores locales para

prevenir, mitigar y responder a las crisis. Al mismo tiempo, los marcos internacionales, incluidos tratados y acuerdos minilaterales, siguen siendo fundamentales para promover soluciones flexibles y adaptadas a nivel local”, indica el informe del organismo.

El estudio Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe 2025, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), también apunta que fortalecer la integración económica regional constituye una línea de acción estratégica clave para aumentar la competitividad internacional de América Latina y el Caribe y reducir su exposición a un entorno global más incierto y proteccionista.

Rodríguez refiere que esta coyuntura abre la oportunidad de potenciar plataformas como la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (Celac), la Comunidad del Caribe (Caricom) y diversos acuerdos de libre comercio existentes en la región.

PRINCIPALES RIESGOS PARA HACER NEGOCIOS QUE PREOCUPAN EN RD

1. Insuficiencia de infraestructura de servicios públicos y protección social.
2. Eventos extremos de la naturaleza.
3. Deuda (pública, corporativa e hipotecaria).
4. Desaceleración económica.
5. Falta de oportunidades de empleo o económicas.

Fuente: World Economic Forum; Marsh analysis, 2026.

Para Rodríguez, el empresariado dominicano empieza a mirar más regional, con negocios que buscan competir y expandir sus operaciones hacia otros países de América Latina.

“Ya está viendo que su mercado se está saturando y necesita crecer, por lo que empieza a mirar hacia otras operaciones. Por eso vemos grupos económicos dominicanos en Uruguay, Chile, Colombia, Panamá y Guatemala, entre otros países. Seguramente también tienen inversiones en Estados Unidos, pero han comenzado a reconocer que existen otros mercados con potencial”, explica.

Reitera que mirar hacia la región (sin dejar de competir en el mercado local) representa una oportunidad estratégica. “Toda esta complejidad, esas barreras que está poniendo una potencia como Estados Unidos, deberíamos capitalizarla”, enfatiza.

En cuanto a la gestión del riesgo, Rodríguez señala que, si bien hay empresarios que reconocen su importancia e invierten para mitigarlo, en el segmento de las micro, pequeñas y



El comercio intrarregional representa solo el 14% de las exportaciones totales de la región, una de las tasas más bajas a nivel mundial, según la Cepal.

medianas empresas (mipymes), que representan alrededor del 85.9 % de las unidades productivas del país, el tema aún está ausente.

En este sentido, plantea que las grandes empresas deben asumir el liderazgo y marcar la pauta, ya que su sostenibilidad depende en gran medida de esos pequeños negocios, que forman parte de sus principales proveedores. **F**

HOY TODOS “SOMOS OTROS”

Y

a atravesamos el primer lustro desde la pandemia del COVID-19 y, en honor a la verdad, poco hablamos de ella. Fue un suceso estremecedor y lo conjuramos invocándolo lo menos posible. Quizás, muy en el fondo, nos embarga algo del complejo del sobreviviente. Pero Sergio Roitberg, que nunca ha renunciado a su sentido periodístico de darle sentido al mundo, nos lleva de la mano y nos pone frente al espejo a descubrir que, producto de ese golpe global, Somos otros.

Y ahora que no hay pandemia... pues, igualmente debemos mantener una conducción afinada en medio de la(s) incertidumbre(s) y desarrollar ya no una capacidad de cambio, sino casi de mutación.

Es iluso pretender volver atrás, resistirnos o soñar que volveremos al status quo que vivíamos. Muy por el contrario, nos concierne la reflexión sobre el lugar de la tecnología, el tipo de liderazgo que desempeñamos y las conexiones humanas que debemos suscitar en lo adelante.

Por ello, Sergio nos llama la atención sobre seis aspectos que bien vale la pena traer a la mesa, aunque sea brevemente:

1. **La pandemia como cambio de identidad colectiva.** Generó la transformación social más

rápida de la historia reciente. En pocos meses cambió la forma de trabajar, estudiar, comprar y relacionarnos. El teletrabajo, las reuniones vía Zoom, el streaming, el consumo y la digitalización se adoptaron como prácticas generalizadas a toda prisa, y se han quedado en nuestras vidas, ya para siempre.

2. **La era de la incertidumbre.** Sergio plantea que vivimos en un tiempo donde el futuro es menos predecible que antes. Los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales ocurren a gran velocidad. Esto nos obliga a adaptarnos, a romper viejos paradigmas, a cambiar imaginarios tradicionales, a movernos en escenarios cambiantes y administrar los miedos.
3. **La resiliencia como habilidad clave.** Se entiende como la capacidad de adaptarnos, recuperarnos y seguir adelante frente a los cambios. Llevada a nuestra realidad ya no es solo una cualidad emocional, sino una competencia esencial para avanzar (y sobrevivir) en el mundo actual.
4. **El rol de la tecnología y la IA como infraestructura social.** Permitió mantener la productividad, el trabajo, la salud, la economía, la educación y que el mundo se mantuviera en marcha. Vino a salvarnos la vida. Nuestro reto más próximo es balancear sus maravillosas posibilidades con la ética y el criterio humano.
5. **Un nuevo tipo de liderazgo.** En la era de la incertidumbre, los nuevos líderes no debemos centrarnos en controlar procesos, hacer presentaciones o P&L, sino en interpretar el cambio, inspirar a las personas y ayudarlas a adaptarse, siendo más empáticos y humanos.
6. **La importancia de la conexión humana.** El autor nos recuerda el aprendizaje más importante de la pandemia, “nadie se salva solo”; necesitamos comunidad, propósito y vínculos auténticos para mantenernos a flote y ser personas plenas.

Al leer *Somos otros* nos sentimos acompañados, nos damos cuenta de que la desazón que tenemos por los cambios no es solo nuestra. Preguntas como “¿Qué debo hacer con todo esto del micro-change management?”, “¿cómo acompaño a mis compañeros a ver nuevos horizontes?”, o “¿cómo cambio de targets a actores empoderados? A ellos les recomiendo, como primeros auxilios, este libro para ir hallando las respuestas pertinentes. **1**

**EDUARDO
VALCÁRCEL BODEGA**

Managing Partner de Newlink Dominicana

July • 13 to 19 • 2026



CORALES



#coraleschampionship



PUNTACANA CHAMPIONSHIP

Garrick Higgo

Corales
Puntacana Championship
2025 Winner

www.puntacana.com



LOS EMPRENDEDORES ANTES QUE LA POLÍTICA

La vida económica

gira en torno a consumidores y emprendedores. Los consumidores acuden al mercado buscando ventajas: obtener más de lo que ofrecen. Es decir, a obtener bienes y servicios que valoran más que la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar. Los empresarios hacen lo mismo, van al mercado a vender bienes y servicios para obtener una ventaja. Si no existiera la motivación de vendedores y compradores, no existiría un mercado ni forma de que la economía se encontrara en constante evolución. El proceso económico reacciona de una manera positiva para consumidores y empresarios cuando las personas tienen libertad, y se comporta de otra manera cuando se le crean obstáculos.

El empresario persigue un fin de lucro, es la ventaja a la que nos referíamos. Para obtener beneficios económicos deberá hacer dos elecciones, tal como enseña la economía y como señala Faustino Ballvé en *Los fundamentos de la ciencia económica*. Primero, ha de elegir el fin para lograr la ventaja que estará relacionada con la de los consumidores. Segundo, habiendo elegido el fin, tendrá que elegir los medios para alcanzarlo. Para realizar esta empresa, o esta labor, necesitará llegar a conclusiones a partir de la información de que dispone. Este es el cálculo

económico. Es el análisis que realiza todo empresario en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los consumidores.

La labor del emprendedor conlleva muchos juicios y análisis. Debe decidir si comprar o fabricar el bien que desea vender. Tener la visión para saber cuáles elementos del mercado estudiar, y tratar de anticipar las perspectivas futuras, entre estas los cambiantes gustos de los consumidores. Una labor nada fácil. Un esfuerzo que es para valientes.

Luego de ese proceso, se dedicará a la combinación de los medios de producción, si ha decidido producir. En esa labor, deberá considerar los precios de los factores que empleará y los productores que intervendrán en el proceso. Productor no es solo el que hace el bien, es todo el que participa en el proceso: el que vende los insumos, el trabajador, el que transporta, quien distribuye. El cálculo económico es crucial. Y las acciones políticas, de los gobiernos, pueden tener efectos nocivos sobre el uso de los recursos en una sociedad, la ocupación de los insumos y la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Las intervenciones estatales en los mercados de insumos, del crédito, de la electricidad, del trabajo, en las regulaciones, en casi cualquier ámbito, afecta las decisiones que se toman en los mercados y, por ende, el desempeño de la economía.

Un elemento que puede ser pasado por alto es que los precios de hoy, los que observa el empresario, guían sus decisiones, y esos precios fueron determinados de una manera y contienen gran información (para ampliar, recomendamos "Yo, el lápiz" (Leonard Read). Ahora, esos precios actuales representan valoraciones futuras. La forma como se combinen los factores en un momento dado pasarán a valoraciones futuras que le den los agentes económicos. La utilidad que otorguen las personas a los bienes en un momento tendrá una incidencia sobre los precios y las valoraciones; los juicios de valor sobre la utilidad que le proporcionan los bienes e, indirectamente, los factores de producción, irán cambiando. El sistema de mercado es más complejo de lo que imaginamos.

La economía es dinámica, siempre está cambiando. Cuando se interfiere en ese movimiento, aparecen las distorsiones: el mal uso de recursos. De ahí proviene el título de este artículo. Las decisiones políticas muchas veces no son compatibles con lo que desean consumidores, emprendedores y trabajadores. **lf**

MIGUEL
COLLADO DI FRANCO

Vicepresidente ejecutivo del Centro Regional de Estrategias Económicas Sostenibles (CREES).

LinkedIn: Miguel Collado / X: @miguelcdf

Unapec: tres décadas contribuyendo al desarrollo del turismo desde la educación superior

La misión de la institución se centra en aportar talentos especializados para la gestión de destinos, que permita impulsar el desarrollo de polos turísticos emergentes y fortalecer la competitividad y reputación del destino bajo estándares internacionales.



Rafael Manuel Mejía Pérez - Decano de la Facultad de Negocios; Maricela Altagracia Almanzar - Decana de Posgrado y Educación Continua y Luis Antonio de la Nuez Morillo - Chef Ejecutivo de la Escuela de Turismo y Gastronomía.

Desde 1987, Unapec articula un recorrido formativo continuo (grado, práctica e investigación) que conecta aula, industria y territorio. Esa plataforma ha impulsado a más de 1,800 profesionales vinculados al turismo y hoy se proyecta en una especialización orientada a la gestión de destinos sostenibles.

En 1987, Unapec abrió un camino poco transitado en el país al ofrecer la que se considera la primera Licenciatura en Turismo de la República Dominicana. Cinco años más tarde, en 1992, ajustando sus menciones académicas y prácticas a las necesidades reales del sector. No fue un gesto coyuntural: respondió a la intuición de que el turismo demandaría profesionales con competencias técnicas, dominio de idiomas y experiencia práctica, un modelo que ha madurado con el tiempo.

El diseño curricular integra pasantías empresariales obligatorias y un sólido componente aplicado, lo que facilita la transición al mercado laboral. Este vínculo se refuerza mediante

acuerdos activos con la Asociación de Hoteles de Santo Domingo, ADOMPRETUR, ASONAHORES y la Academia Dominicana de Gastronomía, así como a través de pasantías con destinos y empresas como OcoaBay. El resultado es un circuito de aprendizaje que reduce la brecha entre lo que se enseña y lo que se hace, y potencia la movilidad profesional de los egresados.

GASTRONOMÍA COMO DIFERENCIADOR

El portafolio de grado incluye hoy la Licenciatura en Administración Turística y Hotelera y la Licenciatura en Gastronomía y Arte Culinario, impartida desde 2024. En este eje, Unapec opera un laboratorio de cocina modular con tecnología de punta, entre los más modernos de la región, que permite experimentar con técnicas y procesos vinculados a la experiencia turística. No es una capa ornamental: habilita que la gastronomía funcione como diferenciador del destino y fuente real de valor agregado para los servicios.

DE LA OPERACIÓN A LA GESTIÓN DEL DESTINO

El crecimiento natural de esa trayectoria se expresa en el posgrado con la Maestría en Gestión e Innovación de Destinos Turísticos Sostenibles, que organiza la progresión profesional desde la operación hacia la gestión estratégica. El programa enfatiza planificación territorial, indicadores de desempeño, criterios ambientales y herramientas tecnológicas para la toma de decisiones, con proyectos reales en cooperación con actores públicos y privados.

Lo que distingue a Unapec es la continuidad entre grado, práctica y posgrado; la conexión con el ecosistema a través de convenios y proyectos; y la orientación a resultados medibles en empleabilidad y aporte real a los destinos. En un sector que evoluciona con rapidez, esa combinación permite formar profesionales que intervienen el presente sin perder de vista el largo plazo.

TURISMO DEPORTIVO

La República

Dominicana se ha destacado en los escenarios internacionales con grandes atletas en la NBA, boxeo, atletismo, la UFC y el béisbol. Sin embargo, tenemos camino por recorrer en turismo deportivo, que es una herramienta estratégica por su capacidad de generar valor más allá del turismo tradicional.

Representa una oportunidad concreta de avanzar hacia un modelo turístico más diversificado, resiliente y alineado con objetivos de desarrollo económico de largo plazo. Este tipo de turismo, entendido como el desplazamiento motivado por la práctica, participación o asistencia a eventos deportivos, debe definirse como parte de una visión país que incluya identidad, inversión, infraestructura y posicionamiento internacional. Su aprovechamiento y explotación no surge espontáneamente y las iniciativas aisladas del sector privado no bastan para garantizar su sostenibilidad; es necesario una estrategia nacional acompañada de reglas claras y políticas públicas alineadas.

En la práctica, esa actividad constituye una industria donde convergen turismo, infraestructura, medios, entretenimiento, tecnología e inversión. Esta complejidad hace imprescindible una gobernanza bien definida, donde el rol del Estado resulta determinante para articular esfuerzos

entre autoridades deportivas y el sector privado, promoviendo asociaciones público-privadas y estableciendo estándares que permitan afianzar el turismo deportivo como un eje sostenible de desarrollo económico. En términos de marca país, el turismo deportivo cumple una función estratégica. Los atletas, los eventos y las sedes proyectan narrativas de excelencia, disciplina y modernidad que trascienden la promoción turística tradicional. Integrarlo a la estrategia de posicionamiento internacional fortalece la reputación del país y mejora su atractivo como destino de inversión, siempre que esa narrativa esté respaldada por una ejecución profesional.

Hace tiempo que el país disfruta a modestas escalas del turismo deportivo por las competencias profesionales internacionales de Kitesurf, fútbol, nado, ironman, golf, tenis, voleibol, y el posicionamiento de atletas de primer nivel en disciplinas como béisbol, atletismo y vóleibol, quienes sirven como embajadores y marca país. Hemos dado algunos pasos para consolidarlo como política pública, entre ellos: el lanzamiento de una Estrategia Nacional de Turismo Deportivo por el Ministerio de Turismo en la Feria Internacional de Turismo de Madrid, España, la creación de una comisión especializada para la construcción de un estadio de béisbol con estándares de la MLB y la celebración de los próximos Juegos Centroamericanos y del Caribe y el remozamiento de nuestras instalaciones deportivas asociadas.

Una clave para que el país adquiera un reconocimiento internacional es el perfeccionamiento de la logística de eventos y transmisiones, la preservación de las instalaciones, la incorporación de tecnologías, la gestión de datos y el cumplimiento de estándares internacionales, lo que exige planificación a largo plazo, profesionalización de los actores involucrados y criterios de sostenibilidad ambiental y social. Esto determinará si la infraestructura se convierte en un activo estratégico capaz de generar valor sostenido en el tiempo o en una inversión subutilizada.

La República Dominicana se encuentra, así, ante un punto de inflexión. Los avances logrados hasta ahora representan apenas un primer tramo del camino. El éxito del turismo deportivo estará en la capacidad de asumirlo como una estrategia de desarrollo país, donde el deporte se consolide como un motor económico, institucional y reputacional. **F**

JOSÉ MALDONADO STARK
JOAN PEIGNAND MUÑIZ

Socio Gerente, Russin, Vecchi & Heredia Bonetti

Abogado Asociado, Russin, Vecchi & Heredia Bonetti

This is **LEXUS**
#EXPERIENCEAMAZING



RXh



SOLICITA TU
TEST DRIVE & COTIZACION

Av. R. Betancourt Esq. Luperón, Tel.: 809.620.3000 - Delta Santiago, Tel.: 809.295.6000 - www.deltacomercial.com.do

EL DINERO DETRÁS DEL SHOW DE MEDIO TIEMPO

El partido produjo

varios titulares, sobre todo, el controversial espectáculo de medio tiempo encabezado por el artista puertorriqueño Bad Bunny. Sin embargo, más allá del debate cultural generado, lo ocurrido este año responde principalmente a una lógica empresarial.

Su presencia en el escenario del Levi's Stadium, por poca lógica que tenga tener un artista reguetonero cantando en español en el evento más gringo del mundo, no fue simplemente una decisión artística, fue una decisión estratégica. Con más de 124 millones de álbumes vendidos en su carrera, el artista es hoy uno de los motores más poderosos del streaming global, el actor central detrás de esa estrategia es Apple Inc. (AAPL).

En 2022, Apple firmó un acuerdo con la NFL

para convertirse en patrocinador del Halftime Show a través de su plataforma Apple Music. El contrato de 250 millones dólares por cinco años transformó el halftime show en una de las plataformas de marketing más valiosas de la industria del entretenimiento. La razón es simple, en el negocio del streaming, la escala lo es todo.

Aunque Apple Music es uno de los principales, "solo" controla el 15 % del share global, muy lejos de Spotify, que lidera con 36%. En una industria donde el crecimiento depende de captar suscriptores y aumentar el consumo dentro de la plataforma, el Super Bowl ofrece una audiencia masiva y simultánea de cientos de millones, algo que ninguna campaña publicitaria puede replicar.

Por eso la selección del artista para el show de halftime rara vez es casual y un artista como Bad Bunny, por más controversial que pudiera ser, reúne características para una fuerte penetración en mercados de norteamérica y resto del planeta.

Los resultados fueron inmediatos. En las 24 horas posteriores al espectáculo, los streams del artista en Apple Music se multiplicaron por siete. Al mismo tiempo, el show alcanzó 4,157 billones de views globales entre televisión, plataformas digitales y redes sociales, convirtiéndose en el halftime show más visto de la historia según Roc Nation, compañía fundada por Jay-Z que produce el espectáculo en alianza con la NFL.

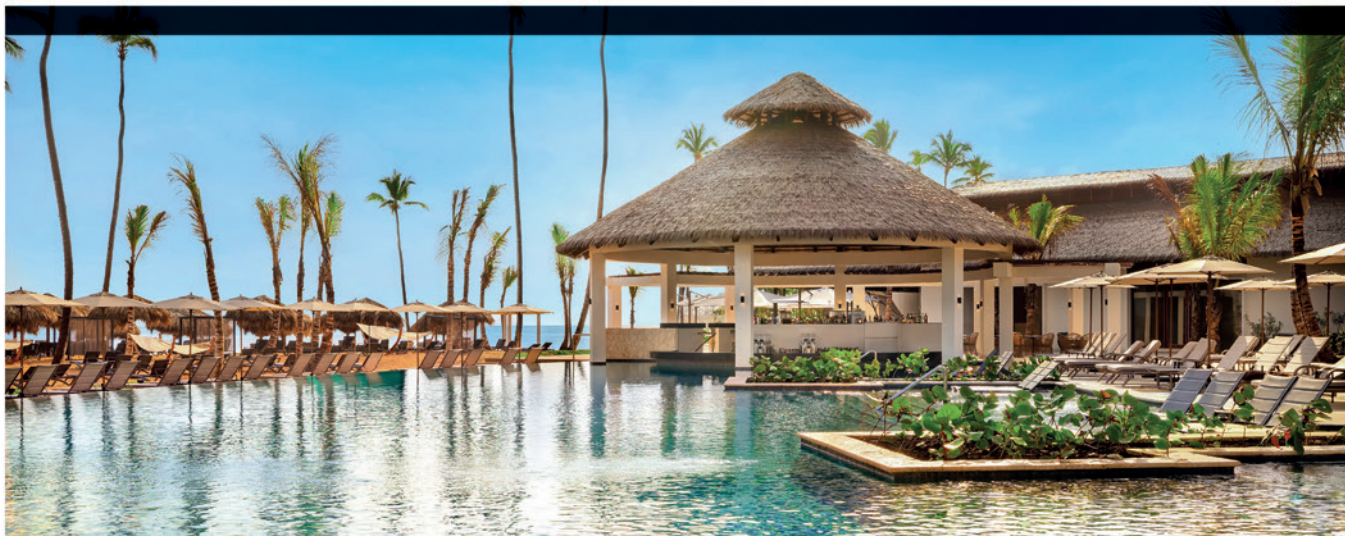
Ese impacto en marketing es difícil de replicar en cualquier otra industria, mientras un comercial de 30 segundos durante el evento puede costar más de 7 millones de dólares, el espectáculo de medio tiempo ofrece 15 minutos completos de exposición global, con el logo de Apple Music dominando cada transición del evento y es que cuando una empresa tecnológica invierte cientos de millones de dólares para dominar la conversación cultural de una noche, el objetivo no es entretenimiento, es Big Business.

Como siempre pasa, Bad Bunny no recibió pago directo por la actuación, la NFL cubrió los costos de producción y logística, mientras que el retorno para el artista llega después con picos de streaming, ventas de albums y una mega visibilidad internacional.

El halftime show del Super Bowl LX no fue simplemente un evento musical. Fue una demostración de cómo la tecnología, el deporte y la música convergen en un mismo modelo de negocio. **F**

ALEX YARYURA

MBA, MS Mktg. Estratega en comunicación.
Country manager de Forbes República Dominicana.



Secrets Tides Punta Cana redefine la experiencia en Uvero Alto con una propuesta que eleva el estándar de hospitalidad

Este exclusivo resort solo para adultos fusiona diseño sofisticado, alta gastronomía y bienestar en una experiencia cuidadosamente cuidada y pensada para el viajero moderno que valora la privacidad.

En la costa más apacible de Uvero Alto, Secrets Tides Punta Cana se integra al paisaje con una propuesta que privilegia la calma y la precisión en cada elemento. La propiedad introduce una lectura de hospitalidad donde el entorno, la arquitectura y el servicio operan bajo el criterio de ofrecer una experiencia sostenida en el tiempo, sin interrupciones.

El recorrido dentro del resort está definido por senderos rodeados de vegetación tropical, pasarelas cubiertas y aperturas constantes hacia el mar. Esta disposición organiza la experiencia desde el movimiento pausado, donde cada espacio permite detenerse, observar y permanecer. La relación con el entorno forma parte de la estructura del lugar.

Las suites son parte de esa misma lógica. Interiores de escala generosa, terrazas privadas y una selección cuidada de materiales configuran espacios pensados para la permanencia. La distribución privilegia la privacidad y el silencio, con una atención constante a la luz natural y a la continuidad visual con el exterior.

El Preferred Club introduce un nivel adicional de personalización. Servicio de mayordomo, acceso a lounge privado y áreas reservadas en playa y piscina estructuran una experiencia más contenida, dirigida a perfiles que valoran la discreción y la atención individual como parte central de su estancia.

GASTRONOMÍA Y CUIDADO PERSONAL

La propuesta gastronómica sostiene un papel relevante en la identidad del resort. Restaurantes como Meraki, Tierra y Oceana amalgama una oferta que combina técnica, producto y lectura contemporánea. Las cartas recorren influencias mediterráneas, asiáticas y latinoamericanas con una ejecución consistente, donde cada servicio mantiene coherencia con el ritmo general de la propiedad.

El área de bienestar se concentra en el Secrets Spa, concebido como un espacio independiente dentro del conjunto. Su circuito de hidroterapia, cabinas de tratamiento y atmósfera controlada responden a una demanda creciente

por experiencias orientadas al cuidado personal. Aquí, el diseño del espacio y la operación buscan sostener una sensación continua de equilibrio.

MOMENTOS FRENTE AL MAR

Desde actividades discretas hasta momentos abiertos frente al mar, cada elemento se integra sin alterar la atmósfera general. La operación evita la saturación y mantiene una lectura clara de lo que propone: tiempo disponible y atención constante.

La apertura de Secrets Tides Punta Cana se inserta en un contexto donde el segmento adults-only adquiere mayor relevancia dentro del Caribe. La propiedad contribuye a consolidar a Punta Cana como un destino capaz de responder a un viajero global que busca experiencias más específicas, donde el servicio, el diseño y el entorno operan de forma integral.

En esa línea, el resort establece una referencia clara. La propuesta se sostiene en la consistencia entre sus elementos, con una integración donde cada decisión refuerza una misma intención, construir una experiencia marcada por la calma, la precisión y el bienestar.

DE BRUJAS A ALGORITMOS

Los influencers han

tenido una “influencia significativa” en nuestras vidas, tanto en lo económico, lo social, como en el balance global; nos influenciamos en todas direcciones.

En este contexto, la cantidad de seguidores en las redes sociales que utilizamos día a día es potenciada por algoritmos que buscan ser cada vez más eficientes en cumplir con el propósito diseñado. Los buscadores en la web que conocimos en los noventa ya no son reconocidos por los sistemas de hoy, pues los sistemas de Inteligencia Artificial Generativa (IAG) se han convertido en los directores de orquestas de la web. Incluso, los influencers digitales se han convertido en avatares creados con tal detalle que nos mueven a tomar decisiones económicas, sociales, espirituales y hasta financieras.

El mayor problema es que lo que realmente se está exponenciando es la información que no necesariamente sea cierta. Tenemos el riesgo de estar desinformados cada vez más, solo que ahora se mezcla con la IAG que, más allá de procesar datos, ahora también toma decisiones y crea historias que suenan fantásticas, pero son falsas.

Un ejemplo claro de esto lo encontramos en el libro “El martillo de las brujas”, publicado a finales del siglo XV. Se trataba de un manual que explicaba todo lo relacionado con las brujas: su supuesta magia, cómo volaban, cómo podían “ser detectadas” al encontrar verrugas o cicatrices, y cómo la tortura era vista como el mecanismo para expulsar demonios...

en fin, una serie de afirmaciones que generaron una enorme cantidad de sufrimiento y muertes durante la Inquisición.

Resulta increíble cómo este libro tuvo una cantidad importante de reimpresiones y, además, lograr un efecto multiplicador de más libros de otros autores profundizando el tema, convirtiéndolo en génesis de una retroalimentación mediática en el que la reiteración y difusión de un mismo discurso a través de múltiples publicaciones reforzó su legitimidad social.

Pero, ¿cuál fue el resultado? Su brutalidad, que se prolongó por más de tres siglos, terminó evidenciando los límites del fanatismo, empujando a la humanidad a cuestionar estas prácticas y a evolucionar hacia una visión más racional y humana.

Más allá de su contexto histórico, este episodio nos recuerda cómo una narrativa, cuando es amplificada por la tecnología de su tiempo, puede instalarse como verdad, moldear comportamientos colectivos y generar consecuencias profundas antes de ser cuestionada.

De manera similar a como ocurrió con las brujas, hoy los algoritmos pueden exacerbar con un bombardeo informativo personalizado que promete, por ejemplo, enseñarte a cómo ganar dinero rápidamente con un esquema fantástico que de repente se hace de moda, pero está basado en puro aire ficticio. Por eso, hoy más que nunca, debemos cuidar nuestro bienestar financiero.

El impacto que podrían crear en un mercado de capitales con la integración que se tiene, de personas, instituciones y algoritmos, sumando las redes sociales, requiere tener la disciplina de profundizar en una investigación sobre temas relevantes, tales como nuestra salud financiera. Existen riesgos, pero podemos manejarlos.

Llevarnos de influencers digitales nos presenta escenarios que nos pueden ayudar a crear fortuna, pero también a perderla. Un balance óptimo siempre requiere de dedicarle el tiempo suficiente a varias fuentes. Por el momento, un asesor profesional y un plan de mediano y largo plazo tienden a dar buen resultado, aunque sea más lento. Pero de igual forma: investiga, edifica, consulta, determina, prueba y ejecuta con un portafolio diversificando riesgos. No todo lo que brilla es oro, pero sin fuego, no logramos ver su brillo. **1**

SANTIAGO CAMARENA

Vicepresidente ejecutivo de Alpha Puesto de Bolsa.

Larimar proyecta un horizonte residencial en Punta Cana



En un destino en plena evolución, Larimar City & Resort impulsa una propuesta que combina eficiencia, bienestar y una nueva lectura del Caribe residencial.

En Punta Cana, donde el crecimiento turístico ha marcado el desarrollo de las últimas décadas, comienzan a surgir proyectos que trascienden la lógica del destino vacacional. La evolución del mercado abre paso a propuestas que buscan no solo atraer visitantes, sino consolidar comunidades residenciales con vocación permanente. En ese contexto, Larimar City & Resort plantea una nueva forma de entender el Caribe.

El proyecto parte de un elemento poco común: un farallón natural ubicado a aproximadamente 100 metros sobre el nivel del mar. Desde este punto, las vistas abiertas al Caribe definen la identidad del desarrollo. Este enclave dio origen a la visión de Juan Andrés Romero, CEO del proyecto y presidente de CLERHP,

quien identificó el potencial de un terreno capaz de combinar ubicación, escala y diferenciación.

La iniciativa se inserta en un momento favorable para República Dominicana, que ha consolidado su posición como uno de los principales destinos turísticos del Caribe, con más de 8.8 millones de visitantes internacionales en 2025. El turismo, que representa cerca del 16% del PIB, continúa siendo uno de los motores económicos más relevantes, con una base sólida de viajeros provenientes de Estados Unidos, Canadá, Europa y América Latina.

En este escenario, Punta Cana concentra cerca del 72% del turismo internacional, superando los cinco millones de visitantes anuales. Esta dinámica fortalece su posicionamiento global y

acelera el desarrollo de modelos residenciales más sofisticados, orientados a estancias prolongadas o segunda residencia.

Larimar City & Resort responde a esta demanda con una propuesta que integra tecnología, diseño y servicios bajo un mismo concepto. Concebido como una smart city, incorpora soluciones digitales para facilitar la vida diaria, optimizar el consumo energético y mejorar la eficiencia del entorno. La movilidad interna, la conectividad y los servicios tipo resort forman parte de una infraestructura pensada para un uso continuo.

El diseño arquitectónico refuerza esta visión a través de espacios abiertos, materiales cálidos y una relación constante con la luz natural. A ello se suma una estrategia de sostenibilidad adaptada al entorno caribeño, con un uso responsable de los recursos y una integración con el paisaje.

La dimensión social del proyecto se articula a través de una oferta de amenities que amplía la experiencia residencial: playas artificiales, beach clubs, paseos marítimos, zonas comerciales y campos de golf de 9 y 18 hoyos que integran deporte y convivencia.

Más allá de su escala, Larimar City & Resort se inserta en una transformación más amplia del Caribe, donde el turismo comienza a converger con nuevas formas de permanencia. En ese proceso, Punta Cana evoluciona hacia un destino donde la experiencia y la vida cotidiana comienzan a integrarse.



Juan Andrés Romero,
CEO del proyecto
y presidente de CLERHP.

LA POLÍTICA MONETARIA EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

L

lBanco Central de

la República Dominicana (BCRD) tiene como objeto constitucional velar por la estabilidad de precios, para lo cual implementa un esquema de metas de inflación. En economía prácticamente todas las decisiones conllevan algún tipo de riesgo, pero existe alguna noción objetiva de su probabilidad. En cambio, la incertidumbre implica que puede haber múltiples resultados, pero ignoramos las posibilidades de que se materialicen. Desde inicios del 2025, la economía global ha estado afectada por niveles sin precedentes de incertidumbre, asociados principalmente a cambios en las políticas de Estados Unidos y a conflictos geopolíticos. Por eso, la política monetaria ha enfrentado un reto importante ante la mayor cautela en las decisiones de los agentes económicos.

Estudios realizados por el BCRD y otros organismos como el Banco Central Europeo dicen que altos niveles de incertidumbre limitan la efectividad del mecanismo de transmisión de la política monetaria, ante las presiones al alza en las tasas de interés por una mayor prima por riesgo y la posposición en los planes de consumo e inversión de hogares y empresas. Ante esta mayor volatilidad y condiciones financieras más restrictivas de lo previsto, el BCRD mantuvo sin cambios su tasa de política

monetaria (TPM) durante la primera parte del pasado año, gestionando activamente la liquidez y adoptando medidas macroprudenciales para fortalecer la estabilidad del sistema financiero.

En el segundo semestre de 2025, el BCRD redujo su TPM en 50 puntos básicos (pbs) e implementó un programa de provisión de liquidez por 81,000 millones de pesos para facilitar el crédito a los sectores productivos. Como resultado, se ha normalizado el mecanismo de transmisión de la política monetaria, reflejado en una reducción significativa de las tasas de interés de mercado.

En febrero de 2026, la tasa de interés activa de la banca múltiple se redujo en 242 pbs respecto a febrero de 2025, mientras que la tasa pasiva disminuyó 286 pbs en igual periodo. Además, el crédito privado en moneda nacional se expandió por encima de 9 % interanual en febrero, impulsado por préstamos a construcción (23 %), comercio (21 %) y adquisición de viviendas (11 %).

Esta flexibilización se logró con una inflación dentro del rango meta de 4.0 % fl 1.0 % desde mayo de 2023. No obstante, recientemente, el impacto de fenómenos climáticos sobre los alimentos ha provocado que la inflación se ubique en torno al límite superior del rango meta. Ante las mayores presiones inflacionarias y dado que el mecanismo de transmisión continúa operando, el BCRD ha mantenido invariable la TPM; previendo que los choques de oferta se disiparían gradualmente y que la inflación cerraría el año en torno al centro de la meta.

Para el 2026, se espera que se mantengan condiciones monetarias favorables, apoyadas en adecuados niveles de liquidez. Esto, junto al dinamismo reciente de la inversión pública y al impulso del sector externo, contribuirán a la recuperación gradual de la economía, con un crecimiento proyectado en torno a 4.0 % en 2026.

En una coyuntura en la cual ha vuelto a incrementarse la incertidumbre por la revisión de las políticas arancelarias y conflictos bélicos, el BCRD sigue monitoreando su potencial impacto, para adoptar medidas que preserven la estabilidad macroeconómica. La fortaleza de sus fundamentos, la paz sociopolítica y un sistema financiero robusto, seguirán siendo los cimientos para que la República Dominicana continúe sorteando exitosamente estos choques y atrayendo elevados flujos de inversión. **1**

JOEL
GONZÁLEZ PANTALEÓN

Director de programación monetaria y estudios económicos del Banco Central de la República Dominicana.

Elías Distribución: construir marcas que conecten y perduren en el tiempo

En un mercado cada vez más competitivo y sofisticado, donde el consumidor evoluciona hacia experiencias más curadas y exigentes, Elías Distribución ha elevado el estándar de las bebidas premium.



La empresa ha construido una propuesta de valor basada en el desarrollo de marcas, el desarrollo estratégico y la creación de experiencias, entendiendo que hoy el éxito se define tanto por volumen como por relevancia y rentabilidad.

El crecimiento de Elías Distribución responde a una visión clara: trabajar con marcas de alta calidad e historia, posicionamiento y potencial de conexión con el consumidor moderno.

En un entorno donde la diferenciación es clave, la empresa ha apostado por desarrollar portafolios que elevan el estándar del mercado local, desarrollando productos alineados con tendencias globales en categorías como destilados, vinos, champagne, agua y alimentos.

“Hoy se trata más que solo de vender un producto, sino de construir marcas que conecten y perduren en el tiempo”, afirma el Sr. Omar Elías, socio fundador de Elías Distribución, reflejando la

filosofía que guía cada decisión dentro de la empresa.

Este enfoque ha permitido que la compañía participe activamente en el desarrollo de marcas dentro del país, alineando estrategia comercial, marketing y experiencia del consumidor.

DEL PRODUCTO A LA EXPERIENCIA

Uno de los pilares que define a Elías Distribución es su capacidad de ir más allá de la logística para integrarse en el ecosistema de consumo.

A través de activaciones y colaboraciones con clientes y presencia en espacios clave de la gastronomía, la empresa ha logrado posicionar sus marcas como parte de momentos aspiracionales, conectando con audiencias que valoran tanto la calidad como la experiencia. Este modelo responde a una realidad clara: el consumidor actual no solo compra productos, sino que busca vivencias que refuercen su estilo de vida.

En un mercado como el dominicano, donde la distribución tradicional ya no es suficiente para garantizar el éxito, Elías Distribución ha evolucionado hacia un rol más estratégico.

La empresa actúa como un socio para sus marcas, impulsando su desarrollo a través de:

- Posicionamiento en puntos de venta clave
- Estrategias de visibilidad
- Ejecución de iniciativas de marketing y relaciones públicas

“Nuestro rol es ser el puente entre grandes marcas y un consumidor cada vez más exigente”, agrega el Sr. Omar Elías. Este enfoque integral permite acelerar el crecimiento de las marcas dentro del mercado, generando valor tanto para los socios comerciales como para el consumidor final

Como parte de su visión de crecimiento sostenible, Elías Distribución impulsa iniciativas enfocadas en la educación dentro del sector, contribuyendo a la formación de talento y al fortalecimiento de la industria local.

A través de capacitaciones, colaboraciones con aliados estratégicos y participación en espacios de aprendizaje, la empresa promueve una cultura de conocimiento que impacta positivamente tanto a profesionales del sector como a la comunidad, elevando el nivel de la industria en el país.

ELÍAS
DISTRIBUCIÓN

Por Joan Sebastian

TENDENCIAS ESPIRITUOSAS

NUEVAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS EMPUJAN A LOS PRODUCTORES DE RON Y WHISKY A ELEVAR EL NIVEL DE LA CALIDAD DE SUS PROPUESTAS.

En lugar de crecer únicamente por volumen, el sector del ron empieza a registrar un aumento sostenido en el valor de los productos consumidos. De hecho, en los últimos cinco años, el mercado ha comenzado a experimentar una transformación estructural. Se trata de una transición progresiva hacia destilados de mayor gama que priorizan calidad, origen y experiencia de consumo por encima del consumo masivo.

Esta evolución responde a una tendencia global conocida como “premiumización selectiva”, un fenómeno que describe la preferencia creciente por productos de mayor valor percibido, incluso cuando el volumen total de consumo no necesariamente aumenta. Bajo esta lógica, el consumidor opta por beber menos, pero con mayor sofisticación, privilegiando atributos como el añejamiento, la procedencia y el ritual que acompaña cada copa.

Según explica Dayra Acosta, Head Comercial & Trademarketing de Pernod Ricard, el consumidor ha comenzado a redefinir la forma en que se relaciona con las bebidas espirituosas. Sostiene que este fenómeno también se refleja en el mercado dominicano, donde el crecimiento en valor del segmento premium avanza incluso en contextos de volúmenes moderados. “El consumidor local actual busca una recompensa sensorial y una experiencia”, explica.

Desde la perspectiva del sector productor, este cambio también se traduce en un proceso de sofisticación del paladar. Karina Gómez, gerente global de Comunicación y Eventos de Ron Barceló, señala que el valor dentro de las categorías premium se ha construido a partir de una evolución gradual en la percepción del consumidor.

“Para un consumidor sofisticado, tradicionalmente vinculado a categorías como el whisky escocés o el cognac, el valor del ron se ha construido a través de un proceso sostenido de premiumización de la categoría”, explica.

Ese proceso, añade, se ha apoyado en innovación en mezclas, técnicas de añejamiento y perfiles sensoriales más complejos, elementos que han contribuido a posicionar al ron dentro del universo de los destilados de alta gama.

EXPORTACIONES

De acuerdo con las estadísticas de la Dirección General de Aduanas, las exportaciones dominicanas de bebidas espirituosas alcanzaron 134.25 millones de dólares (mdd) en 2025, lo que representó un crecimiento interanual de 4.98%, equivalente a 6.37 mdd adicionales respecto al año anterior. Dentro de ese total, el ron fue el principal producto de exportación del sector, con 65.98 mdd, cifra que concentra cerca del 49% de los envíos internacionales de esta categoría.

PERFIL DEL CONSUMIDOR

La convergencia entre tendencias globales y dinámicas locales ha dado lugar a un consumidor distinto al de hace apenas cinco años. De acuerdo con Acosta, el comprador dominicano de bebidas premium se caracteriza hoy por un enfoque más consciente y exploratorio.

“El consumidor dominicano ha evolucionado hacia un perfil centrado en la experiencia y la relevancia de la ocasión. Su decisión de compra se fundamenta en el valor percibido, priorizando el origen, el añejamiento y la exclusividad, por encima del simple estatus de marca”, señala.

Este comportamiento se expresa en prácticas de consumo que van más allá del producto. La mixología de autor, los maridajes o los espacios de marca temporales forman parte de los rituales que acompañan la experiencia.

La ejecutiva describe a este consumidor como un “explorador” que diversifica sus elecciones según el momento del día o el tipo de ocasión. “Ha roto con los hábitos rígidos del pasado”, afirma. Gómez coincide en que el valor de los destilados premium se construye cada vez más en torno a la experiencia sensorial y a la narrativa detrás del producto.

Según explica, los consumidores, especialmente en mercados internacionales, muestran interés por elementos como la historia de la marca, los procesos de producción

y la autenticidad del origen. “Estos factores conectan con los valores del consumidor actual y refuerzan la percepción del ron como una categoría sofisticada”, afirma.

DIVERSIFICACIÓN DE CATEGORÍAS

Aunque el ron mantiene un peso histórico en el mercado dominicano, la evolución del consumo también ha impulsado el crecimiento de otras categorías dentro del segmento premium. Acosta explica que el whisky ha consolidado una posición dominante en términos de valor dentro de este segmento.

“Tras una década de crecimiento ininterrumpido, el whisky no solo reafirma su presencia, sino que lidera la participación de valor dentro del segmento premium”, señala. Este avance refleja, según la ejecutiva, una sofisticación progresiva del consumidor local. De acuerdo con cifras de la Dirección General de Aduanas, el whisky concentra cerca del 59% de las importaciones de bebidas espirituosas en República Dominicana en 2025.

El tequila representa otro de los motores de crecimiento. Su expansión global ha impulsado el interés en el mercado dominicano, especialmente dentro del sector de hospitalidad y en la coctelería de alta gama. “La categoría aún posee un vasto terreno fértil para expandirse en el país”, afirma. El año pasado representó aproximadamente 14% de las importaciones de espirituosos. La ginebra, por su parte, ha mostrado un repunte desde 2023, lo que confirma una diversificación en el paladar del consumidor dominicano.

Ese cambio no implica necesariamente una competencia directa entre categorías. Acosta sostiene que el mercado premium funciona cada vez más como un portafolio de experiencias.

“El consumidor dominicano de ultra-premium puede disfrutar de un gran ron añejo en un momento y, en



otro, buscar la complejidad de un whisky escocés o la elegancia de un cognac”, explica. “No se trata de elegir uno u otro, sino de un abanico de opciones que conviven en la colección del entusiasta”.

IMPACTO DEL TURISMO

El crecimiento del segmento premium no puede entenderse sin el papel del turismo y del sector de hospitalidad. Según Acosta, el canal Horeca (hoteles, restaurantes y bares) se ha convertido en el principal catalizador del consumo de espirituosos de alta gama. Solo en 2025 el país cerró 2025 con más de 11.6 millones de visitantes.

BALANZA DESEQUILIBRADA

En términos de flujo comercial total, el país mantiene un saldo comercial negativo de 66.63 mdd en la categoría de ron, debido a que las importaciones de bebidas espirituosas superan a las exportaciones. A pesar de que el ron dominicano representa cerca del 50%, el resto de las exportaciones corresponde a otras bebidas espirituosas, que en conjunto sumaron 68.27 mdd, de acuerdo a datos de la Dirección General de Aduanas.

“Los resorts de lujo, los bares de hotel y la escena de fine dining son vitrinas críticas donde el flujo constante de viajeros de alto gasto encuentra el escenario perfecto para el consumo de categorías exclusivas”, afirma.

El turismo, explica, ha impulsado un fenómeno de “uptrading”, donde los visitantes y los consumidores locales optan por productos importados o ediciones especiales dentro de entornos de consumo sofisticados.

Ese contexto ha permitido que el mercado dominicano se alinee con tendencias internacionales, donde el lujo se vincula cada vez más con experiencias integrales.

“Hoy el crecimiento de la alta gama viaja, literalmente, en avión”, resume. Para Acosta, “el turismo de alto gasto y la expansión del sector hotelero han creado el escenario perfecto para que el mercado dominicano se alinee con los estándares internacionales”.

En ese nuevo escenario, el consumidor dominicano aparece cada vez más integrado a las tendencias internacionales de premiumización. Un perfil que, según coinciden las ejecutivas del sector, no se define por la lealtad a una sola categoría, sino por la exploración constante de nuevas experiencias dentro del universo de los destilados de lujo. **F**

Por Joan Sebastian

E RONES DOMINICANOS EN LA ÉLITE GLOBAL

El mercado global del ron atraviesa una etapa de transformación impulsada por consumidores más jóvenes, el auge de las bebidas premium y una creciente competencia entre marcas que buscan posicionarse en los segmentos de mayor valor. No es para menos. De acuerdo con un reporte de Grand View Research, el tamaño del mercado mundial del ron se estimó en 18,470 millones de dólares (mdd) en 2024 y se proyecta que crecerá a una tasa anual compuesta de 4.3% entre 2025 y 2030.

Según el informe, ese crecimiento se atribuye a cambios en el comportamiento de los consumidores, especialmente entre millennials y miembros de la generación Z, que muestran mayor interés en bebidas con carácter distintivo y herencia cultural. “Los consumidores se han vuelto más experimentales y están dispuestos a gastar más en productos premium”, señala el análisis.

En ese contexto, rones elaborados en República Dominicana han comenzado a figurar entre los destilados mejor evaluados del mundo, entre los que destacan competidores directos procedentes de países como Guatemala, Barbados, Haití o Venezuela.

Este posicionamiento también comienza a reflejarse en la estrategia de promoción internacional del país. Biviana Riveiro, directora ejecutiva del

EL CRECIMIENTO DEL MERCADO MUNDIAL DEL RON Y LA PREMIUMIZACIÓN DE LA CATEGORÍA IMPULSAN EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE ETIQUETAS DOMINICANAS JUNTO A DESTILADOS DE GUATEMALA, BARBADOS O VENEZUELA.



Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (ProDominicana), considera que el ron se está consolidando como uno de los productos emblemáticos de exportación dentro del segmento premium.

“Si el turismo representa la experiencia y el tabaco la tradición artesanal, el ron está entrando en la categoría de lujo accesible y sofisticación caribeña”, explica. Según la funcionaria, marcas dominicanas como Brugal,

PEXELS

Barceló y Bermúdez han desarrollado líneas ultra-premium que compiten en el segmento global de bebidas espirituosas de alta gama. En ese proceso, el destilado comienza a promocionarse no solo como bebida, sino también como producto gourmet, objeto de colección, regalo corporativo de alto nivel y experiencia de cata.

De hecho, la denominada tendencia de premiumización, la transición hacia destilados de mayor valor, se ha convertido en uno de los motores del sector. El fenómeno se observa también en la evolución de la oferta. La introducción de rones artesanales con largos periodos de añejamiento y el uso de barricas especiales para generar perfiles aromáticos más complejos, sumado a ediciones limitadas, ha ampliado el atractivo del destilado, mientras que los fabricantes han respondido con nuevas estrategias de posicionamiento enfocadas en la calidad y la herencia cultural del producto.

Esta estrategia también responde a cambios estructurales dentro de la propia industria. Circe Almanzar Melgen, directora ejecutiva de la Asociación Dominicana de Productores de Ron (ADOPRON), explica que el desarrollo del segmento ultra-premium se ha convertido en un eje estratégico para los productores. “Permite desacoplar el crecimiento del volumen, ya que el valor se genera por exclusividad y margen, no por consumo masivo”, señala.

Según Almanzar, estas categorías de mayor valor también resultan menos sensibles a ciclos económicos locales, al estar orientadas principalmente a la exportación y al turismo de alto nivel. “Además fortalecen la rentabilidad de toda la cadena, permitiendo reinversión en calidad, envejecimiento prolongado, innovación y sostenibilidad”, afirma. En ese sentido, considera que el avance hacia el ultra-premium no responde a una moda pasajera, sino a una estrategia de resiliencia y desarrollo futuro para la industria dominicana.

LA EXQUISITEZ

Es justo en ese contexto donde los rones dominicanos han logrado posicionarse entre los mejores del mundo. Un ejemplo es la edición 2025 de la evaluación de rones del Beverage Testing Institute (BevTest) en Estados Unidos, donde el Ron Barceló Imperial 40 Aniversario Premium Blend obtuvo una puntuación de 96 sobre 100, acompañada de una medalla de platino, una de las distinciones más altas del certamen.

El panel de jueces describió el destilado como “un ron de primera clase”. La edición limitada fue creada para conmemorar cuatro décadas de la línea Barceló Imperial. La botella se comercializa en el segmento de lujo del mercado internacional con precios cercanos a 160 dólares en mercados especializados.

Karina Gómez, gerente global de Comunicación y Eventos de la marca, explica el Barceló Imperial Premium Blend 40 Aniversario se produce en una edición limitada de 15,000 botellas al año, dirigida a consumidores especializados.

La presencia de los rones dominicanos se extiende a la New York International Spirits Competition, donde Brugal 1888 Dos Maderas Rum 5+5 ha sido reconocido por su proceso de doble maduración en barricas americanas y europeas, obteniendo notas de cacao, frutos secos y especias que lo posicionan entre los más complejos del mundo. BACARDÍ Ocho, Diez y Gold, junto con Santa Teresa 1796 Solera, completan el panorama de productos históricos y consolidados que combinan tradición y adaptabilidad a los estándares premium internacionales.

De este modo, el ron se consolida en el mercado global de destilados de alta gama, donde la reputación, la calidad y la innovación en los procesos de producción se han convertido en factores clave para competir. La expansión del segmento premium y la evolución de las preferencias de los consumidores refuerzan la exigencia sobre los productores, obligándolos a combinar tradición, técnica y creatividad para mantener su posición frente a un público internacional más informado y selectivo. **P**

LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN

La creación y consolidación de la Denominación de Origen ha introducido un cambio estructural en la forma en que el ron dominicano se presenta en los mercados internacionales. Para Circe Almánzar, vocera de la Asociación Dominicana de Productores de Ron (Adopron), las marcas nacionales están dejando de ser un instrumento legal para convertirse en una plataforma estratégica de posicionamiento. Almánzar asegura que contar con la denominación de origen permite justificar mayor valor en las marcas, con narrativas de origen sólidas y una diferenciación real frente a rones de bajo precio, lo que está generando una revalorización del portafolio hacia marcas premium y ultra-premium.

“Está contribuyendo a que ‘Ron dominicano’ comience a percibirse como una categoría aspiracional, similar a lo que ocurrió históricamente con el cognac, el whisky escocés o, recientemente, el tequila de alta gama”, afirma.

Este proceso, agrega, aún se encuentra en fase de consolidación, pero marca un punto de inflexión en la narrativa internacional del sector. “El ron ha sido visto durante mucho tiempo como una categoría accesible, lo que exige un esfuerzo sostenido de educación del consumidor, storytelling y presencia en canales de prestigio”, concluye.

Por Joan Sebastian

LA CERVEZA SE ELEVA A UN NIVEL PREMIUM

MÁS DE 4.6 MILLONES DE BOTELLAS DE CERVEZA SE CONSUMEN DIARIAMENTE EN EL PAÍS, MIENTRAS LAS FÁBRICAS AMPLÍAN SU PORTAFOLIO HACIA SEGMENTOS PREMIUM Y DE MAYOR VALOR AGREGADO.

En República Dominicana, la cerveza ocupa un lugar preferencial en la vida social. En ocasiones como un encuentro entre amigos, una celebración familiar o una tarde cualquiera pueden convertirse en el momento perfecto para compartir una fría, muchas veces “vestida de novia”. La bebida forma parte de la idiosincrasia dominicana y de una cultura de celebración que trasciende bares o restaurantes para instalarse también en los espacios más íntimos del hogar, donde la cerveza suele acompañar conversaciones, reuniones y celebraciones cotidianas.

Ese arraigo cultural convive ahora con una transformación dentro del propio mercado. Mientras el consumo sigue siendo elevado, las empresas cerveceras han comenzado a ampliar su oferta hacia segmentos de mayor valor, incorporando nuevas marcas y posicionando etiquetas en el segmento premium. La estrategia apunta a diversificar el portafolio y responder a consumidores que, además de volumen, buscan experiencias de consumo diferenciadas dentro de una categoría profundamente instalada en la vida diaria del país.

El consumo de cerveza en República Dominicana refleja la magnitud del

mercado. Datos del sector indican que en el país se consumen más de 4.6 millones de botellas de cerveza cada día, lo que equivale a aproximadamente 115 millones de botellas cada 25 días.

Las estadísticas de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) permiten dimensionar este comportamiento desde el punto de vista del volumen total consumido. En 2023, el consumo de alcohol proveniente de cerveza fue de 19.3 millones de litros de alcohol puro. Si se asume un grado alcohólico promedio de 5%, el volumen total de cerveza consumida en el país ese año asciende a 386.1 millones de litros.

Aunque esta cifra representa un nivel elevado de consumo, se mantiene ligeramente por debajo del registrado en 2021, cuando el consumo alcanzó 393.7 millones de litros.

Las comparaciones internacionales también permiten contextualizar la magnitud del mercado. Un estudio del portal financiero Expensivity, basado en botellas de 330 mililitros, situó al Distrito Nacional con un consumo de 114 botellas de cerveza por habitante en 2021, una proporción prácticamente equivalente cuando la medición se realiza a nivel nacional.

En el contexto global, el consumo es mayor en algunas capitales europeas. Praga registró ese año 468 botellas por habitante, seguida de Madrid con 417 y Berlín con 411. En América, el ranking lo encabeza Ciudad de Panamá, con 373 botellas por persona.

Más allá del volumen, la industria cervecera regional ha comenzado a reconfigurar su estrategia hacia segmentos de mayor valor agregado. De acuerdo con el informe Estudio de

21,120,336

Cantidad de litros de cervezas que se vendieron en 2025 en el país, de acuerdo a registros de la Dirección General de Impuestos Internos.

competencia en el mercado de cervezas de la República Dominicana post fusión: Cervecería Nacional Dominicana y AmBev, la expansión del portafolio de productos forma parte de la estrategia empresarial para atender distintos niveles socioeconómicos de consumidores.

El estudio señala que la empresa fusionada dispone de marcas que cubren distintos segmentos de precio. En el nivel de menor costo se encuentran Brahma y Bohemia, mientras que Presidente y The One ocupan el segmento medio. En la categoría premium figuran Corona, Stella Artois y Budweiser, orientadas a consumidores que buscan productos de mayor valor agregado.

Este enfoque coincide con tendencias observadas en el mercado regional. Según Claight Market Research: Clarity & Insight, el mercado latinoamericano de cerveza alcanzó un valor de US\$13.55 mil millones en 2025 y se proyecta que crecerá a una tasa anual compuesta de 4% entre 2026 y 2035, hasta alcanzar 19,290 millones de dólares.

El informe identifica la premiumización del consumo como una de las principales dinámicas que impulsan el crecimiento del sector. El fenómeno se explica, entre otros factores, por el aumento de los ingresos disponibles, la presencia de una población joven significativa y la búsqueda de experiencias de consumo diferenciadas.

Las cerveceras han respondido ampliando su oferta con productos que incluyen sabores diferenciados, mezclas de cerveza y nuevas variedades, así como opciones con bajo o nulo contenido de alcohol dirigidas a consumidores que buscan moderar su ingesta.

En paralelo, el informe destaca el crecimiento de microcervecerías y cervezas artesanales en varios países de América Latina. A diferencia de las cervecerías industriales de gran



TENDENCIAS DEL MERCADO

La dinámica del sector está evolucionando. Estudios regionales indican que el crecimiento de la industria en América Latina estará impulsado por la premiumización del consumo, el desarrollo de nuevas variedades de cerveza y la diversificación de la oferta. En ese contexto, las cerveceras han ampliado su portafolio para cubrir distintos segmentos de precio y preferencias del consumidor.

escala, estas empresas producen volúmenes más pequeños y centran su propuesta en el sabor, la calidad y los procesos de elaboración.

El mercado cervecero dominicano también se caracteriza por una estructura empresarial altamente concentrada. De acuerdo con el Estudio de competencia en el mercado de cervezas de la República Dominicana post fusión: Cervecería Nacional Dominicana y AmBev, la integración de ambas compañías generó una elevada concentración horizontal en el sector.

El análisis señala que Cervecería Nacional Dominicana concentra el 85.8% del mercado, mientras AmBev posee una participación de 13%, lo que deja apenas 1.2% en manos de Cervecería Vegana y otros productores. Según el informe, la operación conjunta permitió aprovechar economías de escala y ampliar el portafolio de marcas, factores que han fortalecido la presencia de la empresa en distintos segmentos del mercado cervecero local.

En República Dominicana, el mercado cervecero combina altos niveles de consumo con una estrategia empresarial basada en la segmentación de precios y la ampliación del portafolio. Mientras el volumen de consumo continúa siendo significativo, las tendencias regionales apuntan hacia un crecimiento impulsado por productos de mayor valor agregado.

La expansión del segmento premium, junto con la aparición de nuevas propuestas de consumo, sugiere que la competencia en el sector no se definirá únicamente por volumen, sino también por la capacidad de las empresas para adaptarse a un consumidor cada vez más diversificado. **F**

Por Joan Sebastian

LA CONQUISTA DEL VINO

EL CRECIMIENTO EN VALOR, IMPULSADO POR TURISMO Y “PREMIUMIZACIÓN”, REDEFINE UN MERCADO DEL VINO DOMINADO POR IMPORTACIONES Y PRESIONADO POR LA CARGA FISCAL.

En un país históricamente asociado al consumo de ron y cerveza, la preferencia por el vino comienza a consolidar una presencia cada vez más visible en República Dominicana. Aunque sigue siendo una categoría minoritaria en términos culturales, su crecimiento en los últimos años revela un cambio en los patrones de consumo, impulsado por el turismo, la expansión del canal gastronómico y una mayor sofisticación de la demanda.

Las cifras disponibles muestran un mercado que no crece necesariamente en volumen de forma sostenida, pero sí en valor, reflejando una transformación estructural donde el consumo se orienta hacia productos de mayor precio y diferenciación.

El comportamiento del mercado dominicano del vino en los últimos años evidencia una dinámica marcada por picos de consumo, ajustes posteriores y una tendencia progresiva hacia la estabilización. De acuerdo con datos de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), en 2023 se comercializaron 8.4 millones de litros de vino, equivalentes a aproximadamente 11.2 millones de botellas de 750 mililitros.

Este nivel de consumo se sitúa por debajo del récord alcanzado en 2020,

cuando el mercado registró cerca de 10 millones de litros, pero por encima de los niveles previos a la pandemia. En 2019, el consumo había sido de 6.8 millones de litros, lo que confirma una expansión en el mediano plazo, aunque con variaciones interanuales.

La evolución del volumen, sin embargo, no explica por sí sola el comportamiento del mercado. Diversos estudios coinciden en que el crecimiento actual se concentra en el valor, impulsado por un proceso de “premiumización” que redefine la forma en que se consume vino en el país.

El “Estudio de mercado del vino en República Dominicana 2025”, elaborado por ICEX España Exportación e Inversiones, señala que la demanda crece “principalmente en valor, en un contexto de estabilización del volumen”, lo que refleja un cambio en la disposición a pagar por productos de mayor calidad.

Ese proceso se apoya en dos motores principales: el turismo internacional y el canal Horeca (hoteles, restaurantes y bares). Según el informe, el consumo de vinos tranquilos embotellados y espumosos de gama media y alta predomina en estos espacios, donde el vino se posiciona como parte de una experiencia gastronómica más amplia.

La misma línea es respaldada por el informe comercial de la Embajada de Argentina, que identifica al turismo como uno de los principales impulsores de la demanda, particularmente en hoteles todo incluido y zonas costeras. Al mismo tiempo, señala un cambio progresivo en el consumidor local, que “cada vez más busca el vino como su bebida alcohólica preferida”.

Ambas lecturas coinciden en que el mercado combina dos dimensiones: por un lado, un consumo aspiracional vinculado a experiencias y, por otro, una base doméstica que crece de forma gradual, apoyada en la expansión de la clase media urbana y del retail moderno.

En ese contexto, la estructura del mercado revela una dependencia casi total de las importaciones. La producción local representa menos del 5% del consumo, lo que convierte al vino en una categoría esencialmente importada.

España se mantiene como el principal proveedor, con una cuota cercana al 51% del mercado, seguida por Estados Unidos y Francia. Esta posición se sustenta en una oferta diversificada y en la percepción del vino español como una opción competitiva en términos de calidad-precio.

No obstante, el entorno fiscal introduce presiones adicionales sobre el mercado. Según el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa de España, el sistema impositivo dominicano, en particular el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), encarece las bebidas alcohólicas en función de su contenido de alcohol, lo que afecta especialmente a vinos y destilados.

“El aumento de las tasas obliga a los exportadores o sus socios locales a ceder márgenes para evitar caídas en las ventas”, indica el informe. En 2023, las exportaciones de vino español hacia República Dominicana alcanzaron los 23.7 millones de euros, con una caída interanual del 5%.

Este entorno tributario, junto con la presión por aumentar la recaudación fiscal, configura un escenario donde el crecimiento del mercado

UN MERCADO GLOBAL EN TRANSFORMACIÓN

El comportamiento del vino en República Dominicana se inserta en una dinámica global donde el consumo evoluciona hacia segmentos de mayor valor. Según Market Growth Reports, el mercado mundial del vino alcanzó un valor de 71,344 millones de dólares en 2025 y proyecta llegar a 82,669 mdd en 2035.

A pesar de la caída en los volúmenes globales, que descendieron a unos 214 millones de hectolitros en 2024, el precio medio de exportación ha aumentado, reflejando una tendencia hacia la premiumización. Este cambio se observa también en mercados emergentes, donde el crecimiento no proviene del consumo masivo, sino de una mayor sofisticación del consumidor.

depende más de la capacidad de absorber costos y de posicionar productos de mayor valor que de una expansión masiva del consumo.

El mercado del vino en República Dominicana avanza en una dirección que combina expansión moderada en volumen con un crecimiento más marcado en valor. La influencia del turismo, la consolidación del canal Horeca y el posicionamiento del vino como producto aspiracional han redefinido su papel dentro del consumo local.

En ese proceso, la dependencia de las importaciones, el peso de la carga fiscal y la evolución del consumidor seguirán determinando el ritmo de crecimiento de una categoría que, aunque minoritaria frente a otras bebidas alcohólicas, continúa ganando espacio dentro del mercado dominicano. **F**





Maestro Dobel y la maestría que perfeccionó al tequila

La creación del primer cristalino marcó el inicio de una categoría que hoy redefine al tequila a nivel global; una evolución liderada por Maestro Dobel.

En una industria donde la tradición suele marcar el ritmo, algunas marcas deciden reinterpretarla. Ese fue el caso de Maestro Dobel, una marca concebida por Juan Domingo Beckmann Legorreta, miembro de la undécima generación de una de las familias más influyentes en la historia de la industria del tequila, como lo es Casa Cuervo.

Desde el inicio tuvo clara su misión de elevar esta bebida emblemática de México a una categoría de lujo contemporáneo, donde herencia e innovación conviven en equilibrio.

Hoy, con más de 250 años de conocimiento acumulado en destilación dentro

de su legado familiar, la marca representa una visión moderna del tequila, combinando técnicas tradicionales con procesos que han redefinido la categoría.

LA REVOLUCIÓN DEL CRISTALINO

Uno de los mayores aportes de Maestro Dobel al mercado global fue la creación del primer tequila cristalino del mundo: Dobel Diamante. Lanzado en 2008, este concepto transformó la forma en que se percibe el tequila premium al unir dos elementos aparentemente opuestos: la complejidad de los tequilas añejos y la pureza visual de un destilado transparente.

El resultado fue el nacimiento de una nueva categoría dentro de la industria. El cristalino es un tequila añejado que se filtra a través de carbón activado, eliminando el color pero preservando las notas aromáticas y la complejidad del proceso de maduración. Esta técnica permite ofrecer un perfil más suave y brillante, alineado con la evolución del consumidor contemporáneo de destilados premium.

La innovación marcó un punto de inflexión en la categoría. Actualmente, el cristalino se ha convertido en uno de los segmentos más dinámicos del mercado de tequila en México, consolidando la visión pionera de la marca.



DOBEL DIAMANTE: EL ORIGEN DE UNA CATEGORÍA

Dobel Diamante es el resultado de un proceso de mezcla multi-añejada que combina tequilas reposado, añejo y extra-añejo, madurados en barricas de madera blanca provenientes de Europa del Este. Posteriormente, el blend se somete a un proceso de filtración artesanal conocido como “diamante”, mediante el cual se eliminan el color y las notas amargas mientras se preserva la complejidad del destilado.

El perfil sensorial refleja esta dualidad: aromas de roble suave con notas de vainilla, canela y almendras, seguidos en boca por matices de caramelo, miel y maple, con un final limpio y elegante.

Su versatilidad también ha ampliado las formas de disfrutar el tequila. Dobel Diamante puede apreciarse solo —neat o con hielo— o integrarse en coctelería contemporánea, como en su cóctel insignia, la Black Diamond Margarita, una reinterpretación de la margarita clásica con borde de sal negra.

INNOVACIÓN COMO ADN DE LA MARCA

Más allá de Diamante, Maestro Dobel ha consolidado un portafolio que refleja

su enfoque experimental dentro de la categoría.

Entre sus expresiones destacan: Dobel Atelier, un tequila Añejo de colección que explora el lado más artístico de la marca; Dobel 50 Extra Añejo Cristalino, una edición que combina profundidad y elegancia tras un proceso de añejamiento y filtración; Dobel 50 Aniversario, una serie que celebra momentos históricos a través de barricas excepcionales y procesos cuidadosamente seleccionados.

Estas expresiones reflejan la filosofía de la casa: perfeccionar el legado tequilero mediante innovación constante.

El crecimiento del tequila premium ha transformado la forma en que se consume este destilado en el mundo. Lejos de su asociación histórica con el consumo rápido, nuevas marcas están posicionándolo como una bebida para degustar con calma, similar a otras categorías de destilados de alta gama.

Maestro Dobel forma parte de esta evolución. Cada una de sus expresiones está diseñada para ser apreciada en copa o integrada en coctelería de autor, ampliando el espacio del tequila dentro de la gastronomía, la mixología y la cultura contemporánea.

DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA

En República Dominicana, Maestro Dobel es distribuido exclusivamente por Álvarez & Sánchez, lo que ha permitido posicionar la marca en restaurantes, bares de coctelería y hoteles de alta gama. Su presencia en estos espacios responde a una estrategia enfocada en el segmento premium y en consumidores que buscan nuevas experiencias dentro del mundo de los destilados. En un mercado global donde el tequila continúa ganando relevancia dentro de las bebidas de lujo, Maestro Dobel representa una síntesis entre tradición y vanguardia. Más que un tequila, la marca se presenta como una declaración de evolución: una reinterpretación contemporánea de uno de los destilados más emblemáticos de México.



Por Sergio Cid

UNA ZONA FRANCA MÁS TECNOLÓGICA Y ESTRUCTURADA

EN LA ÚLTIMA DÉCADA, LA PRODUCCIÓN DE APARATOS MÉDICOS HA CRECIDO EN UN 92%, POSICIONANDO ESE RUBRO COMO LA PRINCIPAL ACTIVIDAD EN ZONA FRANCA, DEJANDO ATRÁS LA MANUFACTURA TEXTIL QUE DOMINABA EL ESCENARIO.

Para los años 90, hablar de zonas francas dominicanas era hablar de textil. El país ensamblaba, empacaba y exportaba volumen. La ecuación era clara: mano de obra, velocidad y acceso preferencial al mercado estadounidense.

Desde entonces, el panorama ha evolucionado hacia una zona franca más tecnológica y estructurada. Datos de la Dirección General de Aduanas (DGA) revelan que las exportaciones dominicanas de instrumentos y aparatos médicos y ópticos, crecieron cerca de 92%, pasando de aproximadamente 1,003 millones de dólares (mdd) en 2015 a 1,923 mdd en 2024.

En paralelo, el segmento de máquinas y aparatos eléctricos, aumentó 114%. En el mismo período, las prendas no de punto redujeron su participación dentro del total exportado de forma drástica. Eso evidencia que

no se trata solo de crecimiento absoluto, es también un cambio en la composición.

En 2015, los instrumentos médicos representaban cerca del 6% del total exportado; en 2024 superan el 7.4%.

Los aparatos eléctricos pasaron de 3.3% a 4.6%. Las prendas no de punto, en contraste, cayeron por debajo de medio punto porcentual del total.

El giro también se aprecia al descender a nivel de subpartida. En 2024, rubros como “aparatos de medicina” y “aparatos de transfusión” superaron individualmente los 400 mdd, compitiendo directamente en volumen con productos históricamente emblemáticos como las camisetetas de algodón.

Al final de la década de los 90, los procesos eran de ensamblaje exclusivamente manuales, recuerda Richard Castro, site director de Cardinal Health. Hoy describe líneas automatizadas,

cuartos limpios de alta clasificación, validaciones regulatorias complejas y manufactura de componentes críticos.

Castro explica que el salto no fue simplemente tecnológico, sino cultural y organizacional. “Pasamos de ejecutar tareas repetitivas a gestionar procesos altamente controlados, con estándares internacionales y auditorías permanentes. Eso cambia la forma en que se entrena el personal, la manera en que se estructura la planta y el tipo de talento que se requiere”, afirma.

Si bien el componente de costos sigue siendo relevante, aclara que hoy la decisión es más estratégica que meramente económica. Sostiene que la proximidad al mercado estadounidense es un diferenciador fundamental en el contexto actual de reorganización de cadenas de suministro. Sin embargo, advierte que la cercanía geográfica no basta por sí sola.

En industrias como la de dispositivos médicos, donde las inversiones son de largo plazo y las certificaciones regulatorias exigen procesos rigurosos, la previsibilidad jurídica se vuelve crítica. “Aquí no se toman decisiones para uno o dos años. Son apuestas de largo aliento. La confianza se construye entregando resultados de manera consistente”, explica.

Con esa lógica, República Dominicana dejó de competir exclusivamente por precio y comenzó a destacar por confiabilidad, disciplina operativa y capacidad de cumplimiento, integrándose más profundamente en cadenas globales donde la estabilidad y la calidad determinan la permanencia.

La sofisticación dejó de ser un concepto abstracto y comenzó a expresarse en códigos arancelarios concretos, desplazando silenciosamente el centro de gravedad exportador.

Para Daniel Liranzo, director general del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), el fenómeno responde a una evolución que comenzó hace más de una década. “La transformación refleja un cambio estructural profundo en la composición de nuestras exportaciones”, afirma.

En 2024, las exportaciones de dispositivos médicos alcanzaron 2,809.7 mdd, representando 33.4% del total exportado bajo zonas francas. Más de 42 empresas operan en el sector, generando alrededor de 33,500 empleos directos. Liranzo subraya que el proceso no solo implica más exportaciones, sino mayor complejidad.

“Hoy las zonas francas dominicanas participan en segmentos que requieren certificaciones internacionales, cumplimiento normativo estricto y procesos validados. Eso no es casualidad; es el resultado de años de construcción institucional y empresarial”, sostiene.

El nearshoring, explica Liranzo, aceleró el crecimiento reciente, pero no lo originó. “La relocalización de cadenas encontró un modelo que ya venía sofisticándose”, sostiene, describiendo un proceso que se consolidó gradualmente y que entre 2020 y 2024 registró un crecimiento acumulado cercano al 43%.

PERSPECTIVA EN LOS PARQUES INDUSTRIALES

Bela Szabó, CEO del Parque Industrial Zonas Francas Las Américas, describe un cambio en el perfil de las empresas que llegan al país. “Hoy estamos recibiendo operaciones de dispositivos médicos, electrónica avanzada, incluyendo placas de circuito impreso, y servicios regionales”, explica.

Pero el cambio no es solo sectorial. “El desafío ya no es solo producir, sino producir con consistencia, trazabilidad y resiliencia”, afirma. Esto implica garantizar continuidad en servicios



críticos, fortalecer talento técnico especializado, operar bajo estándares regulatorios cada vez más exigentes y responder a cadenas de suministro que demandan mayor proximidad geográfica y menor exposición al riesgo.

“La complejidad operativa ha aumentado, y la disciplina sistémica es hoy un diferenciador clave”, sostiene.

Las exigencias también evolucionaron. Infraestructura escalable, redundancia energética, conectividad robusta y procesos auditables son hoy requisitos mínimos. “No es simplemente espacio industrial; es un ecosistema preparado para cumplir estándares globales”, añade, señalando que la confiabilidad operativa se convirtió en ventaja competitiva.

Sobre la preparación del talento técnico para sostener esta evolución, Szabó afirma que el país está

preparado y fortaleciendo esa preparación de manera estructural.

En su visión, el talento humano es el eje del crecimiento en industrias avanzadas. Por ello, explica, se ha adoptado una estrategia deliberada de articulación academia, industria, trabajando con universidades e institutos técnicos para asegurar que la formación responda a las necesidades reales del sector productivo.

Esa capacidad de adaptación agrega, es la que sostiene la competitividad en el largo plazo, consolidando un modelo que no depende únicamente de ventajas coyunturales, sino de preparación estructural.

Claudia Pellerano, presidenta de Adozona, sitúa el punto de inflexión a mediados de los 2000, cuando el país comprendió que depender exclusivamente de sectores intensivos en mano de obra limitaba el crecimiento.

“La diversificación no fue un accidente; fue una decisión estratégica”, señala, destacando que el nearshoring actuó como catalizador, profundizando una tendencia ya definida.

Consultada sobre si el país realmente ha escalado en sofisticación tecnológica o si continúa siendo principalmente ensamblador, Pellerano es enfática. “Sí, hemos escalado considerablemente en sofisticación tecnológica. Durante muchos años el modelo estuvo asociado al ensamblaje básico, y esa percepción persiste. Pero la realidad cambió”.

Explica que hoy una parte importante de las operaciones incorpora procesos de ingeniería, validación técnica, automatización, control estadístico de calidad y cumplimiento regulatorio internacional.

“En sectores como dispositivos médicos no se trata de simple ensamblaje.

EXPORTACIONES ZONAS FRANCAS 2015-2024

Actividad	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Part. %	Crec. % 23/24
Prod. Médicos y Farmacéuticos	1361,1	1497	1487,1	1556,5	1660,1	1810,4	1929,3	2247	2490,4	2837,6	33,4	13,9
Tabaco y Derivados	660,3	695,9	798,4	823,5	885,4	897,2	1198,5	1219,4	1200,1	1325,8	15,6	10,5
Prod. Eléctricos y Electrónicos	707,3	750,6	883,1	1017,9	1067,3	1105,4	1153,4	1197,4	1173,5	1151,8	13,6	-1,8
Confecciones y Textiles	1247,9	1102,8	1095,9	1094,6	1037,7	689,4	892,7	1019,1	930,3	829	9,8	-10,9
Joyería	369,9	407	422,2	490,6	530,5	429,2	762,8	730,4	712,7	716,2	8,4	0,5
Calzados	443	424,7	386,8	303,5	279,7	202,2	201,4	205,1	166,1	148,9	1,8	-10,4
Otras	634,1	625,9	636,1	748,6	788,8	760,7	1041,5	1208,9	1286,3	1491	17,5	15,9
Total	5423,6	5503,9	5709,6	6035,2	6249,5	5894,5	7179,6	7827,3	7959,4	8500,3	100	6,8

Cifras en millones de dólares. Fuente: CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCAS DE EXPORTACIÓN (CNZFE)



Se realizan procesos de esterilización, calibración, pruebas funcionales, trazabilidad y certificaciones bajo estándares globales estrictos. Eso exige talento técnico, inversión en equipos especializados y una cultura de cumplimiento muy rigurosa”, afirma.

En manufactura especializada ocurre algo similar. “Hay integración de componentes, pruebas eléctricas, diseño de procesos y mejoras continuas que agregan valor dentro del país. Incluso en servicios empresariales, el salto ha sido hacia análisis, tecnología y operaciones de mayor complejidad”.

Pellerano reconoce que el ensamblaje sigue existiendo, pero ya no define el modelo. “El desafío no es negar esa etapa, sino seguir subiendo en la cadena de valor: más diseño, más innovación local, más encadenamientos productivos. El avance ha sido real. Ahora tenemos la tarea de seguir profundizándolo”, sostiene, enmarcando la transformación como un proceso en evolución, no como punto final.



HOY LAS ZONAS FRANCAS DOMINICANAS PARTICIPAN EN SEGMENTOS QUE REQUIEREN CERTIFICACIONES INTERNACIONALES, CUMPLIMIENTO NORMATIVO ESTRICTO Y PROCESOS VALIDADOS”

DANIEL LIRANZO

DIRECTOR GENERAL DEL CNZFE

Apunta que el principal riesgo es el capital humano. La velocidad con la que crecen los sectores de mayor sofisticación puede superar la capacidad para formar talento especializado, dice la ejecutiva, y si no se alinea la formación con la demanda real de la industria, el crecimiento se frena.

También advierte sobre la infraestructura y energía, ya que considera que la manufactura avanzada y los servicios tecnológicos requieren estabilidad

eléctrica, conectividad digital robusta y logística eficiente y advierte que cualquier retroceso en predictibilidad operativa afecta la competitividad.

A esto se suma la competencia internacional. “El nearshoring no es exclusivo. México, Centroamérica y Asia también están ajustando sus propuestas de valor. Mantener estándares regulatorios altos, tiempos ágiles y seguridad jurídica es clave para no perder terreno”, agrega.

Otro punto crítico son los encadenamientos locales pues entiende que, si no se fortalece la integración con proveedores nacionales, el valor agregado interno puede estancarse ya que la sofisticación no solo debe atraer inversión extranjera; debe multiplicarse dentro del tejido productivo local.

Señala un riesgo menos tangible pero igualmente determinante: la autocomplacencia. “Crear que el posicionamiento actual es permanente sería un error. Las cadenas globales se reconfiguran con rapidez creciente. La única defensa real es mejorar continuamente”, concluye, dejando claro que la consolidación alcanzada no elimina la necesidad de evolución constante.

IMPULSO DEL ESTADO

En el plano institucional, el proceso se traduce en políticas orientadas a fortalecer capacidades. Johannes Kelner, viceministro de zonas francas y regímenes especiales del Ministerio de Industria Comercio y Mipymes, subraya el énfasis en formación técnica, simplificación de procesos y promoción internacional.

“No podemos competir solo por costo; debemos competir por talento y eficiencia”, afirma. Kelner resalta que la estrategia gubernamental ha buscado reducir tiempos, facilitar trámites y reforzar la preparación del capital humano. “La inversión llega donde encuentra estabilidad y talento. Nuestro trabajo es garantizar ambas condiciones”, sostiene.

Menciona además la presencia de centros de ingeniería y diseño que desarrollan patentes desde República Dominicana, ampliando la discusión más allá del ensamblaje tradicional.

“El reto es fortalecer encadenamientos productivos y elevar el contenido local”, agrega.

El contexto internacional ayuda a explicar por qué esa evolución encuentra terreno fértil.

33.4%

Era el porcentaje de las exportaciones referentes a dispositivos médicos producidos en el modelo de zonas francas en 2024, de acuerdo a estadísticas del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación.

El Global Value Chain Development Report 2025 describe un proceso de reconfiguración de las cadenas globales de valor. Más regionalización, mayor peso de servicios digitalmente entregables y énfasis en resiliencia. En ese escenario, economías con infraestructura logística competitiva, estabilidad macroeconómica y experiencia exportadora ganan atractivo. Una lógica en la que República Dominicana encaja a la perfección.

El Latin American Economic Outlook 2025 ubica al país dentro del grupo regional orientado a comercio e inversión extranjera, modelo asociado a mayor diversificación productiva. McKinsey, por su parte, resalta que el aumento de productividad en América Latina depende de inversión y sectores de mayor complejidad, señalando que la tasa de inversión dominicana se sitúa por encima del promedio regional.

CRECIMIENTO DEL SEGMENTO MÉDICO

Para el economista Henri Hebrard, la estructura exportable dominicana pasó de un modelo prácticamente monoproducto en zonas francas a una estructura donde los dispositivos médicos ocupan un lugar central.

Hebrard enfatiza que el crecimiento no solo responde a coyuntura, sino a estabilidad macroeconómica. A eso suma la apertura comercial y mejora logística como factores también

fundamentales. “La conectividad portuaria, la disciplina fiscal y la previsibilidad han sido factores clave”, sostiene.

No se trata de una sustitución abrupta ni de una narrativa triunfalista, sino de un desplazamiento progresivo donde sectores que requieren validación regulatoria, automatización y capital humano especializado han ganado peso estructural.

El textil no desapareció; perdió centralidad. En su lugar, ganaron terreno industrias donde la disciplina operativa es condición mínima, la trazabilidad es requisito contractual y la consistencia productiva determina la permanencia en la cadena.

El caso de Cardinal Health ilustra ese tránsito. “Hoy producimos componentes críticos que forman parte de dispositivos utilizados globalmente”, señala Richard Castro, describiendo una operación que exige cumplimiento normativo estricto y validaciones técnicas complejas, integrándose plenamente a estándares internacionales.

“El fortalecimiento de la formación técnica y universitaria local ha sido clave para soportar este crecimiento; con instituciones a nivel técnico formativo tipo Loyola, universidades enfocadas en las carreras SMED como Intec y la parte gubernamental como El Instituto de Formación Técnico Profesional (Infotep)”, resalta.

Hoy, cuando se revisa la canasta exportadora del país, ya no domina la narrativa de volumen textil. Aparecen catéteres, dispositivos de transfusión, componentes eléctricos y procesos certificados, que representan una estructura más técnica y regulada.

Y esa transformación, sostenida en cifras y respaldada por actores públicos y privados, consolida una plataforma exportadora que compite en un terreno distinto al de su primera era industrial, afirmándose en un mapa global donde la sofisticación define la competitividad. **F**

Grupo Puntacana juega en las grandes ligas del turismo deportivo de la región

Puntacana Resort, desarrollado por Grupo Puntacana, se posiciona como uno de los proyectos que están redefiniendo el turismo deportivo de lujo.



Carlos Alcaraz, quien ha ocupado el #1 del ranking de la Association of Tennis Professionals.

Durante décadas, el Caribe ha construido su identidad turística alrededor de una promesa clara: sol, playa y hospitalidad. Hoy, esa narrativa comienza a expandirse. En el segmento de alto nivel, el viajero contemporáneo busca algo más que descanso, incorpora el bienestar, la actividad física y el deporte como parte esencial de su experiencia.

Campos de golf de clase mundial conviven con espacios como el Centro de Tenis Oscar de la Renta, enfocado en pádel y tenis, así como el Puntacana Polo Club. La propuesta construye una experiencia donde el deporte forma parte del estilo de vida tanto de residentes como de visitantes.

Dentro de este modelo, el golf ha asumido un rol protagónico. Sus campos han consolidado a Puntacana Resort como uno de los enclaves más atractivos del Caribe para este deporte, al tiempo que proyectan al destino a nivel internacional. Aquí, la práctica deportiva se articula con paisajes naturales distintivos,

una oferta gastronómica de alto nivel y un diseño de experiencia cuidadosamente curado.

Ese posicionamiento ha cobrado mayor visibilidad con la celebración del Corales Puntacana Championship del PGA Tour, evento insignia del destino que se llevará a cabo del 13 al 19 de julio de 2026. Más allá de la competencia, el torneo ha contribuido a colocar a Punta Cana en el mapa global del golf. Su permanencia en el calendario del PGA Tour hasta 2027 y una bolsa de cuatro millones de dólares (la más alta en la historia del deporte dominicano) refuerzan su relevancia.

Las transmisiones a través de cadenas como NBC y Golf Channel alcanzan audiencias de millones de televidentes en Estados Unidos y Europa, amplificando la visibilidad del destino y posicionando a República Dominicana como sede de eventos deportivos de alcance internacional.

De forma paralela, el resort ha incorporado disciplinas que reflejan

nuevas tendencias globales, como el pádel. Iniciativas como Pádel Week han reunido a jugadores y aficionados en torno a una experiencia que combina competencia, networking y estilo de vida. La participación de figuras como Coki Nieto y Alfonso Sánchez, junto al tenista Carlos Alcaraz, ha fortalecido el perfil internacional del destino y su capacidad de convocatoria.

El compromiso con el deporte también se extiende al desarrollo del talento local. A través de Fundación Puntacana, el grupo respalda al boxeador dominicano Junior Alcántara en su preparación rumbo al próximo ciclo olímpico. Esta iniciativa se suma a su colaboración con Creando Sueños Olímpicos (CRESO), reforzando una visión donde el deporte funciona como plataforma de proyección para atletas y para el país.

En ese escenario, Puntacana Resort se consolida como un punto de encuentro donde convergen deporte, gastronomía y hospitalidad bajo un mismo concepto.

CULTURAS QUE TRANSFORMAN: EL MAPA DE LA INNOVACIÓN REGIONAL

FORBES CENTROAMÉRICA PRESENTA SU PRIMER RANKING EMPRESAS CON LAS CULTURAS MÁS INNOVADORAS, EN ALIANZA CON GREAT CULTURE TO INNOVATE, TOMANDO EN CUENTA A REPÚBLICA DOMINICANA, EL CUAL REVELA CÓMO LAS ORGANIZACIONES FORTALECEN LAS CONDICIONES HUMANAS, ESTRUCTURALES Y DE LIDERAZGO QUE PERMITEN LA INNOVACIÓN.

Centroamérica y República Dominicana se han convertido en actores importantes para el desarrollo económico del continente. Su ubicación estratégica, ecosistemas emprendedores en expansión y capacidad para atraer talento global sustentan un tejido empresarial cada vez más diverso y competitivo en un entorno donde la transformación tecnológica y la velocidad del cambio redefinen cada industria.

En ese camino, el papel más destacado es el de las empresas que cuentan con una cultura de innovación sólida, madura y consciente, lo que se refleja en la obtención de mejores resultados.

Según un reporte de McKinsey, publicado en 2022, las compañías con una cultura de innovación formal logran un retorno de inversión (ROI) en

transformación digital un 40% superior.

La cultura de innovación, reflejada en los comportamientos, las condiciones organizacionales, las dinámicas de liderazgo y las capacidades colectivas, implica una estructura viva que integra diversidad, seguridad psicológica, aprendizaje continuo, apertura al cambio, autonomía y un liderazgo que actúa como motor amplificador.

Invertir en esa estructura es estratégico: el 85% de los CEOs latinoamericanos la identifican como el principal motor de resiliencia y crecimiento pospandemia, así lo reseñó *Forbes Insights*, en su edición 2023.

Una región como Centroamérica y el Caribe, que busca elevar su productividad y atraer inversiones más sofisticadas, necesita que sus organizaciones evolucionen hacia modelos

culturales que permitan adaptarse más rápido, generar soluciones y competir globalmente.

El desafío es urgente, pues la región invierte solo el 0.7% de su PIB en I+D, frente al 2.5% del promedio global (OCDE, 2023). Sin embargo, la brecha también es una oportunidad: las empresas que priorizan esta agenda superan en un 35% la rentabilidad de sus pares.

En este entorno, FORBES CENTROAMÉRICA y Great Culture to Innovate (GCTI) aplican por primera vez, de forma conjunta, un estudio diseñado para evaluar, con precisión técnica y comparativa, la madurez cultural que impulsa la innovación dentro de las organizaciones en la región, para determinar en qué medida las empresas han convertido sus culturas en motores de innovación, entendida ésta como un

indicador de alta efectividad sobre la competitividad empresarial.

El proceso inició con una convocatoria abierta en *forbescentroamerica.com*, cuyo resultado fue la postulación de organizaciones. De las participantes, 14 lograron certificar su cultura organizacional como una Gran Cultura de Innovación. Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis transversal para determinar qué aspectos del modelo de GCTI se identifican como ventajas y oportunidades. Esto dibujó un patrón frente a la manera en que en la región se consolidan las culturas de innovación.

CENTROAMÉRICA: FLEXIBILIDAD Y OPORTUNIDADES

En esta primera edición del ranking, la versatilidad fue un indicador destacado (93% de aceptación) en las empresas evaluadas. Se trata de un atributo que indica la capacidad de resolver desafíos en diferentes áreas.

Esta competencia es muy relevante, dado que hoy uno de los mayores retos organizacionales es adaptarse al entorno y a las nuevas dinámicas que éste impone.

Por otra parte, la visión fue un elemento llamativo. Los líderes de mayor nivel en las organizaciones evaluadas han logrado hacer de la visión un constructor potente, que invita a encontrar maneras de acercarse a ésta bajo un propósito con sentido de trascendencia, y la posibilidad de trabajar en la búsqueda de un mejor futuro. La visión, a su vez, es un impulsor de la innovación.

Adicionalmente, dos aspectos que se traducen en áreas de oportunidad en la región son la sensibilidad social y entregar un mejor contexto organizacional.

El primero se robustece a través de las relaciones personales, de conocer a los equipos más allá del rol profesional, para establecer conexiones más profundas y significativas. El segundo es una responsabilidad de la dirección general e implica entregar información valiosa que sea aplicada por las diferentes

áreas y equipos. La consecuencia es la de “trabajar de manera más inteligente y efectiva”.

Michelle Ferrari, CEO de Great Culture to Innovate plantea que la innovación “ocurre de forma natural cuando se unen puntos de vista diversos, porque la creatividad que aportan diferentes perspectivas genera resultados muy ricos para la organización, y una cultura de innovación es la que promueve ese tipo de interacciones”.

Además, cuando la cultura impulsa la innovación, “el impacto se multiplica: en el negocio, en los equipos y en millones de clientes que se benefician de ello cada día”.

Para Andrés Carreño, director de Operaciones y Consultoría en Great Culture to Innovate, “las culturas organizacionales, son determinantes frente a la capacidad que tiene una organización de trabajar de manera alineada, consecuente y efectiva para el logro de sus objetivos centrales”.

METODOLOGÍA

El viaje de este primer ranking en la región comenzó con una radiografía de alta definición: un instrumento de diagnóstico basado en el modelo GCTI que entrega resultados cualitativos en una escala de madurez, las dimensiones críticas son la Capacidad Colectiva y la Cultura Percibida, que integran la Cultura de Innovación. GCTI desarrolló un framework integral que evalúa en qué medida una organización favorece la innovación. Se compone


La capacidad de resolver desafíos y adaptarse a diversos entornos, es una de las cualidades mejor evaluadas entre las empresas centroamericanas con una buena cultura de innovación.

de tres pilares principales: Riqueza Humana, Versatilidad y Cultura Percibida. La Riqueza Humana y la Versatilidad se integran en la Capacidad Colectiva, que a su vez se integra con la Cultura Percibida para construir un índice transversal: el Índice de la Cultura de Innovación, que determina el nivel de madurez cultural de cada organización. Los resultados se generan al evaluar la información obtenida de cada organización con un referente de comparación compuesto por más de 270 organizaciones de Latinoamérica, almacenado durante siete años.

Un sistema analítico de punta toma del referente la información más relevante para que cada organización sea evaluada de forma acertada con un altísimo grado de exactitud, que reduce los márgenes de error.

En esta primera entrega, 45 organizaciones de Centroamérica y el Caribe participaron en el proceso. De éstas, 14 alcanzaron los niveles más altos del Índice de Cultura de Innovación, integrando este primer ranking.

Estas empresas representan la mirada de aquellas organizaciones que comprenden que la innovación es un ecosistema interno que debe cultivarse todos los días.

Con este proyecto, FORBES CENTROAMÉRICA reafirma su compromiso de iluminar las prácticas que impulsan el desarrollo empresarial de la región, y reconoce a las organizaciones que están construyendo la capacidad para diseñar el futuro. 

Empresas con las culturas más innovadoras

44

RANKING DE INNOVACIÓN

Derivado de la evaluación a la que fueron sometidas, las empresas se clasificaron bajo esta escala:

1- 3 Excelente

4-5 Muy sobresaliente

6-8 Sobresaliente

9-14 Muy satisfactorio

2 Grupo Cervical

Panamá
Grado **excelente**

Este grupo, enfocado en la gestión de activos y la creación de plataformas de desarrollo sostenible, muestra seguridad psicológica como un atributo de la dinámica de sus colaboradores, asegurando una participación inclusiva, lo que favorece un aporte desde aquello que hace único a cada colaborador. El grupo que actúa como un integrador entre capital, operación y territorio.

5 Philips

Panamá
Grado **muy sobresaliente**

Es la sede regional de Philips en Latinoamérica. Se estableció en Panamá en 2013 como Centro de Excelencia. Sus oficinas, diseñadas con estándares LEED de eficiencia energética y sostenibilidad, albergan a cerca de 300 empleados de más de 20 nacionalidades. El espacio de trabajo combina áreas abiertas y modelos de Work Place Innovation que fomentan la interacción, la flexibilidad y el aprendizaje.

3 Veló Legal

Panamá
Grado **excelente**

Ha transformado la práctica jurídica adoptando el modelo New Law que integra tecnología, procesos ágiles e inteligencia artificial, muestra seguridad psicológica como un atributo de la dinámica de los equipos, que asegura una participación inclusiva, lo que favorece que cada quien sume desde lo que lo hace único. También reconoce los esfuerzos de quienes intentan innovar.

6 Condo Solutions

Costa Rica
Grado **sobresaliente**

Dedicada a la administración y gerencia de bienes inmuebles residenciales, comerciales y de uso mixto, tiene la misión de mantener y aumentar el valor de estos bienes en el tiempo. Opera desde 2011 y actualmente administra más de 20 proyectos inmobiliarios. Es reconocida como líder en su sector por la calidad del servicio y el manejo responsable de los recursos.

1 Pangea Holding

Costa Rica
Grado **excelente**

Dedicada a la consultoría y desarrollo de soluciones tecnológicas orientadas a la economía de las experiencias, ha instaurado una dinámica que favorece la comunicación asertiva en los niveles verbal y gestual. El compromiso de la Alta Dirección de compartir información estratégica, aporta una carta de navegación para que cada quien trabaje de manera más efectiva e inteligente.

4 Simplify E-commerce

Panamá
Grado **muy sobresaliente**

Como agencia de e-commerce especializada en desarrollo, en conversión y crecimiento de negocios digitales, ha consolidado la cultura de innovación entre sus equipos, instaurando una dinámica que favorece una comunicación asertiva. Además, la atención en la infraestructura (física y digital) de los espacios en los que trabajan favorece y potencia la interacción entre las personas.

7 Telecable Corporativo

Costa Rica
Grado **sobresaliente**

Con más de 20 años de trayectoria en el sector, fue fundada como proveedor de internet y servicios de conectividad, y actualmente es líder en el mercado de internet fijo y reconocida por su innovación tecnológica. Cuenta con presencia en las siete provincias del país, más de 24,000 km de fibra óptica, operaciones internacionales y ha beneficiado a miles de hogares, escuelas y espacios públicos.

8 Molino Harinero Sula

Honduras
Grado sobresaliente

Dedicada a la producción de harinas, pastas y alimentos derivados, tiene 75 años de trayectoria en la industria. Actualmente es el molino harinero más grande del país y líder con marcas como La Rosa, El Gallo y El Panadero, además de ser el único fabricante hondureño de pastas alimenticias. Cuenta con más de 700 colaboradores, cobertura nacional y exportaciones a El Salvador y Estados Unidos.

9 Cipotes

Honduras
Grado sobresaliente

La organización juvenil que nació como una iniciativa individual, hoy cuenta con estructura legal, alianzas internacionales y una red activa de voluntarios en todo el país. Su trabajo comunitario y ambiental ha logrado impactos medibles, como jornadas de limpieza de playas y programas de empoderamiento juvenil y femenino. La organización también articula a jóvenes en proyectos de inclusión.

10 Monibyte

Costa Rica
Grado muy satisfactorio

La fintech dedicada a la gestión de gastos empresariales, presente en Centroamérica, el Caribe y México destaca por la confianza que tienen los equipos frente a su capacidad para generar valor en múltiples ámbitos, y que es reconocida por sus líderes. La autonomía que caracteriza su estilo de liderazgo permite que las personas encuentren sus propias maneras de aportar perspectivas.

11 SOS Biotech

República Dominicana
Grado muy satisfactorio

Es una empresa pionera en BlueTech y bioeconomía azul, enfocada en transformar algas invasoras, especialmente el sargazo, en productos sostenibles de alto valor ambiental y económico. Desarrolla soluciones innovadoras como bioestimulantes agrícolas y productos florales que mejoran el rendimiento, la resiliencia climática y reducen el uso de insumos sintéticos, además de investigaciones.

12 X Financial Reports

Panamá
Grado muy satisfactorio

Dedicada a la consultoría tecnológica y a la transformación digital, integrada por empresarios con amplia experiencia en tecnologías de la información y con enfoque principal en la industria de servicios financieros. Ofrece servicios de outsourcing de recursos humanos, consultoría en estrategia e innovación financiera, desarrollo de productos de software.

13 Rancho Santana

Nicaragua
Grado muy satisfactorio

Complejo turístico y residencial, ubicado en el suroeste del Pacífico, que ofrece más de 2,700 acres de tierras frente a dos millas de costa y cinco playas únicas. Fundado como una comunidad tranquila, combina elegancia rústica con experiencias de aventura y descanso. Su alojamiento boutique, The Inn & Residences, cuenta con suites diseñadas con materiales locales.

14 INEF Latam

Guatemala
Grado muy satisfactorio

Como firma regional y especializada en consultoría, formación y asesoría estratégica, potencia el crecimiento, la profesionalización y la continuidad de las empresas familiares en Guatemala y Latinoamérica. INEF trabaja desde un enfoque integral que equilibra estrategia, estructura y relaciones familiares ayudando a transformar desafíos en oportunidades de crecimiento sostenible.

Great Culture to Innovate

Michelle Ferrari, CEO*

Esta organización trabaja con un alto grado de especialización en ciencia de datos y tecnología IA para el entendimiento de las culturas organizacionales. Busca fortalecer los criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) de las empresas. Así como promover un entorno de trabajo que fomente la innovación, la sostenibilidad y la mejora continua. El 'Great Culture to Innovate Framework' articula los pilares de la capacidad colectiva de un equipo para generar valor y, al hacerlo, contribuye a proteger y fortalecer la relevancia de la organización en el tiempo. Su líder, Michelle Ferrari, ha logrado una influencia masiva y transformadora con su metodología, con impacto en cientos de empresas. También es presidenta del Women Economic Forum Iberoamérica.



EL NUEVO LUJO QUE REDEFINE A PUERTO PLATA

GRUPO VELSEL CAPITALIZA EL BOOM DE LAS SEGUNDAS VIVIENDAS Y LAS RENTAS CORTAS, CON DESARROLLOS INMOBILIARIOS QUE PROYECTAN VENTAS SUPERIORES A LOS 330 MILLONES DE DÓLARES EN EL NORTE DEL PAÍS, IMPULSANDO LA DIVERSIFICACIÓN TURÍSTICA DE LA PROVINCIA PUERTO PLATA.

Por: Felivia Mejía | Foto: Matías Boncosky

Luis Emilio Velutini Manzo y Abraham (Brahim) Selman Hasbún, herederos de una visión que comenzó con sus padres en 2019, avanzan en la cuarta etapa de Green One Playa Dorada, un proyecto de residencias turísticas con ventas proyectadas por 160 millones de dólares (mdd), que representa el cambio de paradigma de Puerto Plata para posicionarse en el mapa del turismo de alto nivel.

Además de ese proyecto, Velutini y Selman, a través de Velsel PPV Development Corp., compañía de desarrollo inmobiliario que ambos lideran como socios en partes iguales, tienen en ejecución Garden (600 residencias de bajo costo), Golden Beach (propiedades en primera línea de playa) y el centro comercial Strip Mall Playa Dorada by Blue Mall, con ventas totales proyectadas a 170 mdd a 2028.

En la etapa actual de Green One Playa Dorada se suman 3 edificios tipo trébol de 7 niveles cada uno, con un total de 189 apartamentos y 300 espacios de parqueo. En tanto que en su quinta fase levantarán 98 unidades adicionales divididas en 2 edificios de 7 niveles.

Velutini, de origen venezolano, es el CEO de Grupo Velutini, una corporación que fundó su padre Luis Emilio Velutini Urbina y que se convirtió en uno de los principales desarrolladores inmobiliarios de su país natal, con proyectos de torres corporativas y comerciales que se transaban en la bolsa de valores.



En 2006 el grupo realiza su primera inversión fuera de Venezuela, siendo esta el Centro Comercial Blue Mall en República Dominicana. A partir de ahí, toda la familia fijó residencia en este país, cerrando sus negocios en Venezuela, para concentrarse en el desarrollo inmobiliario dominicano.

En esos 20 años de presencia en el país, han levantado 2 centros comerciales, han construido 3,000 viviendas y tienen en proyecto construir a futuro 5,000 viviendas, en diferentes niveles, desde económicas hasta en el segmento de lujo, cuenta Velutini.

Mientras que Selman es CEO de IEMCA, desde donde lidera la evolución de un conglomerado empresarial con presencia en energía, infraestructura, turismo e inversiones inmobiliarias, enfocado en diversificación estratégica y eficiencia operativa.

La empresa, fundada por su padre, Abraham Selman en 1969, ha impulsado en Puerto Plata iniciativas que integran energía, a través de Puerto Plata de Electricidad, desarrollos turísticos e inmobiliarios y asfaltado vial contribuyendo al fortalecimiento del destino.

Han levantado más 2,500 viviendas en el proyecto del Estado Ciudad Juan Bosch, en tanto que en Puerto Plata han construido 18 urbanizaciones, entre otras obras inmobiliarias, explica Selman.

En 2019, los padres de Velutini y Selman se unen en una sociedad representada en Grupo Velsel, con el propósito de desarrollar el proyecto Green One Playa Dorada, en Puerto Plata. Sus hijos quedaron en el liderazgo de la empresa, sumando más proyectos.

Esas inversiones se realizan en momentos en que en Puerto Plata se despliega una estrategia gubernamental y desde el sector privado para reposicionar a la provincia norteña entre los polos favoritos de la isla.

Entre los años 70 y 90 Puerto Plata

IMPACTO DE VELSEL

Velsel PPV Development Corp. es una compañía de desarrollo inmobiliario creada en 2019, por los propietarios de Grupo Velutini y Grupo IEMCA, para desarrollar el proyecto Green One Playa Dorada, en Puerto Plata. Hasta ahora ese proyecto ha tenido unos resultados de ventas de 60 millones de dólares, de un total de 160 millones de dólares que tienen proyectados.

Los precios de las viviendas en la fase cuatro, comienzan desde aproximadamente 168,000 dólares por unidades de 1 habitación (54 m²) hasta 345,000 dólares por apartamentos de 3 habitaciones (130 m²).

Velutini explica que dependiendo del tamaño del proyecto, el grupo realiza la construcción con financiamiento directo o a través de financiamiento con la banca tradicional.

Además, el grupo conversa con diferentes bancos tradicionales para incentivarles a que sean estos los que financien directamente a los compradores interesados en el proyecto.

La compañía tiene en carpeta otros desarrollos como Garden (600 residencias de bajo costo), Golden Beach (propiedades en primera línea de playa) y el centro comercial Strip Mall Playa Dorada, entre otros.

fue destino turísticopreciado hasta convertirse en ícono del modelo “todo incluido”. Luego del desarrollo de otros conceptos en el país, fue cayendo su popularidad.

En 2021 el anuncio de un nuevo proyecto público-privado en esa zona levantó los ánimos. Se trata de Punta Bergantín, ubicado en Puerto Plata-Montellano, que incluye la construcción de unos seis hoteles cinco

estrellas, 1,500 unidades vacacionales y 2,500 unidades de uso mixto.

En esa área también Grupo Velsel tiene terrenos para desarrollar más adelante un proyecto similar al que tienen en Playa Dorada.

La entrada de Punta Bergantín promete ser el complemento perfecto para los proyectos de Velutini y Selman. Pues, mientras Playa Dorada se fortalece como un destino de residencias turísticas, Bergantín aportará hoteles de alta gama, creando un ecosistema que conectará ambos polos.

El valor que aporta hoy la visión de los Velutini y Selman va más allá de la transformación de la oferta turística en Puerto Plata, para trascender al fortalecimiento de la propuesta del país como destino de segunda vivienda.

El turismo inmobiliario es uno de los segmentos de mayor crecimiento en el país. Según datos de la Asociación Dominicana de Empresas Turísticas Inmobiliarias (ADETI), la inversión en este sector ha aumentado más de un 100 % en los últimos tres años, impulsada por la demanda de segundas residencias y por los incentivos que ofrece la Ley 158-01 de Fomento al Desarrollo Turístico (Confortur), que facilita la inversión tanto de capitales nacionales como internacionales.

En la alianza representada en la empresa Velsel, la familia Selman, que lidera Grupo IEMCA (Ingeniería Electromecánica, Compañía por Acciones), aportó los terrenos donde operaba su hotel Puerto Plata Village. Mientras que el Grupo Velutini trajo la conceptualización y la ejecución del desarrollo inmobiliario de alto perfil, avalado por el desarrollo de centros comerciales como Blue Mall. Juntos, detectaron que en el destino imperaba un cambio y decidieron apostar por el turismo residencial. La estrategia consistió en levantar un complejo habitacional contemporáneo, que funcionara tanto para la segunda

vivienda como para el mercado recreativo y comercial, explica Velutini.

El éxito de Green One, donde ya se han transado 60 mdd en ventas, de los 160 mdd que tienen contemplado, Los socios lo atribuyen a que fue concebido con todo lo necesario para un público que busca una segunda vivienda o una inversión de alta rentabilidad en plataformas de corta estadía, evitando la improvisación.

Lo que les funcionó excelente, enfatiza Velutini, fue hacer un ‘overdelivery’, que consistió en entregar un producto por encima del estándar que habían prometido a los compradores, en la primera fase. Además, abrieron una casa club y un club de playa próximo al campo de golf de 18 hoyos que está dentro del proyecto, diseñado por Robert Tent Jones Sr. Al campo de golf los residentes pueden acceder por el pago de una cuota. “Hicimos un proyecto con un propósito muy específico. No fue que hicimos un edificio o una casa cualquiera para luego variar su uso”, dice Velutini.

El proyecto está compuesto por 599 residencias levantadas en 81,000 metros cuadrados, operado por Xëliter, una administradora de propiedades que gestiona unas 2,000 unidades en Puerto Plata, Las Terrenas (Samaná) y Punta Cana (La Altagracia).

Velutini y Selman participan en el desarrollo de una provincia que registra unas 10,000 habitaciones hoteleras, de acuerdo a datos del Ministerio de Turismo, distribuidas en zonas turísticas como Playa Dorada, Costa Dorada, Cofresí, Sosúa, Cabarete, Luperón, La Ensenada y Punta Rucia.

Cabarete, por ejemplo, se mantiene como uno de los destinos de deportes acuáticos más reconocidos del Caribe y sede de campeonatos internacionales de surf y kitesurf.

En los últimos años, el destino también ha ampliado su modelo de desarrollo turístico, incorporando nuevas modalidades de alojamiento como

ecolodges, villas y apartamentos turísticos, en respuesta a las tendencias globales de viajes y al crecimiento del turismo inmobiliario, de acuerdo a información suministrada a Forbes por el Clúster Turístico de Puerto Plata.

POTENCIAL DE PUERTO PLATA

Birgitt Heinsein, presidenta del Clúster Turístico de Puerto Plata, apunta que ese destino tiene una amplia oportunidad de crecimiento en turismo inmobiliario, porque se está viendo que muchos veteranos de Estados Unidos escogen esa locación para retirarse y otros extranjeros también están adquiriendo allí segundas viviendas.

Esa tendencia ha generado como consecuencia que se desarrollen actividades complementarias que sean de atractivo para ese tipo de visitantes que se alojan en apartamentos de estancia corta. En entrevista para Forbes República Dominicana, Heinsein indicó que desde el clúster trabajan con la Asociación de Turismo Deportivo y otros gremios para impulsar

la diversificación de todos los rubros más allá del sol y playa, con el objetivo de garantizar la ocupación de los proyectos residenciales de renta corta que se están creando. “Sobre todo estamos trabajando en la gobernanza, con proyectos públicos y privados, el ordenamiento municipal y apoyando iniciativas para agilizar trámites”, asegura.

Con más de 100 kilómetros de playas, una creciente infraestructura turística y una oferta cada vez más diversa, el destino reafirma su papel como uno de los principales polos de la isla.

Uno de los segmentos más dinámicos es el turismo de cruceros, que reportó a esa provincia la visita de 2,195,580 pasajeros y 781,725 tripulantes, de acuerdo al Ministerio de Turismo, siendo los puertos Amber Cove y Taino Bay piezas clave para alcanzar esas estadísticas.

Entre las ventajas competitivas de “La novia del Atlántico” también destacan un aeropuerto internacional, un puerto de carga y vías de acceso

POTENCIAL INDIVIDUAL

GRUPO VELUTINI

600 mdd

Facturación 2025

500

empleados directos

Proyectos Clave:

World Trade Center Santo Domingo, Blue Mall (Punta Cana y Santo Domingo), proyectos de viviendas y oficinas.

Especialidad:

Lujo, retail, residencias, oficinas y centros comerciales.

GRUPO IEMCA

125 mdd

Facturación 2025

700

empleados

Proyectos Clave:

Puerto Plata Electricidad, proyectos unifamiliares en Ciudad Juan Bosch y en Puerto Plata, socios en Punta Arena (Peravia).

Especialidad:

Ingeniería, energía e infraestructura.

mejoradas y proyectos de infraestructura en plan de desarrollo, entre ellos la Autopista del Ámbar.

PERFIL DEL INVERSIONISTA

Aunque el 80% de los compradores en Green One Playa Dorada es dominicano (principalmente del pujante mercado de Santiago de los Caballeros), el interés de inversionistas provenientes de Estados Unidos y Canadá ha crecido exponencialmente, dice Velutini

“Se creó una comunidad que increíblemente se ha compenetrado y se siente ya casi como si fuera una familia. Se protegen entre ellos mismos y protegen al destino y al proyecto, y eso ha sido parte del éxito de Green One”, apunta Selman.

Opina que su modelo de residencias turísticas de ninguna manera representa una sustitución del modelo “todo incluido” que ha hecho progresar al sector hotelero en la última década, sino que es una evolución del portafolio del país.

“El ‘todo incluido’ seguirá existiendo, pero el crecimiento de mayor valor vendrá de residencias brandeadas, condo-hoteles, comunidades turísticas integradas y segunda vivienda. Puerto Plata está entrando en esa nueva etapa, y Green One ha capitalizado parte relevante de esa ola”, argumenta Selman.

EL ORIGEN DEL PROYECTO

La familia Selman era propietaria del hotel Puerto Plata Village al estilo todo incluido, que en los años 70 fue pionero en el servicio hotelero en Playa Dorada. Ante el rezago de la actividad turística en ese destino, consideraron convertirlo en un proyecto de segunda vivienda con el foco a otro mercado, convirtiéndose en el primer proyecto de ese tipo en la zona.

“Puerto Plata venía muy rezagada, como bien cansada de lo mismo, los hoteles peleándose unos con otros, y entonces nuestros padres vieron

TURISMO DE COMPRAS

Así como en el país se está apostando por el turismo deportivo, de negocios, de bienestar, entre otros para diversificar la oferta, Luis Emilio Velutini considera que a esa lista se debe sumar el turismo de compra.

Habló desde su experiencia con Blue Mall, donde lograron que las propias casas de marcas lujo, no franquicias, como Dolce & Gabbana, Cartier, Tiffany’s & Co, invirtieran en establecer sus tiendas en ese centro comercial. Por lo cual, opina que esos resultados avalan el potencial que tiene el país para captar ese segmento de turista. Pero para eso es imperante que el Estado implemente la devolución de impuestos (Tax-Free) a los visitantes extranjeros.

Dice que de lograrse una ley que ordene eso, las marcas de lujo que ya operan en Blue Mall se expandirían a otros destinos turísticos del país.

“Hay que impulsarlo, eso tienen que verlo como un impuesto a la exportación, porque el que compra un bien aquí y se lo lleva, está exportando ese bien. Eso es algo que para nosotros sería fundamental. El turismo de compras es prácticamente imposible si no se realiza la devolución de impuestos”, argumenta el empresario.

“Aquí está la infraestructura, están las marcas para que puedan comprar esos turistas. Las marcas que están en Blue Mall tienen compromiso con nosotros de que el día que exista esa ley abren en otros destinos del país. Mientras no exista esa ley, no pueden abrir, pues no hay mercado”, concluye.

espacio al turismo de residencias. Creo que a partir de ahí se marcó un nuevo camino para la provincia”, dice Selman.

Luis Emilio y Brahim representan la segunda generación de sus familias que continúa el desarrollo del proyecto. La idea primigenia vino en 2019 de sus padres, Luis Emilio Velutini Urbina (fallecido el año pasado) y Abraham Selman, respectivamente.

“Cuando nuestros padres nos presentaron, fue como si nos conociéramos de toda la vida, como si fuésemos unos primos que vivían en otro país y acabábamos de sentarnos a comer. Increíble, fue una conexión inmediata”, dice Velutini sobre la familia Selman.

Cuenta que en la primera etapa del proyecto ofrecieron precios muy agresivos, porque no querían fallar y cuando vieron que se vendió todo antes de lo previsto, entonces, paulatinamente, fueron aumentando los precios hasta

llegar a los montos reales. El aporte del proyecto a la comunidad, según Selman, es que han hecho acuerdos de compra con ferreterías de la zona y de Santiago. Además, indica que en la temporada alta de la construcción han generado 7,000 empleos entre directos e indirectos.

“Hemos apoyado al turismo. Nosotros hemos logrado incrementar la presencia turística los fines de semana y durante la época de temporada alta, pues también de extranjeros. Hemos incorporado tres restaurantes dentro del complejo, dos ellos de inversión extranjera”, apuntan los socios.

Selman considera que Playa Dorada eventualmente se va a convertir todo en residencias turísticas. “Esa es la vocación, eso es lo que están haciendo todos. Punta Bergantín será un complemento, porque ahí vas a tener hoteles de alta gama, ya sea todo incluido o no, dentro de un mismo

destino, y hace falta para atraer visitantes de cortas estadías y turistas de alto nivel”, apunta.

Selman ve alto potencial en turismo residencial de gama alta, residencias bajo marcas, bienestar, retiro activo y, para el mercado norteamericano, segunda vivienda con servicios complementarios de comercio, atención médica y administración de propiedades.

TAREAS PENDIENTES

Playa Dorada goza de la particular ventaja competitiva de estar a unos 60 kilómetros de la provincia Santiago de los Caballeros, la capital del Cibao, que representa un mercado cautivo de alto poder adquisitivo que no tiene costa. Sin embargo, ambos empresarios coinciden en que la infraestructura vial es el punto crítico para poder aprovechar las oportunidades que hay en Santiago y las localidades cercanas.

“Así como Punta Cana después de la Autopista de Coral tuvo un impresionante crecimiento, Puerto Plata tiene la oportunidad de simularlo en el momento en que se haga la Autopista del Ámbar”, dice Velutini, al indicar que eso facilitará el traslado desde Santiago a la costa en media hora. “Habrá gente que podrá vivir en Playa Dorada y trabajar en Santiago”, agrega.

Hoy día, el trayecto Santo Domingo-Playa Dorada puede tardar unas 3 horas y media, lo cual trae como consecuencia que haya clientes que no tengan interés en comprar en la zona porque otros destinos le quedan más cerca o simplemente porque ese traslado es complicado para todo el fin de semana. De concluirse las intervenciones en la Autopista Duarte y construirse la Autopista Ámbar, el trayecto se podría lograr en menos tiempo.

Otra tarea es la agilización de los trámites para obtener los permisos de desarrollo de proyectos. Selman y Velutini aseguran que el crecimiento se enfrenta a tardanzas institucionales,

lo cual ha provocado que algunos de sus proyectos se retrasen más de seis meses, esperando aprobación.

Asimismo, la entrega de títulos de propiedad es otro pendiente para fortalecer la confianza del inversor internacional. A la lista de oportunidades, Selman indica que hay que atender el fortalecimiento del servicio eléctrico. Dice que aunque Grupo IEMCA posee la concesión de distribución de electricidad en Playa Dorada, reconoce que para sostener el crecimiento de los próximos 15 años es imperativo fortalecer la infraestructura energética de la zona norte.

VISIÓN A FUTURO

Puerto Plata, con su historia, puerto de cruceros, montañas y ahora una oferta inmobiliaria premium, está lista para su segundo aire. “No estamos saturados, hay mucho por hacer”, afirma Velutini convencido.

Y agrega: “Cuando tú haces un proyecto desde su inicio enfocado en algo, por ejemplo, para Airbnb, y le buscas que las amenidades vayan acorde con el público que vas a traer, que los acabados vayan de acuerdo con ese público, no voy a decir que garantizas el éxito, pero sí que estás muy cerca de garantizarlo”, dice el empresario.

El problema está cuando se construye un edificio residencial y luego se quiere vender para propiedades de Airbnb, pero el complejo no tiene una recepción, por ejemplo, expone Velutini. “Realmente tú mismo te estás poniendo una piedra en el zapato y ahí es donde nosotros tenemos nuestro control diferenciador”, añade.

La visión de Velutini y Selman es clara: República Dominicana no puede depender de un solo tipo de turista si quiere continuar el crecimiento. Desde los nómadas digitales hasta el turismo de salud, deportivo y de lujo, el abanico debe abrirse.

Y ellos están apoyando el desarrollo de Puerto Plata para asumir el reto. **F**

PRÓXIMOS PROYECTOS EN CONJUNTO

EN PUERTO PLATA

■ Gardens

Residencial de 15 edificios de cinco niveles cada uno, con un total de 600 apartamentos.

Construcción: **45,000 m²**

Ventas totales estimadas: **53.5 mdd***

Inicio: **Octubre 2025**

Entrega proyectada: **2029**

■ Golden Beach

Proyecto turístico premium, que consta de 112 apartamentos frente a la playa.

Construcción: **13,230 m²**

Ventas totales estimadas: **66.5 mdd**

Inicio proyectado: **diciembre 2026**

Entrega proyectada: **2028**

■ Strip Mall Playa Dorada by Blue Mall

Colindando con Punta Bergantín, integrará 4 tiendas gran formato, 1 Edificio de 7 niveles que alojará un hotel de ciudad de 120 habitaciones, pisos de oficinas, restaurantes y un paseo ecológico alrededor del río Muñoz.

M² de construcción: **20,490 m²**

Ventas totales estimadas: **48 mdd**

Inicio proyectado: **Diciembre 2026**

Entrega proyectada: **2028**

EN SANTO DOMINGO

■ Torre Alpha

Torre corporativa de 28 niveles,

21,000 m² de construcción, levantada en sociedad con Alpha Valores y que se integrará al complejo World Trade Center Santo Domingo. En una prueba comercial, lograron vender 8,000 metros cuadrados en menos de 8 horas.

*Mdd: millones de dólares.

LA ESTRATEGIA PARA CRECER UN TURISMO DE ALTO NIVEL

PROYECTOS EN MICHES, CABO ROJO Y PUNTA BERGANTÍN, QUE SUMARÁN UNAS 10,000 HABITACIONES AL SECTOR, ABREN UNA NUEVA ERA DEL TURISMO, QUE APUNTA A UN VISITANTE QUE APRECIA EL LUJO Y LA SOSTENIBILIDAD.

Por Karla Alcántara y Felivia Mejía

R

epública Dominicana afianza su liderazgo turístico en el Caribe sumando más visitantes, nuevas inversiones privadas y ejecutando planes para fortalecer la infraestructura de los destinos. La apuesta por la sostenibilidad, la formación del talento humano y la planificación territorial orientan al país hacia un perfil más competitivo en los próximos años.

La estrategia de crecimiento trasciende el modelo tradicional. Con una intención de inversión de 13,370 millones de dólares (mdd), captada en la Feria Turística de Madrid, España, a principios de este año, el país se prepara para sumar alrededor de 14,000 nuevas habitaciones hoteleras. Los proyectos estratégicos en Miches, Cabo Rojo y Punta Bergantín lideran esta transformación, integrando lujo sostenible, ecoturismo e industria creativa en un plan maestro que redefine el mapa de la hospitalidad y la infraestructura portuaria y aérea del suroeste y el norte.

El entusiasmo por la inversión en el país, en gran parte lo mueve el aumento sostenido de visitantes que viene registrándose desde hace cinco años y que superó la cifra de 11 millones de extranjeros que vinieron a disfrutar de las amenidades locales el año pasado.



PEXELS



Datos del Ministerio de Turismo reflejan que entre enero y febrero de 2026 llegaron al país 1,650,019 extranjeros no residentes por vía aérea, un flujo que confirma la tendencia ascendente del turismo y su posicionamiento como uno de los destinos más relevantes de la región.

Aguie Lendor, vicepresidenta ejecutiva de la Asociación Nacional de Hoteleros y Turismo (Asonahores) apunta que el crecimiento sostenido es el resultado de una colaboración constante entre el Estado, las empresas y las organizaciones del sector que trabajan para mantener la competitividad del destino.

Ese trabajo conjunto también se refleja en la organización de eventos y ferias turísticas que promueven nuevas oportunidades de inversión. Según Lendor, estos espacios, como Fitur en Madrid, permiten crear alianzas estratégicas y fortalecer la proyección internacional del país como destino.

PROYECTOS EN MARCHA

Sin descuidar el éxito alcanzado en la región este del país, desde el Estado se impulsa una estrategia para apoyar el desarrollo de nuevos destinos, iniciativas que buscan ampliar la oferta con nuevos modelos de desarrollo hotelero y distintos tipos de propuestas, fuera de lo tradicional.

En el caso de Miches, en El Seibo, ha comenzado a posicionarse como un polo enfocado al lujo sostenible. El plan contempla 3,700 habitaciones hoteleras en diferentes proyectos, aunque la primera etapa se concentra en unas 2,500 unidades. En este destino ya operan algunos complejos inaugurados recientemente, como Viva Miches by Wyndham y los hoteles Secrets Playa Esmeralda y Dreams Playa Esmeralda, que en conjunto suman 1,000 unidades.

En la costa norte, el proyecto de Punta Bergantín, ubicado en Puerto Plata, plantea un desarrollo turístico



Green One Playa Dorada

más diversificado que combine hoteles, residencias, entretenimiento e innovación. El plan proyecta 4,500 habitaciones distribuidas en nueve hoteles.

Además de la oferta de sol y playa, el complejo incluirá un campo de golf, áreas comerciales, espacios para eventos y un centro vinculado a la industria creativa y audiovisual.

Las primeras construcciones ya comenzaron, con miras a que los primeros hoteles entren en operación entre 2027 y 2028.

En el casco urbano se observan nuevas inversiones, como Atlantic Luxury Tower, un proyecto residencial ubicado en el malecón que marcará un precedente para el desarrollo inmobiliario urbano del destino. A eso se añade el Holiday Inn Cofresí Bay, inaugurado en febrero de 2026 con 115 habitaciones, ampliando la diversidad de la oferta turística en la costa norte, de acuerdo a información ofrecida a Forbes por el Clúster Turístico de Puerto Plata.

A estos desarrollos se suman otros proyectos en Cabarete y la costa norte como Eden Residence, Altos de

Bergantín en Montellano, desarrollo urbanístico concebido para integrarse armónicamente al presente y futuro del destino.

También destacan los proyectos desarrollados por la empresa Cabarete Tango, que lidera el argentino Leonardo Wehe, quien organiza eventos como Cabarete Jazz Festival. De igual forma ha levantado Eden Cabarete, el primer Country Club con campo de golf, a fin de convertir este destino en un referente del turismo de lujo en República Dominicana.

En tanto que Cabo Rojo, en Pedernales, forma parte del plan de desarrollo turístico del suroeste del país. La primera fase contempla 2,000 habitaciones, de acuerdo con la Dirección General de Alianzas Público-Privadas (DGAPP), con dos hoteles iniciales que suman 1,100 habitaciones, mientras que el proyecto completo podría alcanzar unas 4,800 habitaciones en nueve hoteles.

El enfoque de este destino está orientado al ecoturismo y al turismo de lujo vinculado a áreas naturales protegidas, con atractivos cercanos como Bahía de las Águilas. Como parte del

desarrollo, también se construyeron infraestructuras clave como Port de Cabo Rojo, terminal que recibió 157,373 cruceristas durante el 2025, según Autoridad Portuaria Dominicana.

Está en construcción el Aeropuerto Internacional de Pedernales. Según el cronograma de Fideicomiso Pro-Pedernales y Presidencia, los primeros hoteles del destino podrían abrir en este año.

En conjunto, estos tres proyectos reflejan la estrategia del país de diversificar la oferta turística y expandir el desarrollo hotelero hacia nuevas regiones, con modelos que combinan turismo de lujo, sostenibilidad ambiental y desarrollo inmobiliario.

Mientras que en el este, propuestas como Punta Cana y Cap Cana experimentan un auge en proyectos inmobiliarios y turísticos de lujo, afianzando su evolución hacia destinos inteligentes y diversificados.

Esos proyectos han desarrollado espacios que integran entretenimiento, gastronomía, naturaleza y deporte. Son sedes de eventos internacionales, como torneos de tenis, golf, regatas y pesca deportiva, lo cual ha generado inversión, aumento de la ocupación hotelera y un auge del turismo inmobiliario, ya que muchos visitantes optan por adquirir propiedades cercanas a estos escenarios de alto nivel, convirtiendo el turismo de experiencia en motor del desarrollo residencial, de acuerdo a valoraciones del Ministerio de Turismo en su web.

MÁS TURISTAS, MAYOR IMPACTO

El crecimiento del turismo no solo se mide en llegadas. También se refleja en el gasto y en la actividad económica que genera. Durante 2025, República Dominicana recibió 9,882,365 turistas por vía aérea que permanecieron en promedio siete noches y realizaron un gasto promedio a 170 dólares diarios. Ese gasto se traduce en una importante dinamización económica para el país.

Las cifras del Banco Central de la República Dominicana (BCRD) muestran ese impacto. Entre enero y septiembre de 2025, los ingresos por turismo alcanzaron los 8,552.3 mdd, mientras que el valor agregado del sector hoteles, bares y restaurantes se situó en 466,905 mdd al producto interno bruto (PIB). Al mismo tiempo, el sector generó 466,905 empleos al cierre del año, consolidándose como una de las principales fuentes de trabajo en la economía nacional.

La expansión también se observa en la capacidad hotelera, que de acuerdo con datos de Asonahores, ascienden a 1,030 establecimientos y 94,309 habitaciones hoteleras al cierre de 2025, una oferta que continúa ampliándose para responder al crecimiento de la demanda internacional.

A estas cifras se suman los visitantes que llegan por vía marítima, los cuales en 2025 ascendieron 2,774,442 cruceristas. Esa cifra eleva el total de visitantes del país a más de 11 millones entre turistas y pasajeros de cruceros.

Estas estadísticas las ha calificado el ministro de Turismo, David Collado, muestran que el país “sigue rompiendo récords en turismo”.

En cuanto a las estadísticas de llegadas, también evidencian un crecimiento sostenido, pasando de 8,860,709 turistas por vía aérea en 2025, a un aumento de 3.8% respecto a 2024 y de 12.5% frente a 2023.

El turismo recreativo sigue siendo el principal motivo de viaje. De los visitantes que llegaron en 2025, más de 7.1 millones lo hicieron por vacaciones o recreación. Otros viajaron por negocios y conferencias, estudios o para visitar amigos y familiares.

Las proyecciones para el sector mantienen el optimismo. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) estima que, al cierre de 2025, el turismo podría aportar más de 21,000 mdd al producto interno bruto dominicano, lo que equivaldría aproximadamente al 15.8% de la economía nacional.

También se proyecta que el gasto de los visitantes internacionales alcance los 11,400 mdd, mientras que el turismo doméstico generaría alrededor de 4,100 mdd, aumentando la importancia del mercado interno en el ecosistema turístico del país.

CALIDAD TURÍSTICA SOSTENIBLE

Mientras el turismo dominicano continúa expandiéndose, algunos destinos del país están enfocando sus estrategias en elevar la calidad de la experiencia turística. Es el caso de La Romana-Bayahíbe, uno de los enclaves más consolidados del Caribe.

Ana García-Sotoca, directora ejecutiva de la Asociación de Hoteles La Romana-Bayahíbe, explica que el destino se encuentra en una etapa de madurez en la que la competitividad depende cada vez más de la calidad del servicio y la experiencia del visitante.

NUEVAS HABITACIONES

DESTINO	HABITACIONES	TIPO	APERTURA
Miches	3,700	Lujo sostenible	2025
Punta Bergantín	4,500	Diversificado	2027-2028
Cabo Rojo	2,000	Ecoturismo y cruceros	2026

Fuente: Ministerio de Turismo y Presidencia de la República Dominicana

“Cuando un destino alcanza niveles de ocupación elevados, como ha ocurrido en La Romana-Bayahíbe, el reto deja de ser simplemente atraer visitantes”, señala García-Sotoca. “La verdadera diferencia competitiva está en garantizar experiencias consistentes y de alta calidad que generen fidelidad en el viajero”.

La ejecutiva explica que la sostenibilidad se ha convertido en uno de los pilares estratégicos del desarrollo turístico del destino. “Hoy los mercados internacionales y los grandes canales de distribución turística exigen señales claras de responsabilidad ambiental y social”, indica. “Ya no basta con hablar de sostenibilidad; los destinos deben demostrarla con acciones concretas”.

Entre los ejemplos menciona iniciativas como el programa Wave of Change, impulsado por la cadena Iberostar, que promueve la protección de los ecosistemas costeros, la economía circular y la reducción del uso de plásticos en los hoteles.

La Asociación de Hoteles La Romana-Bayahíbe también mantiene programas enfocados en la conservación de los recursos naturales que sustentan el turismo del destino. Entre ellos se encuentra la coordinación del programa Bandera Azul, que garantiza certificaciones ambientales en siete segmentos del litoral.

Otro de los avances importantes para el destino ha sido el desarrollo del turismo accesible. En septiembre de 2025, el Ministerio de Turismo declaró oficialmente a La Romana como el primer destino turístico accesible e inclusivo del país.

“Este reconocimiento refleja un proceso de trabajo que busca integrar la accesibilidad como parte natural de la experiencia turística”, explica García-Sotoca. “La meta es que tanto la infraestructura hotelera como los espacios públicos del destino puedan ser disfrutados por todos los visitantes”.

IMPACTO DE LAS VISITAS DE EXTRANJEROS

Datos de 2025.

Cantidad de turistas vía aérea	9,882,365
Cantidad de cruceristas	2,774,442
Establecimientos	1,030
Habitaciones hoteleras	94,309
Gasto promedio por turista	70.94 dólares
Valor agregado al PIB	499,713 mdp
Empleos en hoteles, bares y restaurantes	466,905
Ingresos por turismo entre enero-septiembre del 2025	8,552.3 mdd

Montos: mdp millones de pesos.
Mdd millones de dólares

LLEGADA DE PASAJEROS VÍA AÉREA

No residentes

PERÍODO	CANTIDAD	VARIACIÓN PORCENTUAL
2016	5,959,347	
2017	6,187,542	3.83
2018	6,568,888	6.16
2019	6,446,036	-1.87
2020	2,405,315	-62.69
2021	4,994,309	107.64
2022	7,163,394	43.43
2023	8,058,671	12.50
2024	8,535,701	5.9
2025	8,860,709	3.8

TIPO DE VIAJES QUE REALIZARON LOS VISITANTES

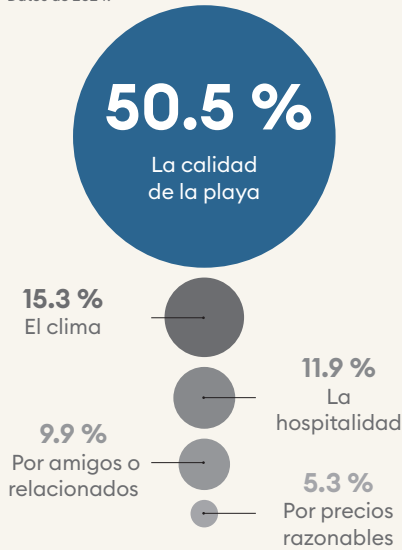
Datos de 2025

Recreación	7,171,297
Negocios y conferencias	304,790
Estudios	46,045
Amigos o particulares	1,412,973
Otros	947,259
Total	9,882,365

Fuente: Ministerio de Turismo, C

MOTIVOS POR LOS QUE ELIGEN AL PAÍS

Datos de 2024.



PERNOCTACIÓN DE LOS TURISTAS EN EL PAÍS

Estadía promedio por noches: **8**

Gasto promedio: **US\$167.8**

Alojamiento, comidas y bebidas

72.3%

Transporte local

14.2%

Souvenirs o regalos

6.3%

Otros gastos

3.9%

Entretenimiento

3.5%



PIXABAY

De cara a los próximos años, la asociación también identifica la infraestructura como uno de los factores clave para sostener la competitividad del destino. Esto incluye proyectos para mejorar la gestión del agua, ampliar las plantas de tratamiento y fortalecer los sistemas de bombeo que abastecen al sector turístico.

La planificación territorial también figura entre las prioridades en destinos como Bayahíbe, donde el crecimiento turístico plantea la necesidad de fortalecer el ordenamiento urbano para garantizar un desarrollo equilibrado.

Otro de los desafíos identificados es la movilidad vial. Entre las propuestas que se analizan se encuentra la ampliación de la vía de acceso a Bayahíbe a cuatro carriles, lo que facilitaría el tránsito de residentes, trabajadores y turistas.

Mientras estos proyectos avanzan, el turismo dominicano continúa sumando nuevas iniciativas para fortalecer su competitividad. Una de ellas es la inauguración de la Escuela de Hotelería y Turismo Gabriel Escarrer Juliá en Punta Cana, desarrollada mediante una alianza entre el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (Infotep) y la cadena Meliá Hotels International.

La institución busca formar a nuevas generaciones de profesionales para una industria que apuesta a la diversificación de su oferta y está demandando personal especializado en áreas como hospitalidad, gastronomía y gestión hotelera.

El dinamismo del sector también se refleja en nuevas inversiones privadas. En Río San Juan se anunció un proyecto vinculado al complejo Playa Grande Golf & Ocean Club que proyecta alrededor de 1,000 millones en inversión, impulsado por un grupo de inversionistas en el que participa el empresario y exjugador de Grandes Ligas Alex Rodríguez.

Al mismo tiempo, el Gobierno dominicano trabaja en el diseño de un plan de ordenamiento territorial para Verón-Punta Cana, con el objetivo de organizar el crecimiento urbano y turístico de uno de los polos más importantes del país.

Con cifras récord de visitantes, inversiones en expansión y una estrategia orientada hacia la sostenibilidad y la planificación, el turismo sigue siendo uno de los motores más importantes del desarrollo económico del país y como un destino cada vez más competitivo en el escenario turístico internacional. **P**

SHOCK PETROLERO

LA DURACIÓN DEL CONFLICTO EN MEDIO ORIENTE SERÁ EL FACTOR DECISIVO: UN CHOQUE BREVE PODRÍA RESULTAR EN IMPACTOS MANEJABLES, PERO UN ENFRENTAMIENTO PROLONGADO PONDRÍA A PRUEBA LA RESILIENCIA Y ESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA REGIÓN, A TRAVÉS DE DIVERSOS CANALES DE TRANSMISIÓN, COMO ENERGÍA, INFLACIÓN, FINANCIAMIENTO Y CONFIANZA.

Por **ALFREDO CALVO Y LUCERO ÁLVAREZ (*)**

La **escalada del conflicto** en Medio Oriente (un riesgo potencial del que los especialistas ya alertaban desde que estalló el conflicto entre Israel y Hamás, el 7 de octubre de 2023), ha reactivado uno de los riesgos más sensibles para la economía mundial: la seguridad del suministro energético. En este sentido, el Estrecho de Ormuz, por donde transita aproximadamente el 20% del petróleo del mundo entero, se ha convertido en un punto crítico, cuya vulnerabilidad genera tensiones inmediatas en los mercados internacionales.

El repunte del crudo por encima de los 100 dólares por barril refleja esta fragilidad. De acuerdo con estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), un aumento sostenido del 10% en el precio del petróleo podría elevar la inflación mundial en 0.4 puntos porcentuales (40 puntos básicos) y reducir el crecimiento económico entre 0.1 y 0.2 puntos. Estos efectos, aunque moderados en apariencia, se amplifican

en economías emergentes. En el caso de América Latina, la energía tiene un peso mayor en la canasta básica de consumo, y las condiciones de financiamiento son más sensibles a la volatilidad externa. Esto significa que un repunte sostenido en los precios del petróleo no sólo presiona la inflación, sino que también encarece y limita el acceso a financiamiento, afectando tanto a gobiernos como a empresas y familias.

La incertidumbre sobre la duración y la intensidad que pueda tener esta guerra en Medio Oriente es la variable clave a monitorear. Un enfrentamiento breve podría limitar los efectos adversos para precios de energía y volatilidad en mercados financieros. Sin embargo, un escenario prolongado que afecte el tránsito marítimo, presionando la infraestructura energética en países del Medio Oriente, tendría consecuencias severas: alza en niveles de inflación, tasas de interés elevadas por más tiempo y un endurecimiento de las condiciones de financiamiento global.

En este contexto, debemos decir que el conflicto en Medio Oriente no se refleja en América Latina de manera lineal, sino que se propaga a través de distintos canales que se entrelazan entre sí.

LAS RUTAS DEL “CONTAGIO” HACIA LA REGIÓN

El primero y más visible es el energético: El alza en los precios del petróleo encarece de inmediato el transporte, la electricidad y la manufactura, afectando tanto a las familias como a las empresas. Pero ese aumento en los costos no se queda ahí: se convierte en presión inflacionaria que erosiona los márgenes de las empresas y la capacidad de ingreso de los hogares, especialmente en una región donde la energía y los alimentos tienen un peso elevado en la canasta básica.

La inflación, a su vez, condiciona directamente las decisiones de la política monetaria. Los bancos centrales, que venían recortando sus tasas de interés apoyados en una tendencia descendente de la inflación y en expectativas más favorables, podrían verse obligados a frenar ese ciclo y mantenerlas elevadas por más tiempo.

Esto revertiría el alivio que comenzaba a sentirse en las condiciones de financiamiento para gobiernos, empresas y hogares. El resultado sería un entorno menos propicio para la expansión del crédito y la inversión, generando un círculo que deteriora las perspectivas económicas y financieras de América Latina.

El tercer canal de transmisión es el financiero. La volatilidad en los mercados financieros internacionales amplía los *spreads* de crédito para soberanos y empresas; y, en países emergentes y con calificaciones de crédito en grado especulativo, la salida de capitales se convierte en un riesgo latente. Incluso en economías grandes, como las de Brasil o México, las condiciones de financiamiento se deterioran cuando los inversionistas perciben mayor incertidumbre.



ALFREDO CALVO

Especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina, ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años, es conferencista internacional en foros especializados sobre tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes consejos de administración.

Finalmente, está el canal de la confianza. La percepción de riesgo prolongado frena el consumo y la inversión; y, en países dependientes del turismo, como República Dominicana, Costa Rica, Panamá y Guatemala (donde el peso relativo del turismo en el PIB es mayor al 10%), la incertidumbre global puede traducirse en menos visitantes y menores ingresos para las familias. En naciones con proyectos estratégicos de energía, como Argentina con Vaca Muerta, la confianza en la estabilidad

de precios es clave para poder sostener la inversión.

En América Latina, el impacto de un petróleo más caro no será homogéneo. Especialistas señalan que los efectos dependerán de diversos factores, entre ellos, la respuesta de la política monetaria, el nivel de subsidios energéticos, la estructura productiva de cada país y el comportamiento de las expectativas inflacionarias. En términos generales, cuando el precio del petróleo aumenta, las economías exportadoras de petróleo tienden a mejorar sus cuentas fiscales y externas, mientras que los países importadores enfrentan deterioros en sus términos de intercambio y mayores costos energéticos.

EL PETRÓLEO CARO: GANADORES Y PERDEDORES EN AMÉRICA LATINA

En la región, son contados los países que pueden considerarse exportadores netos de petróleo. Brasil y Colombia destacan por la solidez de su producción, mientras que Ecuador y Venezuela mantienen esa condición, aunque con realidades distintas: en el caso venezolano, marcada por la caída en volúmenes y sanciones internacionales. México, pese a ser un productor relevante y exportar crudo, depende significativamente de la importación de combustibles refinados, lo que lo coloca en una posición intermedia más vulnerable.

La incertidumbre sobre la duración y la intensidad que pueda tener esta guerra en Medio Oriente es la variable clave a monitorear.

México también importa una proporción considerable de gasolina y diésel, principalmente desde Estados Unidos; de hecho, más del 60% de la gasolina que se consume en el país proviene del exterior.

Según Bloomberg Economics, si el petróleo se mantiene por encima de los 100 dólares por barril, las exportaciones de las seis principales economías latinoamericanas (Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú) podrían incrementarse hasta en 59,000 millones de dólares (MDD). Sin embargo, el aumento en el costo de las importaciones energéticas absorbería una parte significativa de ese beneficio.

En algunos países, los precios elevados del petróleo pueden traducirse en ventajas económicas, dado que el crudo constituye una de sus principales exportaciones y fuentes de ingresos fiscales. Un caso claro es Colombia, donde el valor de las exportaciones energéticas aumentaría de manera significativa. De acuerdo con estimaciones de Morgan Stanley, un incremento del 10% en el precio del petróleo podría mejorar su saldo comercial en aproximadamente 0.8% del PIB, favoreciendo el crecimiento económico a través de mayores ingresos, inversión y recursos fiscales.

No obstante, el encarecimiento del petróleo también genera presiones para las naciones que dependen fuertemente de la importación de combustibles. Este escenario podría observarse en países como Chile y Perú. Morgan Stanley estima que un aumento del 10% en el precio del Brent podría

añadir entre 30 y 50 puntos básicos a la inflación chilena y reducir entre 20 y 30 puntos básicos su crecimiento económico. Sin embargo, parte de este impacto negativo puede compensarse con los altos precios de exportaciones mineras, como el cobre y el oro.

México presenta una situación intermedia, ya que su economía tiene una doble característica: es productor de petróleo, pero también depende de la importación de combustibles. Cuando el precio del crudo aumenta, el país obtiene mayores ingresos por cada barril exportado. Actualmente, México produce alrededor de 1.6 a 1.8 millones de barriles diarios de petróleo, parte de los cuales se venden en el mercado internacional, lo que incrementa los ingresos del gobierno y de la empresa estatal Pemex.

EL PANORAMA PARA LA REGIÓN

Sin embargo, México también importa una proporción considerable de gasolina y diésel, principalmente desde Estados Unidos; de hecho, más del 60% de la gasolina que se consume en el país proviene del exterior. Por ello, cuando suben los precios internacionales del petróleo, también se encarecen los combustibles importados.

Para Centroamérica, el panorama puede resultar particularmente

complejo, ya que todos los países de esta región son importadores netos de petróleo y derivados, y el crudo continúa siendo una fuente dominante de energía.

Según el Banco Mundial, en promedio, más del 90% de las necesidades energéticas primarias de América Central dependen del petróleo, una proporción superior al promedio mundial.

En economías pequeñas y abiertas, como Honduras, Nicaragua, El Salvador y Guatemala, un aumento sostenido en los precios del crudo puede generar presiones adicionales sobre los tipos de cambio y las reservas internacionales. Además, el encarecimiento del petróleo suele trasladarse rápidamente a la economía a través de un transporte más costoso, mayores tarifas eléctricas y un incremento en los costos logísticos y de producción.

No obstante, los altos precios del petróleo también pueden generar incentivos estructurales positivos. El Banco Mundial señala que Centroamérica podría reducir su vulnerabilidad frente a la volatilidad del crudo mediante una mayor inversión en energías renovables, como la hidroeléctrica, la solar y la geotérmica, así como a través de mejoras en eficiencia energética y una mayor integración eléctrica regional. De hecho, ya se observan avances en esta dirección, particularmente en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, donde la generación de energía renovable ha incrementado su participación en la matriz energética de manera significativa.

Por lo aquí expuesto, la duración del conflicto en Medio Oriente será el factor decisivo. Si se tratara de un episodio breve, podría ser absorbido con relativa facilidad, pero un choque prolongado implicaría un ajuste más profundo en inflación, financiamiento y crecimiento económico. En ese escenario, la región no sería protagonista del conflicto, pero sí quedaría atrapada en sus ondas expansivas, obligada a reaccionar y adaptarse. **F**

DIVISAS EMERGENTES FRENTE A LA CRISIS EN MEDIO ORIENTE

Más allá del petróleo, las monedas de América Latina enfrentan volatilidad frente a la guerra en Medio Oriente porque dependen, en gran medida, de materias primas y de los flujos de capital internacionales. Las divisas de los países exportadores de crudo o energía suelen fortalecerse ante el incremento del petróleo, ya que ingresan más dólares por exportaciones, mejorando la balanza comercial y la cuenta corriente.

Una de las monedas más sensibles al precio del petróleo es el peso colombiano, considerada la divisa latinoamericana más “petrolera”, porque el crudo es uno de los principales productos de exportación de Colombia. Según la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos, por cada dólar que sube el precio del crudo, se proyectan ingresos del orden de 430 mil millones de pesos colombianos.

En episodios de tensión geopolítica, los inversionistas globales suelen buscar activos considerados más seguros, como el dólar estadounidense o los bonos del Tesoro. Ello provoca salidas de capital de mercados emergentes y puede generar depreciación en monedas como el peso mexicano, que, aunque es una de las monedas emergentes más negociadas del mundo, depende de una posición energética mixta de su gobierno nacional: exporta crudo, pero importa gran cantidad de combustibles refinados, por lo que la divisa suele reaccionar pronto ante

Una de las monedas más sensibles al precio del petróleo es el peso colombiano, considerada la divisa latinoamericana más “petrolera”.

eventos globales. El peso mexicano está muy influido por la economía estadounidense. Si el conflicto eleva la inflación allá o genera volatilidad financiera, la política monetaria de la Reserva Federal puede afectar directamente al peso. Sin embargo, según el Banco de México, el impacto podría ser moderado porque el país tiene fundamentos macroeconómicos relativamente sólidos y tasas de interés altas.

En este sentido, muchas naciones emergentes dependen mucho de las exportaciones de recursos naturales o de la importación de energía, y las fluctuaciones en el precio del petróleo, así como el fortalecimiento de monedas refugio como el dólar, pueden afectar directamente sus tipos de cambio. Es

el caso de Chile, donde el peso chileno suele ser muy sensible a *shocks* externos, debido a que importa gran parte de su energía y depende del comercio internacional de materias primas, según el Mecanismo de Estabilización de Precios de los Combustibles (Mepco). Si el petróleo sube mucho, aumentan los costos energéticos, se deterioran los términos de intercambio y el peso chileno puede debilitarse frente al dólar.

Algo similar ocurre con Perú, un importador neto de petróleo y combustibles, por lo que un aumento en los precios internacionales del crudo incrementa la factura energética del país y puede presionar al alza el tipo de cambio y debilitar el sol peruano. Según el Fondo Monetario Internacional, esto puede deteriorar la balanza comercial y generar presiones inflacionarias, pues el encarecimiento de combustibles se transmite al transporte, la electricidad y los costos de producción.

Para redondear, el conflicto en Medio Oriente también impacta las divisas centroamericanas de manera indirecta, principalmente a través de los precios de la energía, la inflación global y los flujos de capital. Casi todos los países de esta región dependen de importaciones de petróleo y derivados, como Costa Rica, Nicaragua, Honduras y Guatemala. Panamá y El Salvador, que utilizan mayoritariamente el dólar, pero igualmente sienten el efecto de la inflación importada. (*L.A.) **IF**

Por **FORBES MÉXICO STAFF**

F INFOGRAFÍA

ESTRECHO DE ORMUZ

La válvula del petróleo mundial

DURANTE 2025, ESTE CORREDOR MARÍTIMO VIO PASAR DIARIAMENTE UN PROMEDIO DE 20 MILLONES DE BARRILES DE CRUDO Y PRODUCTOS DERIVADOS, ALREDEDOR DE 25% DEL COMERCIO MARÍTIMO MUNDIAL DE PETRÓLEO. CUALQUIER INTERRUPCIÓN EN ESTA RUTA PREVÉ AFECTAR PRECIOS, TRANSPORTE, INFLACIÓN Y SEGURIDAD ENERGÉTICA GLOBAL.

Por **RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

LOS FLUJOS DE 2024 Y COMIENZO DE 2025 MOSTRARON LA MISMA TENDENCIA: CERCA DE UNA QUINTA PARTE DEL CONSUMO MUNDIAL DE LÍQUIDOS DERIVADOS ESTUVIERON LIGADOS A ESTA REGIÓN



19.87

MILES DE MILLONES DE BARRILES DIARIOS

Promedio transportado a través de Ormuz en 2025

1.37

MILES DE MILLONES DE DÓLARES DIARIOS

usando un precio promedio de 69 dólares por barril en 2025

Ormuz no es sólo una ruta importante: es el principal cuello de botella energético del planeta. Su relevancia es tal que incluso una tensión breve puede empujar al alza el precio internacional del petróleo.

También se mueven
14.95 MB/D
 de crudo y condensados
4.93 MB/D
 de productos petroleros

¿Por qué el mundo no puede ignorarlo?

El estrecho concentra una parte muy grande del flujo energético mundial y ofrece pocas salidas alternas. Si se interrumpe, no sólo faltaría petróleo físico en algunos mercados: también se dispararía el precio internacional, afectando, incluso, a países que no importan desde el Golfo.

No hace falta un cierre total para provocar daño económico: basta con elevar el riesgo

CUANDO ORMUZ SE TENSA, LA ECONOMÍA GLOBAL LO SIENTE



PRECIO DEL PETRÓLEO

Las tensiones en la región elevan rápidamente el precio del crudo. En junio de 2025, el **Brent subió de 69 a 74 dólares por barril** en un día, tras el aumento del riesgo regional.



TRANSPORTE Y SEGUROS

Si el riesgo aumenta, suben los fletes marítimos y los seguros de guerra, encareciendo cada viaje y el costo final de la energía. UNCTAD advirtió que las alteraciones en esta ruta golpean directamente las cadenas de suministro globales.



INFLACIÓN

Un petróleo más costoso encarece combustibles, transporte, manufactura y alimentos. El impacto se transmite de los mercados energéticos al costo de vida.



SEGURIDAD ENERGÉTICA

Las economías más dependientes, sobre todo en Asia Oriental, enfrentan mayor vulnerabilidad ante retrasos, escasez o alzas bruscas de precios.

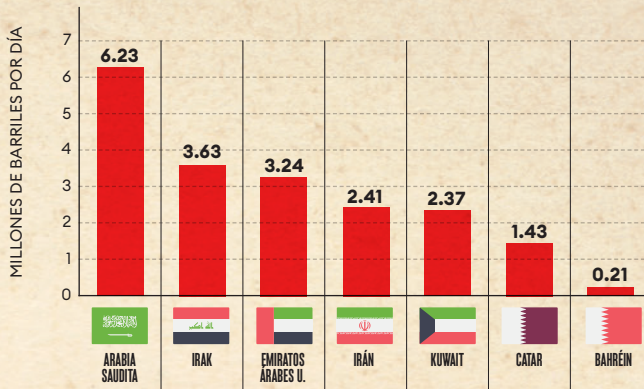
Paso comercial con impacto global

El Estrecho de Ormuz conecta el Golfo Pérsico con el Golfo de Omán y el Mar Árabe. Es la salida marítima clave para los grandes exportadores petroleros del Golfo. Como existen pocas rutas alternas viables, cualquier disrupción afecta de inmediato el suministro y los precios en los mercados internacionales.

NO SÓLO MUEVE PETRÓLEO

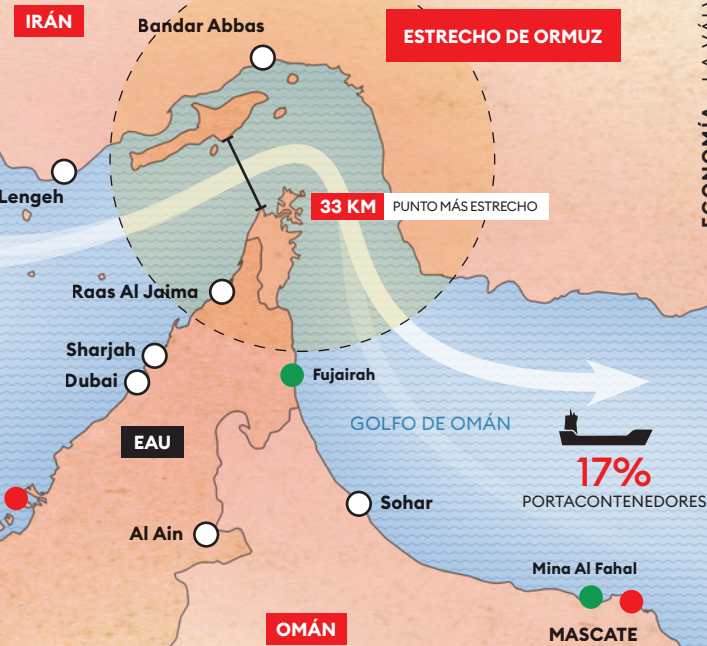
El estrecho también es vital para el gas natural licuado. En 2025, alrededor de **19% del comercio mundial de GNL** dependió de esta ruta. El 93% del GNL de Catar y 96% del de Emiratos Árabes Unidos transitó por esta vía.

¿QUÉ PAÍSES EXPORTAN POR ORMUZ?



- Capital
- Ciudad importante
- Enclave petrolero

La jurisdicción territorial inmediata sobre el Estrecho la ejercen **IRÁN** al norte y **OMÁN** al sur, porque sus costas enmarcan el paso.



AUTOPISTA MARÍTIMA DE ALTA DENSIDAD

Por esta ruta pasan alrededor de **144 buques al día**. Entre ellos predominan los petroleros, pero también circulan buques portacontenedores y graneleros.

RUTAS ALTERNAS

Sólo entre **3.5 y 5.5 mb/d** podrían desviarse por rutas alternativas de ductos, muy por debajo de los casi 20 mb/d que normalmente cruzan el estrecho.

Isla Kharg
Es la terminal petrolera más crítica de Irán. Maneja casi todas las exportaciones iraníes de crudo y es considerada la pieza central de ese sistema.

Bushehr

GOLFO PÉRSICO

Jubail

Ras Tanura / Juaymah

Dammam

MANAMA

BAHRÉN

CATAR

DOHA

ARABIA SAUDITA

ABU DHABI

Jebel Dhanna / Ruwais

Al Ain

Sharjah

Dubai

EAU

Raas Al Jaima

Fujairah

Sohar

GOLFO DE OMÁN

Mina Al Fahal

MASCATE

OMÁN

FUENTES

International Energy Agency (IEA), "Strait of Hormuz - Oil security and emergency response", 2026

U.S. Energy Information Administration (EIA), "Amid regional conflict, the Strait of Hormuz remains critical oil chokepoint", 16 junio 2025

U.S. Energy Information Administration (EIA), "About one-fifth of global liquefied natural gas trade flows through the Strait of Hormuz", 24 junio 2025.

UNCTAD, *Review of Maritime Transport* 2025



80%

DEL PETRÓLEO

que pasó por Ormuz tuvo como destino Asia Oriental

El factor de Asia Oriental

China e India recibieron, juntas, **44% DEL CRUDO** que cruzó el estrecho

Japón y Corea del Sur figuran entre los países más sensibles a cualquier interrupción de esta ruta

En 2024, **83% DEL GNL** que pasó por Ormuz terminó en mercados asiáticos

CONFIANZA DORADA

EN UN MUNDO MARCADO POR VOLATILIDAD ESTRUCTURAL Y TENSIONES GEOPOLÍTICAS PERSISTENTES, EL ORO REAPARECE COMO ANCLA DE ESTABILIDAD: MÁS QUE UNA APUESTA COYUNTURAL, EN 2026 EL METAL REDEFINE SU PAPEL DENTRO DE LOS PORTAFOLIOS GLOBALES Y REGIONALES.

Por **ALFREDO CALVO**





El oro siempre ha estado rodeado de un aura especial: símbolo de riqueza, refugio en tiempos de crisis y termómetro de la confianza global. Su historia atraviesa siglos, pero, en el presente, sigue siendo protagonista de los grandes debates financieros.

En un entorno global marcado por tensiones geopolíticas, ciclos de volatilidad y economías frágiles, el metal vuelve a ocupar un lugar clave en las decisiones de bancos centrales, inversionistas institucionales y ciudadanos comunes. La pregunta ya no es solo cuánto va a valer en perspectiva, sino qué papel jugará en la arquitectura de la estabilidad económica.

América Latina no es ajena a esta dinámica. Con desafíos estructurales persistentes y una tradición minera relevante, enfrenta el dilema de cómo aprovechar el oro: como productor estratégico, como reserva de valor y como herramienta para construir resiliencia frente a la incertidumbre.

ASÍ ES EL CONTEXTO GLOBAL

“El oro tiene una capacidad probada de resistir crisis”, dice Juan Carlos

Artigas, director ejecutivo regional para las Américas y responsable global de Investigación del World Gold Council. Y explica que: “En 2008, durante el colapso financiero global, el metal se consolidó como refugio y, en 2020, ya al inicio de la pandemia (recordemos que fue en marzo de ese año), volvió a ser el activo al que acudieron inversionistas e instituciones para protegerse de la volatilidad. En 2026, la historia se repite: los choques inesperados (desde tensiones geopolíticas hasta movimientos en tasas de interés), refuerzan su atractivo como activo estratégico”.

Si a nivel global el oro cumple un rol estratégico, en la región ese papel se reproduce, aunque en un contexto más complejo. En países como Brasil, Colombia, Costa Rica, Panamá y República Dominicana, con retos fiscales y elevados niveles de endeudamiento, el metal se convierte en refugio en escenarios de fragilidad económica. En México y Chile, expuestos a la volatilidad cambiaria, y en Perú, marcado por tensiones políticas, el oro se perfila como herramienta de diversificación y ancla de estabilidad.

PANORAMA REGIONAL

Por su parte, en Guatemala, El Salvador y Honduras, con instituciones frágiles y alta vulnerabilidad a choques externos, surge como alternativa para preservar valor. En Argentina, con su inflación crónica, el oro erosiona menos el poder adquisitivo y puede preservar el patrimonio frente a la fragilidad económica.

“Más allá de los casos individuales, la región comparte un patrón: vulnerabilidad frente a la inflación y las fluctuaciones cambiarias”, dice Artigas. En este sentido, el oro funciona como un instrumento regional de cobertura y reserva de valor en economías donde la confianza en las monedas locales se ve debilitada por la incertidumbre económica y financiera.

“Es importante señalar que, según el perfil del inversionista, cambian los criterios para decidir si invertir o no en oro”, sostiene el experto. En el caso de los inversionistas institucionales, el enfoque suele ser más técnico y estructurado: consideran variables como inflación, tasas de interés y políticas monetarias para comparar al metal con bonos o acciones.

En ese mismo sentido, Artigas detalla que “el riesgo geopolítico refuerza su papel como refugio, aumentando la demanda en tiempos de tensión. Además, los inversores analizan factores de mercado como liquidez, volúmenes de negociación y flujos en ETF [*exchange traded funds*], así como las compras de bancos centrales que respaldan la confianza en el metal. No obstante, ponderan los costos de mantener oro físico, renovar futuros o cubrir gastos de los ETF, integrando todo en estrategias de diversificación y resiliencia”. Vale aclarar que un ETF es un fondo de inversión que se negocia en bolsa, como una acción. En el caso de los ETF respaldados físicamente en oro, cada participación representa una fracción de las reservas de oro que el



ALFREDO CALVO

El autor es especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina. Ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años. Asimismo, es conferencista internacional en foros especializados y ha expuesto sobre tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes consejos de administración.

fondo mantiene en bóvedas.

Por su parte, los ciudadanos en general o inversores minoristas suelen ser más prácticos y se enfocan en la accesibilidad, liquidez y confianza de los intermediarios. “Muchos se guían por tendencias de precios y noticias para decidir momentos de entrada o salida, mientras que las finanzas personales determinan el tamaño de la inversión, el periodo de tenencia y las opciones de almacenamiento, ya sea físico o en depósito”, define, en conversación con FORBES CHILE.

En la misma línea, el experto añade que “los minoristas también evalúan qué producto se ajusta mejor a sus necesidades (joyería, monedas, lingotes o ETF) y priorizan la seguridad, confirmando que compran en fuentes confiables y que comprenden los riesgos asociados”.

En cuanto a los ETF, ofrecen una forma moderna y accesible de invertir en oro sin necesidad de comprar lingotes o monedas. Son líquidos, transparentes y con costos relativamente bajos, lo que los convierte en una alternativa atractiva para aquellos que buscan exposición al metal, pero sin complicaciones logísticas.

LUEGO DE LOS MÁXIMOS HISTÓRICOS, ¿QUÉ SIGUE?

“En 2025, el oro se consolidó como la inversión más sobresaliente del año, con un repunte cercano al 66%, que lo llevó a máximos históricos”, ratifica Artigas. “Las tensiones geopolíticas, las expectativas de recortes en las tasas de interés y la búsqueda de refugio frente a la volatilidad global lo convirtieron en protagonista indiscutido, muy por encima de otros activos tradicionales”.

Para dimensionar la diferencia: una inversión de 100 dólares en oro al inicio de 2025 habría generado una ganancia de 66 dólares al cierre. En contraste, la misma cantidad invertida en el índice S&P 500 (que agrupa a 500 grandes empresas estadounidenses y refleja su desempeño económico) habría

generado apenas 16 dólares. Aunque el pasado fue un buen año para el S&P 500, impulsado por la inteligencia artificial y la resiliencia de las tecnológicas, quedó claramente rezagado frente al *rally* dorado.

Según Artigas, “si la economía global se deteriora, el oro tiene altas probabilidades de seguir escalando en precio”. Ese deterioro puede manifestarse tanto en el plano geopolítico como en el geoeconómico, como ocurre actualmente con ciertas políticas estadounidenses que generan tensiones e incentivan la búsqueda de activos capaces de proteger los portafolios. Bajo este escenario, dichas políticas podrían eventualmente empujar a la economía mundial hacia una recesión. De materializarse, la demanda de oro aumentaría, ya que el mercado aún no se encuentra saturado. Aunque la demanda ha crecido de manera significativa, todavía no alcanza los niveles observados en periodos de alta incertidumbre.

En un plano adicional, los bancos centrales representan otra fuente clave de demanda. Con balances de gran tamaño, han intensificado la diversificación de sus reservas frente al dólar, y el oro se ha consolidado como un activo natural dentro de sus estrategias. Si las condiciones geopolíticas y geoeconómicas mejoraran, las políticas de la Administración Trump podrían traducirse en un mayor crecimiento económico, reduciendo la prima de riesgo y presionando los precios a la baja. Sin embargo, en las condiciones actuales, resulta más probable que el metal continúe al alza. En cualquier caso, Artigas subraya que “invertir en oro debe asumirse siempre con un horizonte de largo plazo”.

AMÉRICA LATINA EN EL JUEGO DE OFERTA Y DEMANDA

El repunte del oro en 2025 y la discusión sobre si aún es buen momento para invertir, muestran apenas una parte de la historia. El precio de este

Muchos se guían por tendencias de precios y noticias para decidir momentos de entrada o salida, mientras que las finanzas personales determinan el tamaño de la inversión, el periodo de tenencia y las opciones de almacenamiento, ya sea físico o en depósito.

América Latina muestra una realidad distinta: aunque es una productora relevante, su demanda interna es reducida. México y Brasil, los mercados más grandes de la región, apenas alcanzan cifras marginales en comparación con Asia.

metal no depende únicamente de la percepción de riesgo o de las decisiones de los inversionistas. Detrás de cada movimiento existe una dinámica compleja de oferta y demanda que sostiene su atractivo a lo largo del tiempo y que revela el papel estratégico de regiones como América Latina en el tablero global.

Por el lado de la oferta, Artigas menciona que, en 2024, la producción minera mundial de oro alcanzó unas 3.661 toneladas. China, Rusia y Australia concentraron cerca del 27% del total, mientras que nuestra región aportó alrededor del 18%, principalmente desde México, Perú, Brasil y Colombia. “La minería enfrenta un desafío estructural: los costos de extracción son cada vez más elevados y las reservas fácilmente accesibles se han vuelto más limitadas”, advierte.

“En cuanto al reciclaje, aunque relevante, no logra compensar el déficit estructural”, añade el especialista.

“En países como India, donde el oro se utiliza como colateral para préstamos, un enfriamiento económico podría detonar liquidaciones forzadas y liberar oferta secundaria. Sin embargo, este flujo es incierto y depende de factores externos, lo que refuerza la percepción de que la oferta de oro es limitada y difícil de expandir en el corto plazo”.

En términos de demanda global, esta se compone de dos grandes bloques: inversión (bancos centrales, fondos institucionales y minoristas) y consumo (joyería y tecnología).

No obstante, en mercados emergentes, la demanda es particularmente fuerte: cerca del 74% proviene de estas economías, impulsada principalmente por Asia, mientras que solo el 26% corresponde a países desarrollados, de acuerdo con información del propio World Gold Council. En India y China, la joyería sigue siendo un motor fundamental y concentra volúmenes masivos de consumo.

En contraste, América Latina muestra una realidad distinta. Aunque es una productora relevante, su demanda interna es reducida. México y Brasil, los mercados más grandes de la región, apenas alcanzan cifras marginales en comparación con Asia, lo que pone en evidencia la brecha cultural y económica en el consumo del metal dorado.

ENTRE CONFIANZA Y CAUTELA

En definitiva, el papel que desempeña el oro en la economía global y regional confirma un patrón constante: en tiempos de incertidumbre, se convierte en un aliado estratégico. Desde la crisis financiera de 2008 hasta la pandemia de 2020, y ahora en un 2026 marcado por tensiones geopolíticas y volatilidad monetaria, el oro ha demostrado de nuevo su capacidad de preservar valor y de ofrecer cobertura frente a riesgos sistémicos.

Para América Latina, la lección es clara: la región enfrenta desafíos estructurales (inflación persistente, volatilidad cambiaria y ciclos de crisis recurrentes) que hacen del oro una herramienta valiosa. Aunque su participación en ETF y en la demanda global aún es limitada, la combinación de producción relevante y necesidad de resiliencia abre una oportunidad particular: integrar el oro de manera más activa en las decisiones de inversión.

Para concluir, el oro ha demostrado ser efectivo al brindar confianza a los inversionistas. Incluso en los momentos de mayor incertidumbre, su valor radica en resistir los embates de la volatilidad y consolidarse como símbolo de estabilidad.

Para muchos portafolios, más que un refugio coyuntural, se ha convertido en una estrategia de largo plazo para construir resiliencia. Sin embargo, conviene recordar que no es una solución única: su precio puede ser volátil y su aporte depende de cómo se integre dentro de un portafolio diversificado. En ese equilibrio, la cautela sigue siendo esencial. **F**

CÓMO SER UN CRIPTO- HEROÉ

**(SIN QUEBRAR
EN EL INTENTO)**

SI HAS DECIDIDO INGRESAR AL MUNDO CRIPTO, PRIMERO QUE NADA: RESPIRA. SEGUNDO: NO SE PRECISA SER UN GENIO MATEMÁTICO NI HACKEAR LA MATRIX. LO QUE SÍ SE NECESITA ES ESTA GUÍA, QUE EXPLICA TODO LO CONCERNIENTE PARA TOMAR LAS MEJORES DECISIONES.

Por **JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA**

WALLETS: TU PRIMERA CASA DIGITAL

Una *wallet* (billetera) es donde se “vive” en el mundo cripto. Es como una cuenta bancaria, pero el inversor es el banco. Emocionante y aterrador al mismo tiempo.

TIPOS DE WALLETS (PARA TODOS LOS GUSTOS)

HOT WALLETS (CONECTADAS A INTERNET)

MetaMask - La *wallet* más común

- Extensión de navegador superpopular
- Perfecta para principiantes
- Gratis y fácil de configurar
- Funciona con Ethereum y todas sus redes compatibles
- Es como tener tu banco en el navegador

Trust Wallet - La “todoterreno”

- App móvil completa
- Soporta miles de criptomonedas
- Interfaz intuitiva
- Propiedad de Binance

Phantom - La favorita de Solana

- Elegante y moderna
- Específica para el ecosistema Solana
- Rápida como pocas
- Interfaz sencilla

COLD WALLETS (OFFLINE Y PARANOICAS)

Ledger Nano (S Plus o X) - Un “tanque de guerra”

- Dispositivo físico USB
- Tus claves nunca tocan internet
- 80-150 dólares
- Perfecto para cantidades serias

Trezor - La competencia directa

- Similar a Ledger
- Código abierto
- Un poco más caro, pero con fanáticos leales

CÓMO USAR UN LEDGER (EL VAULT PERSONAL)

Imagina un Ledger como una caja fuerte del tamaño de una USB. Aquí, el proceso explicado:

SETUP INICIAL

1. Conectas el dispositivo a tu computadora
2. Instalas Ledger Live (su software)
3. Creas un PIN (que NO debes olvidar)
4. El dispositivo te da 24 palabras - LA FRASE SEMILLA

LA FRASE SEMILLA: TU SANTO GRIAL

Estas 24 palabras son TODO. Quien las tenga, será dueño de sus fondos. Es como la combinación del banco, pero sin gerente que pueda ayudar en caso de olvido.

- Escríbelas en papel (sí, papel físico, estilo 1995)
- Guárdalas en lugar seguro (NO en tu *email*, NO en tu celular)
- Considera dos copias en lugares diferentes
- NUNCA las compartas con nadie

USO DIARIO

- Conecta el Ledger cuando quieras hacer transacciones
- Confirma todo en la pantalla del dispositivo
- Desconecta al terminar
- Así, tus cripto están seguras incluso si hackean tu computadora.

EXCHANGES: DONDE EMPIEZA LA FIESTA

Los *exchanges* son como las casas de cambio, pero digitales y abiertas 24/7 (porque la adicción no descansa).

LOS GIGANTES CONFIABLES

COINBASE

Para los más temerosos

- Regulado hasta el cansancio en Estados Unidos
- Interfaz supersimple
- Comisiones más altas, pero da tranquilidad
- Ideal para una primera compra

BINANCE

El “Amazon de las cripto”

- Mayor variedad de criptomonedas
- Comisiones bajas
- Puede ser abrumador para principiantes
- Más opciones = más formas de perder dinero (o ganarlo)

KRAKEN

El equilibrio perfecto

- Buena seguridad
- Comisiones razonables
- Interfaz intermedia
- Excelente atención al cliente

BITSO

Para los mexicanos

- Regulado en México
- Depósitos y retiros en pesos
- Menos variedad pero más familiar
- Tu *gateway* mexicano al criptoverso

PROCESO DE REGISTRO (EL KYC INEVITABLE)

1. **Registro:** *Email*, contraseña; lo básico
2. **Verificación KYC:** Sube tu INE/IFE, *selfie*, comprobante de domicilio
 - Sí, es molesto
 - Sí, es necesario (regulaciones antilavado)
 - No, no están vendiendo tus datos
3. **Método de pago:** Tarjeta, transferencia, SPEI
4. **¡Listo para comprar!**

OPERACIONES MÁS COMUNES: EL MENÚ CRYPTO

1. CASH / SPOT TRADING (LO BÁSICO)

Compra y vende cripto al precio actual. Como comprar dólares en el aeropuerto, pero de forma digital.

- **Riesgo:** Bajo-medio
- **Complejidad:** Infantil
- **Para quiénes:** Todos los principiantes

2. STAKING

Bloquea tus cripto para ganar intereses.

- **Riesgo:** Bajo-medio
- **Complejidad:** Fácil
- **Para quiénes:** Inversores pacientes
- **Rendimiento:** 4%-15% anual

3. LIQUIDITY POOLS (LA ALBERCA COMUNITARIA)

Deposita pares de criptomonedas (e. g.: ETH-USDT) como un *pool* para facilitar intercambios. Gana comisión de cada *trade*.

- **Riesgo:** Medio-alto (por el *impermanent loss*)
- **Complejidad:** Media
- **Para quiénes:** Los que entienden DeFi
- **Rendimiento:** 10%-100%+ (volátil)

Impermanent loss explicado:

Si el precio de tus cripto cambia mucho, puedes ganar menos que si solo las hubieras guardado. Es como prestar tu auto y que te lo devuelvan con menos gasolina.

4. FUTUROS (PARA LOS AVENTUREROS)

Apuestas a que el precio subirá o bajará, usando apalancamiento (dinero prestado).

- **Riesgo:** ALTÍSIMO
- **Complejidad:** Alta
- **Para quiénes:** *Traders* experimentados
- **Rendimiento:** -100% a +1.000% (literalmente)



José Luis Díaz Rivera

El autor ha participado en el mercado financiero, básicamente en el mercado de valores, desde 1983. Es graduado del 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*.

- **Advertencia real:** El 70-80% de *traders* de futuros pierden dinero. Es el casino del mundo cripto.

5. OPCIONES (FUTUROS CON SEGURO)

Compra el “derecho” pero no la obligación de comprar o vender a cierto precio.

- **Riesgo:** Alto
- **Complejidad:** Requiere *expertise*
- **Para quiénes:** *Traders* muy experimentados
- **Uso inteligente:** Proteger otras inversiones

6. CRÉDITO / PRÉSTAMOS (EL BANCO ERES TÚ)

Como prestamista: prestas tus cripto, ganas intereses.

Como prestatario: dejas cripto como garantía, pides prestado sin vender.

- **Riesgo:** Medio
- **Complejidad:** Media
- **Para quiénes:** Quienes necesitan liquidez sin vender
- **Plataformas:** Aave y Compound.

CÓMO HACER UNA PRIMERA COMPRA: PASO A PASO

1. Deposita dinero en el *exchange* (SPEI, tarjeta)
2. Espera la confirmación (de minutos a horas)
3. Busca la cripto que quieres (comienza con Bitcoin o Ethereum)
4. Elige “Comprar” y el monto
5. Confirma la transacción
6. ¡Felicidades! Ya eres parte del futuro

REGLA DE ORO: NOT YOUR KEYS, NOT YOUR COINS

Si tus cripto están en un *exchange*, técnicamente no son tuyas. El *exchange* puede:

- Ser hackeado
- Quebrar (*hello*, FTX, Celsius, Mt.Gox)
- Congelar tu cuenta

La estrategia inteligente:

- Cantidades pequeñas para *trading*: en *exchange*
- Cantidades grandes para HODL: En tu *wallet* personal
- Cantidades serias: En *cold wallet* (Ledger / Trezor)

CONSEJOS FINALES PARA NO TERMINAR EN REDDIT LLORANDO

1. **Empieza con algo pequeño:** De 50 a 100 dólares, para aprender.
2. **No inviertas lo que no puedes perder:** Suena a cliché, pero salva vidas.
3. **Activa 2FA** (autenticación de dos factores) en TODO.
4. **Desconfía de mensajes directos** ofreciendo ayuda.
5. **Si suena demasiado bueno para ser verdadero**, probablemente sea engaño.

El mundo cripto es como el Salvaje Oeste: oportunidades infinitas, peligros reales y nadie viene a salvarnos si cometemos algún error; pero con educación, cautela y esta guía, tienes todo para empezar con el pie derecho y... ¡bienvenido al futuro de las finanzas digitales!



POPULAR

La bondad mueve al país y el país lo movemos juntos

"Ven, que eso es fácil"

"Eso se resuelve"

"Yo te llevo, no te apures"



Conoce más sobre
#LaEconomíadelBondad

Forbes Life

REPÚBLICA DOMINICANA

Tiempos de gloria

RAYNALD AESCHLIMANN, PRESIDENTE Y CEO DE OMEGA, REVELA EL VALOR
DE UN INSTANTE CAPAZ DE DEFINIR LA HISTORIA.

Brugal 1888 y los Varela: una expresión de arte, legado y maestría



Brugal 1888 y los Varela comparten una pasión por la atención al detalle, la artesanía y el respeto al paso del tiempo. Esta colaboración une la maestría de cinco generaciones de maestros roneros con la mirada sensible de dos artistas que también han hecho del legado familiar un arte.

En la historia de Ron Brugal hay un punto de origen claro, la llegada de Andrés Brugal a Puerto Plata y la decisión de convertir la caña en un destilado capaz de sostener generaciones. Más de un siglo después, esa convicción encuentra una nueva forma en Brugal 1888, una edición que traslada el relato del ron al objeto.

La colección desarrollada en colaboración con los Varela (artistas arraigados en Santo Domingo) parte de una lectura profunda del territorio dominicano. Cada botella se concibe como testimonio del paisaje y de la memoria cultural que lo sostiene. El larimar y el ámbar, tesoros geológicos de la isla, evitan la literalidad decorativa y se convierten en huellas de profundidad y permanencia. El primero aporta densidad cromática y arraigo a la isla; el segundo, con su transparencia detenida en el tiempo, dialoga con

la lógica del envejecimiento. En ambos casos, el material se vuelve una memoria tangible.

Otros aspectos en donde el entorno caribeño se ve plasmado es a través de los manglares como sistemas de vida, los campos de caña como origen de la melaza, el agua y la luz caribeña como atmósfera constante. Así, naturaleza y técnica conviven en equilibrio, mientras que el uso del metal introduce precisión y disciplina, acuñando finalmente la madera que remite a raíz y proceso paciente.

Cada botella pasa por siete manos antes de concluir. Se trata de una extensión de la filosofía que rige a Brugal 1888, desde la selección minuciosa de barricas hasta el doble envejecimiento. La malla y el sello de cera confirman que, incluso en una industria de precisión, la intervención humana imprime carácter y artesanía.

Esta colección especial se articula en tres series, Legado Generacional revisita la intuición de quien emprende sin garantías; por su parte, Maestría subraya el rigor acumulado a lo largo de cinco generaciones de maestros roneros e Identidad reconoce el lugar que Brugal ocupa en la cultura dominicana y su proyección internacional.

Para los artistas, trabajar con una marca de estructura sólida implicó escuchar antes de intervenir. La botella se convierte así en un capítulo visual que respeta el legado y lo proyecta hacia adelante.

En un tiempo marcado por la inmediatez, Brugal 1888 insiste en el valor y el respeto al paso del tiempo, de la espera. El resultado trasciende la categoría de ron de alta gama y se afirma como una pieza de colección que condensa territorio, oficio y memoria. Una forma de recordar que el origen, cuando se cuida, evoluciona y trasciende.

Historia tangible

Las antigüedades guardan la huella de quienes fuimos y la sensibilidad que todavía nos define. El coleccionismo las convierte en puentes tangibles entre la memoria colectiva y las miradas que apenas se incorporan.

POR **MANUEL GRAJALES**
FOTO: **PACO PÉREZ-ARRIAGA**

“No conozco a un coleccionista de arte hipercontemporáneo que no admire, abrace o defienda una antigüedad. Esta manera de ver cómo fuimos es también una forma de entender quiénes somos y, por supuesto, en quién deseamos convertirnos.” Con esta idea, profundamente introspectiva, inicia la conversación con Alfonso Miranda, reconocido especialista y curador del Salón del Anticuario de Zsonamaco.

Resalta que toda propuesta artística (incluso las más arriesgadas, aquellas en las que intervienen NFT o Inteligencia Artificial) comparte un origen común: los objetos antiguos. Desde su perspectiva, al contrastarla (más que compararlas), cada propuesta adquiere un peso específico que abre una conversación de ritmo propio y resonancia particular.

Sin embargo, para que un objeto sea considerado una verdadera antigüedad debe cumplir con ciertos criterios. Existe una diferencia sustancial entre una pieza que simplemente es vieja y otra que, con el paso del tiempo, ha adquirido un valor simbólico y puede ser entendida en armonía con nuestro presente. En medio de esta clasificación, se encuentra también lo vintage, una categoría que ha sabido trazar sus propios caminos de autoexpresión.

Entre lo antiguo y lo demás

Una definición clara la ofrece Ernesto Viriato Cuenca, copropietario de Viriathus, casa dedicada a las antigüedades y el interiorismo. De manera convencional, explica, un objeto con más de 100 años es considerado antiguo, mientras que aquel cuya antigüedad oscila entre los 50 y los 100



años entra en la categoría vintage. “Pero el valor no depende exclusivamente del tiempo. Muchas veces se piensa que, por tener más de un siglo, una pieza debe ser valiosa, y no necesariamente es así.”

La determinación de su valía es mucho más compleja que una simple medición cronológica. Alfonso Miranda lo expresa así: “La antigüedad está cargada de tiempo, pero no por ello se vuelve obsoleta, ni anquilosada, ni vetusta”. Es justamente ahí donde está su verdadera riqueza: en ser un objeto donde confluyen la memoria, la identidad de una persona o una familia, un colectivo e, incluso, una sociedad entera. Por consiguiente, su valor es determinado por capas, suma de voluntades y temporalidades. “Al seleccionarlas, nos permiten entender cómo pensaban, sentían o deseaban en el pasado”, comparte.

No obstante, es trascendental considerar que, en muchos casos, se desconoce la autoría de estas piezas, lo que convierte su estudio en el trabajo

(y, a veces, la obsesión) de un anticuario apasionado, quien encuentra en la historia, la arqueología o la filosofía la verdadera belleza de estas expresiones artísticas.

Aunque de muchos casos no se tenga plena certeza de su precedencia o autoría, cuando sí la hay (apunta Miranda) ésta se limita a lo que conocemos hasta el momento. Nunca hay puntos finales; siempre se abre una posibilidad de ampliar el conocimiento y profundizar la pasión por el objeto y sus particularidades.

Ya sea una cerámica proveniente del Lejano Oriente, un delicado textil, tapices exóticos de la Rusia Imperial, pinturas virreinales de gran fuerza visual, muebles, joyería o hasta libros inquietantes, las antigüedades resguardan emociones, así como formas de pensar, sentir y disentir en pasados que se sienten muy remotos, pero dialogan de manera sorprendente con el presente.

Para el curador, resulta fundamental centrar la atención no sólo en la belleza y las cualidades formales de la pieza, sino también en sus propiedades constitutivas: qué materiales se emplearon, en qué momento histórico fue creada y las condiciones bajo las cuales se estructuró. Esto le otorga una dimensión distinta al objeto y determinará que sea una verdadera antigüedad. Sin embargo, “existen muchas reproducciones, por lo que debemos ser especialmente cautelosos con ellas”, advierte.

De ética y responsabilidades

Adquirir o coleccionar una de estas preciadas piezas implica, inevitablemente, una responsabilidad para el nuevo propietario, resalta el especialista; razón por la cual la elección debe hacerse con sumo cuidado. Se trata de ir más allá del simple deseo de posesión, y asumir la conciencia de que, a partir de ese momento, será necesario preservar su integridad física y química. Y pensar cómo podrá llevarse a las futuras generaciones.

Eso supone desarrollar una sensibilidad particular hacia materiales que pertenecen al pasado. Comprender por qué se utilizaron, qué función cumplieron y de qué manera fueron concebidos permite, incluso, desacralizarlos para revestirlos de nuevos simbolismos. “Lo más importante de un coleccionista es entender que, si bien es un poseedor temporal de ese objeto, debe ser altamente responsable para conservarlo y llevarlo a nuevos futuros, donde otros también puedan admirarlos”.

Es esencial entender este compromiso, sobre todo, para quienes dan sus primeros pasos en el coleccionismo de antigüedades.

Vuelta al maximalismo

Tras un prolongado periodo en el cual el minimalismo se consolidó como una corriente dominante, el regreso al maximalismo es hoy evidente en diversas tendencias del arte y el diseño contemporáneo.

Para Ernesto Viriato, este giro ha propiciado un renovado interés por las antigüedades, especialmente como elementos clave dentro de los proyectos de interiorismo más sofisticados.

Asimismo, comienza a consolidarse un nicho entre públicos más jóvenes, quienes muestran una curiosidad creciente por dicho universo. En Viriathus, comenta su cofundador, se han dado cuenta de que cada vez es más frecuente que personas jóvenes se acerquen en busca de un detalle antiguo o vintage para integrarlo en espacios contemporáneos. “Nosotros estamos atendiendo a ese mercado que no desea que su casa parezca la de sus abuelos, pero que sí quiere incorporar un acento antiguo”. **F**



Testimonio del pasado

“Cada pieza guarda su historia. Distinguir la verdadera antigüedad requiere cuidado”.



E **L FLAMBOYÁN** que admiraba desde el patio de su abuela, entre casas pintorescas y recuerdos de infancia, es un tesoro que hoy define el arte de Erickdony Turbí Pérez. El rojo intenso de aquel árbol, en contraste con el verde vibrante del paisaje rural, se ha convertido en un elemento esencial de su obra que emerge junto a figuras femeninas que, como su abuela, son guardianas de tradición y legado.

Esa herencia dominicana habita con él en Madrid, convirtiéndose en el motor de un proceso creativo que es, en esencia, un diálogo transatlántico. Sus obras funcionan como ventanas abiertas al sol del Caribe, sus cielos azules y al pulso de la tierra que lo vio nacer.

“Originalmente comencé pintando sobre alpargatas; un calzado de tela con el que buscaba democratizar el arte y llevarlo a la calle. Luego llegaron los bolsos y los pañuelos, porque los textiles permiten ese movimiento”, explica el artista sobre su evolución hacia soportes más dinámicos.

Ese deseo de movimiento y cercanía con la gente conecta la obra de Turbí Pérez con las raíces del costumbrismo, aquel movimiento del siglo XIX que nació para capturar la esencia de lo cotidiano, el folclore y la identidad cultural. En sus piezas, este enfoque se traduce en una visión

¿Cómo se acorta un océano?

Para Erickdony Turbí Pérez, la respuesta no está en los mapas, sino en la materia. Desde la otra orilla del Atlántico, su vínculo con República Dominicana palpita en un homenaje plástico donde texturas y colores se entrelazan.

POR SHEILA RAMÍREZ

vibrante y nostálgica que se resiste a la modernidad uniforme, abrazando en su lugar los símbolos más puros de la dominicanidad.

Entre esos símbolos destacan las icónicas muñecas sin rostro de El Higüerito. Creadas en los años 80 por la escultora Liliana Mera Limé, estas figuras son el reflejo del crisol cultural dominicano: una expresión de influencias indígenas, africanas y europeas que Erickdony reinterpreta bajo su propia mirada.

“Yo mantengo un diálogo muy fluido con lo cotidiano”, explica el artista. “Busco plasmar el día a día: la fuerza de las vendedoras de fruta, la ternura de una madre con su hijo... Todo estalla en colores y en la diversidad de los tonos de piel. Al final, somos una mezcla, y mi propósito es que mi arte exprese esa unión”.



UN LENGUAJE CON PROPÓSITO

También mantiene una investigación constante para proyectar la riqueza natural y cultural de República Dominicana. Muestra de ello es su colección inspirada en la fragilidad de las aves y mariposas endémicas, así como en la simbología de la cultura taína, un universo que continúa explorando con respeto.

“Intento dar pinceladas de estos símbolos porque nuestra cultura es inmensa”, afirma con humildad. “Para mí, esto representa un orgullo enorme, pero también un compromiso. Mi propósito es que las piezas que pinto no sea meramente decorativas, sino que comunique algo real”.

Esa profundidad no es casualidad; es el resultado de una pujante trayectoria. Nacido en 1984, Turbí se ha forjado con una notable disciplina académica. Tras graduarse *summa cum laude* en Diseño de Interiores por la Universidad Católica de Santo Domingo, cruzó el océano para especializarse con una maestría en Diseño Industrial e Interiorismo en la Universidad Antonio de Nebrija, en Madrid.

Fue precisamente en la capital española, donde reside desde 2014, el lugar en el cual su formación técnica se encontró con su sensibilidad caribeña. Allí decidió que su misión sería crear

Travesía visual

El artista recrea paisajes dominicanos, abriendo una ventana caribeña en escenarios europeos.



REPÚBLICA DOMINICANA ES UN PAÍS DE COLORES, ALEGRÍA, CONTRASTES, LUCHA Y PERSEVERANCIA”

ERICKDONY TURBÍ PÉREZ

un lenguaje artístico multidisciplinar —navegando con soltura entre la pintura (a pequeña y gran escala), el diseño y la fotografía— que rescatara y proyectara la esencia dominicana hacia el resto del mundo.

El proyecto de Turbí Pérez tiene un componente social. Su objetivo a corto plazo es continuar exportando el arte dominicano a todo el mundo y, eventualmente, fundar escuelas de formación para jóvenes dominicanos y latinos con talento artístico.

“Mi mensaje es que debemos creer en lo que hacemos. Si nos caemos, es solo por un momento y sirve para recordarnos de dónde venimos”, concluye. Su anhelo es abrir a las nuevas generaciones las oportunidades que él recibió, asegurando que la esencia dominicana siga recorriendo el mundo a través del arte. **F**



MILÉSIMA DECISIVA

Raynald Aeschlimann, presidente y CEO de Omega, explora los desafíos técnicos y humanos del cronometraje olímpico, al tiempo que comparte una reflexión sobre el valor que subyace en cada fracción medida.

POR SHEILA RAMÍREZ

LA GALA de exhibición de Milano Cortina 2026 se afirma como la cima del patinaje artístico moderno; y ahí estamos, siendo testigos de ese instante. La tres veces campeona mundial, Kaori Sakamoto, aparece en la pista y las ovaciones no se hacen esperar. Al ritmo de “A Million Dreams”, la delicadeza y la fuerza de la japonesa se apoderan del hielo. Su rutina es evocadora, constante y de desarrollo progresivo, en sintonía con aquellas presentaciones que la llevaron al podio. Cada movimiento, capturado y analizado por avanzadas tecnologías introducidas por Omega, revela la precisión y la potencia que definen su estilo.

La manufactura suiza ha sido responsable del cronometraje oficial en los Juegos Olímpicos de Invierno desde su debut (en



Garmisch-Partenkirchen), durante las Olimpiadas de Invierno de 1936. “Tener esa responsabilidad implica desafíos técnicos y operativos de alta complejidad, centrados no sólo en medir el tiempo, sino en capturar datos precisos de movimientos extremadamente rápidos y subjetivos en un entorno frío y húmedo”, reconoce Raynald Aeschlimann, presidente y CEO de Omega.

Para alcanzar este nivel de precisión, la manufactura (a través de su división Swiss Timing) desplegó sistemas de vanguardia liderados por Computer Vision. Esta Inteligencia Artificial procesa datos en tiempo real mediante la cámara fotofinish Scan’O’Vision ULTIMATE, un portento tecnológico capaz de capturar 40,000 imágenes digitales por segundo. Esta tecnología analiza ángulos, rotaciones y aterrizajes sin interferir en la ejecución del atleta.

OMEGA



Según pudimos constatar en el Omega Pavilion, el mayor reto técnico residió en la detección precisa de las cuchillas (*blade detection*). En milisegundos, el sistema analiza desde la calidad de la arista y la trayectoria hasta la velocidad de despegue, la altura del salto y la precisión del aterrizaje, variables críticas que definen el podio.

A diferencia de las disciplinas de velocidad, donde el cronómetro es ley, el patinaje artístico ha dependido históricamente de la subjetividad del arbitraje. Sin embargo, el objetivo de Omega es aportar una capa de datos objetivos que respalde las decisiones técnicas del panel y, en paralelo, enriquezca la experiencia del espectador. “La integración de estas métricas en tiempo real para la televisión no sólo añade rigor, sino que transforma radicalmente la comprensión del deporte ante los ojos de la audiencia”, afirma

Despliegue en números

- 116 pruebas cronometradas
- 8 disciplinas medidas con los sistemas de la manufactura suiza
- 300 cronometradores
- 130 toneladas de equipamiento
- 94 años de experiencia en cronometraje olímpico



CREO QUE EL TIEMPO ES LO MÁS DEMOCRÁTICO QUE HAY EN LA TIERRA”

RAYNALD AESCHLIMANN
PRESIDENTE Y CEO DE OMEGA

Aeschlimann, y acentúa que cada avance se concibe, sobre todo, como un “aliado del rendimiento”. La misión, dice, es que los atletas entrenen mejor y superen sus límites, impulsando una evolución técnica que nazca de ellos mismos. “No se trata únicamente de ganar, sino de alcanzar un rendimiento increíblemente nuevo”.

Para garantizar la precisión de un cronometrador oficial, Omega apuesta por una inversión dual en tecnología y capital humano altamente especializado. Según subraya el entrevistado, la firma no concibe a su equipo como simples operadores de sistemas, sino como expertos técnicos cuya formación es un “componente vital” para asegurar la equidad y el rigor en cada competencia. En Milano Cortina 2026, esa preparación se tradujo en una operación compleja y coordinada: nada menos que 300 cronometradores profesionales y 150 especialistas adicionales gestionando tecnologías avanzadas.

Pero, en medio de ese innovador despliegue, surge una pregunta inevitable: ¿Cuál es, en realidad, el valor del tiempo? La respuesta de Raynald Aeschlimann se aleja de la ingeniería y se acerca a la experiencia humana. “Creo que el tiempo es lo más democrático que hay en la Tierra”, afirma. “No es sólo tiempo: es algo especial... Por eso, la medición del tiempo olímpico es una pasión”. En esa reflexión, replantea una idea central: Registrar cada fracción de segundo con precisión absoluta implica reconocer que el tiempo, en última instancia, es un recurso común, compartido por todos. **1**

Por Isabel Dávila



AROMAS MEMORABLES


Cartier ha construido, desde 1847, una identidad sólida basada en el diseño, la precisión y el lujo entendido como permanencia. Su incursión en la perfumería responde a la misma lógica: fragancias que funcionan como extensión del estilo personal. En una temporada marcada por los gestos simbólicos y las elecciones conscientes, el perfume adquiere un lugar central dentro del universo del obsequio y la autoexpresión.

La Panthère es uno de los códigos visuales y conceptuales más reconocibles de la *maison*. Introducida en 1914, la figura de la pantera ha representado una feminidad independiente y segura. Esa narrativa se traslada a una fragancia Chipre Floral, disponible en tres variantes, todas fieles a un carácter elegante, felino y profundamente seductor.

Su composición combina la suavidad aterciopelada de la gardenia con un fondo cálido de almizcles y musgo, dando

como resultado un aroma intenso y envolvente. Refinado y femenino, mantiene ese aire libre y salvaje que define el universo olfativo de Cartier. El frasco, con la silueta de la pantera esculpida, refuerza la coherencia entre identidad visual y narrativa.

Pasha de Cartier responde a una propuesta distinta, pero igualmente emblemática. Asociada a una elegancia clásica y segura, la fragancia se construye a partir de una base amaderada y aromática con lavanda, menta y notas profundas. El resultado es un perfume equilibrado, creado para quienes privilegian la distinción atemporal.

El frasco, inspirado en el icónico reloj Pasha, traduce el *savoir-faire* de Cartier en líneas robustas y detalles metálicos. En conjunto, La Panthère y Pasha confirman que el perfume, más allá de la temporada, sigue siendo una declaración de estilo con vocación de permanencia. 

Forbes

REPÚBLICA DOMINICANA


SIEMPRE UN
PASO ADELANTE
CON LA INFORMACIÓN

EN TIEMPO REAL.



VISITA
NUESTRO
CANAL DE
WHATSAPP





Teeth of the Dog,
Donde la Leyenda del Golf Descansa,
El Legado Continúa.

El mejor.

El único.

El primero.

Teeth of the Dog, la obra maestra de Pete Dye y el campo de golf No. 1 del Caribe, regresa más espectacular que nunca. Sus emblemáticos hoyos frente al mar, sus fairways y greens restaurados y una experiencia de juego superior, marcan el comienzo de una nueva era para esta leyenda del golf.

En Casa de Campo Resort & Villas, el golf legendario se une al lujo incomparable de alojamientos impresionantes, gastronomía de clase mundial, un spa de última generación, marina, centro ecuestre, campo de tiro y playas exclusivas de arena blanca y aguas cristalinas.

Descubra más en casadecampo.com.do • res1@ccampo.com.do • 800-877-3643

